

ÉVALUATION FINALE DU PROJET

« Promouvoir la résilience, l'autonomie et la cohésion sociale entre communautés d'accueil et populations déplacées en mettant l'accent sur les femmes et les filles dans le Soudan du Sud et le Mali »

Rapport final - Juillet 2023



Auteurs :

Pierre Kamtchouing M.S. (Chef d'Équipe d'Évaluation)

Moussa Sacko (Consultant national)

Ce rapport a été commandité par le Bureau Pays d'ONU FEMMES au Mali. Les commentaires figurant dans ce rapport correspondent uniquement aux opinions des évaluateurs.

REMERCIEMENTS

Tout au long de ce mandat, l'équipe de Consultants a bénéficié de l'appui des membres du personnel d'ONU Femmes à plusieurs niveaux. Au Bureau Pays d'ONU FEMMES à Bamako, la Représentante Pays (Marie Goreth Nizigama), le Chargé de Programme (Wanalher Ag Alwaly), le chef de l'Unité Suivi-Evaluation (Raymond Berthé), le Chargé de Suivi-Evaluation Programme Agriculture (Metanga Justin Dembelé) ainsi que le reste de leurs collègues nous ont fourni une assistance continue tout au long de notre mandat et nous ont transmis toutes les informations nécessaires pour la bonne réussite de la mission. Le personnel des sous-bureaux de Mopti et Gao a aussi contribué au succès du travail sur le terrain lors de nombreux échanges fructueux tenus avant et pendant notre visite sur le terrain et nous a aidé à mieux comprendre le contexte de l'intervention et à organiser les rencontres avec les parties prenantes et les bénéficiaires du projet sur le terrain. En particulier, l'équipe tient à remercier les chauffeurs des bureaux d'ONU FEMMES à Bamako, Mopti et Gao qui ont travaillé sans arrêt même pendant le week-end pour la réussite de cette mission. Ensuite, Cyuma Mbayiha, Conseiller régional de l'Évaluation au bureau régional d'ONU FEMMES pour l'Afrique centrale et de l'Ouest qui nous a apporté des orientations méthodologiques tout en s'assurant que le livrable final soit conforme aux standards de l'évaluation d'ONU FEMMES. Enfin, on voudrait mentionner la contribution de Fatou Daou et Youssouf Koné pour l'assistance prêtée, respectivement, en gestion financière et logistique du projet évalué.

L'équipe d'évaluation souhaiterait aussi bien remercier les partenaires de mise en œuvre du projet dont les contributions apportées lors des entretiens individuels et des groupes de discussion nous ont permis de cerner d'une façon plus adéquate les facteurs qui ont le plus affecté l'exécution des activités sur le terrain. Plus spécifiquement, on voudrait reconnaître l'assistance qui nous a été fournie par les responsables des trois ONG nationales (Diabirou Hamida Maiga de CAR.D, Nouhoum Coulibaly de GAAS Mali et Abdoukadi Zeinou de CRADE), ainsi que les gestionnaires du projet des ONG nationales CAR.D (Abdoulaye M. Fily SISSOKO), GAAS Mali (Moussa Koné) et CRADE (Soumeylou Soumare).

Le Chef d'Équipe de l'Évaluation voudrait aussi bien remercier tous les travailleurs sociaux des ONG nationales (Foungnigué dit Lamine Ballo dans la région de Sikasso et Rokia Tembely dans la région de Mopti) qui ont contribué à la réalisation de la collecte des données, et le consultant national Moussa Sacko qui a fait preuve d'un grand professionnalisme et d'une grande réactivité tout au long de la mission.

* Les photos qui figurent sur la couverture de ce rapport se réfèrent aux activités suivantes menées lors de la mission sur le terrain (en sens horaire) : Collecte de donnée dans les cercles de Sikasso (Maison de la femme de Sikasso 16/03/2023) et Gao (Bagoundié, 31/03/2023).

SOMMAIRE/TABLE DES MATIÈRES

Liste des Acronymes	06
Executive Summary	08
Resume Executif	12
1. CONTEXTE ET BUT DE L'ÉVALUATION	16
1.1. Contexte	12
1.2. But de l'évaluation	18
1.3. Utilisateurs envisagés de l'évaluation	18
1.4. Rôles et responsabilités des parties prenantes	18
2. DESCRIPTIF DE L'OBJET DE L'ÉVALUATION ET DU CONTEXTE	19
2.1. Théorie du changement	19
2.2. Critères de l'évaluation	20
2.3. Description du contexte de l'évaluation	20
2.4. Structure de gestion de l'évaluation	20
3. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION	22
3.1. Objectifs de l'évaluation	22
3.2. Portée de l'évaluation	22
4. MÉTHODOLOGIE ET LIMITES DE L'ÉVALUATION	23
4.1. Méthodologie de l'évaluation	23
4.2. Stratégie d'échantillonnage	24
4.3. Répartition de l'échantillon par composante	25
4.4. Limites de l'évaluation	25
4.5. Considérations éthiques	26
4.6. Processus d'assurance qualité de l'évaluation	27
5. CONSTATS	28
5.1. Pertinence	28
5.2. Cohérence	37
5.3. Efficacité	39
5.4. Efficience	54
5.5. Durabilité	59
5.6. EGS et DH	62
5.7. Inclusion du handicap	64
6. CONCLUSIONS	66
6.1. Conclusions sur la pertinence	66
6.2. Conclusions sur la cohérence	67
6.3. Conclusions sur l'efficacité	67
6.4. Conclusions sur l'efficience	69
6.5. Conclusions sur la durabilité	70
6.6. Conclusions sur l'EGS et DH	70
6.7. Conclusions sur l'inclusion du handicap	71

7. RECOMMANDATIONS	72
7.1. Pertinence	72
7.2. Cohérence	73
7.3. Efficacité	73
7.4. Efficience	74
7.5. Durabilité	75
7.6. EGS et DH	76
7.7. Inclusion du handicap	76
8. LEÇONS APPRISSES	77
ANNEXES	ANNEXES
Annexe 1. Termes de référence de l'évaluation	79
Annexe 2. Documents consultés	91
Annexe 3. Liste des personnes rencontrées	92
Annexe 4. Matrice de l'évaluation	98
Annexe 5. Échantillonnage par composante du projet	115
Annexe 6. Analyse du lien entre la Stratégie nationale de gestion des personnes déplacées internes et des rapatriés publiée en 2015 et le projet	119
Annexe 7. Pertinence du projet par rapport aux HNO et HRP 2016	122
Annexe 8. Pertinence du projet par rapport aux HNO et HRP 2015	124
Annexe 9. Cohérence entre le programme d'actions du gouvernement malien 2013-2018 et le projet	126
Annexe 10. Détails sur le taux des réalisations des résultats des Volets 1 et 2	127
Annexe 11. Détails sur les coûts des réalisations du Volet 1	129
Annexe 12. Détails sur les coûts des réalisations du Volet 2	130
Annexe 13. Analyse des parties prenantes	131
Annexe 14. Critères d'évaluation	134
Annexe 15. Outils de collecte des données	135
Annexe 15.1. Guide d'entretien pour les bénéficiaires des services du projet (ressources productives, y compris le financement et les kits de démarrage, renforcement des compétences professionnelles et générationnelles, etc.).	135
Annexe 15.2. Guide d'entretien pour les femmes et les filles (survivantes ou non) bénéficiaires d'un mécanisme de protection communautaire contre les VSBG et accès aux services d'intervention essentiels	138
Annexe 15.3. Guide d'entretien pour les activistes communautaires bénéficiaires des services du projet	140
Annexe 15.4. Guide d'entretien pour les bénéficiaires attendus des services de sensibilisation sur les Violences sexuelles et sexistes (p. ex. autorités locales, dirigeants politiques et religieux locaux, journalistes, etc.)	142
Annexe 15.5. Guide d'entretien pour les prestataires de services au sein du projet	144
Annexe 16. Consentement éclairé	147

LISTE DES ACRONYMES

AGR	Activités génératrices de Revenus
BIT	Bureau International du Travail
CAR.D	Carrefour Développement
CCC	Communication pour un Changement de Comportement
CRADE	Cabinet de Recherche Actions pour le Développement Endogène
CSCom	Centre de Santé Communautaire
CSRef	Centre de Santé de Référence
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
DRMPFEF	Direction Régionale du Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille
DRA	Direction Régionale de l'Agriculture
DH	Droits humains
DSS	Département de la sûreté et de la sécurité
EGS	Égalité des Sexes
F	Femmes
FACE	Funding Agreement and Certificate of Expenditure (en français, <i>Autorisation de Financement et de Confirmation des Dépenses</i>)
FAO	Food and Agricultural Organization (en français, <i>Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture</i>)
GAAS	Groupe d'Animation Action au Sahel
GERAAS	Global Evaluation Report Assessment and Analysis System (en français, <i>système global d'évaluation et d'analyse des rapports d'évaluation</i>)
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le Développement
H	Homme
HNO	Humanitarian Needs Overview (en français, <i>Aperçu des Besoins Humanitaires</i>)
HRP	Humanitarian Response Plan (en français, <i>Plan de Réponse Humanitaire</i>)
IEC	Information, Éducation et Communication
IP	Implementation Partner (en français, <i>partenaire de mise en œuvre</i>)
MAXQDA	Mixed and Qualitative Data Analysis software (en français, <i>logiciel d'analyse de données qualitatives et mixtes</i>)
MPFEF	Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille
OCHA	Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (en français, <i>Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires</i>)
OGR	Opportunité Génératrice de Revenus
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU FEMMES	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
OPS	Online Project System (en français, <i>base de données pour l'exécution des projets d'urgence</i>)
PBSO	Bureau d'Appui à la Consolidation de la Paix des Nations Unies
PDESC	Programme de Développement Économique, Social et Culturel
PDI	Personne Déplacée Interne

PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PSEA	Prévention de l'Exploitation et Abus Sexuels
RSSC	Promouvoir la résilience, l'autosuffisance et la cohésion sociale entre communautés d'accueil et populations déplacées en mettant l'accent sur les femmes et les filles dans le Soudan du Sud et le Mali
SFD	Système financier décentralisé
SOMAGEP	Société Malienne de Gestion de l'eau Potable
SPSS	Statistical Package for Social Science (en français, <i>programmes statistiques relatifs aux sciences sociales</i>)
UN	United Nations (en français, <i>Nations Unies</i>)
UNDP	United Nations Développement Programme (en français, <i>Programme des Nations Unies pour le développement</i>)
UNHCR	United Nations High commissioner for refugees (en français, <i>Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés</i>)
UNEG	United Nations Evaluation Group (en français, <i>Groupe des Nations Unies pour l'évaluation</i>)
VBG	Violence Basée sur le Genre
VS	Violence Sexuelle
VSBG	Violence Sexuelle Basée sur le Genre
WFP	World Food Programme (en français, <i>Programme alimentaire mondial</i>)

EXECUTIVE SUMMARY

An evaluation team (composed of an international team leader and a national monitoring/evaluation specialist) was recruited in September 2022 to conduct the final evaluation of the UN Women project “Promoting resilience, self-sufficiency and social cohesion among host communities and displaced populations with a focus on women and girls in South Sudan and Mali.” Over four years (January 2016 to December 2019) this project, which was granted a six-month extension (January to June 2020) in Mali, was financed by the German government, with a budget of 3,000,000 euros (of which 1,500,000 was allocated to Mali), and included two activity components:

- Livelihood and income-generating opportunities.
- Prevention of and response to gender-based violence.

Purpose of Evaluation

The recommendations made at the end of the evaluation aimed to improve strategies for future UN Women programs focused on resilience, self-sufficiency and social cohesion, as well as the fight against sexual and gender-based violence (SGBV) through humanitarian action in Mali. This evaluation also aimed to support the various implementation agencies involved in executing the project (NGOs) with their future strategies for gender integration programmes as part of their humanitarian action in Mali.

Objectives and Use of Evaluation

The first objective of the evaluation was to learn from the strengths and weaknesses seen during project implementation by members of the UN Women coordination team in Bamako, as well as by other implementation partners (organizational learning objective). The second objective of the evaluation was to report on the project’s achievements (not only expected outcomes, but also unexpected results) to the donor (the German government) as well as to the populations expected to benefit from the project (accountability objective).

Scope of Evaluation

- *Evaluation criteria:* the evaluation focused on assessing the relevance, effectiveness, efficiency, and sustainability of the project during its implementation. To these four criteria were added gender equality/human rights and disability inclusion.
- *Evaluation questions:* the evaluation consisted of 35 questions administered by the evaluation team in collaboration with the evaluation management and reference groups.

- *Geographic area:* data collection in the field was highly impacted by the precarious safety conditions in the region; it involved four main locations in the project implementation regions (apart from Bamako). When selecting locations, the evaluation team made sure that the differing situations for the project’s two target groups were appropriately considered, as shown in the following table:

Target Group	Location
Displaced persons and members of host communities living in rural areas	Ondogou, Medina and Berrah
Displaced persons and members of host communities living in urban and peri-urban areas	Bandiagara, Hamdallaye and Bagoundié

Methodology

This evaluation used various methodologies, including: (i) a document review conducted during the first phase of this mission; (ii) individual interviews with expected project beneficiaries, implementation partner coordinators, as well as their staff in the field, and the UN Women project management team in Bamako; (iii) Focus Group Discussions (FGDs, focus groups) with girls and women receiving psycho-social and economic assistance services, as well as with community activists who are members of community protection organizations; and (iv) direct (structured) observations of project achievements. Data analysis was conducted using MAXQDA software for qualitative data and SPSS for quantitative data.

Findings

RELEVANCE

When the resilience, self-sufficiency and social cohesion (RSSSC) project was designed, the complexity of national systems and decision-making processes was not properly considered. However, the UN Women office in Mali compensated for this during implementation, capitalizing on the lessons learned from previous projects and the integration of the MPFEF (Ministry for the Promotion of Women, Children and Families) as a project implementation partner. This adaptation allowed the RSSSC project to fulfil almost all the objectives assigned to Mali's National Strategy for the Management of Internally Displaced and Repatriated Persons from 2015, which reflects the needs of beneficiaries in terms of promoting resilience, economic and social self-sufficiency, peaceful coexistence, and gender equality. This adaptation also allowed the RSSSC project to be fully in line with four of the five priorities of the 2012-2014 action plan of Resolution R-1325 (2000), which outlines Mali's international obligations and commitments related to resilience, the fight against SGBV and humanitarian action.

In general, the project adapted well to the local socio-cultural and political context. It also took gender and rights into consideration, despite some limitations observed in planning and inclusion. This adaptation was facilitated by numerous strategies that were put in place by the UN Women Office in Mali to address the diversity and heterogeneity of the implementation regions. However, the need for better access to civil status documents, as well as environmental issues, were not adequately addressed, while the need for prevention and risk management linked to "explosive remnants of war (ERW)" and enhancing child protection were not addressed at all.

CONSISTENCY

In order to ensure that the response provided by the RSSSC project meets the needs of the targeted population and that implementation takes account of the likely evolution of contextual factors, the project was designed using situational analysis with reference to the country's field reports and strategic documents, specifically the HNO and the HRP. However, context-driven risk factors and potential mitigation measures were not expressly identified during the design or the start-up of the project, and this impeded the management of these risks during implementation.

EFFECTIVENESS

Of the two components of the project, the prevention and response to gender-based violence component registered the highest achievement rate (90% of expected results). The livelihood and income generation opportunities

component achieved 88.6% of expected results. It was not always possible to verify activity completion because, for several activities, specific deliverables were either not mentioned in the contract signed with the relevant implementation agency or were different from what was outlined in the logistics framework. Furthermore, these activities were numbered differently in the logistics framework, and this impeded verification.

Overall, one of the best practices observed was the cooperative management between the implementation partners and the MPFEF; this facilitated the involvement of state and local actors in the implementation of project activities, and made various gains possible. The choice of female leaders for the associations created during the project was also a best practice that united the female beneficiaries around a leader who was capable of producing a ripple effect. Particularly at the monitoring-evaluation level, this approach made it possible to obtain accurate information about the real situation in the field, validated by two partners, which then facilitated the reporting of this information in the administration's information system, making the same information available to UN Women and the government.

EFFICIENCY

The funds for project implementation were not sufficient to address the self-sufficiency needs of women and girls in the targeted communities. This was especially the case in IDP communities, where entire households live in precarious conditions and receive no support. However, the beneficiaries' robust request for economic support led the project coordination team to demonstrate great skill in ensuring some stability for budget distribution throughout the implementation phase, compared to what had been planned during the design phase. Beneficiaries placed great importance on acquiring sources of income and this can be seen in the relatively stable budget for economic support activities. Despite the robustness of the beneficiaries' request for economic support, not all partners released the funds as scheduled. This situation often disrupted beneficiaries' activities and discouraged stakeholders. This also had an impact on completion deadlines, which were not always met. To mitigate the impact of funds arriving late for project activities, a pre-financing mechanism was set up by UN Women. Despite the limitations created by the challenging safety and health environment, human resources were managed very efficiently at the UN Women country office, where the staff assigned to manage the RSSSC project also took care of other projects implemented by the agency. In terms of implementation partners, three agents assigned to the project were selected by mutual agreement with UN Women. Their

remuneration was based on operations, the UN Women partnership guide and the agreement on cost standardization which UN Women has signed.

SUSTAINABILITY

Using a strategy based on skills development and ownership put in place from the beginning by the UN Women Office in Mali, the RSSSC project trained and supported a representative group of people who received economic support, and community activists. The instructors received training, guidance and self-driven learning to leverage their knowledge. These skills are available and operational to ensure the continuity of their initiatives. During implementation, the RSSSC project also produced a set of tools to assist in ensuring sustainability.

The involvement of a group of strategic actors, including the MPFEF, helped the project foster team spirit and teamwork among the beneficiaries through cooperatives and associations. However, the project's sustainability measures were not always sufficient. In fact, the risk analysis did not take staff changes within the MPFEF into consideration. In addition, very few tools used in the training considered the beneficiaries' specific situations; many had limited education and were often illiterate.

HUMAN RIGHTS AND GENDER EQUALITY

When planning the project, human rights and gender equality (specifically the principles of inclusion, participation and equity, especially for the most vulnerable and marginalized groups in the locations targeted by the project) were taken into account by UN Women, in accordance with the United Nations' project set-up procedures. In addition, several administrative offices (agriculture, health, and social development, etc.), under the leadership and care of the MPFEF, used their expertise to meet needs that had been expressed and to facilitate the implementation of activities for women and girls. However, despite all these efforts, the evaluation team observed some limitations in the plans to address human rights and gender equality, particularly in inclusion, where the needs of certain marginalized groups were not properly addressed due to ethnic, linguistic, and religious limitations. In addition, the level of beneficiary participation in planning activities in the field was not very high.

DISABILITY INCLUSION

Because the project was designed to include anyone with a disadvantage that made them vulnerable, disabled persons were implicitly included. However, using a disability as a criterion for selecting beneficiaries, to ensure that selection was fair, just, transparent and timely, was not always explicit. Consequently, the implementation partners tried

to integrate the priorities of people with disabilities into the activities intended for the other beneficiaries, whenever possible, without specifically adapting these activities to their disabilities. The same is true regarding the choice of families with a disabled member as project beneficiaries, which was also very limited. However, the training sessions and economic kits received from the project helped eliminate begging and direct beneficiaries towards a more dignified job and a more stable source of income.

Recommendations

RELEVANCE

UN Women should ensure that the most vulnerable populations, particularly the disabled, are considered during the design and planning phases; it should also implement strategies to ensure and monitor that they are considered in future projects. That said, it will be important to continue to ensure (and monitor) that the targeted inclusion of those with disabilities is reflected as a priority in the outcome statement and/or indicators in the main strategic planning document for future projects. It will also be necessary to ensure that the partners involved in project implementation are better equipped to understand and integrate techniques that identify and include the most vulnerable populations, particularly the disabled. To fulfil this goal, UN Women should use past learnings, and learnings from this evaluation, to guide its commitment to facilitating the ownership processes of its implementation partners, as well as other partners, by planning intentional and well-structured capacity-building activities for future projects.

CONSISTENCY

During the design phase, UN Women should ensure that the risk analysis of mitigation measures is an integral part of the document for future projects. A situational study of current projects should also be carried out when designing or starting future projects to look for opportunities for synergy in order to avoid duplication and generate resource savings.

EFFECTIVENESS

UN Women should ensure that a realistic number of detailed deliverables is provided in the future for each of the activities planned in the project's logistics framework. Likewise, if deliverables mentioned in the contracts signed with the implementation agencies are not the same as those included in the logistics framework, the logistics framework should be amended, and the amendments explained. UN Women should also ensure that the numbering and content of the activities included in the project

document are maintained when adapting the activities to the environment, while accounting for any amendments in the project's logistics framework.

EFFICIENCY

UN Women should ensure and (monitor) that the budget intended for economic support activities remains substantial throughout project implementation, unless greater needs are demonstrated in other areas. Emphasis should be placed on providing more realistic estimates of the costs of activities in the field; on better communication about the budget and any budget changes; and on establishing a strategy for the selection and distribution of economic kits that better identifies the most vulnerable populations.

SUSTAINABILITY

UN Women should develop a capacity-building programme for its implementation partners and ensure adequate availability of resources to implement it, using the risk analysis of each implementation partner engaged

in the implementation of future UN Women projects and improving the shared learning process between partners.

GENDER AND HUMAN RIGHTS

UN Women should further leverage the mechanisms to identify cases of vulnerability; improve the accuracy and transparency of the beneficiary selection process for activities intended to strengthen the self-sufficiency of women and girls within the community for future projects; and ensure that men are also considered for economic support activities.

DISABILITY INCLUSION

UN Women should use the United Nations Disability Inclusion Strategy (UNDIS) to clearly identify people with disabilities among the vulnerable people selected as beneficiaries, during both the design and the implementation phases of future projects. To do this, disability should be considered during the strategic planning, programming and organizational culture phases when designing future projects.



RESUME EXECUTIF

Une équipe d'évaluation (composée par un chef d'équipe international et un spécialiste national en suivi/évaluation) a été recrutée au cours du mois de septembre 2022 pour conduire l'évaluation finale du projet d'ONU Femmes « Promouvoir la résilience, l'autonomie et la cohésion sociale entre communautés hôtes et populations déplacées en mettant l'accent sur les femmes et les filles dans le Sud-Soudan et le Mali ». D'une durée de 4 ans (janvier 2016 – décembre 2019), ce projet qui a subi une extension de 6 mois (janvier à juin 2020) au Mali a été financé par le gouvernement de l'Allemagne, grâce à un budget de 3 000 000 d'euros (dont 1 500 000 pour le Mali) et comprenait deux volets d'activités, notamment :

- Moyens d'existence et opportunités de génération de revenu.
- Prévention et réponse à la violence basée sur le genre.

But de l'évaluation

Les recommandations formulées à la fin de l'évaluation avaient pour objectif d'améliorer les stratégies des futures démarches programmatiques d'ONU Femmes en matière de résilience, d'autonomisation et de cohésion sociale, ainsi que de lutte contre les VSBG dans l'action humanitaire au Mali. Cette évaluation visait aussi à assister les différentes agences de mise en œuvre intervenues lors de l'exécution du projet (ONG) dans leurs futures démarches programmatiques en matière d'intégration du genre dans l'action humanitaire au Mali.

Objectifs et utilisation de l'évaluation

Le premier objectif de l'évaluation était de tirer des enseignements sur les atouts et faiblesses de la mise en œuvre du projet parmi les membres de l'équipe de coordination d'ONU Femmes à Bamako ainsi que parmi les autres partenaires de mise en œuvre (objectif d'apprentissage organisationnel). Le deuxième objectif de l'évaluation était la reddition des comptes sur les acquis du projet (pas seulement par rapport aux résultats escomptés, mais aussi en termes d'effets inattendus) à l'égard du bailleur (le gouvernement de l'Allemagne) ainsi que des populations censées bénéficier du projet (objectif de redevabilité).

Portée de l'évaluation

- *Critères de l'évaluation* : l'évaluation s'est concentrée sur l'estimation de la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité du projet en question au cours de sa mise en œuvre. À ces trois critères se sont ajoutés l'égalité des sexes/droits humains et l'inclusion du handicap.
- *Questions de l'évaluation* : l'évaluation a adressé 35 questions qui ont été formulées par l'équipe d'évaluation en collaboration avec les groupes de gestion et de référence de l'évaluation.

- *Couverture géographique* : le travail de collecte de données sur le terrain, fortement conditionné par la précarité des conditions sécuritaires dans la région, s'est déroulé dans quatre localités principales des régions de mise en œuvre du projet (en dehors de Bamako). Dans la sélection des sites, l'équipe d'évaluation s'est assurée que les perspectives des deux groupes cibles du projet vivant dans des contextes différents soient prises en compte de manière adéquate, comme indiqué dans le tableau suivant :

Groupe Cible	Localité
Déplacés et membres des communautés hôtes vivant en zones rurales	Ondogou, Médine et Berrah
Déplacés et membres de communautés hôtes vivant en zones urbaines et péri-urbaines	Bandiagara, Hamdallaye et Bagoundié

Méthodologie

Cette évaluation est fondée sur l'utilisation d'une méthode mixte, notamment : (i) une revue documentaire conduite pendant la première phase de ce mandat ; (ii) des entretiens individuels avec les bénéficiaires attendus du projet, les coordonnateurs des partenaires d'exécution, ainsi que leur personnel sur le terrain, et l'équipe de gestion du projet d'ONU Femmes à Bamako ; (iii) des groupes de discussion (focus group) avec les filles et femmes bénéficiant des services d'assistance psycho-sociale et économique, ainsi qu'avec les activistes communautaires membres des mécanismes de protection communautaire ; et (iv) des observations directes (structurées) des réalisations du projet. L'analyse de données a été conduite à l'aide des logiciels MAXQDA pour les données qualitatives et SPSS pour les données quantitatives.

Conclusions

PERTINENCE

L'insuffisance de l'adaptation à la complexité des systèmes et processus décisionnels nationaux au cours de la conception du projet RSSSC a été suffisamment compensée lors de la mise en œuvre par le bureau d'ONU FEMMES au Mali, grâce à la bonne capitalisation des leçons apprises de la mise en œuvre des projets antérieures, et à l'intégration du MPFEF en tant que partenaire de mise en œuvre du projet. Cette bonne adaptation a permis au projet RSSSC de couvrir la quasi-totalité des objectifs assignés à la Stratégie nationale de gestion des personnes déplacées internes et des rapatriés du Mali, publiée en 2015, qui traduit 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. Cette adaptation a aussi permis au projet RSSSC d'être en parfaite harmonie avec 4 des 5 priorités du plan d'action 2012-2014 de la résolution R-1325 (2000), qui matérialise l'expression des obligations et engagements internationaux du Mali dans le domaine de la résilience, de la lutte contre les VSBG et de l'action humanitaire.

En termes générales, le projet a été assez bien adapté au contexte socioculturel et politique local. Il a également bien pris en compte le genre et les droits malgré certaines limites observées au niveau de la planification ou du point de vue de l'inclusion. Cette adaptation a été facilitée par de nombreuses stratégies qui ont été mises en place par le Bureau d'ONU FEMMES au Mali pour faire face à la diversité et hétérogénéité des régions de mise en œuvre. Cependant, les besoins de facilitation de l'accès aux documents d'état civil ainsi que les questions environnementales ont été adressés faiblement, alors que les besoins de prévention et de réponse aux risques liés aux « restes explosifs de guerre (REG) » et de renforcement de la protection des enfants n'ont pas du tout été abordés.

COHÉRENCE

Pour s'assurer que la réponse apportée par le projet RSSSC correspond bien aux besoins des populations visées et que la mise en œuvre tienne compte de l'évolution probable des facteurs contextuels, la conception du projet s'est appuyée sur l'analyse situationnelle des besoins des populations cibles sur le terrain en se fondant sur l'exploitation des rapports de terrain et des documents stratégiques du pays, notamment le HNO et le HRP. Cependant, les facteurs de risque liés au contexte et les mesures possibles de mitigation n'ont pas été expressément identifiées lors de la conception du projet ainsi que pendant le démarrage, ce qui par la même occasion n'a pas facilité la gestion de ces risques au cours de la mise en œuvre.

EFFICACITÉ

Parmi les deux volets du projet, celui de la prévention et réponse à la violence basée sur le genre a enregistré le taux de réalisation le plus élevé (90 % des effets attendus). Ensuite, le volet amélioration des moyens d'existence et opportunités de génération de revenus a atteint 88,6 % des résultats escomptés. Il n'a pas toujours été possible de vérifier la réalisation de toutes les activités car, pour plusieurs d'entre elles, des livrables spécifiques soit n'étaient pas mentionnés dans le contrat signé avec l'agence d'exécution correspondant, soit étaient formulés différemment de ce qui était indiqué dans le cadre logique. De plus, la numérotation de ces activités différente de celle mentionnée dans le cadre logique n'a pas facilité cette vérification. Globalement, l'une des bonnes pratiques observées est la gestion concertée entre les partenaires de mise en œuvre et le MPFEF, qui a facilité l'implication des acteurs étatiques et locaux dans la mise en œuvre des activités du projet et a permis de générer plusieurs gains. Le choix des femmes leaders à la tête des associations formées a aussi été une bonne pratique qui a fédéré les femmes bénéficiaires autour d'un leader capable de produire un effet d'entraînement. Particulièrement au niveau du suivi évaluation, cette approche a permis d'obtenir des informations conformes à la réalité du terrain et validées par les deux partenaires, puis de faciliter la remontée de ces informations dans le système d'information de l'administration et d'avoir les mêmes informations au niveau de l'État et d'ONU Femmes.

EFFICIENCE

ONU Femmes devra s'assurer et (suivre) que l'enveloppe destinée à la réalisation des activités d'appui économique reste assez importante tout au long de la mise en œuvre du projet, sauf si des besoins plus forts sont attestés dans d'autres domaines. L'accent sera mis sur la production d'estimations plus réalistes des coûts des activités sur le terrain, sur une connaissance mieux partagée du budget et de toutes ses modifications, ainsi que sur la mise en place d'une stratégie de sélection et de distribution des kits économiques mieux adaptée et pouvant identifier véritablement les plus vulnérables.

DURABILITÉ

ONU Femmes devra développer un programme de renforcement des capacités pour les partenaires d'exécution et assurer la disponibilité adéquate des ressources pour l'exécuter, tout en s'appuyant sur l'analyse de risques de chacun des partenaires d'exécution engagé dans la mise en œuvre des futurs projets d'ONU FEMMES et l'amélioration du processus d'apprentissage mutuel entre les partenaires.

GENRE ET DH

ONU Femmes devra capitaliser davantage sur les mécanismes d'identification de cas de vulnérabilité, améliorer la rigueur et la transparence des processus de sélection des bénéficiaires des activités visant à renforcer l'autonomisation des femmes et des filles au sein de la communauté dans les futurs projets et s'assurer que les hommes soient également pris en compte dans les activités d'appui économique.

INCLUSION DU HANDICAP

ONU Femmes devra s'appuyer sur la stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap (UNDIS) afin d'identifier clairement les personnes handicapées parmi les personnes vulnérables retenues comme bénéficiaires, aussi bien dans la conception que dans la mise en œuvre des futurs projets. Pour cela, il faudra s'assurer que le handicap est pris en compte dans la planification stratégique, la programmation et la culture organisationnelle lors de la conception des futurs projets.

Recommandations

PERTINENCE

ONU Femmes devra s'assurer que les populations les plus vulnérables, notamment les handicapés, soient pris en compte lors de la conception et de la planification ainsi que de mettre en place des stratégies pour s'assurer et suivre que ces derniers soient bien pris en compte dans la mise en œuvre à l'avenir. Cela dit, il sera important de continuer de s'assurer (et de suivre) que l'inclusion ciblée et principalement du handicap est reflétée dans l'énoncé des résultats et/ou des indicateurs du document principal de la planification stratégique des futurs projets. Il faudra également s'assurer que les partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet soient mieux outillés pour comprendre et intégrer les techniques d'identification et d'intégration des plus vulnérables, notamment des personnes vivant avec handicaps. Pour se faire, ONU Femmes doit s'appuyer sur les leçons apprises dans le passé ainsi que lors de cette évaluation pour guider son engagement à faciliter le processus d'appropriation des partenaires de mise en œuvre, tout comme des autres partenaires, par la prise en compte dans les projets futurs des activités intentionnelles et bien structurées de renforcement des capacités de ces derniers.

COHÉRENCE

ONU Femmes devra s'assurer que, lors de la conception, l'analyse du risque avec les différentes mesures de mitigation soient considérées comme une partie intégrante

du document des futurs projets. Il en sera de même de la réalisation d'une étude situationnelle des projets en cours lors de la conception ou du démarrage des futurs projets, afin d'envisager des synergies pour éviter des duplications et d'engendrer des économies de ressources.

EFFICACITÉ

ONU Femmes devra s'assurer qu'un nombre réaliste et détaillé des livrables soit indiqué dans le futur pour chacune des activités prévues par le cadre logique du projet. De même, dans le cas où les livrables inclus dans les contrats signés avec les agences d'exécution ne seraient pas les mêmes que ceux qui avaient été indiqués dans le cadre logique, il faudra amender le cadre logique et expliquer les raisons de la modification apportée. ONU Femmes devra également veiller à ce que la numérotation et le contenu des activités qui se trouvent dans le document du projet soient maintenus en l'état au moment de l'adaptation des activités au contexte, tout en justifiant les raisons de la modification dans le cadre logique du projet.

EFFICIENCE

ONU Femmes devra s'assurer et (suivre) que l'enveloppe destinée à la réalisation des activités d'appui économique reste assez importante tout au long de la mise en œuvre du projet, sauf si des besoins plus forts sont attestés dans d'autres domaines. L'accent sera mis sur la production d'estimations plus réalistes des coûts des activités sur le terrain, sur une connaissance mieux partagée du budget et de toutes ses modifications, ainsi que sur la mise en place d'une stratégie de sélection et de distribution des kits économiques mieux adaptée et pouvant identifier véritablement les plus vulnérables.

DURABILITÉ

ONU Femmes devra développer un programme de renforcement des capacités pour les partenaires d'exécution et assurer la disponibilité adéquate des ressources pour l'exécuter, tout en s'appuyant sur l'analyse de risques de chacun des partenaires d'exécution engagé dans la mise en œuvre des futurs projets d'ONU FEMMES et l'amélioration du processus d'apprentissage mutuel entre les partenaires.

GENRE ET DH

ONU Femmes devra capitaliser davantage sur les mécanismes d'identification de cas de vulnérabilité, améliorer la rigueur et la transparence des processus de sélection des bénéficiaires des activités visant à renforcer l'autonomisation des femmes et des filles au sein de la communauté dans les futurs projets et s'assurer que les hommes soient également pris en compte dans les activités d'appui économique.

INCLUSION DU HANDICAP

ONU Femmes devra s'appuyer sur la stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap (UNDIS) afin d'identifier clairement les personnes handicapées parmi les personnes vulnérables retenues comme bénéficiaires, aussi bien dans la conception que dans la mise en œuvre des futurs projets. Pour cela, il faudra s'assurer que le handicap est pris en compte dans la planification stratégique, la programmation et la culture organisationnelle lors de la conception des futurs projets.



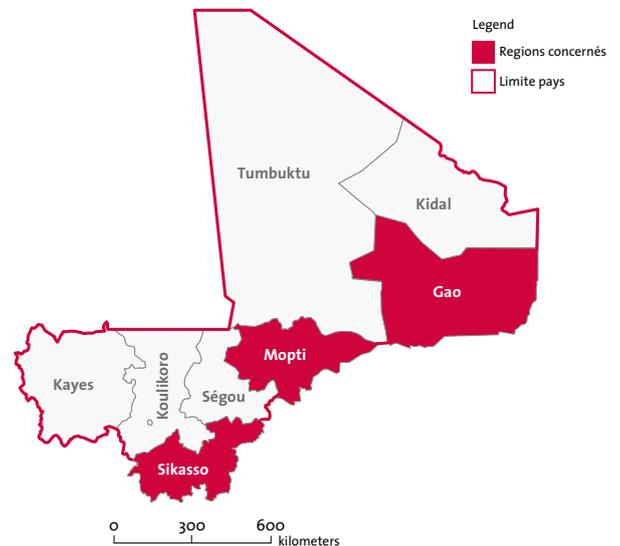
01

CONTEXTE ET BUT DE L'ÉVALUATION

Depuis 2012, la République du Mali connaît un conflit armé dans les régions de Gao, Kidal, Mopti et Tombouctou qui est à l'origine de la crise politique, institutionnelle et sécuritaire qui secoue actuellement ce pays et l'a profondément déstabilisé dans tous les domaines. Ce conflit a également entraîné une crise humanitaire sans précédent, avec un impact grave sur la situation des femmes et des filles dans les zones en conflit. La perturbation des moyens de subsistance des populations de ces régions et le non-respect de leurs droits au niveau de la protection sociale, de la santé, de l'éducation et du logement, a généré un déplacement massif de ces derniers vers des régions plus sécurisées. Afin d'être à l'abri des différentes formes de violences y compris l'exploitation sexuelle. Les femmes ont préféré se déplacer avec les enfants, avec pour conséquence immédiate des difficultés d'hébergement et de nourriture.

En 2019, un total de 352 741 personnes qui ont fui les violences, principalement des hommes, sont retournées dans leurs lieux d'origine ou dans d'autres régions du nord¹. Cependant au cours de la même période un nombre important de personnes (171 094) étaient toujours déplacées et n'ont pas trouvé de solution durable à leur situation. Parmi les personnes déplacées restantes dans le pays, plus de la moitié (90 285) résident dans le Sud, avec la majorité à Mopti (60 815), Ségou (21 905) et Sikasso (2598). Les 80 809 personnes déplacées dans le nord sont principalement situées à Gao (51 892), Tombouctou (282 071) et Kidal (646). Elles sont pour la plupart des populations rurales qui fuient l'insécurité permanente. Selon le rapport de l'OIM sur la matrice de suivi des déplacements de mars 2020, environ 54 % des personnes déplacées internes (PDI) sont des femmes et 46 % des hommes. Un peu plus de la moitié des PDI (53 %) ont moins de 18 ans².

FIGURE 1
Les zones ciblées par le projet



L'exercice d'identification et d'analyse des besoins indique que le sexe est un facteur majeur déterminant du niveau des besoins humanitaires. Ainsi, les femmes, qui représentent le plus grand nombre de PDI indigentes, sont les plus affectées par la crise. Au cours de celle-ci, les hommes sont les principales cibles d'assassinats, de règlements de compte, d'enlèvements, de meurtres. Par conséquent, les femmes qui s'occupent de la famille et des tâches domestiques, endossent de nouveaux rôles et fonctions (chefs de ménages par exemple). Elles n'ont pas forcément les moyens ou garanties d'exercice de ce nouveau rôle par la société. Aussi, elles perdent le système de protection sociale du fait de l'absence de l'homme³.

Du fait du prolongement de la crise, la durée moyenne des déplacements s'accroît, le nombre de personnes déplacées a augmenté de 40 % en une année pour s'établir à 311 193 en octobre 2020, soit presque le record historique de

1 OCHA Mali, HNO2020.

2 Rapport sur les mouvements de populations, OIM, mars 2020.

3 OCHA Mali, HNO2020.

juin 2013 de 353 455 déplacées⁴. Ceci a mis à rude épreuve les ressources, les infrastructures et l'économie des zones d'accueil, exacerbant ainsi les vulnérabilités existantes au sein des communautés d'accueil, avec une plus grande incidence sur les femmes et les filles.

Au Soudan du Sud comme au Mali qui connaît également un conflit armé, les agences humanitaires n'ont pas été en mesure de répondre de manière adéquate aux besoins fondamentaux des personnes déplacées. Inévitablement, les personnes déplacées les plus vulnérables, principalement les femmes et les enfants, sont celles qui souffrent le plus. Étant donné la nature ethnique du conflit au Soudan du Sud et les assauts répétés des groupes armés djihadistes au Mali, de nombreuses femmes déplacées craignent de rentrer chez elles rapidement, car la probabilité d'une poursuite et la violence contre et entre les communautés restent élevées.

Dans le but d'assurer la résilience, l'autonomie et la cohésion sociale entre les communautés d'accueil et les populations déplacées et de mitiger les risques auxquels sont exposées les femmes et les filles de ces communautés dans les deux pays, le bureau régional d'ONU Femmes a conçu une réponse humanitaire appropriée. Cette réponse a été exprimée à travers le projet « Promouvoir la résilience, l'autonomie et la cohésion sociale entre communautés d'accueil et populations déplacées en mettant l'accent sur les femmes et les filles dans le Soudan du Sud et le Mali » (RSSC) qui a été mis en œuvre par les bureaux de pays du Soudan du Sud et du Mali.

Ce projet, qui visait à améliorer l'autonomie des femmes et des filles vulnérables déplacées par les récents conflits au Soudan du Sud et au Mali, a également cherché à

renforcer la résilience des communautés d'accueil et à promouvoir la cohésion sociale entre les populations d'accueil et déplacées. Sa mise en œuvre a été possible grâce à l'adoption d'une stratégie qui s'est concentrée sur le renforcement des compétences professionnelles et générationnelles, la facilitation de l'accès aux ressources productives, y compris le financement et les kits de démarrage, l'Information, l'Éducation et la Communication (IEC) sur les droits des femmes et des filles contre les Violences Sexuelles Basées Sur le Genre (VSBG) et sur la mise en place d'un mécanisme de protection communautaire des survivantes de VSBG et des filles contre les VSBG.

Objet de la présente évaluation qui intervient pour le Mali après la fin de sa mise en œuvre, le projet « Promouvoir la résilience, l'autonomie et la cohésion sociale entre communautés d'accueil et populations déplacées en mettant l'accent sur les femmes et les filles dans le Soudan du Sud et le Mali » a été financé par le gouvernement de l'Allemagne, grâce à un budget de 3 000 000 euros (dont 1 500 000 pour le Mali), et sur une période de 4 ans (janvier 2016 – décembre 2019).

Dans ce pays où il a bénéficié d'une extension sans coût de 6 mois jusqu'au 30 juin 2020, ce projet a été mis en œuvre dans les régions de Sikasso, Mopti et Gao (qui sont les régions à forte concentration des populations déplacées internes et retournées) par ONU Femmes en partenariat avec plusieurs parties prenantes, notamment les ONG nationales Carrefour Développement (CAR.D), le Groupe d'Animation Action au Sahel pour le Mali (GAAS-MALI), le Cabinet de Recherche Actions pour le Développement Endogène (CRADE) et le Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille (MPFEF) à travers ses directions régionales et locales. Il a ciblé un total de 12 200 bénéficiaires directs (dont 8 100 femmes) et 14 000 bénéficiaires indirects.

⁴ Stratégie de Protection (2020-2022) de l'EHP Mali, Procap, 2020.

FIGURE 1

Les zones ciblées par le projet

Régions	Nbre de PDI	Nbre de retournés	Nbre de rapatriés	Nbre de communautés d'accueil	Nbre d'autres populations vulnérables	Total
Sikasso	2 598	-	-	282 589	12 837	298 024
Mopti	60 815	29 010	3 086	598 941	852 223	1 544 074
Gao	51 892	143 181	40 292	173 848	275 572	684 786

Source : HNO, 2020

Le présent rapport donne un aperçu détaillé du processus de conception et de mise en œuvre de l'action, tout en apportant des éléments de compréhension de son « fonctionnement » entre les acteurs concernés, du comment et du pourquoi des écarts constatés et des conséquences imprévues, etc. Ce document permettra de rendre compte aux parties prenantes de l'action et d'éclairer les décideurs sur les choix à venir.

1.2 But de l'évaluation

Le but premier de cette évaluation était de faciliter l'apprentissage organisationnel au sein du Bureau d'ONU Femmes au Mali, ainsi que parmi les autres partenaires de mise en œuvre. Elle a permis de mettre en exergue les meilleures pratiques et les défis de ce projet, financé par le Gouvernement allemand dans les régions de Sikasso, Mopti et Gao, entre les mois de janvier 2016 et juin 2020. Les conclusions de l'évaluation sont censées informer le travail futur d'ONU Femmes Mali dans le domaine de la réponse humanitaire et de la résilience, ainsi que la lutte contre les VSBG. Comme il s'agit d'une évaluation finale, cet exercice aura aussi un deuxième objectif, celui de contribuer grandement à l'élaboration des interventions programmatiques de suivi.

1.3 Utilisateurs envisagés de l'évaluation

Les recommandations stratégiques et opérationnelles de cette évaluation s'adressent tout d'abord aux membres de l'équipe de coordination du projet d'ONU FEMMES à Bamako et Dakar. Cependant, cette évaluation vise aussi à assister les différents partenaires d'exécution intervenus lors de la mise en œuvre du projet (les partenaires nationaux de mise en œuvre, les organisations de la société civile, ainsi que les autorités gouvernementales et les autres agences des Nations Unies) dans leurs futures démarches programmatiques en matière de résilience, d'autonomisation et de cohésion sociale, ainsi que de lutte contre les VSBG dans l'action humanitaire au Mali.

1.4 Rôles et responsabilités des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes qui a été menée par l'équipe de consultants au cours de la phase préliminaire de ce mandat (voir annexe 13) et qui s'est appuyée sur le modèle de l'OCDE a permis d'identifier les parties prenantes internes et externes qui ont participé à la mise en

œuvre de l'évaluation finale du projet RSSC et de préciser les différents rôles de chacun.

Les parties prenantes internes au projet constituées principalement du personnel d'ONU FEMMES dans les bureaux pays du Mali et le bureau régional de Dakar ont permis la mise en route de l'évaluation, sa réalisation et le suivi de la production des livrables suivant les normes de qualité du système global d'évaluation et d'analyse des rapports d'évaluation (GERAAS).

Les principales parties prenantes externes qui ont été identifiées par cette analyse sont les suivantes notamment :

- les communautés des déplacés internes et des populations d'accueil qui ont été interrogées par l'équipe de consultants dans le cadre des entretiens individuels et des groupes de discussion ;
- le personnel du MPFEF au niveau central, régional et local, qui a non seulement joué le rôle de personne ressource clé, mais a également contribué à la préparation et l'organisation des visites sur le terrain notamment au niveau de la prise de contact avec les bénéficiaires du projet RSSC et la mise à disposition des locaux et installations du ministère pour les entretiens de groupe et les visites des réalisations ;
- les ONG partenaires de mise en œuvre : CRADE, CAR.D, GAAS qui ont joué un rôle déterminant dans la mise en œuvre de cette évaluation non seulement en tant que personnes ressources clés, mais aussi dans l'élaboration de l'échantillon des personnes à interroger, la prise des rendez-vous, l'organisation des entretiens, des discussions de groupe et des visites des réalisations du projet RSSC.

02

DESSCRIPTIF DE L'OBJET DE L'ÉVALUATION ET DU CONTEXTE

2.1 Théorie du changement

La théorie de changement du projet RSSC (voir tableau 1) montre qu'il a été conçu pour apporter un changement aux conditions de vie des populations des communautés d'accueil et déplacées en mettant l'accent sur l'offre des moyens de subsistance et des opportunités génératrices de revenus d'une part, et la prévention et la réponse aux VSBG d'autre part. Ce changement aura été possible grâce au renforcement de la résilience, de l'autonomie et la cohésion sociale des populations des communautés d'accueil et déplacées y compris la protection de ces dernières contre les VSBG. Pour y arriver, le projet a permis de mettre à leur disposition un ensemble d'activités basées sur des formations sur le savoir (lecture, écriture et de calcul) et le savoir-faire (formations en entrepreneuriat, etc.). Il a également apporté aux populations des communautés bénéficiaires des ressources productives, y compris le financement et des kits de démarrage, des campagnes de sensibilisation et d'éducation des communautés sur les droits des femmes et des filles contre les VSBG, ainsi qu'un mécanisme de protection communautaire grâce à la formation et la mise en activité des activistes communautaires. Ces activités ont permis de générer des produits (compétences professionnelles, activités viables de subsistance/activités génératrices de revenus [AGR], voies d'orientation à des services multisectoriels et de proximité pour les victimes de VSBG, mécanisme de protection contre les VSBG, etc.). Leurs résultats ont eu des effets positifs sur le renforcement de la résilience, l'autonomie et la cohésion sociale des populations des communautés d'accueil et déplacées ainsi que sur la diminution des VSBG. L'évaluation a examiné la théorie du changement et



Bassin d'empoissonnement de Sikasso (17 mars 2023)



Pompe à forage manuel dans un jardin maraîcher de Berrah (5 avril 2023)



Champ d'oignon à Sikasso

apprécié son bien-fondé en comparant les résultats, effets et impact qui avaient été visés au démarrage de l'action avec les ceux réellement atteints au final. Il s'est agi non seulement d'analyser ce qui a marché ou n'a pas marché au cours de l'intervention, mais aussi de décrire le pourquoi et le comment.

2.2 Critères de l'évaluation

Cette évaluation s'est fondée sur une revue du projet guidée par sept critères principaux : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité et égalité des sexes/droits humains et inclusion du handicap.

2.3 Description du contexte de l'évaluation

Cette évaluation qui a été mise en œuvre dans un contexte institutionnel, sociopolitique, sécuritaire et sanitaire favorable, caractérisé par une accalmie au niveau sécuritaire et une baisse drastique de la menace liée à la pandémie de COVID-19, a bénéficié de l'entière disponibilité de l'équipe

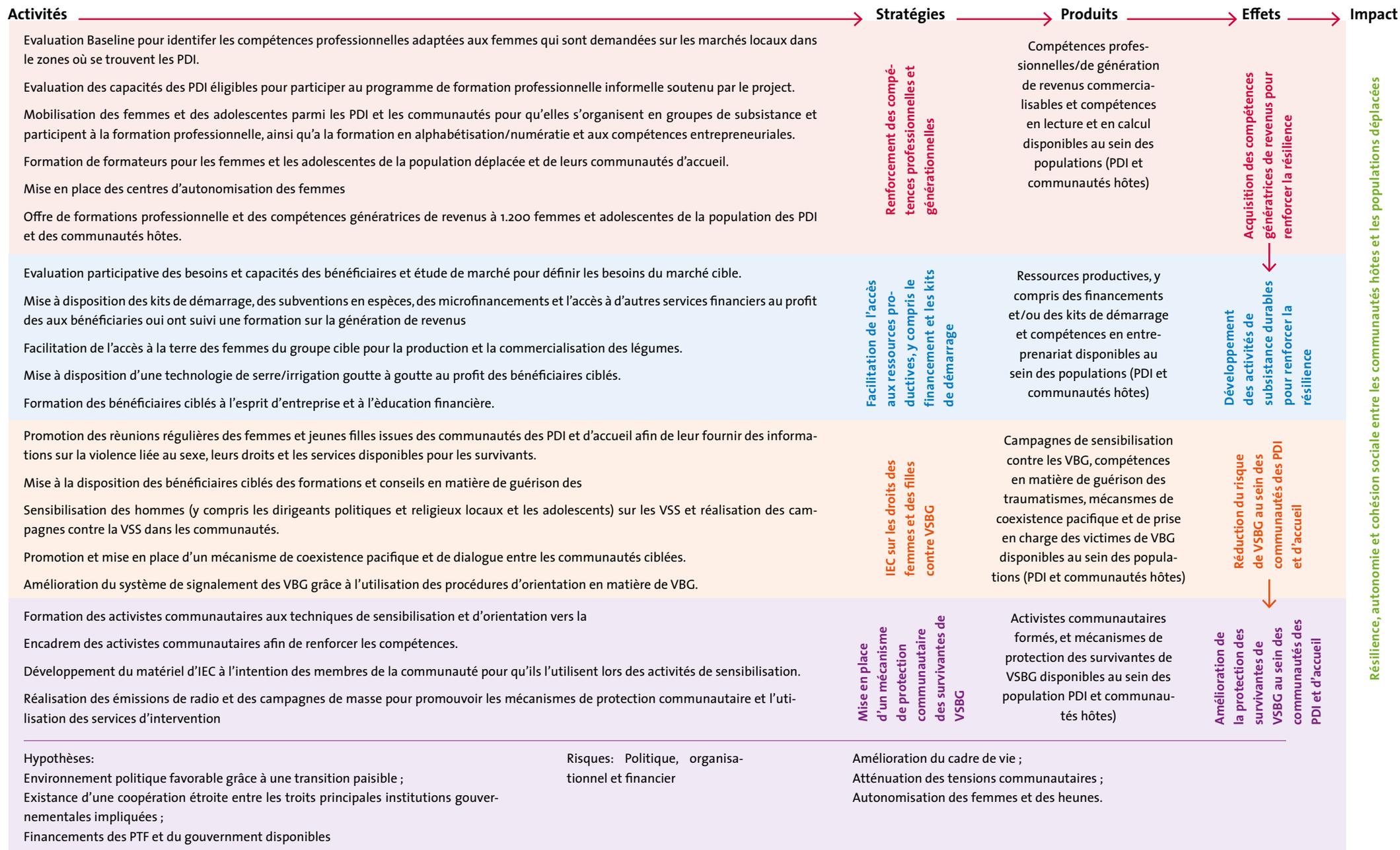
d'ONU FEMMES dans l'organisation et la mise en œuvre. Elle a également bénéficié de la pleine participation de tous les autres partenaires, notamment les trois ONG nationales (CAR.D dans la région de Sikasso, GAAS-Mali dans la région de Mopti et GRADE dans la région de Gao) qui sont intervenues dans la mise en œuvre du projet, les bénéficiaires et toutes les autres parties prenantes.

2.4 Structure de gestion de l'évaluation

Tout au long de la mise en œuvre de l'évaluation, l'équipe d'évaluation a bénéficié de l'appui constant de l'équipe de gestion de l'évaluation d'ONU FEMMES pour la logistique et l'organisation. L'accent a été mis sur les éléments suivants :

- la rédaction des lettres de mission pour membres de l'équipe d'évaluation ;
- la demande de la mise à contribution des partenaires d'exécution pour la mobilisation de bénéficiaires pour les discussions de groupe et entretiens ;
- la facilitation de la mobilité sur le terrain.

FIGURE 2
Théorie du changement



Source : Théorie du changement reconstituée par l'équipe de consultants à partir du modèle proposé par le GNUD (<https://unsdg.un.org>).

03

OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION

3.1 Objectifs de l'évaluation

L'objectif principal de cette évaluation finale a été de mesurer la réalisation des résultats du projet et la performance de l'intervention. Pour cela, l'évaluation s'est concentrée sur l'estimation de la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité du projet en question au cours de sa mise en œuvre, ainsi que sur l'égalité des sexes/les droits humains et l'inclusion du handicap. Les leçons apprises sur la qualité de la conception, de l'implémentation et du suivi du projet ont été mises en évidence tout au long de l'évaluation. Des recommandations ont été ensuite formulées, afin de répliquer les succès du projet et réorienter certains problèmes sur la base des échecs identifiés.

Cette évaluation externe a permis d'identifier les leçons apprises, les meilleures pratiques et les défis du projet et va grandement contribuer à l'élaboration des interventions programmatiques de suivi. Les conclusions de l'évaluation informeront le travail futur d'ONU Femmes Mali dans le domaine de la réponse humanitaire et de la résilience, en particulier la lutte contre les VSBG.

3.2 Portée de l'évaluation

Conformément aux objectifs de responsabilité et d'apprentissage de l'évaluation, la collecte et l'analyse des données se sont axées sur les quatre domaines d'intervention du projet, notamment : 1) l'amélioration des moyens de subsistance des communautés de PDI et d'accueil présents dans les trois régions de mise en œuvre du projet ; 2) le développement des opportunités génératrices de revenus pour ces derniers ; 3) la prévention des risques de VSBG dans les communautés cibles et 4) la vulgarisation des mécanismes de protection des survivantes pour leur prise en charge holistique. Les droits humains, le genre et le handicap sont des thèmes transversaux qui ont été intégrés dans le processus tout au long de l'évaluation. Cette évaluation qui a été menée au Mali et principalement dans les régions de Sikasso, Mopti et Gao où le projet a été implémenté, a couvert toute la période de sa mise en œuvre, de janvier 2016 à juin 2020, avec un déplacement auprès des communautés bénéficiaires afin de collecter les données définies par le plan d'évaluation, tout en tenant compte de l'évolution du contexte sécuritaire et sanitaire liée à la pandémie de COVID-19.

TABLEAU 2.
Groupes cibles et sites de collecte de données visités lors de la mission

Groupe cible	Localité	Régions
Activistes communautaires	Médine, Hamdallaye	Sikasso
Relais communautaires		
Membres de la communauté des PDI et d'accueil qui bénéficient d'une assistance économique	Médine, Hamdallaye	Sikasso
Hommes ayant bénéficié des services de sensibilisation sur les VSBG	Berrah, Hamdallaye	Sikasso et Gao
Femmes se référant aux unités d'assistance VSBG	Médine, Bagondié	Sikasso et Gao
Femmes survivantes bénéficiant d'une prise en charge médicale dans les centres de santé	Ondogou, Bandiagara	Mopti
Femmes survivantes qui bénéficient de l'assistance psychosociale	Ondogou, Bandiagara	Mopti

04

MÉTHODOLOGIE ET LIMITES DE L'ÉVALUATION

4.1 Méthodologie de l'évaluation

Essentiellement participative, cette évaluation s'est déroulée suivant une approche double. D'un côté, elle visait la satisfaction des besoins en informations des différents acteurs engagés dans la gestion du projet à plusieurs niveaux, notamment, l'équipe de gestion d'ONU Femmes, les coordinateurs d'activités, ainsi que les équipes d'exécution des différents partenaires (CAR.D, GAAS-MALI et CRADE, etc.). Une telle approche, connue en anglais sous le nom de « managers-oriented evaluation approach », a reposé sur une analyse des quatre facteurs suivants : le contexte, les intrants, les produits et le processus. D'un autre côté, cette évaluation a facilité l'obtention du « retour » d'un échantillon de bénéficiaires des différentes activités financées par le projet (déplacés, retournés ou membres des communautés d'accueil, etc.), tout en s'assurant que les femmes soient actrices de la production de ces connaissances, tout autant que les hommes.

Sur la base d'une version adaptée de l'approche d'analyse des goulots d'étranglement et des techniques de traçage, pour identifier les changements apportés par le projet dans la vie des bénéficiaires, cette évaluation a mis en exergue les succès et faiblesses des interventions correspondantes aux quatre facteurs déterminants de la couverture de besoins identifiés des populations cibles : demande, offre, qualité et environnement propice. Pour cela, elle s'est appuyée sur le partage des expériences vécues par les acteurs du terrain, ainsi que par les membres des communautés de PDI et d'accueil y compris les femmes et les filles censées bénéficier du projet.

Cette évaluation a permis de veiller à la pluralité des points de vue des femmes et des hommes respectivement de manière à traduire, autant que possible, les points différenciés selon le sexe des cibles au moyen d'outils et techniques dédiés. À cet effet, les différents bénéficiaires

ayant participé aux enquêtes ont été amenés à donner leur consentement avant chaque entretien.

Les femmes et les filles de ces communautés ayant vécu des traumatismes liés aux VSBG faisant partie de l'échantillon interrogé au cours de l'évaluation, elles ont été invitées à donner leur consentement éclairé à bien vouloir prendre part à l'évaluation en tant que sujet. Pour cela, une invitation à participer à l'évaluation⁵ leur a été adressée par la personne en charge de l'entretien⁶ avant le début de l'entretien. Pour chaque participant, l'entretien s'est déroulé dans la stricte confidentialité et dans des conditions garantissant le respect, la sécurité et l'absence de discrimination des personnes interrogées⁷. Pour les filles mineures, cette demande de consentement éclairé a été adressée à un parent ou tuteur légal avant le début de chaque entretien. La collecte des données a été facilitée à plusieurs niveaux par la contribution des partenaires de mise en œuvre et les différentes Directions Régionales du Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille (DRMPFEF), notamment : la sélection et la convocation des bénéficiaires à interroger, la mise à disposition des traducteurs, la conduite des évaluateurs dans les sites abritant les réalisations du projet, etc.

5 Il s'est agi d'une explication exhaustive des implications de cette participation aussi bien en termes de risques que de bénéfices escomptés pour la connaissance de la mise en œuvre du projet. Le document de consentement éclairé prévu pour cette évaluation est présenté en annexe 5.

6 Pour les sujets lettrés, la demande de consentement éclairé a été réalisée par écrit avec demande de signature. Par contre pour les sujets illettrés, cette demande de consentement éclairé s'est faite verbalement.

7 Le respect : toutes les mesures qui ont été prises par les évaluateurs ont été motivées par le respect des choix, des souhaits, des droits et de la dignité de la femme ou la fille survivante enquêtée. Le choix des lieux où ont été réalisés les entretiens avec les femmes et les filles survivantes ont été choisis de manière à garantir leur sécurité absolue. Un traitement égal a été accordé à toutes les femmes et les filles survivantes enquêtées et quel que soit le type de violences subit.

La situation des communautés de PDI et d'accueil dans les communes bénéficiaires et non bénéficiaires a été comparée en vue de mieux cerner les effets du projet sur les bénéficiaires. La mise en œuvre de cette évaluation a reposé sur l'utilisation d'une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives dont les spécificités ont été prises en compte tout au long du processus, de l'élaboration du cadre conceptuel jusqu'à la collecte et l'analyse de données, ainsi que la dissémination des résultats.

La revue documentaire conduite pendant la première phase de cette évaluation a permis de déterminer la méthodologie retenue qui a guidé cette étude, d'identifier des questions de recherche et d'élaborer des outils de collecte pour mieux répondre aux besoins en informations de l'évaluation. Ces informations ont été consignées par l'équipe d'évaluation dans un rapport initial, initiant le démarrage de cette l'évaluation. Ce document qui a été élaboré pendant la phase initiale par les consultants a été préalablement soumis au processus de validation des groupes de gestion et de référence de l'évaluation. Ces derniers y ont apporté des remarques et suggestions qui ont amélioré l'approche méthodologique utilisée pour cette évaluation et les outils de mesure retenus.

Afin de permettre une réponse crédible et rigoureuse à chacune des questions de l'évaluation (voir Matrice d'évaluation, annexe 3), et dans un souci de triangulation (tout en évitant que les points de vue des femmes ne soient pas mélangés à ceux des hommes en raison des facteurs d'influence de genre et relations de subordination de genre), plusieurs méthodes ont été utilisées lors de la collecte de données, notamment :

- des entretiens individuels avec les coordonnateurs de zone et les opérateurs sur le terrain, les partenaires de mise en œuvre (IP), les prestataires de service et l'équipe de gestion du projet d'ONU Femmes ;
- des entretiens avec les activistes communautaires engagés dans la prévention et la réponse aux VSBG ;
- des entretiens avec tous les autres partenaires concernés par la mise en œuvre du projet ;
- des discussions de groupes (focus group) avec les membres des communautés de PDI et d'accueil y compris les femmes et filles qui ont bénéficié des services économiques et de prise en charge intégrée dans le cadre des VSBG ;
- des observations directes (structurées) de prestataires des services.

Quand cela était nécessaire, la collecte des données réalisée en situation de face à face a été adaptée au contexte

sécuritaire du pays grâce à l'utilisation des plates-formes de communication à distance (WhatsApp, téléphone, Zoom, etc.).

Ces entretiens ont eu lieu en tenant compte des mesures barrières pour éviter la propagation de la COVID-19.

Les données qualitatives ont été traitées grâce à méthode d'analyse du contenu à l'aide du logiciel d'analyse de données qualitatives et mixtes (MAXQDA) tandis que les données quantitatives (surtout celles provenant des sources de données quantitatives déjà existantes) ont été étudiées grâce aux logiciels SPSS/Excel. Les méthodes d'analyse mixtes ont également été utilisées lorsque l'intégration des données quantitatives et qualitatives permettait une meilleure compréhension du problème de recherche par rapport à une approche autonome.

4.2 Stratégie d'échantillonnage

La stratégie d'échantillonnage a consisté à l'identification d'un échantillon en trois étapes.

Première étape : une fois reçue la liste de toutes les localités où les activités du projet ont été mises en œuvre, les évaluateurs les ont regroupées en trois clusters. Dans ce cas spécifique, chacun des trois clusters correspondait à une région de mise en œuvre du projet : Mopti, Gao et Sikasso (Figure 1). Ce processus de « clusterisation » a garanti une certaine proximité géographique entre les sites inclus dans l'échantillon et par conséquent de réduire les coûts, ainsi que les temps de transport entre les sites d'intervention en question. Compte tenu de la variété linguistique de chacune des régions, ce regroupement des sites au niveau géographique a aussi permis une gestion plus efficace des différents groupes d'interprètes qui ont accompagné l'équipe lors de la mission.

Deuxième étape : au sein des trois régions retenues, l'équipe d'évaluation a sélectionné intentionnellement un nombre de communes/villages/quartiers dans les cercles de Bandiagara (Bandiagara, et Ondogou), Sikasso (Hamdallaye, et Médine), et Gao (Gounzoureye et Berrah). Cette sélection a été effectuée en tenant compte de la concentration d'activités afférant aux deux composantes du projet et qui n'ont pas fait l'objet de suivis ou évaluations dans un passé assez récent et des caractéristiques (rural, urbain, semi-urbain) de ces lieux, offrant ainsi une représentativité des réalités des dits cercles ainsi qu'une facilité d'accès aux sites d'études.

Troisième étape : dans chacune des communautés retenues lors de la deuxième étape, l'équipe d'évaluation a identifié un échantillon intentionnel des bénéficiaires des services du projet avec l'aide de l'équipe de gestion d'ONU Femmes et des partenaires de mise en œuvre du projet, ainsi que sur la base de la revue documentaire conduite par l'équipe d'évaluation et en se focalisant sur les services qui ont été soit très performants ou très peu performants (en anglais, « *extreme case sampling* »). Une fois les sites de collecte de données choisis parmi les structures de prestation de services existantes dans les localités des trois régions, les évaluateurs ont identifié certains des prestataires de services sur place les plus expérimentés dans la mise en œuvre du projet (la priorité a été accordée aux prestataires présents au sein des dites structures déjà au mois de janvier 2016). Les évaluateurs ont aussi identifié un certain nombre de catégories d'usagers (p. ex. femmes et jeunes filles, bénéficiaires des activités visant à améliorer leurs moyens de subsistance et opportunité génératrice de revenus ainsi que des campagnes de prévention et de protection contre les VSGB, survivantes de VSGB recevant une prise en charge intégrée ou une assistance économique) (Tableau 2). Pour s'assurer que l'ensemble de l'échantillon retenu soit interrogé au cours de la collecte des données, la taille de l'échantillon a été majorée de 5 % à 10 % pour chaque cible visée et dans chaque commune retenue. Lors de la sélection intentionnelle des bénéficiaires directs et indirects à interroger pour les entretiens individuels et les discussions de groupe, un quota de 70 %

(dont 66 %⁸ de femmes et de jeunes filles) a été réservé aux groupes marginalisés.

4.3 Répartition de l'échantillon par composante

L'échantillon de l'étude composé d'au moins 327 individus (232 femmes et 95 hommes) a été réparti entre les deux composantes du projet et la coordination (voir annexes 3 et 5). Dans le cadre des entretiens individuels, 88 individus (34 femmes dont 2 handicapées et 54 hommes) ont été interrogés alors que le reste (239 individus [198 femmes dont 23 veuves et 41 hommes]) a répondu aux questions lors de discussions de groupe. Pour ce qui est de la composante 1, 35 individus ont été questionnés dans le cadre des entretiens individuels alors que 144 individus ont participé à des discussions de groupe. Pour la composante 2, 24 individus ont été interrogés lors d'entretiens individuels tandis que 96 l'ont été dans le cadre des discussions de groupes. Enfin, pour la coordination, 28 individus au moins ont participé à des entretiens individuels.

4.4 Limites de l'évaluation

La collecte des données a été limitée par un certain nombre de facteurs que l'équipe d'évaluation a essayé d'adresser autant que possible lors de la mission (Tableau 3).

TABLEAU 3.

Réactivité de la mission aux défis rencontrés

DEMI-RENCONTRES	STRATÉGIES DE MITIGATION
1. Accès limité aux intervenants lié à la situation sécuritaire, son implication pour les visites sur le terrain.	<ul style="list-style-type: none"> Le choix des sites à visiter a été réalisé en fonction du contexte sécuritaire. L'équipe d'évaluation a entrepris un examen complet des documents pertinents et des données secondaires, et préparera les visites sur le terrain avec minutie, pour en tirer le maximum. Les entretiens téléphoniques ou en ligne ont souvent remplacé les entretiens en présentiel. L'équipe d'évaluation a reçu une formation dédiée sur les protocoles de sécurité L'équipe s'est constamment renseignée sur la situation sécuritaire avant tout déplacement ; ONU Femmes a continué à évaluer périodiquement les risques afin de prendre les mesures nécessaires.

⁸ Chiffre correspondant au pourcentage de représentativité des femmes et fille parmi les bénéficiaires directs du projet (8 100 femmes sur 12 200 bénéficiaires directs).

<p>2. Accès limité aux intervenants lié à la situation sanitaire et son implication pour les visites sur le terrain et les discussions de groupe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tant les réunions individuelles qu'en groupes ont été tenues en respectant les protocoles nationaux et ceux de l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) concernant la COVID-19. • Lors des visites sur site, et en fonction du risque sanitaire, l'équipe d'évaluation a privilégié les entretiens individuels. • Quand cela sera nécessaire, les entretiens téléphoniques ou en ligne remplaceront les entretiens en présentiel.
<p>3. Barrière linguistique entre le consultant international et les enquêtés ne s'exprimant pas en français</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'équipe de consultants a demandé à chaque partenaire de mise en œuvre qu'il soit accompagné d'un traducteur chaque fois que cela était nécessaire.
<p>4. Certains groupes de parties prenantes clés n'étaient pas toujours accessibles ou disponibles pour fournir des informations, des données, des idées et des expériences à différentes étapes de cette évaluation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'équipe d'évaluation a adopté une approche itérative afin de toucher les acteurs clés ciblés. • La collecte des données s'est faite en fonction de la disponibilité des acteurs, et également en tenant compte de la complétude et la qualité des données collectées. • L'équipe d'évaluation s'est rendue sur le terrain pour rencontrer certains acteurs clés.
<p>5. Perturbation du planning de la mission sur le terrain à cause de la situation sécuritaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Afin d'adapter le planning le cas échéant, l'équipe d'évaluation s'est régulièrement informée de l'évolution de la situation sécuritaire sur le terrain.
<p>6. Risque que les sujets évoqués lors des entretiens avec les femmes et les filles survivantes de VSBG réveillent les traumatismes d'expériences vécues.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un document de consentement éclairé a été élaboré et utilisé par les évaluateurs lors des entretiens. • Toutes les mesures ont été prises par les évaluateurs au cours de la collecte des données pour garantir la confidentialité des échanges, le respect et la sécurité des femmes et des filles enquêtées, ainsi que l'absence de discrimination.
<p>7. Absence d'une femme au sein de l'équipe d'évaluation qui pourrait entraver la collecte des données auprès des survivants des VSBG.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'équipe d'évaluation a veillé à ce que l'agent qui accompagnait le consultant international pour la traduction en langue locale (quand cela était nécessaire) soit une femme.

4.5 Considérations éthiques

Pour mener à bien cette évaluation, l'équipe d'évaluation s'est appuyée sur les normes d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG). Bien que la mise en œuvre de cette évaluation ne fasse pas l'objet d'une approbation par un comité d'éthique en raison du faible niveau de risques estimés pour les sujets interrogés, elle a été guidée par le respect le plus profond des principes et standards de l'éthique lors de l'évaluation. Tous les sujets qui ont participé à cette évaluation ont été invités à donner leur consentement (voir paragraphe 1.10) avant de prendre part aux entretiens individuels ainsi qu'aux groupes de discussion qui ont été réalisés de préférence dans la langue locale des personnes interrogées. Les entretiens ont été réalisés aux dates et heures auxquelles les répondants étaient disponibles, les heures tardives devant être strictement évitées. Pour ce faire, la prise de ren-

dez-vous a été systématique à l'issue de la phase de prise de contact. De plus, les membres de l'équipe de l'évaluation ont expliqué aux participants les raisons de cette évaluation et l'utilisation qui serait faite des résultats avant de démarrer chaque activité de collecte de données. Ensuite, la confidentialité des informations collectées auprès des personnes interrogées a été assurée en tout temps et toutes les communications par courrier électronique et par téléphone parmi les membres de l'équipe ainsi que tous les textes des entretiens, les images et les vidéos ont été conservés de manière à ne pas être accessibles par des tiers. Tout résultat d'analyse est resté confidentiel et son utilisation s'est faite à la discrétion d'ONU Femmes Mali (aucun extrait du rapport n'a été reproduit sans l'autorisation d'ONU Femmes Mali).

4.6 Processus d'assurance qualité de l'évaluation

L'équipe d'évaluation a pris toutes les 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. À cet effet, l'équipe d'évaluation a consulté le système de notation de qualité sur la prise en compte de l'égalité du genre et l'autonomisation des femmes basée sur les critères du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes (UN-SWAP, United Nations System-Wide Action Plan on Gender Equality and the Empowerment of Women) : <http://www.uneval.org/document/detail/1452>. De plus, la revue de chaque livrable selon les critères du GERAAS ainsi que le double examen par le groupe de gestion et ensuite par le groupe de référence ont été effectués tout au long du processus.



05

CONSTATS

Les constats de cette évaluation ont été regroupés ensemble par chacun des sept critères d'évaluation qui ont été établis par l'équipe de l'Évaluation en accord avec les membres du Comité de Pilotage de l'Évaluation (Annexe 14). Pour chaque groupe de constats, les conclusions ont été présentées à la section 6 et les recommandations correspondantes à la section 7 de ce rapport, comme indiqué dans la Table de matières.

5.1 PERTINENCE: QUESTIONS

- i. En quoi la conception du projet correspond-elle à la complexité des structures, des systèmes et des processus décisionnels nationaux ?
- ii. 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 ?
- iii. 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 ?
- iv. Les stratégies programmatiques étaient-elles appropriées pour répondre aux besoins identifiés des bénéficiaires ?
- v. 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 ?
- vi. Le projet a-t-il répondu aux besoins pertinents dans les zones cibles ?
 - a) *De nouveaux besoins plus pertinents sont-ils apparus, auxquels le projet devrait répondre ?*
 - b) *Dans quelle mesure le projet a-t-il été à même de faire face aux dits changements pour mieux répondre aux besoins des groupes cibles ?*
- vii. Les parties prenantes se sont-elles appropriées le concept du projet ?

Question 1 : En quoi la conception du projet correspond-elle à la complexité des structures, des systèmes et des processus décisionnels nationaux ?

1. L'analyse du contenu des documents du projet RSSC, des documents stratégiques du pays, les entretiens avec le personnel d'ONU FEMMES, les partenaires du MPFEF et de mise en œuvre, ainsi que les observations directes sur le terrain attestent que la conception du projet ne

s'est pas suffisamment adaptée à la complexité des systèmes et processus décisionnels nationaux.

2. Tout d'abord, la conception du projet s'est basée sur l'exploitation des études situationnelles provenant de la recherche documentaire. Aucune visite sur le terrain n'a été effectuée lors du processus de conception pour permettre à l'équipe correspondante de mieux identifier les goulots d'étranglement responsables de la com-

plexité des systèmes et processus décisionnels nationaux par rapport à ceux identifiés lors de la recherche documentaire afin de mieux s'y adapter.

3. Ensuite, le Bureau Pays d'ONU Femmes au Mali, le représentant du bailleur (Coopération allemande au Mali), ainsi que les parties prenantes nationales (MPFEF, etc.) n'ont pas été associés à la conception du projet qui s'est généralement limité au Bureau régional.

4. Néanmoins au cours de la mise en œuvre, le Bureau Pays d'ONU Femmes au Mali a usé de sa connaissance du terrain pour permettre au projet de mieux correspondre à la complexité des systèmes et des processus décisionnels nationaux. C'est ainsi que le MPFEF a été retenu comme un partenaire d'exécution qui devait accompagner les autres partenaires d'exécution dans la mise en œuvre du projet afin qu'il puisse mieux s'adapter à la complexité des structures, des systèmes et des processus décisionnels nationaux au cours de sa mise en œuvre.⁹

Question 2 : 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 ?

5. L'analyse du contenu des documents du projet RSSC, des documents stratégiques du pays, les entretiens avec le personnel d'ONU FEMMES, les partenaires du MPFEF et de mise en œuvre, ainsi que les observations directes sur le terrain attestent d'une manière générale, le projet RSSC s'aligne fortement 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, tels qu'identifiés dans la Stratégie nationale de gestion des personnes déplacées internes et des rapatriés du Mali publiée en 2015¹⁰ suivant les quatre objectifs de ce document. À savoir :

(i) la collecte des données à des fins humanitaires, (ii) l'assistance coordonnée et intégrée, nécessaire à leur survie, (iii) la réinsertion socio-économique des PDI et rapatriés en renforçant la cohésion sociale et (iv) le renforcement de la résilience des populations vulnérables à faire face aux chocs en répondant aux signaux d'alerte de manière anticipée, réduisant la durée du relèvement post-crise (voir tableau 5).

6. Globalement, toutes les activités du projet, les produits et les résultats retenus lors de la conception et la planification s'alignent fortement 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 (voir tableau 5). En effet, sur les 21 activités retenues dans le cadre du projet lors de la conception et la planification, 7 répondent fortement à 4 actions prioritaires sur 7 concourant à la réalisation de l'objectif 1 identifié dans la Stratégie nationale de gestion des personnes déplacées internes et des rapatriés de 2015. Pour l'objectif 2 de cette stratégie, 6 activités du projet concourent fortement à réalisation de 2 de ses 6 actions prioritaires. Par contre pour l'objectif 3 de cette même stratégie, 4 activités du projet concourent fortement à réalisation de 2 de ses 5 actions prioritaires. Enfin pour l'objectif 4, 4 activités du projet contribuent fortement à réalisation de 2 de ses 6 actions prioritaires (voir annexe 6).

7. Pour ce qui est des obligations et des engagements internationaux du Mali dans le domaine de la résilience, de la lutte contre les VSBG et de l'action humanitaire le projet RSSC est en parfaite harmonie avec quatre des cinq priorités du plan d'action du Mali 2012-2014 de la résolution R-1325 (2000)¹¹ du Conseil de Sécurité des Nations Unies. Ce plan invite instantanément tous les acteurs à accroître la participation des femmes et à prendre en compte la parité des sexes dans tous les domaines de la consolidation de la paix (voir Tableau 6).

⁹ Les directions régionales et locales devaient travailler en étroite collaboration avec les partenaires de mise en œuvre du projet aussi bien dans suivi que dans la facilitation des relations entre ces derniers et les services des autres administrations impliqués de manière à mieux s'adapter à la complexité des processus décisionnels nationaux.

¹⁰ La Stratégie nationale de gestion des personnes déplacées internes et des rapatriés du Mali publiée en 2015 s'inscrit dans le cadre du plan d'action gouvernementale 2013-2018 dans son volet mise en œuvre de la réponse humanitaire. C'est ainsi qu'elle s'inspire à la fois de la politique nationale d'action humanitaire et du Programme de Développement Accéléré pour les Régions du Nord — PDA-RN lancé en octobre 2013 par le gouvernement malien.

¹¹ La résolution R-1325 (2000) qui a été renforcée par l'adoption de six autres résolutions complémentaires du Conseil de sécurité des Nations Unies sur les femmes, la paix et la sécurité : 1820 (2008), 1888 (2009), 1889 (2009), 1960 (2010), 2106 (2013), 2122 (2013). Cette résolution dont le premier plan d'action 2012-2014 a été adopté pour le Mali en novembre 2011 invite instantanément tous les acteurs à accroître la participation des femmes et à prendre en compte la parité des sexes dans tous les domaines de la consolidation de la paix.

TABLEAU 5

Liens entre la Stratégie nationale de gestion des personnes déplacées internes et des rapatriés publiée en 2015 et le projet

Objectifs de la stratégie nationale de gestion des personnes déplacées internes et des rapatriés du Mali de 2015	Mesure dans laquelle les activités, produits et résultats du projet concourent à la réalisation de ces objectifs
01. Recueillir les données sur les risques et les vulnérabilités des populations en évaluant les besoins, en les analysants et en intégrant les résultats dans la programmation humanitaire et de développement	Faiblement
02. Fournir aux personnes en situation d'urgence une assistance coordonnée et intégrée, nécessaire à leur survie.	Fortement
03. Assurer la réinsertion socio-économique des PDI et rapatriés en renforçant la cohésion sociale.	Fortement
04. Renforcer la résilience des populations vulnérables à faire face aux chocs en répondant aux signaux d'alerte de manière anticipée, réduisant la durée du relèvement post-crise.	Fortement

TABLEAU 6

Liens entre le plan d'action du Mali 2012-2014 pour la résolution R-1325 (2000) et le projet

Axes prioritaires du plan d'action 2012-2014	Mesure dans laquelle les activités, produits et résultats du projet concourent à la réalisation de ces priorités
01. Prévention des conflits et des violences basées sur le genre	Fortement
02. Protection et réhabilitation des victimes	Fortement
03. Participation et représentation	Fortement
04. Promotion du genre	Fortement
05. Coordination et suivi évaluation des activités	Partiellement

Question 3 : La conception du projet s'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 ?

8. La conception du projet s'est basée sur la prise en compte des principes d'inclusion, de participation et d'équité surtout en faveur des groupes les plus vulnérables économiquement et marginalisés dans les sites ciblés par le projet, comme l'atteste la préoccupation constante d'ONU FEMMES et des partenaires d'exécu-

tion de promouvoir le respect des droits fondamentaux des personnes affectées par la crise et particulièrement ceux des femmes et des filles qui sont les plus affectées et de réduire aussi bien les inégalités entre les femmes et les hommes. Les principes de participation et d'équité ont guidé le choix des cibles à atteindre en s'assurant de la présence parmi les bénéficiaires des femmes et des filles, des hommes et des garçons. Cette volonté s'est traduite lors de la planification où sur 21 activités retenues, 10 visaient l'ensemble des bénéficiaires (hommes et garçons, femmes et filles). Les 10 autres visaient

uniquement les femmes et les filles alors qu'une seule activité a été consacrée exclusivement aux hommes.¹²

9. C'est donc au nom de ces objectifs que le projet s'est servi d'activités à la fois de prévention (par exemple, la sensibilisation communautaire contre les VSBG) et de résilience des personnes les plus vulnérables, notamment les femmes, les jeunes, les déplacés et retournés, handicapés (par exemple, la distribution des kits économiques ou l'organisation de formations favorisant l'éclosion d'opportunités de revenus¹³).

10. Néanmoins, malgré tous ces efforts, l'équipe d'évaluation a toutefois observé certaines limites de la planification au niveau des Droits humains (DH) et de l'Égalité des Sexes (EGS). Tout d'abord, d'un point de vue d'inclusion, certains groupes d'acteurs vulnérables chez les PDI ou dans les communautés d'accueil n'ont pas été ciblés d'une façon adéquate, cela étant dû au manque de données détaillées sur les différents besoins existants parmi les nombreux groupes ethniques, linguistiques, religieux présents dans chaque localité. Il en est de même de la situation de vulnérabilité liée au handicap physique. Ensuite, la réalisation d'analyses situationnelles et des besoins de la cible conduites avant le démarrage du projet et qui se sont déroulés exclusivement au niveau du bureau régional d'ONU Femmes et du Bureau Pays Soudan du Sud d'ONU Femmes sans une réelle participation des populations bénéficiaires au niveau local, comme confirmé par les entretiens avec le personnel d'ONU Femmes, a fortement réduit la participation des bénéficiaires à la conception du projet¹⁴. Au niveau de participation, la contribution des bénéficiaires attendus du projet à la planification des activités sur le terrain a été aussi élevée que possible, comme confirmé par les entretiens individuels avec eux ainsi qu'avec les responsables des agences de mise en œuvre. En effet, trois évaluations participatives ont

été réalisées dans le cadre des activités du projet dans chaque région de mise en œuvre lors du démarrage au cours desquelles les bénéficiaires ont été consultés pour identifier leurs besoins¹⁵. Notamment, les personnes déplacées pouvant participer au programme de formation professionnelle informelle, les compétences professionnelles demandées sur les marchés locaux, les AGR qu'ils aimeraient exercer, etc.

11. Le même constat vaut pour les partenaires d'exécution qui ont déclaré à l'unanimité lors des entretiens sur le terrain de ne pas avoir pu contribuer à la conception du projet et se sont retrouvés plutôt à mettre en œuvre des activités spécifiques. Selon leurs témoignages, ces activités leur ont été accordées en fonction d'une enveloppe préétablie et peu négociable. Ce constat a été aussi confirmé par les entretiens individuels avec certains membres de l'équipe d'ONU Femmes.

12. D'une manière générale, la conception du projet s'est basée sur une bonne analyse des risques socio-culturels et politiques, comme l'atteste la stratégie de mise en œuvre du projet, qui a été adaptée autant que possible aux contextes socioculturels, économiques, politiques et sécuritaires des régions de mise en œuvre, tels qu'identifiés par les études situationnelles menées pour éclairer cette action.

13. Tout d'abord, les différentes activités du projet ont été assez bien adaptées au contexte économique des régions de mise en œuvre caractérisées par un faible accès au crédit ainsi qu'un contrôle très limité des moyens de production parmi les populations (et particulièrement les femmes), les personnes déplacées, retournées et des communautés d'accueil. Les populations déplacées et des communautés d'accueil n'ont pas toujours été consultées pendant la conception du projet sur le choix des activités économiques qu'elles auraient aimé réaliser sur une longue période (par exemple, une fois rentrés dans leur communauté d'origine).

14. De la même façon, le projet a été assez bien adapté au contexte sécuritaire dans la mesure où il a pu assurer

12 Cette répartition des activités en fonction des segments de la population visée avec une plus grande part pour les femmes se justifie par une recherche constante de l'équité lors de la planification. En effet, ce sont les femmes et les filles qui sont les touchées par les effets de la crise au nord du Mali.

13 L'élaboration du projet a reposé sur la réalisation de plusieurs études, y compris une exploitation approfondie de l'Aperçu des Besoins Humanitaires (HNO) et du Plan de réponse humanitaire (HRP) et la conduite d'une étude situationnelle, qui visait à compléter les informations obtenues du HNO. La note conceptuelle du projet a ensuite été soumise à la validation au niveau d'OCHA, qui a assuré la conformité du document aux lignes directrices du système de Nations Unies (SNU) avant sa validation finale.

14 La conception du projet s'est faite grâce à l'exploitation des éléments d'analyse issus de différents rapports sur le terrain différemment d'une conception faite au niveau local qui aurait directement impliqué les personnes bénéficiaires des différentes zones.

15 Lors du démarrage des activités du projet, trois activités portant sur des études relatives à l'identification des besoins des populations bénéficiaires ont été réalisées dans toutes les régions de mise en œuvre du projet au Mali. Il s'agissait dans un premier temps d'une évaluation pour identifier les compétences professionnelles adaptées aux femmes qui sont demandées sur les marchés locaux des zones où se trouvent les personnes déplacées, ensuite d'une autre évaluation visant à identifier les personnes déplacées pouvant participer au programme de formation professionnelle informelle et enfin une troisième entièrement participative pour identifier les besoins et les capacités des bénéficiaires ciblés et une étude de marché pour définir les besoins du marché cible.

la sécurité de ses cibles (femmes et jeunes filles) dans le cadre des activités organisées dans la majorité des sites de mise en œuvre ciblés (p. ex. : les locaux de la DRMPFEF et du centre de la femme sont protégés par une clôture et un gardien à Sikasso). De la même façon, le personnel du bureau d'ONU FEMMES a toujours suivi les débriefings de sécurité du Département de la sûreté et de la sécurité (DSS) avant le départ sur le terrain et a respecté les consignes de sécurité. De plus, lors de la mise en œuvre du projet, la concertation permanente sur le terrain entre les partenaires d'exécution, les autorités administratives et politiques et des leaders communautaires a permis de disposer à temps des informations sur l'état de la situation sécuritaire et de prendre des rapidement des dispositions nécessaires pour faciliter la continuité des activités du projet. Enfin, la situation sécuritaire précaire dans certaines zones de déploiement du projet (Koutiala, Douentza, etc.) et l'insuffisance de ressources financières pour le suivi sur le terrain ont empêché la vérification continue des réalisations dans ces zones¹⁶. Cependant, les méthodes de suivi à distance grâce à l'utilisation des tiers ont été suffisamment explorées lors de la mise en œuvre du projet. De ce fait, l'examen à mi-parcours qui devait permettre de mesurer les premiers signes d'échecs et de succès du projet et recentrer les stratégies de mise en œuvre n'a pas été effectué.

15. Par rapport au contexte culturel, le projet n'a pas discriminé parmi les différents groupes ethniques vivant dans les zones ciblées. Toutefois, cette ouverture s'est parfois traduite dans l'exécution de paquets d'activités communes à toutes les cibles et non basées sur les besoins spécifiques et distincts de chacune d'entre elles. Étant donné que les zones ciblées par le projet se caractérisent par la présence de plusieurs groupes linguistiques (Bambara, Sénoufo, Minianka, Peul, Dogon, Sonrai, Tamashek, etc.), le projet a fait appel autant que possible à l'expertise des traducteurs locaux pour favoriser les échanges entre le personnel du projet et les bénéficiaires, ainsi qu'entre les bénéficiaires eux-mêmes : les relais communautaires traduisaient pendant les consultations entre les travailleuses sociales/travailleurs sociaux et les survivantes ainsi que pendant les formations à la carte réalisées dans le cadre de la composante d'autonomisation des femmes. De la même façon, des traducteurs ont été utilisés lors des activités de cohésion sociale organisées par les PDI et les femmes des communautés d'accueil (p. ex. : la traduction en Bambara qui est la langue locale comprise par la majorité des participants.).

16. Malgré l'effort important fait par le personnel d'ONU FEMMES ainsi que par les partenaires d'exécution pour assurer l'intégration et la compréhension de tous les groupes ethniques, les résultats ont été parfois variables. En effet, il n'était pas toujours possible de couvrir toutes les langues parlées par les participantes au cours de la même séance de formation ou au cours de la même activité avec le risque que certaines femmes présentes soient exclues. Sur le plan culturel, par contre, le projet a réussi à engager stratégiquement les chefs traditionnels et les chefs religieux afin de faire passer certains messages (p. ex. : sur la prévention du mariage précoce et des violences basées sur le genre [VBG]) qui auraient été autrement inacceptables selon les usages et coutumes de la région.

17. Lors de la conception du projet, la prise en compte la moins réussie concerne les questions environnementales qui n'ont pas toujours été convenablement prises en compte parmi les activités du projet retenues et mises en œuvre. Par exemple, malgré les efforts pour promouvoir de bonnes relations entre les cibles du projet (notamment à travers l'élargissement de la cible aux membres des communautés d'accueil), les risques de conflits locaux entre les PDI et les communautés d'accueil concernant le contrôle et les droits d'utilisation des ressources locales (par exemple, la terre, l'eau, le bois de chauffage, etc.) n'ont pas été pris en considération comme il l'aurait fallu¹⁷. Ce constat a été confirmé par les entretiens individuels tenus avec le personnel d'ONU Femmes ainsi que lors des groupes de discussions organisés avec les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires des activités.

Question 4 : Les stratégies programmatiques étaient-elles appropriées pour répondre aux besoins identifiés des bénéficiaires ?

18. L'analyse du contenu des documents du projet RSSC, des documents stratégiques du pays, les entretiens avec le personnel d'ONU FEMMES, les partenaires du MPFEF et d'exécution montrent que les stratégies programmatiques mises en place pour répondre aux besoins iden-

17 Bien que le projet ait prévu une activité pour soutenir les groupes de femmes ciblées (pour qu'elles puissent accéder à la terre pour la production et la commercialisation de légumes et deux autres sur la mise à disposition des technologies de serre/irrigation goutte à goutte, d'économie d'énergie et de ressources), cela s'est avéré être rapidement très insuffisant vu le nombre élevé des demandeurs potentiels, créant par la même occasion un risque de conflits entre les PDI et les communautés d'accueil, surtout dans la région de Mopti. Un tel risque est encore plus grand dans un contexte comme celui du Mali où la plupart des déplacés se dédiaient aux activités agricoles et d'élevages avant leur arrivée dans les zones ciblées par le projet et où la satisfaction des besoins alimentaires figure parmi les priorités des groupes les plus vulnérables.

16 Dans la région de Sikasso, les actions de suivi de la DRMPFEF ont été fortement réduites à cause du non-déblocage du budget qui avait été prévu pour ce partenaire dans le cadre de la mise en œuvre des activités du projet

tifiés des cibles bénéficiaires étaient bien appropriées. Le contexte dans lequel le projet a été conçu et mis en œuvre, marqué par la poursuite des hostilités dans les régions en conflit du Mali (malgré l'accord de paix et de réconciliation), le banditisme récurrent, les déplacements de populations et l'aggravation de leur vulnérabilité, a fait naître chez les populations de déplacés et des communautés d'accueil, de multiples besoins de recouvrement, résilience et protection qu'ONU Femmes a essayé d'adresser.

19. Pour cela, ONU Femmes s'est appuyé sur ses connaissances et expériences considérables concernant les interventions dans les situations humanitaires pour proposer les stratégies programmatiques les plus efficaces dans des contextes post-crise comme celui du Mali et pour débloquent les situations complexes et entraîner des progrès rapides vers le relèvement.

Question 5 : 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 ?

20. Avant de répondre à cette question, il est important de rappeler que tel que défini dans le document s'y rapportant, le projet RSSC avait deux résultats correspondant, notamment : i) 6 000 femmes et adolescentes parmi les populations déplacées et leurs communautés d'accueil ont acquis des compétences génératrices de revenus et des moyens de subsistance pour s'engager dans des activités de subsistance durables afin de renforcer leur résilience, et ii) le risque de violence sexuelle et sexiste est réduit au sein de la population déplacée et des communautés d'accueil.

21. En ce qui concerne le résultat 1, l'analyse du contenu des documents du projet, ainsi que les observations directes sur le terrain, les entretiens avec le personnel d'ONU FEMMES et les partenaires attestent que les activités retenues dans la planification du projet et les produits à obtenir pour ce résultat sont pleinement compatibles avec les exigences des bénéficiaires en matière de formations professionnelles et de soutien des groupes à travers les AGR. Il en est de même de la restauration d'actifs communautaires grâce au microfinancement et de prise en compte de l'égalité des sexes dans l'ensemble des actions identifiées dans le Plan de Réponse Humanitaire du Mali (HRP) de 2016 (Tableau 6). Cependant, les activités retenues dans la planification du projet et les produits à obtenir pour ce résultat sont fai-

blement compatibles avec les exigences de renforcement de la cohésion sociale au sein des communautés affectées et avec les exigences d'amélioration de la collecte de données sur les besoins et l'impact de l'assistance au sein des communautés affectées, ainsi que le renforcement de la coordination des activités multisectorielles de relèvement (pour plus de détails, voir annexe 7).

22. Pour ce qui est du résultat 2, l'analyse du contenu des documents du projet, ainsi que les observations directes sur le terrain et les entretiens avec le personnel d'ONU FEMMES et les partenaires attestent que les activités retenues dans la planification du projet et les produits à obtenir pour ce résultat sont pleinement compatibles avec les exigences des bénéficiaires en matière de renforcement de la cohésion sociale au sein des communautés affectées par le conflit grâce au soutien à la justice transitionnelle et au dialogue intercommunautaire et de prise en compte de l'égalité des sexes dans l'ensemble des actions identifiées dans le HPR de 2016 (Tableau 7). Cependant, ces activités ne sont pas compatibles avec les exigences des bénéficiaires en matière de formations professionnelles et de soutien des groupes à travers des AGR, ainsi que la restauration d'actifs communautaires grâce au microfinancement et l'amélioration de la collecte des données sur les besoins et l'impact de l'assistance au sein des communautés affectées, ainsi que le renforcement de la coordination des activités multisectorielles de relèvement (pour plus de détails, voir l'annexe 7).

Question 6 : Le projet a-t-il répondu aux besoins pertinents dans les zones cibles ?

23. L'analyse du contenu des documents du projet RSSC, ainsi que les observations directes sur le terrain et les entretiens avec le personnel d'ONU FEMMES et les partenaires attestent que le projet a adressé pleinement les besoins de relèvement résilience des communautés d'accueil et populations déplacées des régions de mise en œuvre du projet identifiées dans l'Aperçu des Besoins Humanitaires (HNO) publié en 2015¹⁸. Plus particulièrement, cela concerne le montage des microprojets bancables, l'octroi des financements, le renfor-

¹⁸ L'Aperçu des Besoins Humanitaires reflète la compréhension commune des conséquences et de l'évolution de la crise à travers une analyse experte des données des besoins existants. Il se fonde sur les informations existantes (données secondaires) issues des évaluations intersectorielles et sectorielles, les données de suivi, les résultats d'étude et les jugements contextuels des acteurs humanitaires et des sources locales, telles que le gouvernement, les organismes communautaires et les représentants des communautés affectées. L'Aperçu des Besoins Humanitaires s'appuie sur les données partagées et recueillies et l'élaboration d'une analyse commune des besoins.

TABLEU 7

Liens entre les exigences de résilience, de l'autonomisation économique et sociale, de la coexistence pacifique et de la promotion de l'égalité entre les sexes des populations bénéficiaires identifiés dans le HRP 2016 et le résultat 1 du projet

Actions planifiées pour la réponse aux exigences de relèvement et résilience des bénéficiaires identifiées dans le HRP 2016	Mesure dans laquelle les activités du projet nécessaires à la réalisation des produits concourant au résultat 1 sont compatibles avec les exigences des bénéficiaires
01. Formations professionnelles et soutien des groupes à travers des activités génératrices de revenus	Pleinement
02. Restauration d'actifs communautaires grâce au microfinancement	Pleinement
03. Renforcement de la cohésion sociale au sein des communautés affectées par le conflit grâce au soutien à la justice transitionnelle et au dialogue intercommunautaire	Faiblement
04. Amélioration de la collecte de données sur les besoins et l'impact de l'assistance au sein des communautés affectées, ainsi que le renforcement de la coordination des activités multisectorielles de relèvement	Faiblement
05. Prise en compte de l'égalité des sexes dans la conception et la mise en œuvre de l'ensemble des actions	Pleinement

TABLEU 8

Liens entre les besoins de Relèvement et résilience des populations identifiés dans le HNO 2015 et le projet

Besoins de Relèvement et résilience identifiés dans le HNO 2015	Mesure dans laquelle le projet a adressé le besoin
Renforcement des capacités techniques et opérationnelles des bénéficiaires de financement	Pleinement
Appui à la formulation de plan d'affaires bancable, à leurs financements, leurs mises en œuvre et au suivi des bénéficiaires	Pleinement
Création d'activités génératrices de revenus et de formations professionnelles	Pleinement
Promotion de l'emploi des jeunes	Pleinement
Promotion de la participation des femmes et des filles à l'économie locale	Pleinement
Renforcement de l'assise financière des SFD	Pas du tout abordé

TABLEU 9

Liens entre les besoins de Relèvement et résilience des populations identifiés dans le HNO 2015 et le projet

Besoins de Protection identifiés dans le HNO 2015	Mesure dans laquelle le projet a adressé le besoin
Prévention et réponse aux cas de violations et abus des droits humains en luttant contre l'impunité et en facilitant l'accès à la justice	Partiellement
Promotion de la cohésion sociale entre les communautés	Pleinement
Facilitation de l'accès aux documents d'état civil	Faiblement ¹⁹
Prévention et réponse aux risques liés aux Restes Explosifs de Guerre (REG)	Pas du tout abordé
Prévention et réponse aux Violences basées sur le genre	Pleinement
Renforcement de la protection des enfants	Pas du tout abordé

cement des capacités techniques et opérationnelles des bénéficiaires, la promotion de l'emploi jeune et la participation des femmes et des filles à l'économie locale. Par contre les besoins de l'assise financière des sans domicile fixe (SDF) n'ont pas été abordés (Tableau 8) (pour plus de détails, consultez l'Annexe 8).

24. L'analyse du contenu des documents du projet RSSC, ainsi que les observations directes sur le terrain et les entretiens avec le personnel d'ONU FEMMES et les partenaires attestent également que le projet a adressé pleinement les besoins de protection particulièrement en ce qui concerne la Promotion de la cohésion sociale entre les communautés et la Prévention et réponse aux VBG identifiées dans le HNO. Par contre le projet n'a adressé que partiellement les besoins prévention et réponses aux cas de violations et abus des droits humains en luttant contre l'impunité et en facilitant l'accès à la justice, faiblement les besoins de facilitation de l'accès aux documents d'état civil. Quant à eux, les besoins de prévention et réponse aux risques liés aux Restes Explosifs de Guerre (REG) et de renforcement de la protection des enfants n'ont pas du tout été abordés (Tableau 9) (pour plus de détails, consultez l'Annexe 8).

25. De plus, pour combler les manquements observés dans l'identification des besoins des bénéficiaires en raison de la non-consultation de ces derniers au cours de la conception du projet, trois évaluations de base ont été réalisées au cours du démarrage du projet. Elles visaient à établir d'une part la demande du marché du travail des régions de mise en œuvre en ce qui concerne les compétences professionnelles (surtout féminines) recherchées, et d'autre part l'offre disponible. La réalisation de ces évaluations dans le cadre des activités du projet a permis à l'équipe de gestion du projet d'établir l'écart de la demande à satisfaire et de développer des formations professionnelles non seulement adaptées à la cible, mais aussi capables de couvrir les besoins disponibles et de faciliter la mise en place d'un système de suivi évaluation des résultats pour rendre les activités de formation professionnelle plus réaliste. L'utilisation d'une telle approche a permis au projet de mieux adapter l'offre de formation professionnelle aux besoins de la population bénéficiaire.

Question 7a : De nouveaux besoins plus pertinents sont-ils apparus, auxquels le projet devrait répondre ?

26. Plusieurs nouveaux besoins qui n'étaient pas prévus sont apparus dans chaque région de mise en œuvre.

a. Dans la région de Sikasso, les nouveaux besoins suivants sont apparus au cours de la mise en œuvre du projet :

- le besoin d'obtention d'un terrain pour la construction des bassins d'empoissonnement à Sikasso ;
- le besoin d'obtention d'un terrain pour la construction de l'unité de transformation et de conditionnement des produits agroalimentaires et le centre d'accueil et d'orientation pour les femmes/filles et communauté d'accueil à Sikasso ;
- la nécessité de la mise en place d'un centre de distribution et la commercialisation de la production des bénéficiaires ;
- la nécessité d'un espace pour la construction d'un centre d'accueil et d'une aire de teinture ;
- la nécessité du transfert de l'élevage de poisson du bassin en eau chlorée vers un bassin contenant une eau sans chlore ;
- le besoin de migration de l'embouche ovine vers l'élevage classique par les bénéficiaires de béliers ;
- la disponibilité d'un espace pour la construction des bergeries chez les bénéficiaires de béliers ;
- le besoin d'avoir un nombre d'activistes formés et capables de vivre en permanence dans la région de Sikasso pour mener durablement les activités de sensibilisation²⁰ ;
- le besoin de l'adduction d'eau et de l'électricité au centre de la maison de la femme de Sikasso.

b. Dans la région de Mopti, les nouveaux besoins suivants sont apparus au cours de la mise en œuvre du projet :

¹⁹ Même si ce besoin ne fût pas adressé par des activités spécifiques retenues lors de la planification du projet, il s'est néanmoins posé lors de la mise en œuvre du projet RSSC dans la Région de Sikasso. En effet, la disponibilité d'une carte d'identité nationale était l'un des critères de choix des bénéficiaires du projet. Pour ne pas exclure certains bénéficiaires qui ne possédaient pas de pièces d'identification, l'ONG CAR.D a contribué à faciliter leur accès aux documents d'état civil (carte d'identité).

²⁰ Lors de la sélection des activistes pour la formation, l'un des critères de choix à savoir la résidence permanente dans la région n'a pas suffisamment pu être exploré. Ceci étant, les activistes choisis ont très vite manifesté leur aptitude à ne pas résider dans la région en permanence, ce qui a créé un nouveau défi que le projet a adressé en recrutant et en intégrant les relais communautaires dans les activités du projet.

- le besoin d'acquisition des périmètres maraîchers pour mettre à la disposition des communautés bénéficiaires ;
- le besoin de déploiement du projet dans les zones d'accès difficile à cause de la restriction sécuritaire ;
- le besoin d'eau dans certains périmètres maraîchers réhabilités suite à l'assèchement du puits ;
- les besoins de sonorisation pour soutenir les activités de sensibilisation.

c. Dans la région de Gao, les nouveaux besoins suivants sont apparus au cours de la mise en œuvre du projet :

- le besoin d'acquisition des périmètres maraîchers pour mettre à la disposition des communautés bénéficiaires ;
- le besoin de déploiement du projet dans les zones d'accès difficile à cause de la restriction sécuritaire ;
- le besoin d'eau dans certains périmètres maraîchers réhabilités suite à l'assèchement du puits.

- la location d'un étang en eau non chlorée pour le transfert des poissons a été effectuée par le projet ;
- en l'absence de grands espaces pour la construction des bergeries, le projet a opté pour de petits espaces nécessaires à l'embouche de quelques moutons ;
- le projet a choisi de laisser chacune des bénéficiaires faire migrer son élevage centré sur l'embouche vers un élevage classique en fonction de sa capacité à mobiliser les ressources nécessaires ;
- pour pallier la difficulté à trouver des activistes stables capables de mener durablement les activités de sensibilisation dans la région, le projet a fait appel aux relais communautaires qui interviennent déjà dans la région pour renforcer l'action des activistes communautaires ;
- le projet a choisi de faire transporter de l'eau dans les locaux de l'unité de transformation agroalimentaire en attendant la mise en place d'une adduction à la maison de la femme de Sikasso.

b. Dans la région de Mopti, les options stratégiques suivantes ont été retenues :

- des négociations ont été menées entre le projet les autorités traditionnelles et administratives pour l'obtention des parcelles maraîchères abandonnées ;
- les relais communautaires qui étaient déjà présents dans les zones de mise en œuvre ont été mis à contribution par le projet pour relayer l'information entre le projet et les bénéficiaires.

28. La mise en œuvre de ces changements, dirigés pour la plupart depuis le bureau de Bamako n'a pas toujours été suivi, dans la mesure où, outre les rapports trimestriels qui étaient écrits, les autres rapports étant souvent occasionnels et verbaux, une méthode de vérification des progrès réalisés sur le terrain n'était pas systématiquement utilisée.

Question 8 : Les parties prenantes se sont-elles approprié le concept du projet ?

29. D'une manière générale, les parties prenantes se sont approprié le concept du projet. En effet, l'analyse du contenu des documents du projet RSSC, les entretiens avec le personnel d'ONU FEMMES et les partenaires de mise en œuvre ainsi que les observations directes sur le terrain nous permettent de constater que plusieurs actions favorisant l'appropriation du concept du projet ont été menées au cours de la conception et la mise en œuvre du projet.

Question 7b : Dans quelle mesure le projet a-t-il été à même de faire face aux dits changements pour mieux répondre aux besoins des groupes cibles ?

27. Afin de répondre auxdits besoins, la Coordination du projet s'est servi des stratégies suivantes²¹ :

a. Dans la région de Sikasso, les options stratégiques suivantes ont été retenues :

- un espace a été octroyé au projet par la Direction régionale de Sikasso du Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et la Famille au sein de son siège à Sikasso pour la construction des bassins d'empoissonnement ;
- des espaces ont été mis à la disposition du projet par la DRMPFEF au sein des locaux de la maison de la femme de Sikasso ;
- un espace a été octroyé au projet par DRMPFEF au sein de son siège à Sikasso pour la construction de deux bassins d'empoissonnement destiné à l'activité de pisciculture et du centre de distribution et la commercialisation de la production des bénéficiaires ;

²¹Il s'agit en général de petites modifications par rapport aux stratégies d'exécution énoncées dans le document du projet. Comme confirmé par les membres du personnel d'ONU FEMMES, l'option d'apporter des corrections dans la mise en œuvre du projet était presque inexistante, car les délais de réalisation n'étaient pas toujours entièrement couverts et les lignes budgétaires assez limitées.

30. Tout d'abord la participation du MPFEF et des partenaires stratégiques d'exécution lors de la mise en œuvre du projet a contribué à faciliter l'appropriation du concept du projet par ces deniers.

31. De plus, avant le début des activités du projet dans chaque région de mise en œuvre, une cérémonie lancement a été organisée par ONU Femmes. Elle avait pour objectif d'assurer une meilleure appropriation sociale du projet par les organisations de la société civile, les associations de déplacés (femmes, jeunes et autres) et les autorités politiques et administratives de chaque région, des cercles et communes en vue d'obtenir leur adhésion et participation aux objectifs et stratégies d'intervention du projet. Toujours dans le but de faciliter l'appropriation, les grandes lignes de ces différentes communications ont été traduites en langue locale (exemple : dans la région de Sikasso, les différentes communications de la cérémonie de lancement des activités du projet ont été traduites en Bambara).

32. De la même manière, la conception du projet a prévu de renforcer les capacités des ONG partenaires et des travailleurs sociaux en matière de plaidoyer, d'information, de campagnes de sensibilisation, de compétences de leadership, de guérison des traumatismes et de conseil, même si aucune activité n'a été prévue pour ces cibles lors de la planification.

33. Enfin, le ciblage des femmes leaders à former dans les activités de formation en appui économique²² a aussi contribué à renforcer l'appropriation au niveau de ces bénéficiaires. Ceci avait pour but que ces femmes leaders puissent former et entraîner les autres femmes dans la mouvance entrepreneuriale ainsi que la formation des activistes communautaires avec pour option qu'ils soient finalement des pairs éducateurs.

34. Néanmoins, l'engagement d'acteurs étatiques nationaux (Bamako, Sikasso, Mopti et Gao) et locaux (communes) dans un projet d'urgence ne peut pas faire abstraction du fait que le niveau relatif d'expérience directe sur le terrain ne permet pas un engagement effectif des partenaires en question et entrave une bonne appropriation d'un concept de projet. Sauf s'il est prévu dans le projet, des activités intentionnelles et bien structurées de renforcement des capacités de ces derniers.

De plus, la participation de ces derniers à la conception aurait pu augmenter l'appropriation du projet.

5.2 COHÉRENCE: QUESTIONS

- i. Dans quelle mesure les facteurs contextuels (situation sociopolitique, économique sécuritaire et politique, etc.) susceptibles d'influencer la mise en œuvre ont-ils été pris en compte lors la conception ?
- ii. Dans quelle mesure le projet RSSC a-t-il été en cohérence avec les programmes d'actions du gouvernement malien opérant dans le même contexte ?
- iii. Dans quelle mesure le projet RSSC a-t-il été compatible avec les autres interventions menées par les autres agences humanitaires au Mali au cours de la même période ?

Question 1 : Dans quelle mesure les facteurs contextuels (situation sociopolitique, économique sécuritaire et politique, etc.) susceptibles d'influencer la mise en œuvre ont-ils été pris en compte lors la conception ?

35. La conception du projet s'est faite à la suite d'une analyse de la situation des besoins des populations cibles sur le terrain en se basant sur l'exploitation en particulier des différents rapports de terrain y compris les documents stratégiques du pays, notamment le HNO et le HRP. Il s'agit des documents dont l'élaboration constitue un processus par lequel la communauté humanitaire analyse de manière collaborative les informations humanitaires existantes en tenant compte des facteurs contextuels (situation sociopolitique, économique sécuritaire et politique, etc.), et arrive à une même compréhension des problèmes les plus urgents et de l'évolution probable de la situation, et ce, afin d'orienter la réponse stratégique de l'équipe dans le pays.

36. Aussi, en s'appuyant sur l'exploitation de ces documents, la conception du projet a garanti que la réponse apportée corresponde en effet aux besoins des populations visées et que la mise en œuvre tienne compte de l'évolution probable des facteurs contextuels (situation sociopolitique, économique sécuritaire et politique, etc.).

²² L'option stratégique qui a été retenue dans la mise en œuvre du projet dans la région de Sikasso par exemple était de s'appuyer sur un groupe restreint de femmes leaders choisies parmi les communautés des PDI et des populations d'accueil afin que suivent toutes les formations en appui économique et qu'elles restituent et facilitent la dissémination des connaissances acquises dans leurs communautés respectives.

37. Ceci étant dit, l'analyse du document de projet ainsi que les entretiens avec le personnel d'ONU FEMMES montrent que les facteurs de risque liés au contexte ainsi que les mesures possibles de mitigation n'ont pas été expressément identifiés lors de la conception du projet ainsi que pendant le démarrage. Ceci a donc également compliqué la gestion de ces risques au cours de la mise en œuvre.

Question 2 : Dans quelle mesure le projet RSSC a-t-il été en cohérence avec les programmes d'actions du gouvernement malien opérant dans le même contexte ?

38. L'analyse documentaire, ainsi que les observations directes sur le terrain et les entretiens avec le personnel d'ONU FEMMES et les partenaires attestent que le projet RSSC a bien été en cohérence avec les priorités du programme d'actions 2013-2018 du gouvernement malien élaboré dans un contexte de recherche d'une sortie de crise sécuritaire et institutionnelle consécutive au conflit armé déclenché dans les régions du Nord. En effet, le projet RSSC est en totale cohérence avec l'axe 6 (Mise en œuvre d'une politique active de développement social) de ce programme, notamment en ce qui concerne le renforcement du développement social et l'accroissement de la contribution des femmes au développement économique et social (voir annexe 8).

Question 3 : Dans quelle mesure le projet RSSC a-t-il été compatible avec les autres interventions menées par les autres agences humanitaires au Mali au cours de la même période ?

39. L'analyse documentaire ainsi que les entretiens avec le personnel d'ONU FEMMES et des partenaires d'exécution ont permis de montrer que plusieurs autres projets ont été mis en œuvre dans les mêmes zones au cours de la même période par les autres agences humanitaires. Conformément aux orientations de l'Aperçu des Besoins Humanitaires et du Plan de Réponse Stratégique du Mali, et suivant un classement multisectoriel des besoins. Ces projets concerneraient : l'insécurité alimentaire (p. ex. : le programme de renforcement de la sécurité alimentaire au Mali²³), la protection (p. ex. : le « projet d'amélioration de l'accès des femmes victimes de violences sexuelles et basées à la justice et à la sécurité

dans le processus de consolidation de la paix au Mali²⁴ »), l'éducation (p. ex. : le Programme d'Appui à l'Enseignement Fondamental au Mali²⁵), le relèvement précis et la résilience (p. ex. : le projet de « Renforcement de la résilience des populations déplacées par l'instabilité au Nord-Mali et soutien à la coexistence pacifique entre communautés²⁶ »), etc.

40. Tous les projets mis en œuvre par les agences humanitaires au Mali comme dans tous les autres pays, doivent tenir compte du caractère multisectoriel des besoins de la population sinistrée, tout en mettant l'accent sur leurs compatibilités (deux projets mis en œuvre dans la même région doivent satisfaire des besoins différents) et leurs complémentarités doivent permettre de globaliser l'effet de la réponse. Mais tel n'est pas toujours le cas dans la réalité. En effet, bien que les besoins visés par deux projets dans le même site soient différents, il peut arriver que parmi les activités retenues lors de planification, quelques-unes soient compatibles, car visant le même besoin. Conséquences d'un tel scénario, la duplication d'efforts et la réduction de l'efficacité peuvent engendrer une perte de temps et des ressources pour chaque projet. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire d'effectuer une étude situationnelle des projets en cours dans les zones de mise en œuvre retenues lors de la conception ou pendant le démarrage.

41. Dans le cas du projet RSSC, l'analyse documentaire, ainsi que les entretiens avec le personnel d'ONU FEMMES et des partenaires d'exécution ont montré qu'aucune étude situationnelle des projets en cours ou à venir dans les régions de mise en œuvre n'a été effectuée aussi bien durant la conception que lors du démarrage, empêchant de déterminer le niveau de compatibilité du projet en question par rapport aux autres et d'envisager des actions synergiques.

24 Projet du Bureau d'Appui à la Consolidation de la Paix des Nations Unies (PBSO) été mis en œuvre dans les régions Tombouctou, Gao, avec certaines interventions également à Ménaka et Taoudéni au cours de la période allant de janvier 2015 à juin 2016, avec une extension jusqu'à décembre 2017 par ONU Femmes, l'UNFPA et Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA).

25 Programme mis en œuvre au Mali au cours de la période allant de 2017 à 2019

26 Projet mis en œuvre au Mali dans 16 communes prioritaires des régions de Gao, Kidal, Ménaka, Mopti et Tombouctou au cours de la période allant de 2017 à 2019 par l'UNHCR.

23 Ce projet mis en œuvre sur une durée de 5 ans (2016-2021) visait à renforcer l'ensemble de la filière halieutique dans les régions de Ségou et Mopti.

5.3 EFFICACITÉ: QUESTIONS

- i. Quels ont été les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats escomptés ? Quels sont les résultats obtenus ?
- ii. Quelles sont les raisons de l'obtention ou de la non-obtention des résultats du projet ?
- iii. Le projet a-t-il disposé de mécanismes de suivi efficaces pour mesurer les progrès accomplis vers les résultats ?
- iv. Quelle est l'influence du contexte et des circonstances spécifiques du pays sur l'obtention des résultats et l'efficacité opérationnelle ?
- v. Dans quelle mesure le projet a-t-il pu s'adapter et réagir rapidement à des situations changeantes ?
- vi. Le projet a-t-il obtenu des résultats imprévus, qu'ils soient positifs ou négatifs ? Pour qui ?
- vii. Quelles bonnes pratiques, quels obstacles ou quelles insuffisances ont été rencontrés ? Comment ont-ils été surmontés ?
- viii. Dans quelle mesure les capacités des détenteurs de droits et d'obligations concernés ont-elles été renforcées ?
- ix. Quels types de bonnes pratiques innovantes ont été introduits dans le projet pour obtenir des résultats en matière de résilience, de lutte contre les VSBG et l'action humanitaire ?
- x. 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 ?

Question 1 : Quels ont été les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats escomptés ? Quels sont les résultats obtenus ?

42. Afin de répondre à cette première question, il faut rappeler que le projet visait à atteindre deux objectifs essentiels (Tableau 10) autour desquels les activités ont

été programmées et exécutées. En général, les résultats afférant aux deux objectifs ont été plus faciles à cerner par les prestataires de services (soit les travailleurs dans les unités d'assistance intégrées aux survivantes de VBG soit les formateurs des ONG engagées dans la mise en place de nouvelles opportunités économiques) ainsi que par les bénéficiaires.

TABLEAU 10

Les deux objectifs du projet

OBJECTIF	DESCRIPTION
OBJECTIF 1: Améliorer l'accès aux moyens de subsistance durables/opportunités génératrices de revenus pour les femmes et les filles vulnérables parmi les populations déplacées ciblées et leurs communautés d'accueil	Les moyens d'existence et opportunités génératrices de revenus aident les bénéficiaires à diversifier durablement leurs options de subsistance, à réduire leur dépendance à l'égard de l'aide d'urgence et à accroître leur autonomie.
OBJECTIF 2: Réduire le risque de violence sexuelle et sexiste parmi les populations déplacées ciblées et leurs communautés d'accueil.	La prévention et réponse à la violence basée sur le genre fourni des informations à 2 000 femmes et adolescentes ²⁷ des communautés de déplacés et d'accueil sur la violence liée au sexe, leurs droits et les services disponibles pour les survivantes. De plus, les femmes et les filles réfugiées et des communautés d'accueil, survivantes de VSBG ont plus accès aux services d'urgence adéquats et holistiques.

27 L'objectif exprimé dans le document de projet est de fournir des informations à 4 000 femmes et adolescentes des communautés de PDI et d'accueil à raison de 2 000 au Soudan du Sud et 2 000 au Mali.

43. Comme confirmé par l'analyse du taux de réalisation de toutes les activités du projet regroupées par volet d'intervention (moyens d'existence et opportunités génératrices de revenus et prévention et réponse à la violence basée sur le genre ainsi que les résultats obtenus par rapport aux indicateurs de résultats (Annexe 10), les objectifs ont été pleinement atteints à :

Par rapport à la réalisation des activités

- 88,6 % pour les activités d'amélioration des moyens d'existence et opportunités génératrices de revenus (9 activités sur 11 ont été exécutées à 100 % ou même plus, 2 activités ont été exécutées à 50 % et 1 à 75 %) et ;
- 92,5 % pour les activités de prévention des risques de violence (9 activités sur 10 ont été exécutées à 100 % ou même plus, alors qu'une activité planifiée dans le document du projet a été exécutée à 25 %).

Par rapport à la réalisation des résultats (voir tableau 11)

44. La bonne performance du projet a été aussi bien confirmée par la triangulation de ces taux de réalisation avec :

- les résultats de l'analyse du formulaire d'Autorisation de Financement et de Confirmation des Dépenses (FACE), le document produit par ONU FEMMES qui atteste les résultats du Project comparativement aux différentes enveloppes financières ;
- les estimations du niveau de la performance par les membres du personnel d'ONU FEMMES à Bamako ; et
- les résultats présentés dans les rapports trimestriels et annuels des différentes agences de mise en œuvre et finaux d'ONU FEMMES.

45. Cela dit, il faut mentionner qu'un des facteurs qui a empêché la réalisation des activités sur le terrain était l'inexistence des livrables spécifiques pour certaines activités, ce qui rendait la vérification de leur réalisation par l'équipe plus compliquée que prévu (par exemple, pour les activités 1.1.1, 1.2.1 et 2.2.3, aucune mention n'a été faite sur la réalisation de ces activités dans les rapports). De plus, l'équipe de consultants n'a pas pu mettre en évidence dans toutes les régions, les sessions de formation en alphabétisation et numératie, l'existence d'une technologie goutte à goutte dans les périmètres maraîchers mis en place, alors que le développement du matériel d'IEC destiné aux membres de la communauté pour qu'ils l'utilisent pendant les activités de sensibilisation n'a pas suffisamment été mis en évidence. L'absence de ces activités a quand même

TABLEAU 11

Les Résultats obtenus de la mise en œuvre du projet (juin 2020)

RÉSULTATS	INDICATEURS et OBJECTIFS	RÉALISATION DU PROJET, JUIN 2020
Résultat 1 : Les femmes et les adolescents déplacés et les populations d'accueil ont développé des compétences en matière d'AGR et se sont engagés dans des activités de subsistance durables.	Pourcentage de bénéficiaires/groupes formés qui ont créé de petites entreprises permettant d'améliorer les moyens de subsistance de leurs familles. Valeur : 70 % de 3 000	100,4 % (3012 femmes/filles sur 6014 femmes/filles)
Résultat 2 : Les risques de violence sexiste sont réduits parmi les populations déplacées ainsi que dans les communautés d'accueil.	Pourcentage de bénéficiaires ciblés ayant fait la preuve de leur sensibilisation à la violence liée au sexe Valeur : 80 % des femmes bénéficiaires 60 % des hommes bénéficiaires	100 % (7 255 femmes et 5 088 filles). 100 % (2 130 hommes et 5 173 jeunes garçons)

perturbé la logique du projet avec des impacts sur son effet²⁸.

46. Enfin, l'adaptation des activités retenues lors de la mise en œuvre n'a pas toujours tenu compte du respect de la numérotation et du contenu de celles effectivement planifiées dans le document du projet, ce qui a fortement gêné le suivi et même l'évaluation du projet²⁹.

Volet 1 : Moyens d'existence et opportunités génératrices de revenus

47. Parmi les contributions les plus importantes du projet d'ONU FEMMES dans ce domaine, les observations directes sur le terrain et les entretiens individuels avec le personnel d'ONU FEMMES à Bamako et dans les régions de Sikasso, Mopti et Gao ainsi qu'avec les partenaires d'exécution, ont permis de relever les résultats suivants (Tableau 12) :

- la formation des femmes et jeunes filles des communautés de PDI et d'accueil des trois régions de mise en œuvre du projet, en techniques de transformation et conditionnement des produits agroalimentaires³⁰ ;
- la formation des femmes et jeunes filles des communautés de PDI et d'accueil des trois régions de à la pratique des métiers de teinturier et de couturier (région de Mopti).
- la formation des femmes et jeunes filles des communautés de PDI et d'accueil des trois régions de

mise en œuvre du projet, en techniques d'embouche ovine, de pisciculture (région de Sikasso) et d'élevage de volaille (région de Mopti)³¹ ;

- la mise à disposition par le projet au profit des bénéficiaires de trois régions de mise en œuvre des kits de démarrage des AGR ;
- la mise à disposition de périmètres maraîchers emménagés (clôture en grillage, portes, etc.) disposant d'une adduction d'eau sommaire et des bassins de retenue d'eau équipés d'une technologie à faible consommation d'énergie notamment solaire, dans les régions de Mopti et Gao ;
- la construction et l'équipement d'une unité de transformation et conditionnement des produits agroalimentaires, d'un magasin de vente des produits finis, de deux bassins d'empoissonnement et d'une aire de teinture dans la région de Sikasso ;
- la construction de différents espaces de cohésion sociale pour les femmes et les filles dans les trois régions ;
- la construction de fours améliorés pour la production du pain et des gâteaux pour quatre groupes de femmes des communes de communes de Dianwelly, Douentza, Ondogou et Dogani Béré, etc.

28 Les groupes de discussions organisés au cours de l'évaluation ont mis en évidence l'importance de l'alphabétisation et de la numératie pour les populations bénéficiaires illettrées ou à faible niveau d'éducation ainsi que la place du matériel de communication pour les activités d'Information, d'Éducation et de communication (IEC) et de Communication pour un Changement de Comportement (CCC). Cependant une discussion avec le personnel d'ONU FEMMES a fait ressortir que le projet qui à la base était conçu pour la population du Soudan du Sud ne pouvait pas être en cohérence à 100 % avec sur celui du Mali qui a un profil moins agricole. Il a donc fallu faire une nouvelle planification au moment du démarrage pour adapter les activités du projet afin qu'elles puissent répondre aux besoins réels des populations du Mali, tout en maintenant son esprit initial au niveau des résultats et des produits. Cette nouvelle planification est même allée plus loin en adaptant les activités du projet aux besoins spécifiques des bénéficiaires dans chaque région de mise en œuvre au Mali.

29 La numérotation et le contenu des sous-activités précisés dans le FACE des projets annuels des partenaires de mise en œuvre validés par ONU FEMMES ne correspondaient pas toujours à la numérotation et au contenu des sous-activités du document de projet. De plus, certaines sous activités (ou partie de sous activités) contenues dans le document de projet n'ont pas toujours été prises en compte lors de la mise en œuvre (p. ex. : l'activité 2.2.3 du document du projet).

30 Les produits retenus pour chaque région dépendaient des spéculations produites par la région (p. ex. : les mangues dans la région de Sikasso, les échalotes dans la région de Mopti, etc.).



Citerne de stockage d'eau du jardin maraîcher de Gao.

31 La formation à l'embouche ovine a eu lieu dans les trois régions de mise en œuvre du projet alors que la formation en pisciculture a eu lieu dans la région de Sikasso, celle de la volaille dans la région de Mopti et celle du fumage de poisson dans la région de Gao.

TABLEAU 12

Taux de réalisation des moyens d'existence et opportunités économiques (par activité)*

Activités	Taux de réalisation juin 2020
1.1.1 : Réaliser une évaluation de base pour identifier les compétences professionnelles adaptées aux femmes qui sont demandées sur les marchés locaux dans les zones où se trouvent les personnes déplacées au Soudan du Sud et au Mali ³²	100 %
1.1.2 : Effectuer une évaluation de base des personnes déplacées pouvant participer au programme de formation professionnelle informelle	100 %
1.1.3 : Mobiliser les femmes et les adolescentes parmi les populations déplacées et les communautés d'accueil au Soudan du Sud et au Mali pour qu'elles s'organisent en groupes de subsistance et participent à la formation professionnelle, ainsi qu'à la formation en alphabétisation/numératie et aux compétences entrepreneuriales ³³	75 %
1.1.4 : Organiser une formation de formateurs pour les femmes et les adolescentes de la population déplacée et de leurs communautés d'accueil en utilisant des consultants/spécialistes locaux comme formateurs	100 %
1.1.5 : Créer des centres d'autonomisation des femmes/espaces conviviaux pour servir de lieu d'apprentissage et de réunion.	100 %
1.2.1 : Réaliser une évaluation participative des besoins et des capacités des bénéficiaires ciblés et une étude de marché pour définir les besoins du marché cible	50 %
1.2.2 : Fournir des kits de démarrage, des subventions en espèces, des microfinancements et l'accès à d'autres services financiers aux bénéficiaires qui ont suivi une formation à la création d'activités génératrices de revenus	100 %
1.2.3 : Soutenir les groupes de femmes cibles pour qu'elles puissent accéder à la terre pour la production et la commercialisation de légumes	100 %
1.2.4 : Fournir une technologie de serre/irrigation goutte à goutte aux bénéficiaires engagés dans la production commerciale de légumes ³⁴	50 %
1.2.5 : Fournir des technologies d'économie d'énergie et de ressources aux bénéficiaires ciblés	100 %
1.2.6 : Fournir une formation à l'esprit d'entreprise et à l'éducation financière aux bénéficiaires ciblés	100 %

* Pour plus des détails, consultez l'annexe 8.

³² Dans toutes les régions de mise en œuvre du projet, cette évaluation de base avait été réalisée au cours des enquêtes situationnelles qui ont été menées par les partenaires de mise en œuvre lors du montage de leur proposition technique qui répondent au cahier des charges de l'appel d'offres qui avait été lancé par ONU FEMMES pour leur recrutement.

³³ Cette activité n'a pas couvert la formation en alphabétisation et numératie dans chacune des régions de mise en œuvre.

³⁴ Cette activité n'a pas associé la technologie goutte à goutte aux équipements d'approvisionnement d'eau qui ont été mis en place dans les périmètres maraîchers réhabilités dans les régions de Sikasso et Gao.

Volet 2 : Prévention et réponse à la violence basée sur le genre

48. Parmi les contributions les plus importantes du projet d'ONU FEMMES dans ce domaine, les observations directes sur le terrain, les entretiens individuels avec le personnel à Bamako ainsi qu'avec les partenaires d'exécution, ont permis de relever, entre autres, les résultats suivants (Tableau 13) :

- la mise en place dans chaque région d'un centre d'autonomisation pour les femmes et les filles comme espaces de formation sur les droits, les VBG, la Prévention de l'Exploitation et Abus Sexuels (PSEA), le leadership, la réconciliation et les compétences en matière de moyens de subsistance et opportunités génératrices de revenu ;
- la formation des activistes communautaires sur les VSBG et leurs mises à disposition pour les campagnes de sensibilisation, d'IEC et de Communication pour un Changement de Comportement (CCC) dans les communautés de PDI et d'accueil dans les trois régions.
- la formation des femmes et des filles pour être des médiatrices facilitant la cohésion sociale ;
- le renforcement de l'engagement des communautés de PDI et d'accueil pour lutter contre les violences.

TABLEAU 13

Taux de réalisation du Volet Prévention et réponse à la VBG (par partenaire et activité) *

Activité	Taux de réalisation juin 2020
2.1.1 : Mettre en place des centres d'autonomisation pour les femmes et les filles comme espaces de formation sur les droits, les VBG, la PSEA, le leadership, la réconciliation et les compétences en matière de moyens de subsistance et opportunités génératrices de revenus	100 %
2.1.2 : Promouvoir des réunions régulières des femmes et des filles bénéficiaires, tant dans les communautés de personnes déplacées que dans les communautés d'accueil, afin de leur fournir des informations sur la violence liée au sexe, leurs droits et les services disponibles pour les survivants	100 %
2.1.3 : Fournir un accès à la formation en matière de guérison des traumatismes et de conseil aux bénéficiaires ciblés	100 %
2.1.4 : Promouvoir la prise de conscience et la sensibilisation à la violence sexuelle et sexiste parmi les hommes, y compris les dirigeants politiques et religieux locaux, et les adolescents, et les engager à faire campagne contre la violence sexuelle et sexiste dans leurs communautés	100 %
2.1.5 : Mettre en place et promouvoir un mécanisme permettant aux communautés d'accueil et aux personnes déplacées de s'engager dans la coexistence pacifique et le dialogue dans les communautés ciblées	100 %
2.1.6 : Renforcer le système de signalement de la VBG en veillant à ce que les communautés ciblées adoptent la voie d'orientation vers la VBG	100 %
2.2.1 : Former les activistes locaux au plaidoyer, à la mobilisation communautaire, à la sensibilisation et à l'aiguillage	100 %
2.2.2 : Encadrer les activistes locaux par des sessions de supervision mensuelles pour renforcer les compétences	100 %
2.2.3 : Développer du matériel d'IEC à l'intention des membres de la communauté pour qu'ils l'utilisent pendant les activités de sensibilisation	25 %
2.2.4 : Réaliser des émissions de radio et mener des campagnes de masse pour sensibiliser les communautés aux comportements liés à la violence basée sur le genre, et promouvoir les mécanismes de protection communautaire et l'utilisation des services d'intervention	100 %

* Pour plus des détails, consultez l'annexe 9

Question 2 : Quelles sont les raisons de l'obtention ou de la non-obtention des résultats du projet ?

49. Grâce à la revue documentaire, ainsi qu'aux entretiens individuels avec le personnel d'ONU FEMMES, les agences de mise en œuvre, et les groupes de discussion

avec les bénéficiaires attendus du volet Protection contre les VBG et Appui économique, un nombre des facteurs internes (Tableau 14 A) et externes (Tableau 14 B) à ONU FEMMES qui ont contribué à la bonne réussite du projet a été identifié.

TABLEAU 14.A

Liste des facteurs internes à ONU FEMMES qui ont contribué à la réalisation des résultats escomptés du projet

Facteurs internes à ONU FEMMES
01. L'expérience accumulée par le bureau d'ONU FEMMES lors de la mise en œuvre des projets antérieurs visant le nexus urgence-développement.
02. Malgré les retards observés lors de l'exécution du projet, le personnel d'ONU FEMMES a fait un effort important pour atteindre autant de cibles que possible jusqu'à la fin du projet. Cela a aussi été possible grâce à l'effort dont ONU FEMMES a fait preuve pour faciliter l'interaction entre les partenaires de mise en œuvre et le MPFEF.
03. Les appuis techniques apportés aux agences de mise en œuvre directement par le personnel d'ONU FEMMES en l'absence d'une stratégie de renforcement des capacités des partenaires de mise en œuvre
04. La mise à disposition de trois motos pour le déplacement des trois agents recrutés par chaque agence dans le cadre de la mise en œuvre du projet a facilité la présence de ces derniers sur le terrain malgré la distance et le contexte sécuritaire difficile
05. La rédaction de propositions annuelles de projet directement par les partenaires de mise en œuvre sous l'encadrement technique d'ONU FEMMES a contribué à renforcer l'appropriation.
06. La mise en place d'un système de suivi efficace impliquant les partenaires de mise en œuvre et le MPFEF malgré les difficultés de communication et d'accès à la majorité des sites du projet par le personnel des Nations Unies.
07. La présence d'un agent d'ONU FEMMES directement installé au MPFEF et qui facilite les échanges entre les deux institutions.

TABLEAU 14.B

Liste des facteurs externes à ONU FEMMES qui ont contribué à la réalisation des résultats escomptés du projet

Facteurs externes à ONU FEMMES
01. La présence effective des partenaires sur le terrain et leur niveau d'expérience déjà accumulée dans la plupart des sites ciblés par le projet.
02. La forte collaboration entre les agences de mise en œuvre et les Directions Régionales du MPFEF au niveau de Sikasso, Mopti et Gao
03. La réceptivité des travailleurs sociaux sur le terrain et leur quête permanente de stratégies nouvelles.
04. La collaboration établie par les agences de mise en œuvre avec les chefs traditionnels, les autorités locales et les administrations concernées dans les sites ciblés par le projet.
05. La participation du MPFEF comme partenaire stratégique d'exécution qui dispose des outils normatifs qui faciliteront la pérennisation des activités (exemple : le Plan d'Action 1325 et la Politique Nationale Genre), ainsi que l'intérêt de ce ministère pour le projet et son engagement dans sa mise en œuvre, ce qui a été mis en exergue par la présence de cette institution dans la mise en œuvre du projet à tous les niveaux.
06. La mise à contribution des moyens de l'État par l'intermédiaire du MPFEF qui a permis que certaines activités (p. ex. la construction de l'unité transformation et conditionnement des produits, d'une aire de teinture et d'un centre d'accueil et d'orientation les communautés dans les locaux de la Maison de la femme de Sikasso) se déroulent dans de très bonnes conditions

07. La solidité du partenariat entre l'ambassade d'Allemagne, le MPFEF et ONU FEMMES, en accord avec la politique de l'Allemagne, qui supporte l'égalité de genre
08. La dotation des motos aux travailleurs sociaux des différentes agences intervenant dans la mise en œuvre du projet pour faciliter les visites sur le terrain
09. La réalisation des activités de formation dans deux centres la commune de Douentza pour faire face à la recrudescence de l'insécurité dans la zone se traduisant par des attaques sporadiques des groupes armés soldés souvent par des pertes en vies humaines
10. La planification de la mise en œuvre des activités sur le terrain par petits groupes de bénéficiaires pour éviter la propagation de la COVID-19.
11. La délocalisation de certains centres de formation à Boré plus sécurisant que Douentza.
12. La reconnaissance des activistes communautaires comme de vrais médiateurs en cas de conflit au sein d'un couple et entre les familles des PDI et communautés d'accueil.
13. L'implication des activistes communautaires dans la sensibilisation à toutes formes de violences et la nécessité du rétablissement de la cohésion sociale a empêché le risque d'un conflit entre les communautés Peuls (éleveurs) et Bella (cultivateurs) qui était en passe d'éclater en 2017 dans la commune de Douentza.
14. L'utilisation des experts des services techniques des Ministères de la Santé et du Développement social, du Développement rural, de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche, etc. a assuré un niveau de qualité à la mise en œuvre.
15. L'existence des périmètres maraîchers abandonnés qui nécessitait juste une réhabilitation dans les cercles de Douentza et Bandiagara

50. Grâce à la revue documentaire, ainsi qu'aux entretiens individuels avec le personnel d'ONU FEMMES, les agences de mise en œuvre, et les groupes de discussion avec les bénéficiaires attendus des volets Appui économique et Protection contre les VBG, un nombre des facteurs internes (Tableau 15 A) et externes (Tableau 15 B) à ONU FEMMES qui ont empêché la bonne réussite du projet a été identifié.

TABLEU 15 A

Liste des facteurs internes à ONU FEMMES qui ont empêché la réalisation des résultats escomptés

Facteurs internes à ONU FEMMES
01. L'absence de rencontres périodiques entre les différents partenaires d'exécution tout au long de la mise en œuvre du projet n'a pas permis un échange d'expériences entre ces derniers au regard des difficultés rencontrées par chacun, des mesures de mitigation (positive ou non) apportées et des leçons apprises
02. L'absence des bureaux d'ONU FEMMES à Sikasso et Mopti ³⁵ au cours de la mise en œuvre du projet
03. L'absence d'un échange continu d'informations concernant les activités sur le terrain entre les différents partenaires de mise en œuvre, malgré une rencontre annuelle de renforcement des capacités qui avait réuni tous les partenaires d'exécution intervenant dans les projets mis en œuvre par cette agence ³⁶
04. La survenue de la COVID-19 qui a fortement perturbé le calendrier de mise en œuvre des activités du projet en 2020

³⁵ Le Bureau d'ONU FEMMES à Mopti n'a été ouvert qu'en 2022

³⁶ Une seule réunion de renforcement des capacités des partenaires de mise en œuvre du projet avait eu lieu dans le cadre de la coordination annuelle des partenaires d'ONU FEMMES. Il s'agit d'une rencontre de recadrage qui regroupe annuellement tous les partenaires d'exécution intervenant dans la mise en œuvre des projets d'ONU FEMMES au Mali.

- 05.** La taille restreinte de l'équipe d'ONU FEMMES affectée au projet³⁷, la charge élevée de travail et les problèmes de communication avec les partenaires de mise en œuvre pour la mise en route du projet a entraîné un retard dans l'identification des cibles et le démarrage tardif des activités sur le terrain.
- 06.** L'absence de partage systématique du document du projet par ONU FEMMES Bamako avec les partenaires d'exécution. Cela a aussi bien gêné la définition du contenu des activités que leur planification lors du montage des propositions annuelles de projets par les partenaires d'exécution.
- 07.** La planification des activités n'a pas semblé trop réaliste dans la mesure où elle donne l'impression de ne pas avoir pris en compte dans l'exécution les délais à respecter entre la signature des contrats, l'identification des bénéficiaires, la libération du premier versement de fonds destinés au budget de chaque partenaire d'exécution et le début affectif des activités du projet sur le terrain. En effet dans le contexte d'un nouveau projet, cette planification est parfois prématurée sinon impossible, sauf si des mécanismes de préfinancement sont disponibles et des accords avec les partenaires d'exécution déjà en place et dûment signés avant le premier jour du projet.
- 08.** La non-prise en charge par le projet de protocole DRA/ONU FEMMES pour le suivi des activités de maraîchage à Boré, Ibissa et Falembougou a affecté négativement les initiatives du service local de Douentza en faveur de la valorisation du périmètre maraîcher de Boré.
- 09.** Le manque des livrables spécifiques pour les activités 1.1.1, 1.1.2 et 2.2.3 ce qui a rendu la vérification de leur réalisation plus compliquée que prévu
- 10.** La non-prise en compte de la mise en place d'un système de maintenance des infrastructures à construire (surtout d'approvisionnement en eau) lors de la planification du projet³⁸
- 11.** Le fait qu'ONU FEMMES n'avait pas de bureau dans les régions de Sikasso et Mopti³⁹ au cours de la mise en œuvre du projet a annulé les gains de suivi qui auraient pu être générés par la présence permanente du personnel d'ONU FEMMES sur le terrain.
- 12.** Le nombre élevé de temps morts entre la fin des projets annuels des partenaires de mise en œuvre et le démarrage de nouveaux a entraîné une démotivation des bénéficiaires et un plus grand engagement des partenaires de mise en œuvre pour d'autres projets dont ils avaient la charge.

TABLEAU 15 B

Liste des facteurs externes à ONU FEMMES qui ont empêché la réalisation des résultats escomptés

Facteurs externes à ONU FEMMES
01. Les ressources humaines recrutées par les partenaires d'exécution n'ont pas toujours été à la hauteur des attentes, surtout au niveau technique de la transmission des connaissances.
02. Le montant des ressources n'était pas toujours adéquat vu le nombre d'activités programmées et le nombre de bénéficiaires prévus.
03. L'impact des conditions sécuritaires sur les activités de suivi
04. Le sentiment de plusieurs partenaires de n'avoir pas été impliqués suffisamment par ONU FEMMES lors la conception du projet.
05. La distraction des ONG ou agences de mise en œuvre des activités du projet vu leurs engagements avec d'autres bailleurs et le montant assez restreint de l'enveloppe accordée par ONU FEMMES.
06. L'interdiction de la circulation des motos par les autorités administratives dans les communes rurales de Dangol-Boré, Dianwelly et celle urbaine de Douentza entre janvier et mars 2017 a empêché le déplacement des populations dans ces zones, ce qui a ralenti la mise en œuvre des activités du projet au cours de cette période

³⁷ Lors du lancement, le personnel affecté au projet était réduit à deux individus notamment le coordonnateur et l'assistant administratif.

³⁸ Le manquement de maintenance est actuellement la principale cause de l'arrêt de plusieurs pompes à eau manuelles dans les communes de Gao et Bourem.

³⁹ Le Bureau ONU FEMMES de Mopti n'a été ouvert qu'en 2022, soit un an après la fin du projet.

- 07.** L'arrivée de nouveaux PDI dans les communes rurales de Dangol-Boré, Dianwelly et celle urbaine de Douentza au cours de la période de mise en œuvre du projet a entraîné une augmentation de la demande de la cible que le projet était incapable de satisfaire compte tenu des moyens disponibles limités.
- 08.** L'éloignement du centre-ville, des lieux de résidence des populations des communautés de PDI et d'accueil (souvent au centre-ville ou dans les quartiers en périphérie du centre-ville) du site abritant l'unité de transformation et de conditionnement des produits agroalimentaires à Sikasso
- 09.** L'assèchement de certains puits et forages mis en place par le projet, suite aux mauvais choix des sites d'installation de ces infrastructures
- 10.** Le vandalisme des infrastructures de transport et stockage d'eau dans certains périmètres maraîchers suite au mécontentement des populations riveraines qui aurait aussi voulu bénéficier d'une adduction d'eau dans la commune de Dogani Beré de la région de Mopti
- 11.** Le manque d'eau dans les périmètres maraîchers de Dianweli et de Falembougou
- 12.** La difficulté dans l'identification des femmes et filles déplacées à cause des mouvements incessants dans la région de Gao.

51. L'équipe d'évaluation a aussi bien identifié d'autres facteurs qui, malgré leur présence n'ont pas empêché la réalisation mais, semblent en avoir impacté l'efficacité. Par exemple, les retards dans les approbations de contrats et dans la libération des fonds (sur quatre des cinq années qu'a duré le projet, aucun accord de coopération signé avec les partenaires d'exécution qui pour tant annuel, n'a couvert les 12 mois de l'année).

Question 3 : Le projet a-t-il disposé de mécanismes de suivi efficaces pour mesurer les progrès accomplis vers les résultats ?

52. Le management du projet a mis en place un processus de suivi à trois niveaux complémentaires qui a fortement influencé le suivi du projet.

53. Tout d'abord, l'accent a été mis sur le suivi des réalisations sur le terrain par le personnel des partenaires de mise en œuvre et les experts des ministères recrutés pour des formations techniques. Pour faciliter les déplacements de suivi sur le terrain, trois motos ont été mises à la disposition des trois membres du personnel de chaque partenaire de mise en œuvre. Le carburant et autres pièces nécessaires (assurances, etc.) ont été directement pris en compte dans le budget annuel du projet dans chaque région de mise en œuvre. De plus, une rubrique « suivi » a été ajoutée au budget annuel de chaque région de mise en œuvre pour faciliter la présence des experts/formateurs recrutés dans le cadre de la mise en œuvre du projet pour assurer un suivi de

proximité aux bénéficiaires dans la mise en œuvre de leurs AGR⁴⁰.

54. Ensuite, le suivi du projet sur le terrain a été confié à la direction régionale du MPFEF et ses démembrés dans les différents cercles et aux partenaires d'exécution pour lesquels les indicateurs de suivi étaient précisés dans les rapports trimestriels. Le management du projet a demandé expressément aux partenaires de mise en œuvre de rendre compte aux services régionaux de l'État par l'intermédiaire du MPFEF. Les rapports trimestriels étaient envoyés non seulement au bureau d'ONU FEMMES à Bamako, mais aussi à la direction régionale du MPFEF de chaque région de mise en œuvre pour un objectif de suivi évaluation. Cela permettait d'abord d'obtenir des informations conformes à celles constatées par la direction régionale du MPFEF dans ses activités de suivi, ensuite de faciliter la remontée de ces informations dans le système d'information de l'administration, et d'avoir les mêmes informations au niveau de l'État et d'ONU FEMMES.

55. Enfin, le personnel d'ONU FEMMES à Bamako a effectué au moins une mission de suivi sur le terrain dans chaque région de mise en œuvre par trimestre au cours des quatre années de cette mise en œuvre. Cette mission de suivi permettait de s'assurer que le projet était bien suivi par les services de l'État et, en cas de problème, déterminer les mesures correctives pour y remédier.

⁴⁰ La majorité des AGRs retenues (embouche, pisciculture, culture de légumes, transformation agroalimentaire, etc.) nécessitait un suivi régulier de la part des experts techniques formateurs pour assurer non seulement la partie pratique des formations, mais aussi la conduite dans de bonnes conditions des exploitations en question.

56. La mise en commun de l'expertise des partenaires de mise en œuvre et de l'État à travers le MPFEF pour assurer le suivi du projet, a donné une plus grande facilité à ONU FEMMES pour effectuer un suivi de qualité malgré les difficultés de communication avec les autres acteurs sur le terrain.

57. Néanmoins, ce processus de suivi aurait dû être plus efficace, si le budget destiné au MPFEF pour appuyer leurs activités de suivi avait été débloqué. En effet, l'absence de cette dotation a réduit l'implication du MPFEF dans le suivi des activités sur le terrain. De plus, le suivi dans le cadre de la mise en œuvre globale des activités du projet en prenant en compte la partie mise en œuvre au Soudan du Sud n'a pas été à la hauteur des attentes espérées. En effet le suivi du projet étant localisé au Sud, la synergie entre les deux parties du projet (Mali et Soudan du Sud) n'a pas toujours été assurée⁴¹.

58. L'évaluation à mi-parcours qui aurait permis à la mise en œuvre du projet d'être plus efficace en permettant de corriger les incohérences constatées au cours de la première phase de la mise en œuvre et de partager les leçons apprises avec le Soudan du Sud et les autres partenaires n'a pas été effectuée.

Question 4 : Quelle est l'influence du contexte et des circonstances spécifiques du pays sur l'obtention des résultats et l'efficacité opérationnelle ?

59. Le contexte et les circonstances spécifiques du pays ont influencé l'obtention des résultats du projet et l'efficacité opérationnelle à plusieurs niveaux :

a. Le choix des zones de mise en œuvre du projet où l'on pouvait obtenir les résultats escomptés avec une efficacité opérationnelle a été influencé par la situation sécuritaire du pays en lien avec les populations affectées. En effet en 2016, il fallait cibler les régions qui ne sont pas forcément affecté par le conflit mais qui accueille les déplacés. Or, Sikasso était à ce moment la région qui accueillait le plus de PDI. Ensuite, la région Gao était la région était la plus affectée par le conflit alors que celle de Mopti qui était aussi déjà affectée, commençait à accueillir un grand nombre de déplacés.

b. Les sous-activités qui ont permis de donner un contenu aux activités du projet ont été choisies et élaborées en tenant compte des besoins spécifiques des

populations de chaque région de mise en œuvre, surtout s'agissant des activités liées aux AGR. C'est ainsi par exemple que la production maraîchère a été retenue pour les régions de Gao et Mopti alors que c'est la pisciculture a été choisie pour la région de Sikasso et l'embouche pour les trois régions.

c. Dans un contexte marqué par des difficultés de communication entre les régions de mise en œuvre du projet et le Bureau Pays d'ONU FEMMES à Bamako, la stratégie de suivi/évaluation qui a été retenue a tenu compte de cette réalité. Ainsi, pour être efficace, le personnel d'ONU FEMMES a mis à contribution l'expertise des partenaires de mises et des structures de l'État (MPFEF, etc.).

d. La distance séparant les sites de mise en œuvre des activités du projet et les lieux de résidence des bénéficiaires surtout des communautés de PDI n'a pas favorisé un plein engagement de ces derniers dans la mise en œuvre des activités du projet, ce qui a nui à l'efficacité. En effet, ces derniers devaient souvent se déplacer sur plus d'une dizaine de kilomètres et à pied pour rejoindre les sites de mise en œuvre du projet (et inversement leur domicile). Dans la commune de Sikasso par exemple, les infrastructures mises en place par le projet ont été construites dans le domaine de la DRMPFEF et du centre de la femme, ces sites étant situés à des dizaines de kilomètres des quartiers comme Médine, Mamasoni, etc. où résidaient la majorité des bénéficiaires. Le problème d'éloignement n'a pas toujours incité les bénéficiaires à participer aux formations.

e. La majorité des PDI bénéficiaires des formations en embouche ovine et des kits d'AGR en béliers étant locataires ou habitant chez des proches, ils ne disposaient pas toujours de l'espace nécessaire à la construction des bergeries, ce qui a constitué un frein à l'efficacité opérationnelle de cette activité.

f. Suite à la pandémie de COVID-19 en 2020, la Société Malienne de Gestion de l'eau Potable (SOMAGEP) a augmenté les niveaux de chlore dans de l'eau courante, engendrant une forte augmentation du taux de mortalité dans les deux bassins empoisonnés et approvisionnés en eau courante (et placés pour la circonstance dans l'enceinte de la DRMPFEF de Sikasso), ce qui a provoqué l'arrêt prématuré de cette activité⁴².

⁴¹ La contribution du Mali aux activités de suivi du projet ne s'est limitée qu'à l'envoi d'un rapport annuel au Soudan du Sud chaque fin d'année pour contribution au rapport de synthèse qui devrait être présenté au bailleur.

⁴² Malgré le transfert des poissons survivants dans un autre bassin content une eau de forage, le résultat final obtenu n'a pas permis au groupe de femmes bénéficiaires de continuer cette activité.

g. Les conditions climatiques particulières du centre et du nord du Mali sont à l'origine de l'assèchement de la nappe phréatique et ont provoqué l'arrêt des forages et puits, et par conséquent de l'exploitation des périmètres maraîchers dans certaines communes des régions de Gao (commune de Bagoundié) et Mopti (commune d'Ondougou).

Question 5 : Dans quelle mesure le projet a-t-il pu s'adapter et réagir rapidement à des situations changeantes ?

60. Afin de s'adapter et réagir rapidement aux situations changeantes, la coordination du projet a exploré plusieurs stratégies ont été explorées. La sélection des partenaires de mise en œuvre du projet s'est basée sur leur expertise quant à la connaissance du terrain, ainsi que sur leur capacité d'adaptation et de réaction rapide aux changements de situations⁴³.

61. Autre axe principal de cet effort, la concertation permanente sur le terrain entre les partenaires de mise en œuvre et le MPFEF a permis l'octroi au projet d'un bureau non loin ou directement dans les locaux du MPFEF des régions et cercles de mise en œuvre. Ainsi, le projet a bénéficié d'une concertation en temps réel avec l'administration.

62. Aussi, le personnel d'ONU FEMMES et ses partenaires de mise en œuvre ont en permanence eu recours à l'expertise du DSS pour s'informer en temps réel de la situation sécuritaire.

Question 6 : Le projet a-t-il obtenu des résultats imprévus, qu'ils soient positifs ou négatifs ? Pour qui ?

63. Malgré l'absence d'instructions pour les agences de mise en œuvre sur l'ajustement des modalités d'exécution du projet, des résultats imprévus positifs ont été observés lors de la mise en œuvre du volet moyens d'existence et opportunités génératrices de revenus. Ces résultats incluent entre autres les suivants :

Résultats positifs imprévus

a. Les bénéficiaires des cercles de Bandiagara et Douentza qui ont pu suivre des formations en boulangerie ainsi des fours ont commencé à vendre leur production pour nourrir les autres communautés de PDI nouvellement arrivées.

b. La majorité des bénéficiaires de béliers dans la région de Sikasso ont abandonné l'embouche ovine pour migrer vers l'élevage classique de moutons et sont aujourd'hui propriétaires des cheptels de plusieurs bêtes. Par exemple, sur les six bénéficiaires de béliers visités à Sikasso au cours de l'évaluation, deux possédaient chacune un cheptel de plus de 10 bêtes, trois disposaient d'un cheptel de six à huit bêtes alors une seule possédait un cheptel de quatre bêtes.

c. Les populations de la commune de Dianwelly utilisent aussi le forage mis en place pour l'approvisionnement en eau des ménages. Dans la ville Fomborido, la communauté est heureuse car elle dispose d'eau potable à boire mais aussi pour le maraîchage.

d. Bien qu'ONU FEMMES n'ait pas eu de mandat pour la construction d'un espace exclusivement réservé à la cohésion sociale et à lutte contre les VSBG, le projet a bâti une case de la paix suivant les standards d'ONU FEMMES à Berrah⁴⁴.

e. La case de la paix de Berrah permet désormais à des femmes de générer des ressources grâce à la location de la salle pour des rencontres au niveau du village (à raison de 10 000 FCFA par jour). Les chaises qui permettent également de mobiliser des fonds pour les femmes (avec une location à 100 FCFA l'unité) tout comme la vente de l'électricité générée par les panneaux solaires installés sur la case de la paix pour le chargement des téléphones (à raison de 50 FCFA par téléphone).

f. L'implication des activistes communautaires dans la sensibilisation à toutes formes de violences et la nécessité du rétablissement de la cohésion sociale à annihiler le risque de conflit entre les communautés peules (éleveurs) et Bellas (cultivateurs) qui était en passe d'éclater en 2017 dans la commune de Douentza.

g. Après une année de pratique d'embouche ovine, certaines femmes bénéficiaires de béliers de la région de Sikasso ont opté pour l'embouche bovine.

⁴³ Les partenaires de mise en œuvre du projet ont été sélectionnés grâce à l'exploitation de la base de données des ONG éligibles pour travailler avec les agences des Nations Unies sur la base d'un ensemble de critères y compris la connaissance du terrain, ainsi que sur leur capacité à s'adapter et réagir rapidement aux situations changeantes. Cette base de données avait été constituée à la suite d'un audit des ONG maliennes qui avait effectué par les agences des Nations Unies.

⁴⁴ Le document de projet n'avait pas prévu de construire ce type d'infrastructure mais, d'utiliser celles qui existaient déjà.

64. Les résultats imprévus négatifs qui ont été observés lors de la mise en œuvre concernent les deux volets du projet. Ces résultats incluent entre autres les suivants :

Résultats imprévus négatifs

a. Suite à la présence d'un taux élevé de chlore dans l'eau des bassins d'empoisonnement dans la région de Sikasso, l'activité de pisciculture en cours d'expérimentation a été totalement arrêtée.

b. L'activité du projet relatif au développement du matériel d'IEC destiné aux membres de la communauté et à utiliser pendant les activités de sensibilisation s'est limitée à la production, la multiplication et la diffusion des cassettes audio et vidéo. Cette activité telle qu'élaborée paraît improductive dans la mesure où la cassette est une technologie obsolète, qui n'est plus du tout compatible avec les appareils de diffusion numérique qui sont actuellement utilisés par la majorité des communicateurs.

Question 7 : Quelles bonnes pratiques, quels obstacles ou quelles insuffisances ont été rencontrés ? Comment ont-ils été surmontés ?

65. D'une manière générale la bonne pratique observée est la gestion concertée entre les partenaires de mise en œuvre et le MPFEF. Cette pratique managériale a facilité l'implication des acteurs étatiques et locaux dans la mise en œuvre des activités du projet dont les gains pour le projet sont les suivants :

- La concertation entre les partenaires de mise en œuvre et le MPFEF a facilité le suivi et facilité la dissémination des résultats du projet dans le circuit d'information de l'État. De plus, la position d'acteur principal du MPFEF dans les négociations concernant le projet avec les autres administrations au niveau local a simplifié l'adaptation du projet à la complexité des structures, des systèmes et des processus décisionnels nationaux.
- La mise à disposition des espaces pour la réalisation des périmètres maraîchers a été facilitée par la participation des services locaux du Ministère de l'Agriculture et des mairies aux négociations.
- L'implication des techniciens du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et des Pêches a facilité la mise en œuvre des formations aussi bien au niveau des phases théoriques que pratiques. À cette fin, les installations techniques au niveau local ont plusieurs fois été utilisées. De plus, ces techniciens dispo-

saient d'une bonne connaissance du terrain aussi bien au niveau des itinéraires techniques que de la sociologie rurale pour faciliter la mise en œuvre de ces activités.

- La participation des techniciens du Ministère de la Santé et du Développement social dans les activités de protection et de lutte contre les VBG a facilité la sensibilisation (qui avait lieu souvent dans les locaux des Centres de Santé Communautaires [CSCoM] ou des Centres de Santé de Référence [CSRef]) et la prise en charge psychosociale et médicale des survivantes.

66. La gestion concertée entre les partenaires de mise en œuvre et le MPFEF a aussi simplifié le suivi en permettant au projet de surmonter les problèmes d'accès à certaines zones de mise en œuvre pour le personnel des Nations Unies⁴⁵. De la même façon, la crédibilité des informations contenues dans les rapports trimestriels des partenaires de mise en œuvre a été réhaussée, car celles-ci ont été approuvées par le MPFEF. Aussi, leur disponibilité directement dans le circuit d'information de l'État a favorisé la dissémination des résultats du projet⁴⁶.

67. Une autre bonne pratique a consisté à choisir parmi les bénéficiaires des femmes dynamiques susceptibles de constituer un réseau de femmes leaders. Ces dernières ont été formées par le projet avec pour objectifs de prendre la tête des associations mises en place de manière à assurer l'encadrement des autres par effet d'entraînement⁴⁷.

68. Plusieurs obstacles ont été constatés lors de la mise en œuvre du projet, parmi lesquels :

- l'insuffisance du budget alloué aux partenaires de mise en œuvre entravant l'intégration de tous les bénéficiaires directs dans les activités du volet autonomisation et opportunités génératrices de revenus (le nombre de bénéficiaires retenu dans le cadre de la mise en œuvre des différentes activités du projet

45 Tous les services du MPFEF aussi bien au niveau régional que dans les cercles ont été impliqués comme partenaire d'exécution dans la mise en œuvre des activités du projet et assuraient le suivi du projet en concertation avec les partenaires de mise en œuvre.

46 Tous les acteurs administratifs et locaux (notamment le gouvernorat, les ministères de l'Agriculture, de l'Élevage et des Pêches, de la Santé et du Développement social, ainsi que les mairies recevaient les rapports sur l'exécution du projet par l'intermédiaire du MPFEF.

47 L'utilisation de cette approche a très bien marché dans la région de Sikasso où la présidente qui a été retenue pour diriger l'association avait une longue expérience dans la distribution des fruits et légumes. Malheureusement son décès a engendré une démobilisation de membres que la nouvelle présidente tente difficilement d'endiguer.

- était souvent très insuffisant au regard de l'objectif à atteindre.)⁴⁸ ;
- les durées généralement longues entre la fin d'un projet annuel des partenaires de mise en œuvre et le début du suivant⁴⁹ ;
 - les difficultés d'accès dans les zones de mise en œuvre du projet en raison des problèmes de sécurité ;
 - l'incompréhension des membres des communautés ne participant pas au projet qui n'étaient pas toujours d'accord avec le lieu d'installation des pompes et manifestaient le plus souvent leur mécontentement en vandalisant les installations ;
 - la variation du taux de chlore dans de l'eau présente dans deux des bassins empoisonnés de 50 m2 chacun a déclenché une l'augmentation progressive du taux de mortalité des bêtes ;
 - la diminution du budget alloué à la réalisation des activités contenu dans le document de projet annuel des partenaires de mise en œuvre au cours de l'exécution⁵⁰ ;
 - la planification effectuée lors de l'adaptation du projet au contexte du Mali n'a pas toujours pris en compte l'esprit du projet dans les propositions retenues des partenaires de mises. Par conséquent, cela a eu un impact significatif sur la mise en œuvre du projet. Par exemple, le projet a décidé de mettre ensemble les femmes bénéficiaires pour former des groupes de producteurs qui devaient produire et vendre ensemble. Un tel choix impliquait aussi une formation en gestion de l'entreprise coopérative. Si cela a été respecté dans les régions de Mopti et Sikasso, tel n'a pas été le cas dans la région de Gao où la formation s'est limitée à la vie associative et à l'entrepreneuriat, privant par la même occasion les femmes bénéficiaires des techniques de management d'une entreprise associative, ce qui n'a pas aidé à faciliter le fonctionnement des groupes mis en place ;
 - l'approche pédagogique utilisée par les formateurs recrutés par les partenaires de mise en œuvre ne

s'est pas basée sur la remise aux apprenants généralement illettrés des supports didactiques illustrés favorisant l'auto-apprentissage (par exemple : les fiches techniques illustrées pour le fonctionnement des fours pour le pain, des fiches techniques de suivi pour la conduite de l'embouche des moutons, le fumage de poisson, etc. et non des cahiers de prise de note). Il en est de même pour la sensibilisation aux VSBG où les supports de sensibilisation notamment, les affiches illustrées et le matériel de sonorisation ont fait défaut.

69. Bien que les consignes à prendre venant d'ONU FEMMES pour **faire** face à ces obstacles fussent souvent absentes, les partenaires de mise en œuvre ont utilisé plusieurs stratégies pour y faire face parmi lesquels :

- l'insuffisance du budget alloué aux activités de mise en œuvre a été atténuée par les stratégies de formation des formateurs qui étaient chargés de disséminer les connaissances acquises auprès des autres bénéficiaires.
- pour faire face aux durées souvent très longues entre la fin d'un projet annuel et le début de l'autre, les partenaires de mise en œuvre ont assuré une présence constante non seulement pour suivre les activités d'AGR en cours des bénéficiaires, mais aussi pour augmenter le nombre de campagnes de sensibilisation et leur activité sur les antennes des radios ;
- le suivi des réalisations du projet en temps d'insécurité a continué à être assuré par les agents du MPFEF présents sur le terrain ainsi que par les techniciens des ministères de l'Agriculture, de l'Élevage et des Pêches, de la Santé et du Développement social également permanent sur le terrain, qui avait été engagés dans la mise en œuvre des activités du projet ;
- les poissons en cours d'élevage ont été transférés dans un bassin de location approvisionné en eau provenant d'un forage⁵¹ ;
- pour faire face à la diminution du budget alloué à la réalisation des activités contenues dans le document de projet annuel au cours de l'exécution par ONU FEMMES, les partenaires de mise en œuvre ont opté pour la suppression des activités dont le contenu apparaissait comme des doublons (p. ex : la formation en marketing qui est un module de

48 Pour le résultat 1 visant à atteindre 1 000 femmes et adolescentes par exemple, l'on constate que la cible par activité était généralement de 20 à 25 femmes, un chiffre trop modeste au regard du nombre élevé des membres des communautés de PDI et d'accueil à satisfaire.

49 Sur les 48 mois qu'a duré la mise en œuvre du projet, CRADE n'est effectivement intervenue dans l'exécution du projet que 28 mois, GASS Mali pendant 37 mois et CAR.D pendant 40 mois.

50 Ce constat n'a pas pu être vérifié par la disponibilité des documents formels. Les partenaires de mise en œuvre interrogés sur le sujet ont déclaré qu'ils avaient égaré les documents, compte tenu la réalisation de l'évaluation plus de deux ans après la fin du projet.

51 Malgré ce transfert, on a noté une démotivation des bénéficiaires engagés dans cette activité à assurer la continuité de la mise en œuvre. De plus, les membres du groupe bénéficiaire de cette activité ont déclaré lors des entretiens de groupe ne pas savoir ce qui avait été fait de l'argent généré par la vente des poissons rescapés. Cette activité n'a plus continué et aucune des bénéficiaires ne s'est engagé dans la conduite d'un élevage de poisson à son propre compte.

la formation en entrepreneuriat, la réduction des campagnes de sensibilisation sur le terrain, etc.).

Question 8 : Dans quelle mesure les capacités des détenteurs de droits et d'obligations concernés ont-elles été renforcées ?

70. Avant de répondre à cette question, il est nécessaire de préciser que la mise en œuvre du projet a fait interagir un certain nombre de détenteurs de droits et d'obligations dont les principaux sont : les bénéficiaires directs du projet, le personnel des ONG partenaires du projet, les directions déconcentrées du MPFEF, le personnel des autres administrations impliquées partenaires (Ministères de l'Agriculture, de l'Élevage, des Pêches, de la Santé et du Développement social, commune, etc.).

71. Le projet a prévu six activités de formations⁵² consacrées au renforcement des capacités de 597 femmes et filles notamment en gestion et production et de 93 activistes ou relais communautaires dont 62 femmes à Koutiala (Sikasso), Bandiagara (Mopti) et Bourem (Gao) sur la prévention contre les VSBG. Toutes ces formations ont été réalisées lors de la mise en œuvre, ce qui a permis à ces derniers de renforcer leurs capacités dans les différents domaines visés.

72. Bien que la conception du projet a prévu de renforcer les capacités des ONG partenaires à fournir des services de prévention, d'atténuation et de réponse aux VBG, la planification effectuée à cet effet n'a prévu aucune activité pour cette cible dans le document de projet. Pour pallier ce manquement, le personnel d'ONU FEMMES a opté pour l'organisation des formations concernant cette thématique dans chaque région de mise en œuvre, à la fois pour les activistes et l'ONG partenaire.

73. De la même manière, le personnel du MPFEF qui était sur le terrain, ainsi que celui des autres administrations et communes, assistait aux séances de formations qui étaient organisées au profit des bénéficiaires, même si aucune activité de renforcement des capacités n'a été prévue pour eux au cours de la mise en œuvre.

Question 9 : 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 l'action humanitaire ?

74. Plusieurs bonnes pratiques innovantes ont été introduites dans le projet par le personnel d'ONU FEMMES pour obtenir des résultats en matière de résilience, de lutte contre les VSBG et l'action humanitaire particulièrement dans le contexte sécuritaire du Mali, marqué par de fortes restrictions générant des problèmes d'accès à certaines zones pour le personnel des Nations Unies. Les plus pertinentes sont les suivantes :

- La stratégie bâtie autour de l'adoption d'un système de suivi par les partenaires de mise en œuvre et par l'État malien à travers les directions régionales et locales du MPFEF constitue une bonne pratique innovante dans le suivi des projets humanitaires dans un contexte d'insécurité. Cette stratégie a permis d'assurer le suivi du projet en tout temps et d'obtenir des résultats encourageants.
- L'autre stratégie innovante de ce projet est la construction des centres d'autonomisation économique des femmes/espaces conviviaux pour servir de lieu d'apprentissage et de réunion. Avec ces espaces aménagés expressément pour pouvoir accueillir dans un même lieu les réunions sur la cohésion sociale, la protection contre les VSBG et l'apprentissage aux activités d'autonomisation des femmes, cette stratégie qui a permis à ONU FEMMES d'atteindre des résultats encourageants depuis le lancement en 2014 marque le point de rencontre du nexus entre l'urgence dans un contexte humanitaire et le développement.
- Le partenariat fort avec le MPFEF est une avancée notable sur le plan stratégique pour appuyer davantage l'institutionnalisation et la pérennisation des acquis de l'humanitaire dans le domaine de la promotion et la protection des droits des femmes au Mali.

Question 10 : Le projet a-t-il eu des effets complémentaires et synergiques sur les efforts plus larges d'ONU Femmes pour promouvoir l'autonomisation économique

75. Les efforts d'ONU FEMMES pour promouvoir l'autonomisation économique des femmes au Mali en 2016 s'articulaient autour du renforcement des capacités des agricultrices des coopératives de femmes, le développement de l'infrastructure économique locale pour améliorer l'accès aux marchés, réduire l'effort physique

⁵² Les formations d'appui économiques étaient divisées en deux parties. La première concernait des formations fondamentales adressées à tous les bénéficiaires. La seconde portait sur des formations professionnelles adressées spécifiquement aux bénéficiaires de chaque AGR considérée.



Champ d'oignon à Sikasso

et faire gagner du temps aux agricultrices⁵³. Le projet a eu des effets complémentaires sur ces efforts en renforçant les capacités des femmes et filles des communautés de PDI et d'accueil dans les régions de Sikasso, Mopti et Gao, et ce, notamment dans les domaines suivants : gestion et création d'entreprises, acquisition des compétences professionnelles/génératrices de revenus (en incluant les activités telles que la transformation des aliments, la production de légumes, la couture, l'artisanat, la boulangerie/pâtisserie, l'élevage des ovins et poissons, etc.), construction des infrastructures économiques (p. ex : les infrastructures construites à Sikasso, l'unité de transformation et de conditionnement des produits agroalimentaires de la maison de la femme, le magasin de distribution et des commercialisations des produits des associations de femmes, deux bassins d'empoissonnement, etc.).

76. Les efforts d'ONU FEMMES au Mali en 2016 s'articulaient également autour du soutien à apporter aux associations de femmes et des femmes entrepreneures afin qu'elles puissent répondre aux marchés publics et

rendre responsable le secteur public en incluant le genre dans les politiques de marchés publics. Autre effort, le renforcement de la résilience des femmes rurales dans un environnement d'insécurité alimentaire et de changement climatique : en soutenant des femmes rurales et des coopératives dirigées par des femmes pour accéder à l'énergie renouvelable et à des technologies appropriées pour l'augmentation des revenus et l'amélioration du statut social. Pour le dernier point, le projet a eu des effets synergiques sur ces efforts d'ONU FEMMES en apportant aux femmes rurales (communautés de PDI et d'accueil) des régions de Mopti et Gao, les technologies d'économie d'énergie et de ressources dont elles avaient besoin. Par exemple : les technologies d'économie d'énergie et de ressources (les fours améliorés pour la production de la pâtisserie, les adductions d'eau des jardins maraîchers utilisant des pompes qui fonctionnent à l'énergie solaire, les bassins de conservation d'eau dans les périmètres maraîchers, etc.).

⁵³ Voir ONU FEMMES « Évaluation du Portefeuille Pays : Rapport final 2014-2019 » (République du Mali).

5.4 EFFICIENCE: QUESTIONS

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

Gestion de ressources financières ?

- Dans quelle mesure les fonds destinés à la mise en œuvre du projet ont-ils été suffisants pour faire face aux besoins des groupes cibles ?
- Dans quelle mesure les fonds destinés à la mise en œuvre du projet ont-ils été libérés selon le délai prévu ?
- Quelles mesures ont été prises durant la conception et la mise en œuvre du projet pour assurer que les ressources s'avèrent les moins coûteuses par rapport aux alternatives existantes ?

Gestion de ressources humaines

- Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines s'est-elle avérée la moins coûteuse par rapport aux alternatives existantes ?

Gestion de biens/stock

- Dans quelle mesure la gestion des biens/équipements du projet s'est-elle avérée la moins coûteuse par rapport aux alternatives existantes ?

- ii. Les résultats ont-ils été fournis en temps utile ?

Questions 1 : Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les résultats du projet ?

Introduction

77. Le budget total du projet (1,5 million d'euros) a été reparti parmi les trois partenaires de mise en œuvre et ONU FEMMES (Tableau 16). Bien que l'écart entre les fonds obtenus par les différents partenaires d'exécution ne soit pas très grand (de l'ordre de 20 000 euros), les ONG nationales CAR.D et CRADE sont les deux des trois partenaires qui ont reçu le plus.

Gestion de ressources financières

1. a. Dans quelle mesure les fonds destinés à la mise en œuvre du projet ont été suffisants pour faire face aux besoins des groupes cibles ?

78. La répartition du budget entre les différentes rubriques révèle que, de manière générale, 78,4 % des ressources financières ont été consacrés à la mise en

TABLEAU 16

Répartition des ressources entre les partenaires d'exécution et ONU FEMMES (juin 2016 — juin 2020)

	Budget réellement alloué (Euros)	Différence entre budget prévu et budget réellement accordé (%)
CAR.D	401 412	26,8 %
GAAS Mali	380 210	25,3 %
CRADE	393 799	26,3 %
ONU FEMMES	324 579	21,6 %
Total	1 500 000	100 %

œuvre des activités sur le terrain alors que 21,6 % de ces ressources ont été consacrés au fonctionnement du management et de la coordination du projet au niveau d'ONU FEMMES (Tableau 17). Il est nécessaire de mentionner que les 21,6 % sont inférieurs de 8,4 % au 30 % souvent conseillés pour le fonctionnement dans les projets de même calibre que le projet RSSC.

79. Une observation générale montre que le budget qui a été pris en compte dans la mise en œuvre du projet a été réparti de manière quasiment équivalente entre les rubriques concourant aux deux résultats du projet par rapport à ce qui était initialement prévu. On constate que pour l'atteinte du résultat 1 « Appui économique » par exemple qui possédait 13 activités, le budget a augmenté de 0,2 % par rapport à ce qui était prévu dans le document de projet. Par contre pour l'atteinte du résultat 2, avec neuf activités, le budget a diminué de 0,2 %. En revanche, une analyse plus fine du budget par volet d'activité montre que globalement le budget effectivement alloué a été largement inférieur à ce qui était prévu pour les quatre produits : -2 % pour le produit 1.1, -11 % pour le produit 1.2, -168 % pour le produit 2.1 et -347 % pour le produit 1,2, les montants déduits ont été affectés au fonctionnement chez les partenaires de mise en œuvre (pour plus de détails, voir annexes 10 et 11).

81. De plus, une analyse approfondie d'un échantillon d'activités réalisées sur le terrain et de leurs coûts démontre que 86,36 % des activités des trois ONG nationales (CAR.D, GAAS Mali et CRADE) ont été réalisées à 100 % (sur les 22 activités prévues, 19 ont été réalisées à 100 % et plus alors 3 ont été réalisées à moins de 100 %). De plus, on remarque que les coûts de réalisation du même type d'activité par deux différentes agences de mise en œuvre changent non pas seulement en fonction du niveau des prestataires de services sous-traités par l'un ou par l'autre, mais aussi en fonction des différentes zones géographiques d'intervention (le prix des entrants est variable entre les zones en proximité de Bandiagara et Ondougou).

82. Une telle stabilité dans l'allocation des ressources entre les différents volets du projet lors de la mise en œuvre a facilité la capacité de gestion et de contrôle du budget de la part de la coordination du projet malgré les difficultés liées d'une part à sa charge de travail, et d'autre part aux problèmes de communication avec les agences de mise en œuvre.

83. En général, la baisse des ressources destinées aux activités de prévention et de protection contre les VSBG ne correspond pas à la perception des besoins existants parmi les groupes cibles rencontrés sur le terrain, marqués par la persistance des traumatismes liés

TABLEAU 17

Répartition du Budget entre les activités des produits du projet ayant subi une variation du budget (par résultat du projet)

	Budget indiqué dans le Document du projet (Euros)		Budget réellement ⁵⁴ alloué (Euros)		Différence entre le budget prévue et le budget réellement accordé (Euros)	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
Activités des produits du résultat 1 : Assistance économique	900 178	60,0 %	902 746	60,2 %	2 568	+0,2
Activités des produits du résultat 2 : Protection et prévention contre les VSBG	599 822	40 %	597 254	39,8 %	+2 568	-0,2
Total	1 500 000	100 %	1 500 000	100 %	-	-

⁵⁴ Pour être en cohérence avec la présentation du budget dans le document de projet, les frais de fonctionnement et d'équipement du budget alloué aux partenaires d'exécution ainsi que ceux concernant le management et la coordination d'ONU FEMMES ont été répartis équitablement entre les deux rubriques.

aux violences subies et nécessitant un accroissement de la prise en charge holistique. Cependant, dans un contexte comme celui du Mali où les déplacées, les filles et femmes dans les communautés d'accueil (ainsi que leurs ménages) vivent dans des conditions de grande précarité, les données collectées sur le terrain semblent indiquer que la demande d'un soutien économique semble prévaloir sur celle d'une assistance intégrée au VSBG⁵⁵. Les résultats des groupes de discussion organisés avec les femmes déplacées et membres des communautés d'accueil pendant la mission sur le terrain nous ont confirmé un plus grand intérêt à recevoir du soutien économique (soit individuel soit en groupe) plutôt que la prévention et la protection contre les VSBG. Toutefois, l'analyse a démontré que les montants des kits économiques attribués individuellement ou en groupe étaient souvent trop dérisoires⁵⁶ pour enclencher un véritable démarrage des activités économiques des bénéficiaires vers l'autonomisation.

84. La sous-estimation des coûts pour la réalisation de certaines activités a affecté la qualité des services offerts, tels que l'équipe d'évaluation a observé sur le terrain. Par exemple, l'équipement présent dans l'unité de transformation et de conditionnement des produits agroalimentaires de la maison de la femme de Sikasso est non seulement rudimentaire (matériel de cuisine), mais aussi assez détérioré après à peine quelques années de mise en service. Il en est de même des pompes manuelles de Berrah qui sont actuellement en pannes faute de maintenance⁵⁷. De plus, certaines formations qui étaient prévues au cours de la période allant de juin à août 2016 sur trois jours à Sikasso pour couvrir la totalité des thèmes envisagés ont

été ramenées à deux jours et les thèmes à aborder réduits en raison d'un budget insuffisant.

1. b. Dans quelle mesure les fonds destinés à la mise en œuvre du projet ont été libérés selon le délai prévu ?

85. Les différents partenaires de mise en œuvre interrogés pendant la mission d'évaluation ont avoué que, malgré l'effort fait par le bureau d'ONU FEMMES à Bamako, les fonds n'ont pas été libérés selon le délai prévu. Chez CAR.D, par exemple, au cours de la période de mars à mai 2019, la libération des fonds a été tardive, entraînant un retard dans l'exécution des activités conformément aux prévisions.

86. De la même façon, les fonds destinés à GAAS Mali et CRADE n'ont pas été libérés en adéquation avec le calendrier de mise en œuvre du projet. Les effets du retard occasionnés sont à l'origine de la perturbation des activités des bénéficiaires et de la démotivation des parties prenantes impliquées.

87. Chaque partenaire de mise en œuvre a signé quatre accords de partenariat avec ONU Femmes. La durée du projet qui variait d'un accord à un autre était fixée de commun accord avec ONU FEMMES. Les fonds étaient libérés par tranche, en fonction des différents accords signés, ce qui ne permettait pas aux agences d'exécution d'avoir une marge de manœuvre au niveau des finances pour assurer continuité de la mise en œuvre des activités quand cela était possible. Les périodes sans activités constituaient des temps vides entre la fin d'un accord de partenariat et le début d'un autre. La durée relativement courte des accords de partenariat ne permettait pas de fournir l'accompagnement nécessaire aux bénéficiaires en vue de consolider les acquis du projet. Pour essayer d'atténuer ces manquements, la coordination d'ONU FEMMES, en accord avec les partenaires de mise en œuvre, a mis en place un système de préfinancement permettant d'assurer la continuité des activités entre deux accords.

88. Il est aussi important de mentionner que le délai de réalisation n'a pas toujours été respecté. En effet, plusieurs activités envisagées par le projet nécessitaient la mobilisation et la formation des cibles, qui, à leur tour, étaient affectées par l'indisponibilité des fonds au moment opportun. Généralement, dès que les fonds ont été disponibles, les agences de mise en œuvre ont refait une planification qui a été respectée à la lettre.

55 Ce constat a été aussi confirmé lors de plusieurs activités de réflexion collective organisées par l'équipe d'évaluation avec les répondants sur le terrain. À la question de savoir comment elles répartiraient 100 euros entre les activités de prise en charge psychosociale et les activités d'appui économique, les femmes en général étaient plus en faveur d'un soutien à l'appui économique (le montant moyen alloué aux AGR était de 70 euros).

56 Les kits économiques destinés à l'achat des matières premières et qui constituaient le fonds étaient souvent très insuffisants pour permettre le démarrage d'une microentreprise viable. Par exemple, le montant du fonds de roulement de l'association des femmes formatrices des produits agroalimentaire de Sikasso qui était de 1 000 000 F CFA (1 524 euros) au départ, n'était plus que de 260 000 FCFA (397 euros) au moment de l'évaluation.

57 Des entretiens effectués avec le personnel d'ONU FEMMES ainsi que les partenaires de mise en œuvre, il ressort que l'entretien des équipements mis en place revenait aux communautés. Des efforts avaient d'ailleurs été effectués lors de la mise en œuvre du projet pour les organiser dans ce sens. L'arrêt des pompes relève donc d'un problème de gestion de ces infrastructures au sein des communautés bénéficiaires.

1. c. Quelles mesures ont été prises durant la conception et la mise en œuvre du projet pour assurer que les ressources s'avèrent les moins coûteuses par rapport aux alternatives existantes ?

89. Une des mesures prises durant la conception du projet afin d'assurer l'efficacité des activités financées par le projet a été la mise en place, par la coordination d'ONU FEMMES, des procédures standardisées visant à réduire les coûts des fournisseurs⁵⁸. De plus, lors de la mise en œuvre et pour éviter toute surprise, le personnel de GAAS Mali a effectué une visite auprès des fournisseurs lors de la rédaction du projet pour s'enquérir des prix des produits/articles sur le marché en vue d'axer aussi la sélection des fournisseurs suivant le rapport qualité/prix.

90. Toutefois, malgré les efforts appréciables faits par les partenaires du projet pour réaliser les activités sur le terrain avec très peu de ressources à leur disposition, ONU FEMMES n'a pas exploité des mécanismes qui vraisemblablement lui auraient permis d'économiser encore plus sur les coûts de mise en œuvre et de fonctionnement du bureau. Par exemple, en dépit du principe « Unis dans l'action » (« Delivering as One ») confirmé dans le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD), ONU FEMMES n'a pas opté pour la stratégie du portage (ou « piggy back »). Cette stratégie consiste à exploiter des mécanismes de passation des marchés déjà mis en place et utilisés par d'autres agences de Nations Unies. De la même façon, elle n'a pas recouru à des accords à long avec les prestataires de services dans aucun des domaines d'intervention du projet (par exemple : l'achat des motos, la location de voitures, la construction forages, des hangars et l'entretien des véhicules, etc.).

⁵⁸ Une revue des activités du terrain ainsi que les entretiens avec les responsables financiers de différentes agences de mise en œuvre a confirmé le respect de la procédure du plus offrant et du moins-disant (au niveau des prix) chaque fois qu'un fournisseur devait être sélectionné. Par cela, les fournisseurs ont été sélectionnés en fonction de leur capacité à satisfaire les commandes et au prix défiant toute concurrence. Pour les montants de moins de 2 500 000 FCFA [3 811 euros trois [3] factures pro forma ont été collectées en réponse aux demandes de cotation remises aux fournisseurs et une analyse de ces factures a été réalisée. C'est à l'issue de cette analyse que le fournisseur, répondant aux critères décrits dans les formulaires d'analyse, a été retenu. Cependant, pour les montants de plus de 2 500 000 FCFA [3 811 euros], cinq [5] factures pro forma étaient demandées en plus de la procédure détaillée plus haut. De la même façon, les membres du personnel de CAR.D, pour l'identification des constructeurs des hangars et de l'espace de cohésions sociale, ont procédé par appels d'offres ouverts. Une fois les offres reçues, ils en ont effectué le dépouillement et l'analyse, puis un procès-verbal de sélection a été établi et un bon de commande libellé à l'endroit de l'entreprise sélectionnée pour l'exécution des travaux de construction.

Gestion de ressources humaines

1. d. Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines s'est-elle avérée la moins coûteuse par rapport aux alternatives existantes ?

91. Au niveau du bureau de Bamako, la gestion des ressources humaines s'est avérée assez efficace en termes de coûts. Le personnel d'ONU FEMMES à Bamako était constitué de trois agents, notamment d'un coordonnateur de projet, d'un responsable du suivi évaluation et d'un assistant administratif. Doté d'une grande expérience dans le management des projets de développement, tout ce personnel chargé de la gestion du projet RSSC était également affecté à la gestion des autres projets mis en œuvre par le Bureau Pays d'ONU FEMMES à Bamako à la même période.

92. Quant aux travailleurs sociaux employés par chacun des partenaires d'exécution, le nombre a été retenu de commun accord avec ONU FEMMES. Leurs salaires⁵⁹ ont été fixés sur la base de la moyenne des montants que certaines organisations travaillant dans l'humanitaire paient et aussi selon l'enveloppe du projet. Chez CAR.D, par contre, les salaires des prestataires de services ont été fixés suivant son Manuel de Procédures Administratives, Financières et Comptables. Chez ce partenaire de mise en œuvre, le personnel affecté au projet était constitué de : 2 travailleurs sociaux (une coordonnatrice terrain et un animateur terrain, un coordonnateur siège de l'ONG et une responsable administrative et financière. Quant à la rémunération des prestataires de services (consultant, restauration, etc.), elle s'appuyait sur l'exploitation le guide de partenariat d'ONU FEMMES ou le protocole d'accord sur l'harmonisation des coûts dont l'ONU FEMMES est signataire.

93. Par rapport au budget global, les salaires du personnel chez les 3 ONG nationales partenaires de mise en œuvre (CAR.D, GAAS Mali et CRADE) ont représenté 7,9 % du budget global du projet, ce qui est un chiffre plus modeste si rapporté aux coûts la coordination de ONU FEMMES qui correspondent à 20,6 % du budget total du projet.

⁵⁹ Chez CAR.D par exemple, les salaires mensuels étaient ainsi distribués : 350 000 FCFA pour le coordonnateur, 250 000 FCFA pour l'animateur, 150 000 FCFA pour le responsable de l'ONG et 90 000 FCFA pour le comptable.

TABLEAU 18

Résultats et produits du projet RSSC

	Intitulé du résultat	Produits
Résultat 1	Les femmes et les adolescentes parmi les populations déplacées et leurs communautés d'accueil ont acquis des compétences génératrices de revenus et se sont engagées dans des activités de subsistance durables pour renforcer leur résilience.	Les femmes et les adolescentes déplacées par la crise et leurs communautés d'accueil ont acquis des compétences professionnelles/génératrices de revenus commercialisables ainsi que des compétences en lecture et en calcul grâce à une formation informelle.
		Les femmes et les filles déplacées par le conflit et leurs communautés d'accueil ont accès à des ressources productives, y compris à des financements et/ou à des kits de démarrage, afin d'établir des activités viables de subsistance/génération de revenus.
Résultat 2	Le risque de violence sexuelle et sexiste est réduit au sein de la population déplacée et de communautés d'accueil.	Les femmes et les filles ciblées, issues de la population déplacée et des communautés d'accueil, sont informées de leurs droits contre la VBG et ont accès, via une voie d'orientation, à des services multisectoriels de proximité pour les victimes de VBG.
		Activistes communautaires engagés dans une campagne de sensibilisation, de plaidoyer et de promotion du mécanisme de protection pour aider les survivants à accéder aux services d'intervention critiques.

Gestion des biens/stocks**1. e. Dans quelle mesure la gestion des biens/équipements du projet s'est-elle avérée la moins coûteuse par rapport aux alternatives existantes ?**

Afin de faire face aux coûts fortement sous-estimés des activités d'appui économique, les partenaires de mise en œuvre ont souvent réduit les prix du matériel à acheter au détriment de la qualité. Par exemple, dans le village Berrah de la commune Ali Soni Aber, les forages groupes motopompes ont été remplacés par des forages à pompe manuelle⁶⁰. Dans tous les cas, des achats étaient faits localement conformément aux procédures de passation de marché indiquées dans le contrat avec ONU FEMMES même si de légers dysfonctionnements sur la passation des marchés ont souvent été révélés par les audits⁶¹.

60 Dans le rapport trimestriel du partenaire CRADE couvrant la période de septembre à décembre 2016, la planification des activités prévoyait la mise en place des forages équipés des groupes moto pompe, mais c'est finalement des forages à pompe manuelle qui ont été installés en raison des difficultés financières rencontrées.

61 Par exemple l'audit de la gestion financière de GAAS Mali réalisé par le Cabinet Moore Stephens LLP sur l'achat des masques durant la période de la COVID a révélé ceci : pour les masques qui ont été livrés aux bénéficiaires (Maires Communes) en date du 20/06/2020, la date sur la facture et le bordereau de livraison (25/05/2020) précède la date de signature du contrat (02/06/2020) et le bon de commande est daté du 31/05/2020.

Question 2 : Les résultats ont-ils été fournis en temps utile ?

94. Avant de répondre à cette question, il est nécessaire de préciser que le projet RSSC avait deux résultats dont la réalisation était bâtie autour de quatre produits résultant de la mise en œuvre d'un ensemble d'activités agencées suivant une chronologie de cause à effet⁶² (voir Tableau 18).

95. Plusieurs facteurs liés aux faits managériaux, sécuritaires, sanitaires et climatiques ont empêché que les résultats soient fournis en temps utiles. Au niveau managérial, les nombreux retards dans la libération des fonds ont souvent retardé l'identification des bénéficiaires, la condition préalable au démarrage des autres activités du projet. Dans la commune de Sikasso par exemple où le projet a commencé, le démarrage des activités a eu lieu en juin 2016, cinq mois après le délai contractuel qui couvrait toute l'année. De plus, l'intervention étant séquencée de manière à être déployée par étape, de façon autonome et annuellement dans les communes retenues dans les régions de mise en œuvre, les tranches de versement ont été multipliées, générant

62 Les activités du projet ont été élaborées et planifiées suivant un jeu d'association qui établissait des liens logiques et chronologiques pour la réalisation de certaines activités, les uns avant les autres. Par exemple un retard au niveau de l'identification des bénéficiaires avait forcément comme conséquence le retard sur la mise en œuvre des activités impliquant ces derniers et par conséquent une livraison tardive des produits et un retard dans l'expression des effets visés.

des retards dans la libération des fonds et empêchant de ce fait l'atteinte des résultats en temps utile.

96. Les restrictions de déplacements et parfois l'arrêt des activités liées à la situation sécuritaire tendue dans les régions de mise en œuvre du projet ont souvent conduit à la limitation de la couverture zonale ou encore à la délocalisation des formations dans d'autres zones ayant un niveau de sécurité acceptable. Ces perturbations de la mise en œuvre liées à la situation sécuritaire ont empêché le projet d'atteindre les résultats en temps utile.

97. Bien que le début de la pandémie de COVID-19 ait coïncidé avec la fin du projet, la présence de ce nouveau virus a impacté négativement l'agenda de la mise du projet et par conséquent l'atteinte des résultats en temps utile. Tout d'abord, la présence de la COVID a entraîné une révision de la planification du projet pour qu'il soit intégré dans le plan de riposte national (par exemple dans la région de Mopti l'activité 1.1.2 : Formation des volontaires parmi les déplacées (brigade anti-COVID-19) en partenariat avec le CSRef de Bandiagara (participation au plan de riposte niveau du cercle) a été ajoutée dans le Face. De nouvelles activités liées à la riposte (mise à disposition des communes de mise en œuvre du projet, du matériel de prévention

contre la propagation de la maladie [gel hydro alcoolique, masque, matériel de lavage des mains, etc.]) ou la modification des activités de sensibilisation aux VSBG pour intégrer la COVID ont été ajoutées au planning de mise en œuvre. De plus, ces nouvelles activités ont nécessité des financements qui ont été mobilisés en réduisant le budget d'autres activités.

98. Les facteurs climatiques ont impacté négativement la mise en œuvre des activités à plusieurs niveaux. Par exemple malgré les efforts effectués par les prestataires chargés de la mise en place des adductions d'eau dans les périmètres maraîchers les régions de Mopti et Gao, certains puits forés ou réhabilités pour la production d'eau ont subi des assèchements en période de grande saison sèche privant par la même occasion les jardinières de l'eau pour l'arrosage des plantes. Ces dernières devaient désormais se placer pour se procurer de l'eau dans d'autres puits/forages souvent assez éloignés, ce qui a empêché l'atteinte des résultats en temps utile.

99. Les difficultés de management liées à la localisation de la gestion du projet au niveau du Soudan du Sud ont souvent entraîné des retards dans l'exécution de certaines opérations liées à la gestion du projet, ce qui a aussi nui à l'atteinte des résultats à temps utile.

5.5 DURABILITÉ: QUESTIONS

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

Question 1 : Dans quelle mesure le projet a-t-il pu contribuer efficacement à l'appropriation nationale des résultats du projet ?

100. La stratégie mise en place dès le démarrage du projet pour faciliter l'appropriation des résultats a été d'impliquer la partie nationale, notamment le MPFEF, dans le processus de prise de décision nécessaire à la mise en œuvre du projet⁶³, notamment au niveau des choix stratégiques opérés pour faciliter l'implémentation des activités, du suivi de leurs mises en œuvre et des résultats, et la gestion du risque.

101. De plus, cette stratégie a impliqué ce département ministériel depuis le sommet jusqu'au niveau des services déconcentrés dans les régions et les cercles. D'un autre côté, le MPFEF a facilité l'appropriation des résultats du projet non seulement à la base au niveau régional et local grâce à la communication de ces résultats aux autres services administratifs concernés (gouvernorat, directions régionales des ministères de la Santé et du Développement social, de l'agriculture, de la pêche, mairies, etc.), mais aussi au sommet à travers des communications dans des comités ministériels, ce qui a facilité l'appropriation.

Question 2 : Quelle est la probabilité que les bénéficiaires du projet soient maintenus pendant une période raisonnablement longue après la fin du projet ?

102. Le projet a produit tout au long de sa mise en œuvre un ensemble d'équipements (une unité de transformation et conditionnement des produits agroalimentaires, un magasin de vente des produits finis, deux bassins d'empoissonnement, une aire de teinture, etc. dans la région de Sikasso ; quatre fours améliorés pour la cuisson du pain et des gâteaux, quatre périmètres maraîchers avec adduction d'eau réhabilités dans la région de Mopti ; huit forages manuels, une case de la paix, un périmètre maraîcher, l'équipement des espaces de cohésion sociale, etc. à Gao ; et neuf sites ont été aménagés et accueillent les femmes pour leurs réunions et leurs activités génératrices de revenus et d'outils aussi bien de la communication et de l'information (cassettes audio et vidéo, etc.) qui vont permettre d'assurer la durabilité de ses actions.

63 La volonté d'ONU FEMMES d'impliquer la partie nationale dans la mise en œuvre de l'ensemble des projets que cette agence pilote au Mali s'est manifestée par l'installation d'un de ses agents directement dans ce ministère. La présence d'une telle disposition a bénéficié au projet, en facilitant la prise de décision et en accélérant la circulation de l'information entre ONU FEMMES, la partie nationale, et les partenaires de mise en œuvre, en faveur de l'appropriation.

103. Le projet a également formé et appuyé un échantillon de bénéficiaires des activités d'appui économique (602 femmes bénéficiaires ciblées ont reçu un capital de démarrage d'AGR en groupe ou individuellement et 597 femmes et adolescentes ont achevé avec succès une formation professionnelle soutenue par le projet), d'activistes et relais communautaires (93 dont 62 femmes à Koutiala [Sikasso], Bandiagara [Mopti] et Bourem [Gao]) pour les campagnes de sensibilisation, de communication pour le changement de comportement, de médiation sociale et surtout de promotion des droits des femmes et des filles. Ceci, grâce à une approche basée sur le développement des compétences par la formation des formateurs, l'accompagnement et l'auto apprentissage, tout cela pour valoriser le savoir-faire. Ces compétences sont disponibles et opérationnelles pour assurer la continuité de ses actions.

104. Le projet a aussi favorisé le développement d'un esprit d'équipe et le sens du travail en groupe des bénéficiaires à travers les coopératives et les entreprises associatives qui ont été mises sur pied pour accroître la durée de l'effet. Les femmes bénéficiaires utilisent déjà les techniques apprises dans leurs activités respectives et reconnaissent que cela a un effet positif sur leurs affaires. En effet, elles ont affirmé lors des discussions de groupe pouvoir désormais subvenir à certains besoins essentiels de leurs familles en plus de l'apprentissage du métier qu'elles travailleront à améliorer.

105. De plus, la mise en œuvre du projet a impliqué un ensemble d'acteurs stratégiques et particulièrement le MPFEF qui a été intégré à tous les niveaux de l'implémentation. De la même manière, plusieurs infrastructures mises en place par le projet dans la région de Sikasso ont été construites directement dans les parcelles disponibles dans l'enceinte des locaux de la DRMPFEF (unité de transformation agroalimentaire, aire de teinture, bassins d'empoissonnement, magasin de distribution des produits finis, etc.).

106. Ceci étant dit, les différentes actions du projet en relation avec la durabilité n'ont pas toujours été suffisantes pour garantir son caractère durable. En effet, l'analyse des risques du projet n'a pas suffisamment pris en compte d'une part les mutations du personnel dans les administrations impliquées⁶⁴ et d'autre part, la capacité des partenaires de mise en œuvre à mieux implémenter des approches de renforcement des capacités innovantes, ou encore à percevoir l'efficacité

64 Par exemple la nouvelle Directrice de la DRMPFEF de Sikasso n'était pas suffisamment au courant des réalisations du projet et des acquis obtenus au cours de la mise en œuvre au moment de l'évaluation.

et l'efficacité de la production d'un bien réalisé par un groupe de bénéficiaires dans le cadre d'une entreprise associative (coopérative) par rapport à la production individuelle de chaque membre du groupe et le regroupement de la production pour la commercialisation⁶⁵.

107. Sur la plupart des outils utilisés dans le cadre des formations, très peu ont pris en compte les spécificités des bénéficiaires, caractérisées par un niveau d'éducation assez bas, souvent des analphabètes. Les supports de cours distribués lors des formations n'étaient pas facilement accessibles pour le plus grand nombre. De plus, les outils de gestion des infrastructures mises en place n'étaient pas toujours présentés sous forme de guide technique d'utilisation accessible au plus grand nombre et facilitant l'auto-apprentissage, ce qui a entravé la durabilité des actions du projet à ce niveau.

Question 3 : Dans quelle mesure le projet a-t-il identifié des partenaires stratégiques qui pourraient reprendre le soutien et poursuivre l'action gouvernementale et non gouvernementale lorsque le projet arrivera à son terme ?

108. L'exploitation des documents du projet, les entretiens individuels effectués avec la coordination du projet d'ONU FEMMES ainsi que celles des agences d'exécution ont montré qu'en dehors des partenaires d'exécution, le projet a peu collaboré avec les autres organisations exécutant des projets similaires dans les mêmes régions. En dehors du MPFEF qui a noué un partenariat stratégique avec ONU FEMMES dans le cadre de la mise en œuvre du projet et qui a été associé à la prise de décision et au suivi de la mise en œuvre à toutes les étapes, aucune autre organisation n'a été identifiée comme partenaire stratégique pour reprendre le soutien et poursuivre de l'action gouvernementale et non gouvernementale lorsque le projet est arrivé à son terme.

109. En outre, au regard des événements qui ont touché la région de Mopti (qui accueillait un nombre considérable de populations déplacées internes) le projet sur demande d'appui de l'État a accordé une assistance aux femmes et filles déplacées à la suite des événements

(affrontements meurtriers) dans les villages de Kolongo et Ogossagou. Cette assistance a été possible à travers un partenariat d'ONU Femmes avec le Ministère de la Solidarité et la Lutte contre la Pauvreté, mais comme il s'agit d'une action occasionnelle, elle ne pourrait s'inscrire dans le temps.

Question 4 : Les institutions nationales/locales font-elles preuve d'un engagement de leadership et de capacité technique pour continuer à reproduire certaines activités du projet ?

110. L'exploitation des documents du projet, les entretiens individuels effectués avec la coordination du projet d'ONU FEMMES ainsi que celles des agences d'exécution ont montré qu'en dehors du MPFEF, plusieurs autres institutions locales ont eu à intervenir dans la mise en œuvre du projet à plusieurs niveaux. Tout d'abord au niveau de l'appui à la mise en œuvre des activités des deux volets du projet (jardinages, sensibilisation aux VSBG, etc.), les techniciens des services des ministères de la Santé et du Développement social et de la Promotion féminine, des CSRef, de l'agriculture et des mairies ont été associés non seulement aux cours théoriques des formations, mais aussi dans les phases pratiques. Le suivi des réalisations du projet dans tous les domaines d'intervention continue actuellement sur le terrain bien après la fin du projet, grâce au leadership des services du développement social, de la promotion féminine, du CSRef, de l'agriculture et des mairies.

111. Ensuite, l'implication des partenaires étatiques dans les activités du projet s'inscrivait aussi dans le cadre des interventions régaliennes qu'ils doivent effectuer dans le cadre du service public qu'ils sont censés apporter aux populations et dont les actions ne devraient que s'inscrire dans la continuité après la fin du projet.

112. Enfin, les activités de communication notamment la sensibilisation aux VSBG et les droits des femmes ont fait intervenir plusieurs radios locales notamment les radios Bendé de Sikasso, DUWANSA de Douentza, Jamana de Koutiala, Dandé de Douentza, communautaire de Bourem, etc. À cet effet, des cassettes d'IEC ont été enregistrées et sont disponibles auprès de ces partenaires pour que les campagnes de sensibilisation puissent se poursuivre.

⁶⁵ Lors de l'évaluation, les évaluateurs ont constaté que l'association des femmes de Sikasso qui exploite l'unité de transformation agroalimentaire se regroupait une fois par semaine pour produire et la quantité à produire était souvent très faible (une dizaine de cartons de 80 morceaux de 200 g par mois). De plus, les membres avaient une faible lisibilité sur le partage des dividendes. Cette situation a rapidement engendré démotivation et découragement. La conséquence la diminution drastique des quantités produites due à la réduction progressive du nombre de membres qui intervenaient dans le processus, l'exploration individuelle de la production et le regroupement pour la commercialisation auraient pu produire des résultats plus prometteurs.

Question 5 : Dans quelle mesure la stratégie de sortie du projet a-t-elle été bien planifiée et réussie ?

113. L'exploitation des documents du projet, les entretiens individuels effectués avec la coordination du projet d'ONU FEMMES ainsi que celles des agences d'exécution ont montré qu'en donnant une place de choix non seulement aux trois ONG nationales chargées de l'exécution mais aussi au MPFEF, la planification de la sortie du projet s'est appuyée sur une approche participative pour assurer sa réussite.

114. Tout d'abord avant le démarrage, la coordination d'ONU FEMMES a impliqué fortement les partenaires d'exécution dans l'adaptation des activités du projet non seulement aux besoins des bénéficiaires, mais aussi aux réalités locales. C'est d'ailleurs la réadaptation des activités proposées par ces derniers pour chaque région de mise en œuvre qui ont été validées par ONU FEMMES avec un faible réaménagement et repris dans les documents « Face ».

115. Ensuite lors de la mise en œuvre, ONU FEMMES a impliqué les partenaires d'exécution et le MPFEF dans les choix opérés, les stratégies retenues, les mesures de mitigation des risques identifiés et le suivi des réalisations et des résultats. Pour ce qui est de la gestion du risque, la coordination d'ONU FEMMES a donné l'opportunité aux partenaires d'exécution en concertation avec le MPFEF de les exprimer dans les rapports trimestriels non seulement en fonction de la perception qu'ils avaient des réalités locales, mais aussi de proposer des mesures de mitigation susceptibles de les atténuer.

116. Enfin, les stratégies de formations des formateurs et d'auto-apprentissage retenues pour les deux volets du projet ont aussi simplifié la sortie du projet. Il en est de même de la contribution de l'autonomisation de la gestion des entreprises associatives des bénéficiaires qui ont été mises en place avec succès de la sortie du projet, ainsi que celle des groupes d'activistes communautaires qui sont opérationnels sur le terrain.

Question 6 : Dans quelle mesure ONU Femmes a-t-elle été à même de promouvoir la reproduction des succès du projet ?

117. L'exploitation des documents du projet, les entretiens individuels effectués avec la coordination du projet d'ONU FEMMES ainsi que celles des agences d'exécution ont montré qu'ONU FEMMES s'est servie de deux approches pour promouvoir la reproduction des succès du projet notamment la large diffusion de

ces résultats et ensuite leurs prises en compte dans les actions programmatiques.

118. En ce qui concerne la diffusion des résultats, ONU FEMMES s'est dotée des rapports annuels présentant l'état d'avancement du projet et les résultats obtenus. Ces documents ont toujours fait l'objet d'une large diffusion par ONU FEMMES auprès des partenaires, bailleurs et de l'État, et ont souvent été utilisés pour des actions de plaidoyers auprès de ces derniers.

119. Pour ce qui est de la prise en compte des résultats dans les actions programmatiques, ONU FEMMES s'est toujours assurée que les résultats sur le processus de développement des activités, fruit d'un travail et d'une démarche participative, soient maintenus et systématisés à tous les programmes et projets en cours et à venir.

5.6 EGS ET DH: QUESTIONS

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

Question 1 : Dans quelle mesure les considérations de genre et droits humains ont-elles été intégrées dans la conception et la mise en œuvre du projet ?

120. Lors de la conception du projet RSSC, les DH, (notamment les principes d'inclusion, de participation et d'équité surtout en faveur l'EGS des groupes les plus vulnérables et marginalisés dans les régions de mise en œuvre du projet) ont été pris en compte comme l'atteste la préoccupation constante d'ONU FEMMES ainsi que des partenaires d'exécution de promouvoir le respect des droits fondamentaux des femmes et de réduire aussi bien les inégalités entre les femmes et les hommes dans les zones les plus affectées par la crise au nord du Mali. C'est donc au nom de ces objectifs que le projet s'est servi d'activités la fois de compensation (par exemple, la distribution des kits économiques ou l'organisation de formations visant au démarrage d'une AGR)⁶⁶, de prévention (par exemple, la sensibilisation communautaire contre les VSBG) et de protection (par exemple, mobilisation communautaire autour des droits des femmes et des filles).

121. Néanmoins, malgré tous ces efforts, l'équipe d'évaluation a observé certaines limites de la conception au niveau des DH et de l'EGS notamment au niveau de l'inclusion où les besoins de certains groupes marginalisés n'ont pas correctement été prise en compte du fait des limites ethniques, linguistiques et religieuses. De plus, les évaluateurs ont constaté un risque de marginalisation des hommes qui n'étaient impliqués que dans les activités de prévention et de protection contre les VSBG, mais pas dans les activités d'appui économique.

122. Ensuite, malgré la réalisation d'enquêtes situationnelles et d'analyses des besoins conduites parmi les groupes cibles par les partenaires de mise en œuvre avant le démarrage du projet, le niveau de participation des bénéficiaires attendus du projet à la planification des activités sur le terrain n'a pas été très élevé, comme confirmé par les entretiens individuels avec eux ainsi qu'avec les responsables des agences de mise en œuvre. Cependant, lors des visites sur le terrain par exemple, l'équipe d'évaluation a noté une concertation entre le projet et les bénéficiaires en ce qui concerne les choix stratégiques et opérationnels (par exemple, le choix de

l'AGR à effectuer par les groupes de bénéficiaires des kits économiques).

Question 2 : De quelle manière les acteurs locaux (leaders communautaires, traditionnels et religieux, jeunes, etc.) se sont-ils engagés dans la lutte contre les VSBG, l'autonomisation économique et sociale et la protection des femmes des communautés d'accueil et déplacées ?

123. L'exploitation des documents du projet, les entretiens individuels effectués avec la coordination du projet d'ONU FEMMES, ainsi que celles des agences d'exécution ont montré que les actions de lutte contre les VSBG, d'autonomisation économique et sociale et de protection des femmes des communautés d'accueil et déplacées menées avec l'appui des acteurs locaux (leaders communautaires, traditionnels et religieux, jeunes, etc.) dans toutes les régions de mises en œuvre a connu un grand succès. En effet, l'expertise des acteurs locaux a été sollicitée non seulement dans la mobilisation des masses, mais aussi la sensibilisation des chefs de famille sur la nécessité de donner l'autorisation aux femmes et filles afin qu'elles puissent assister et contribuer aux activités de lutte contre les VSBG et d'autonomisation économique qui leur étaient destinées.

124. Ces deniers ont aussi souvent été impliqués comme facilitateur dans les négociations d'octroi des terrains communautaires pour la réalisation des périmètres maraîchers destinés aux associations de femmes.

Question 3 : De quelle manière les services techniques ou autorités administratives locales ont-ils pris en compte les besoins spécifiques de ces femmes en termes d'autonomisation et de protection ?

125. Les services techniques ou les autorités administratives nationales et locales qui ont été impliqués dans la mise en œuvre du projet ont accepté et soutenu la prise en compte des besoins spécifiques des femmes en termes d'autonomisation et de protection à plusieurs niveaux et leur implication a souvent fait évoluer les activités vers l'atteinte des objectifs. Par exemple, plusieurs services administratifs (agriculture, santé et développement social, etc.) sous le leadership et la bienveillance du MPFEF, ont mis leurs expertises à contribution pour apporter une réponse aux besoins

66 L'élaboration du projet a reposé sur la réalisation de plusieurs études documentaires, y compris une exploitation approfondie du HNO et HRP. La note conceptuelle du projet a ensuite été soumise à la validation au niveau du Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (OCHA) comme le prévoit l'assurance de la conformité du document aux lignes directrices du système de Nations Unies (SNU) avant sa validation finale.

exprimés pour faciliter la mise en œuvre des activités destinées aux femmes et aux filles⁶⁷.

Question 4 : Dans quelle mesure les initiatives et les mécanismes locaux mis en place ont-ils favorisé la prévention des cas de VSBG et l'accessibilité des femmes des groupes cibles aux voies de recours ?

126. L'exploitation des documents du projet, les entretiens individuels effectués avec la coordination du projet d'ONU FEMMES et agences d'exécution, ainsi que les discussions de groupe avec les bénéficiaires ont révélé qu'un mélange d'acteurs et d'influences internes⁶⁸ et externes⁶⁹ a permis de mettre en place dans les régions de mise en œuvre plusieurs mécanismes communautaires pour informer et éduquer les personnes déplacées et les communautés d'accueils sur les droits des femmes et des filles, pour une meilleure protection contre les VSBG.

127. En premier lieu, le projet a formé 93 activistes communautaires, dont 42 femmes, qui sont opérationnels pour mener des campagnes de sensibilisation directes, des actions de plaidoyers, de médiations sociales et de préparation de messages pour promouvoir la mobilisation communautaire autour des droits des femmes et des filles. Ces derniers sont actuellement intégrés dans les mécanismes communautaires qui agissent dans les zones de mise en œuvre du projet avec l'appui des leaders traditionnels et religieux.

128. Ensuite, le projet a appuyé des campagnes de sensibilisation de masses à travers les médias locaux⁷⁰ avec l'implication des leaders traditionnels et religieux dans toutes les régions de mise en œuvre. Les agents des partenaires ont également conduit des visites à domicile et organisé des séances de projections vidéo qui ont per

67 Dans ce registre nous pouvons citer la mise à disposition des parcelles pour la construction des infrastructures du projet notamment, l'unité de transformation agroalimentaire, les périmètres maraîchers, les étangs de pisciculture, etc. ou encore les espaces des CScm et CSref pour les campagnes de sensibilisation aux VSBG.

68 Il s'agit d'ONU FEMMES, des partenaires de mise en œuvre, des activistes et relais communautaires.

69 Il s'agit des leaders communautaires, traditionnels et religieux, des jeunes, des experts du Ministère de la Santé et du Développement social, des journalistes, etc.

70 Les campagnes de sensibilisation à travers les médias locaux et particulièrement les tables rondes et les émissions-débats sur les VSBG dans les radios locales ont suscité un grand engouement de la part des auditeurs des régions de mise en œuvre du projet qui pouvait réagir de façon interactive et contribuer aux débats.

mis de renforcer les connaissances des hommes et des femmes dans les communautés cibles⁷¹.

129. Enfin, le projet a permis aux femmes et aux filles victimes de VBG de bénéficier des prises en charge médicale et psychosociale grâce au partenariat établi avec les CSRef et les centres de prise en charge des régions de mise en œuvre. Par exemple dans le cercle de Douentza dans la région de Mopti, les femmes et les filles victimes de VBG, ont bénéficié d'une prise en charge médicale et psychosociale grâce à l'accord passé entre le projet et le CSRef.

5.7 INCLUSION DU HANDICAP: QUESTIONS

- i. Les personnes handicapées ont-elles été impliquées dans la conception et la mise en œuvre du projet ?
- ii. 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 handicapées ? Quelles sont les barrières auxquelles les personnes handicapées ont dû faire face ?

Question 1 : Les personnes handicapées ont-elles été impliquées dans la conception et la mise en œuvre du projet ?

130. La revue de la documentation du projet ainsi que les entretiens individuels et les groupes de discussion ont confirmé que la conception du projet n'a pas impliqué de façon explicite les personnes handicapées. Ce terme, qui n'apparaît d'ailleurs à aucun endroit dans le document de projet, y a été abordé de façon implicite en considérant comme bénéficiaires, toutes les personnes ayant un désavantage qui les rend vulnérables.

131. Aussi, lors de la mise en œuvre, la sélection finale des bénéficiaires entreprise pendant la phase initiale n'a pas toujours retenu la situation de handicap comme un critère explicite pour garantir que la sélection soit équitable, juste, transparente et opportune et qu'elle cible les ménages et les individus handicapés les plus pauvres, les plus vulnérables et les plus méritants.

71 346 hommes et jeunes garçons et 355 femmes ont été directement touchés par les séances de sensibilisation sur les violences faites aux femmes et aux filles grâce à l'utilisation de ce moyen de communication.

Question 2 : 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 handicapées ? Quelles sont les barrières auxquelles les personnes handicapées ont dû faire face ?

132. Bien que l'implication des femmes et des filles handicapées parmi les bénéficiaires, ainsi que la prise en compte de leurs besoins spécifiques a rarement été une priorité absolue lors de la conception du projet et pendant la mise en œuvre, les partenaires d'exécution ont fait l'effort de les intégrer dans les activités destinées au reste des bénéficiaires quand cela était possible⁷², le plus souvent sans réelle volonté d'adapter ces activités à leur situation de handicap. Par exemple, de toutes les activités réalisées par l'ONG CAR.D dans la région de Sikasso, seules quelques femmes handicapées du cercle de Koutiala ont participé à la formation sur les techniques de transformation du savon ou de la farine en macaroni local « Kata ». Par l'intermédiaire de leur association, elles ont été associées au reste des apprenantes dans les mêmes conditions, pas toujours adaptées à leur handicap. Il est important de préciser que cette association de femmes en situation de handicap de Koutiala a bénéficié du projet un appui en matériel et équipements de production et de conservation du savon adaptés à leur situation.

133. De la même manière, le choix des familles dont un membre est handicapé comme bénéficiaires du projet dans les communautés des populations déplacées et d'accueil des différentes régions de mise en œuvre a été aussi faible que possible. Cependant, comme l'atteste la revue de la documentation du projet ainsi que les entretiens individuels et les groupes de discussion avec les bénéficiaires et les membres de la communauté engagés dans les activités de projet, les formations et les kits économiques reçus par les familles bénéficiaires dont un membre handicapé leur a permis de sortir de la mendicité pour un métier plus honorable et une source de revenu plus stable. Ces derniers sont désormais capables de subvenir à leurs besoins (location, frais de condiments, habits des enfants, etc.).

⁷² Par exemple, il existe une association de femmes handicapées dans la commune de Sikasso. Elle est d'ailleurs bien représentée dans le portefeuille d'association partenaire de la DRMPFEF. Malgré cela, cette association n'a pas été retenue pour participer aux activités du projet. Lors de l'évaluation, les entretiens individuels avec le partenaire d'exécution et la DRMPFEF a permis à l'équipe de consultants de constater qu'un simple oubli explique cette absence.

06

CONCLUSIONS

6.1 Conclusions sur la pertinence

PERT 1 : la conception du projet RSSC ne s'est pas suffisamment adaptée à la complexité des systèmes et processus décisionnels nationaux au cours de la conception. Cependant lors de la mise en œuvre, le bureau d'ONU FEMMES au Mali a réussi à capitaliser autant que possible sur les leçons apprises de la mise en œuvre des projets antérieurs pour permettre au projet RSSC de mieux s'adapter à la complexité des systèmes et des processus décisionnels nationaux au cours de la mise en œuvre, surtout en intégrant le MPFEF en tant que partenaire de mise du projet (Constats 1, 2, 3 et 4).

PERT 2 : les activités du projet RSSC concourent à la réalisation de la quasi-totalité des objectifs assignés à la Stratégie nationale de gestion des personnes déplacées internes et des rapatriés du Mali publiée en 2015 (Constat 5, note de bas de page 10)

PERT 3 : le projet RSSC est en parfaite harmonie avec quatre des cinq priorités du plan d'action 2012-2014 de la résolution R-1325 (2000) qui matérialise l'expression des obligations et engagements internationaux du Mali dans le domaine de la résilience, de la lutte contre les VSBG et de l'action humanitaire (Constat 7).

PERT 4 : globalement, le projet a été assez bien adapté au contexte socioculturel et politique local. Il a également bien pris en compte le genre et les droits malgré certaines limites observées au niveau de la planification ou du point de vue d'inclusion, certains groupes d'acteurs vulnérables chez les PDI ou dans les communautés d'accueil n'ont pas été ciblés d'une façon adéquate au niveau de l'exécution. (Constats 8 à 15, notes de bas de page 14 et 15)

PERT 5 : malgré les nombreuses stratégies mises en place pour adapter le projet au contexte culturel local des régions de mise en œuvre du projet, la diversité et hétérogénéité qui les caractérisent représentent toujours un défi important pour la bonne réussite de sa mise en œuvre. De plus, comme les questions environnementales ont été

négligées lors de la conception du projet, l'adaptation de ses activités à ce niveau est restée très limitée (Constats 16 et 17, note de bas de page 16).

PERT 6 : les résultats du projet RSSC ont concouru à la quasi-totalité des 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 identifiées dans le HRP 2016 (Constats 21 et 22).

PERT 7 : le projet RSSC a adressé pleinement les besoins de relèvement résilience des communautés d'accueil et populations déplacées des régions de mise en œuvre du projet identifiées dans l'Aperçu des Besoins Humanitaires publié en 2015 (Constat 23).

PERT 8 : toutefois, pour ce qui est des besoins de protection des bénéficiaires, le projet RSSC a adressé pleinement les exigences des bénéficiaires en matière de promotion de la cohésion sociale entre les communautés et partiellement les exigences de prévention et réponse aux cas de violations et abus des droits humains en luttant contre l'impunité et en facilitant l'accès à la justice dans ce même document. Par contre, les besoins de facilitation de l'accès aux documents d'état civil ont été faiblement adressés, alors que les besoins de prévention et réponse aux risques liés aux Restes des Explosifs de Guerre (REG) et de renforcement de la protection des enfants n'ont pas du tout été abordés (Constat 24).

PERT 9 : plus spécifiquement, pour combler les manquements observés dans l'identification des besoins des bénéficiaires en raison de la non-consultation de ces derniers au cours de la conception du projet, trois évaluations de base au niveau de la demande du marché du travail en compétences professionnelles (surtout féminines) ont été réalisées. Ce qui a permis au projet de déterminer l'écart de la demande à satisfaire et de développer des formations professionnelles non seulement adaptées à la cible, mais aussi capables de couvrir les besoins disponibles et faciliter la mise en place d'un système de suivi évaluation

des résultats pour rendre les activités de formation professionnelle plus réaliste (Constat 25).

PERT 10 : les coordonnateurs du projet ont fait preuve de résilience et d'adaptation chaque fois que des limites dans l'exécution ou de nouveaux besoins ont été identifiés (Constats 26 et 27 a).

PERT 11 : ceci étant dit, les opportunités d'ajustement et d'amélioration des activités sur le terrain auraient pu être plus nombreuses si le suivi de la mise en œuvre avait été plus rigoureux pour permettre d'identifier et adresser tous les nouveaux besoins émergents. Cette capacité n'a pas toujours été mesurée d'une façon adéquate ou suivie d'une façon régulière lors de la mise en œuvre (Constat 28) b).

PERT 12 : plusieurs actions favorisant l'appropriation du concept du projet ont été menées au cours de la conception et de la mise en œuvre du projet. La participation du MPFEF et des partenaires d'exécution du projet a contribué à faciliter l'appropriation du concept du projet par ces derniers. De plus, une cérémonie de lancement avec pour objectif la facilitation de l'appropriation a été organisée par ONU FEMMES dans chaque région. La conception du projet a également prévu de renforcer les capacités des ONG partenaires et des travailleurs sociaux en matière de plaidoyer, d'information, de campagnes de sensibilisation, de compétences de leadership, de guérison des traumatismes et de conseil, même si aucune activité n'a été prévue pour ces cibles lors de la planification (Constat 27 à 32).

PERT 13 : l'introduction du MPFEF comme partenaire dans l'exécution, la planification et la mise en œuvre des activités du projet sous forme de projet au niveau des partenaires d'exécution a aussi contribué à renforcer l'appropriation de ces partenaires (Constat 33).

PERT 14 : cependant, l'engagement d'acteurs étatiques nationaux dans un projet d'urgence ne peut pas faire abstraction du fait que le niveau relatif d'expérience directe sur le terrain ne permet pas un engagement effectif des partenaires en question et défavorise une bonne appropriation du concept du projet, sauf s'il est prévu des activités intentionnelles et bien structurées de renforcement des capacités de ces derniers (Constat 34).

6.2 Conclusions sur la cohérence

COH 1 : la conception du projet s'est appuyée sur l'analyse situationnelle des besoins des populations cibles sur le terrain en se basant sur l'exploitation en particulier des différents rapports de terrain, y compris les documents

stratégiques du pays, notamment le HNO et le HRP. Ce processus a permis à l'équipe chargée de la conception du projet, de s'assurer que la réponse apportée corresponde bien aux besoins des populations visées et que la mise en œuvre tienne compte de l'évolution probable des facteurs contextuels (situation sociopolitique, économique sécuritaire et politique, etc.) (Constats 35 à 36).

COH 2 : cependant, les facteurs de risque liés au contexte ainsi que les mesures possibles de mitigation n'ont pas été expressément identifiés lors de la conception du projet ainsi que pendant le démarrage, ce qui a donc également compliqué la gestion de ces risques au cours de la mise en œuvre (Constat 38).

COH 3 : le niveau de compatibilité du projet en question avec les autres en cours dans les régions de mise en œuvre ou avenir n'a pas pu être apprécié lors de la conception du projet RSSC ainsi qu'au cours de sa mise en œuvre afin d'envisager des actions synergiques. En effet, aucune étude situationnelle des projets en cours ou à venir dans les régions de mise en œuvre n'a été effectuée aussi bien durant la conception que lors du démarrage du projet RSSC (Constat 42).

6.3 Conclusions sur l'efficacité

EFFICAC 1 : le volet Prévention et réponse à la violence basée sur le genre du projet est celui qui a enregistré le taux de réalisation le plus élevé (92,5 % des effets attendus). Ensuite, le volet Amélioration des moyens d'existence et opportunités génératrices de revenus qui a atteint de 88,6 % des résultats escomptés). (Constat 43)

EFFICAC 2 : il n'a pas toujours été possible de vérifier la réalisation de toutes les activités étant donné que, pour plusieurs d'entre elles, des livrables spécifiques soit n'étaient pas mentionnés dans le contrat signé avec l'agence d'exécution correspondante soit étaient formulés différemment de ce qui était indiqué dans le cadre logique. De plus, l'équipe de consultants n'a pas pu mettre en évidence dans toutes les régions, les sessions de formation en alphabétisation et numératie, l'existence d'une technologie goutte à goutte dans les périmètres maraîchers mis en place, alors que le matériel d'IEC destiné aux membres de la communauté pour qu'ils l'utilisent pendant les activités de sensibilisation a été insuffisant. L'absence de ces activités a quand même perturbé la logique du projet avec des impacts sur l'effet (Constat 46, note de bas de page 28).

EFFICAC 3 : l'adaptation des activités retenues lors de la mise en œuvre n'a pas toujours tenu compte du respect

de numérotation et du contenu de celles effectivement planifiées dans le document du projet, ce qui a fortement gêné le suivi et même l'évaluation du projet (Constat 47, note de bas de page 26)

EFFICAC 4 : de nombreux facteurs internes à ONU FEMMES ont permis la bonne réussite du projet, tout comme quelques facteurs externes (Constat : Tableau 14 A, Tableau 14 B).

EFFICAC 5 : la collaboration avec une typologie différente d'acteurs nationaux (gouvernement et société civile) a permis la mise en œuvre d'une réponse contextualisée aux difficultés rencontrées par les communautés de PDI et d'accueil dans les régions de Sikasso, Mopti et Gao. Cela dit, les différents niveaux d'expérience des partenaires en matière humanitaire ainsi que certaines faiblesses de la coordination et du suivi ont limité l'impact du projet (Constat : Tableau 15 A, Tableau 15 B).

EFFICAC 6 : ONU FEMMES a orienté la stratégie de suivi du projet en s'appuyant sur l'utilisation d'une combinaison de trois approches. La première approche retenue portait sur le suivi des réalisations du projet sur le terrain par le personnel des partenaires de mises et les experts des ministères recrutés pour des formations techniques. La seconde approche a consisté à mettre en commun l'expertise de la DRMPFEF et celle des partenaires de mise en œuvre pour assurer le suivi du projet. Cela a permis d'obtenir des informations conformes à la réalité du terrain et validées par les deux partenaires, ensuite de faciliter la remontée de ces informations dans le système d'information de l'administration, et d'avoir les mêmes informations au niveau de l'État et d'ONU FEMMES. Enfin, le personnel d'ONU FEMMES à Bamako a effectué au moins une mission de suivi sur le terrain dans chaque région de mise en œuvre par trimestre au cours des quatre années de cette mise en œuvre pour s'assurer que le projet était bien suivi par les services de l'État et, en cas de problème, déterminer les mesures correctives pour y remédier (Constats 52 à 56).

EFFICAC 7 : néanmoins, ce processus de suivi aurait dû être plus efficace, si le budget destiné au MPFEF pour appuyer leurs activités de suivi avait été débloqué et l'évaluation à mi-parcours réalisée (Constats 57 et 58).

EFFICAC 8 : pour s'adapter et réagir rapidement aux situations changeantes, plusieurs stratégies ont été explorées par le management du projet, notamment le choix des partenaires de mise en œuvre sur la base de leur connaissance du terrain et leurs capacités à s'adapter aux situations changeantes, la concertation permanente sur le terrain entre les partenaires de mise en œuvre et le MPFEF

et le recours permanent à l'expertise du DSS pour être au courant en temps réel de l'évolution de la situation sécuritaire sur le terrain (Constats 60 à 62).

EFFICAC 9 : plusieurs facteurs liés au contexte sécuritaire et climatique du pays, ainsi qu'à la stratégie d'utilisation des infrastructures agricoles ont influencé positivement ou négativement l'obtention des résultats (constat 59.)

EFFICAC 10 : plusieurs résultats positifs imprévus du projet sont associés avec les activités d'appui économique (Constats 63 a, b et c).

EFFICAC 11 : plusieurs résultats positifs imprévus du projet sont associés avec les activités d'appui économique (Constats 63 d, e et f).

EFFICAC 12 : peu d'évidences existent sur les résultats imprévus négatifs associés aux activités d'appui économique et de protection contre les VSBG (Constats 65a et b).

EFFICAC 13 : d'une manière générale, la bonne pratique observée est la gestion concertée entre les partenaires de mise en œuvre et le MPFEF qui a facilité l'implication des acteurs étatiques et locaux dans la mise en œuvre des activités du projet et a permis de générer plusieurs gains. Le choix des femmes leaders à la tête des associations formées a aussi été une bonne pratique qui a fédéré les femmes bénéficiaires autour d'un leader capable de produire un effet d'entraînement (Constats 66, 67 et 68).

EFFICAC 14 : plusieurs obstacles ont été constatés lors de la mise en œuvre du projet. Le personnel d'ONU FEMMES ainsi que les différents partenaires de mise en œuvre du projet ont fait preuve d'une grande habileté pour surmonter ces obstacles (Constat 69 et 70).

EFFICAC 15 : la mise en œuvre du projet a fait interagir un certain nombre de détenteurs de droits et d'obligations dont les capacités ont été plus ou moins renforcées en fonction de la qualité du détenteur de droits et d'obligations. Aussi, six activités visant la formation des bénéficiaires directs du projet ont été prévues et réalisées. Par contre, aucune formation n'a été spécifiquement adressée au personnel de l'ONG partenaire ainsi qu'à celui du MPFEF et des autres administrations et communes. Pour pallier ce manquement, le personnel d'ONU FEMMES a opté de permettre aux détenteurs de droits et d'obligation (ONG d'exécution, MPFEF, autres, administrations et communes) de suivre les formations organisées par le projet au profit de ses bénéficiaires directs (Constats 71 à 73.)

EFFICAC 16 : la stratégie bâtie autour de l'adoption d'un système de suivi par les partenaires de mise en œuvre et par l'État malien à travers les directions régionales et locales du MPFEF mise en place par le personnel d'ONU FEMMES a été la pratique la plus innovante. La construction des centres d'autonomisation économique des femmes/espaces conviviaux pour servir de lieu d'apprentissage et de réunion a été l'autre pratique innovante qui marque le point de rencontre du nexus entre l'urgence dans un contexte humanitaire et le développement (Constat 75).

EFFICAC 17 : le projet a eu des effets complémentaires sur les efforts d'ONU FEMMES pour la promotion de l'autonomisation économique des femmes qui s'articulaient en 2016 autour du renforcement des capacités des agricultrices des coopératives de femmes, le développement de l'infrastructure économique locale pour améliorer l'accès aux marchés, réduire l'effort physique, et faire gagner du temps aux agricultrices (Constat 76).

EFFICAC 1 : le projet a eu des effets synergiques sur ces efforts d'ONU FEMMES pour la promotion de l'autonomisation économique des femmes en apportant aux femmes rurales (communautés de PDI et d'accueil) des régions de Mopti et Gao, les technologies d'économie d'énergie et de ressources dont elles avaient besoin (Constat 77).

6.4 Conclusions sur l'efficience

EFFICIE 1 : globalement, les fonds destinés à la mise en œuvre du projet n'ont pas été suffisants pour faire face aux besoins d'autonomisation des femmes et des filles dans les communautés ciblées par le projet. C'est le cas surtout des communautés de PDI, où les ménages entiers vivent dans des conditions assez précaires sans recevoir aucun appui (Constats 78 et 79).

EFFICIE 2 : de plus, le fait que les coûts de fonctionnement au niveau de la coordination du projet correspondent aux 20,6 % de la valeur totale du projet (valeur inférieure aux 30 % souvent attribués au fonctionnement dans les projets de même calibre), que les montants des différentes enveloppes n'aient presque pas été modifiés entre la planification effectuée lors de la conception et la mise en œuvre, que les coûts de fonctionnement chez les partenaires d'exécution soient souvent équivalents ou supérieurs à ceux destinés à la mise en œuvre effective des activités, et que les coûts de réalisation du même type d'activité par deux différentes agences de mise en œuvre changent non pas seulement en fonction du niveau des prestataires de services sous-traités par l'un ou par l'autre, mais aussi en fonction des différentes zones géographiques d'intervention, donne

un aperçu assez mitigé de l'efficience de l'intervention (Constat 92).

EFFICIE 3 : la stabilité dans l'allocation des ressources entre les différents volets du projet lors de la mise en œuvre a facilité la capacité de gestion et de contrôle du budget de la part du coordonnateur du projet malgré les difficultés liées d'une part à sa charge de travail, d'autre part à la communication avec les agences de mise en œuvre (Constat 82).

EFFICAC 4 : malgré une plus grande sollicitation des bénéficiaires pour l'appui économique, la coordination du projet a fait preuve d'une grande habileté pour assurer la quasi-stabilité de la répartition du budget tout au long de la mise en œuvre par rapport à ce qui avait été prévu lors de la conception. La faible variation du budget au profit des activités d'appui économique dénote de l'importance du besoin des bénéficiaires pour l'acquisition des sources de revenus (Constat 83).

EFFICIE 6 : la sous-estimation des coûts pour la réalisation de certaines activités a affecté la qualité des services offerts (Constat 84).

EFFICIE 7 : globalement, la libération de fonds n'a pas eu lieu selon le délai prévu parmi tous les partenaires. Cette situation a souvent entraîné la perturbation des activités des bénéficiaires et de la démotivation des parties prenantes impliquées. Cela a aussi eu des conséquences sur les délais de réalisation qui n'ont pas toujours été respectés. Pour atténuer les effets de l'arrivée tardive des fonds sur la mise en œuvre des activités du projet, ONU FEMMES a mis en place un mécanisme de préfinancement (Constats 85 à 88).

EFFICIE 8 : le montant alloué à l'exécution des activités du projet a été sous-estimé. Cela en soi-même a permis de garder les coûts d'exécution à un niveau suffisamment bas, moins dans le cas des coûts de gestion du projet. Cela dit, ONU FEMMES aurait pu mieux se servir des mécanismes de passation de marché déjà mis en place par les autres partenaires des Nations Unies (Constats 89 et 90).

EFFICIE 9 : la gestion des ressources humaines s'est avérée assez efficiente aussi bien au niveau du Bureau Pays d'ONU FEMMES où le personnel affecté à la gestion du projet RSSC s'occupait aussi des autres projets mis en œuvre par l'agence. Au niveau des partenaires de mise en œuvre, le nombre de trois agents affectés au projet a été retenu de commun accord avec ONU FEMMES. Leur rémunération s'appuyait sur l'exploitation le guide de partenariat d'ONU FEMMES ou le protocole d'accord sur l'harmonisation des coûts dont l'ONU FEMMES est signataire (Constats 91 à 93).

EFFICIE 10 : la mise en œuvre du projet a été influencée par divers facteurs liés d'une part aux difficultés nées de la gestion du projet et d'autre part aux contraintes sécuritaires, sanitaires et climatiques. Toutes ces contraintes n'ont pas permis que les résultats du projet soient fournis en temps utile (Constats 95 à 99).

6.5 Conclusions sur la durabilité

DURAB 1 : la stratégie mise en place dès le démarrage du projet pour faciliter l'appropriation des résultats a été d'impliquer la partie nationale, notamment le MPFEF, dans le processus de prise de décision nécessaire (choix stratégique, suivi de la mise en œuvre, gestion du risque) dès le démarrage du projet (Constats 101 et 102, note de bas de page 61).

DURAB 2 : le projet a produit un ensemble d'équipements tout au long de sa mise en œuvre. Le projet a également formé et appuyé un échantillon de bénéficiaires des activités d'appui économique qui ont également reçu des kits économiques et d'activistes communautaires grâce à une approche basée sur le développement des compétences par la formation des formateurs, l'accompagnement et l'auto-apprentissage, tout cela pour valoriser le savoir-faire. Ces compétences sont disponibles et opérationnelles pour assurer la continuité de ses actions (Constats 103 et 104).

DURAB 3 : grâce à l'implication d'un ensemble d'acteurs stratégiques notamment le MPFEF, le projet a favorisé le développement d'un esprit d'équipe et le sens du travail en groupe des bénéficiaires à travers les coopératives et les entreprises associatives (Constats 105 et 106).

DURAB 4 : ceci étant dit, les différentes actions du projet en relation avec la durabilité n'ont pas toujours été suffisantes pour garantir le caractère durable du projet. En effet l'analyse du risque n'a pas pris en compte les mutations du personnel au MPFEF. De plus, très peu d'outils utilisés dans le cadre des formations ont pris en compte les spécificités des bénéficiaires, caractérisées par un niveau d'éducation assez bas, souvent des analphabètes (Constats 107 et 108).

DURAB 5 : en dehors du MPFEF qui a noué un partenariat stratégique avec ONU FEMMES dans le cadre de la mise en œuvre du projet et qui a été associé à la prise de décision et au suivi de la mise en œuvre à toutes les étapes, aucune autre organisation n'a été identifiée comme partenaire stratégique pour reprendre le soutien et poursuivre l'action gouvernementale et non gouvernementale lorsque le projet est arrivé à son terme. En outre, bien qu'ONU FEMMES ait établi un partenariat occasion-

nel avec le Ministère de la Solidarité et la lutte contre la pauvreté, action, il ne pourrait s'inscrire dans le temps (Constats 109 et 110).

DURAB 6 : compte tenu du fait que l'implication des partenaires étatiques dans les activités du projet s'inscrivait aussi dans le cadre des interventions régaliennes qu'ils doivent effectuer dans le cadre du service public qu'ils sont censés apporter aux populations, le suivi des réalisations du projet dans tous les domaines d'intervention continue actuellement sur le terrain, grâce au leadership des services du développement social, de la promotion féminine, du CSRef, de l'agriculture et des mairies. Il en est de même des journalistes des radios communautaires où des cassettes d'IEC ont été enregistrées et sont disponibles auprès de ces partenaires pour que les campagnes de sensibilisation puissent se poursuivre (Constats 111 à 113).

DURAB 7 : en donnant une place de choix non seulement aux trois ONG nationales chargées de l'exécution mais aussi au MPFEF, et en les intégrant non seulement dans l'adaptation des activités du projet aux besoins des bénéficiaires et aux réalités locales, mais aussi dans la mise en œuvre et le suivi, la planification de la sortie du projet s'est appuyée sur une approche participative pour assurer sa réussite. Enfin, les stratégies de formations des formateurs et d'auto-apprentissage retenues pour les deux volets du projet ont aussi rendu facile la sortie du projet (Constats 114 à 117).

DURAB 8 : ONU FEMMES s'est servie de 2 approches pour promouvoir la reproduction des succès du projet notamment la large diffusion de ces résultats et ensuite leurs prises en compte dans les actions programmatiques (Constats 118 à 120).

6.6 Conclusions sur l'EGS et DH

DH et EGS 1 : lors de la planification du projet, les DH et l'EGS (notamment les principes d'inclusion, de participation et d'équité surtout en faveur des groupes les plus vulnérables et marginalisés dans les sites ciblés par le projet) ont été pris en compte par ONU FEMMES conformément aux procédures associées avec le montage d'un projet au sein des Nations Unies (Constat 121).

EGS et DH 2 : néanmoins, malgré tous ces efforts, l'équipe d'évaluation a toutefois observé certaines limites de la conception au niveau des DH et de l'EGS notamment au niveau de l'inclusion où les besoins de certains groupes marginalisés n'ont pas correctement été pris en compte du fait des limites ethniques, linguistiques et religieuses.

De plus, le niveau de participation des bénéficiaires attendus du projet à la planification des activités sur le terrain n'a pas été très élevé (Constats 122 et 123).

EGS et DH 3 : l'expertise des acteurs locaux (leaders communautaires, traditionnels et religieux, jeunes, etc.) a été sollicitée non seulement dans la mobilisation des masses, mais aussi la sensibilisation des chefs de famille sur la nécessité de donner l'autorisation aux femmes et filles afin qu'elles puissent assister et contribuer aux activités de lutte contre les VSBG et d'autonomisation économique qui leur étaient destinées et dans la négociation pour l'octroi des parcelles destinées aux périmètres maraîchers (Constats 124 et 125).

EGS et DH 4 : plusieurs services administratifs (agriculture, santé et développement social, etc.) sous le leadership et la bienveillance du MPFEF, ont mis leurs expertises à contribution pour apporter une réponse aux besoins exprimés pour faciliter la mise en œuvre des activités destinées aux femmes et aux filles (Constat 126, note de bas de page 67).

EGS et DH 5 : un mélange d'acteurs et d'influences internes et externes a permis de mettre en place dans les régions de mise en œuvre plusieurs mécanismes communautaires pour informer et éduquer par des actions de sensibilisation directes, de plaidoyers, de médiations sociales et de préparation de messages, les personnes déplacées et les communautés d'accueils sur les droits des femmes et des filles, pour une meilleure protection contre les VSBG (Constat 127, note de bas de page 70).

6.7 Conclusions sur l'inclusion du handicap

HANDI 1 : la conception du projet a impliqué les personnes handicapées de façon implicite, en considérant comme bénéficiaires, toutes les personnes ayant un désavantage qui les rend vulnérables. Aussi, la prise en compte du handicap comme un critère de sélection des bénéficiaires n'a pas toujours été explicite pour garantir qu'elle soit équitable, juste, transparente et opportune (Constats 131 et 132).

HANDI 2 : les partenaires d'exécution ont fait l'effort d'intégrer les priorités des personnes handicapées dans les activités destinées au reste des bénéficiaires quand cela était possible, le plus souvent sans réelle volonté d'adapter ces activités à leur situation de handicap. Il en est de même du choix des familles dont un membre est handicapé comme bénéficiaires du projet qui a été aussi

faible que possible. Cependant, les formations et les kits économiques reçus du projet leur ont permis de sortir de la mendicité pour un métier plus honorable et une source de revenu plus stable (Constats 133 et 134).

07

RECOMMANDATIONS

Partant des conclusions de l'évaluation et compte tenu des discussions effectuées avec les parties prenantes du projet au cours de sa mise en œuvre de l'évaluation, notamment le groupe de gestion et le groupe de référence, quelques recommandations ont été proposées à l'endroit des utilisateurs de l'évaluation. Pour chaque critère retenu dans le cadre de l'évaluation, une priorisation sur une échelle à trois niveaux (haute pour la première, moyenne pour la seconde et faible pour la troisième) des différentes recommandations formulées a été suggérée. Cette importance peut s'apprécier à travers le niveau du risque de non-atteinte des résultats attendus d'une intervention similaire dans l'hypothèse d'une non-prise en compte de la recommandation.

7.1 Pertinence

Constats et Conclusions Correspondantes	Recommandations Stratégiques (RS)	Destinataire(s) de la Recommandation
Constat : 27 à 32 et 34 Conclusions : PERT 12 et 14	RS 01 : S'assurer que les leçons apprises dans le passé ainsi que lors de cette évaluation guident l'engagement d'ONU FEMMES à faciliter le processus d'appropriation des partenaires de mise en œuvre ainsi que les autres partenaires par la prise en compte dans les projets futurs des activités intentionnelles et bien structurées de renforcement des capacités de ces derniers.	Gestionnaire du programme humanitaire d'ONU FEMMES à Bamako
	Options stratégiques à considérer Inclure lors de la planification des projets futurs des activités intentionnelles destinées au renforcement des capacités des partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet.	<ul style="list-style-type: none"> • Direction régionale d'ONU FEMMES • Gestionnaire du programme humanitaire d'ONU FEMMES à Bamako • Experts nationaux aux sous-bureaux de Mopti et Gao
Constats : 10 à 15 Conclusions : PERT 4	RS 02 : S'assurer que les populations les plus vulnérables, notamment les handicapés, soient pris en compte lors de la conception et la planification et mettre en place des stratégies pour s'assurer et suivre que ces derniers soient bien pris en compte dans la mise en œuvre dans le futur.	<ul style="list-style-type: none"> • Direction régionale d'ONU FEMMES • Représentant d'ONU FEMMES • Gestionnaire du programme humanitaire d'ONU FEMMES Bamako • Experts nationaux aux sous-bureaux de Mopti et Gao • Partenaires d'exécution dans les régions de Sikasso, Mopti et Gao
	Options stratégiques à considérer : – S'assurer que l'engagement d'ONU FEMMES face à l'inclusion ciblée et principale du handicap est reflété dans l'énoncé des résultats et/ou des indicateurs du document principal de la planification stratégique des futurs projets – S'assurer que les partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet soient mieux outillés pour comprendre et intégrer les techniques d'identification et d'intégration des plus vulnérables et particulièrement les handicapés.	

7.2 Cohérence

Constats et Conclusions Correspondantes	Recommandations Stratégiques (RS)	Destinataire(s) de la Recommandation
Constat : 38 Conclusion : COHER 2	RS 01. S'assurer que lors de la conception, l'analyse du risque avec les différentes mesures de mitigation soit considérée comme une partie intégrant du document des futurs.	<ul style="list-style-type: none"> Gestionnaire du Programme Humanitaire au Bureau d'ONU FEMMES à Bamako
	Options stratégiques à considérer – Inclure dans les documents des futurs projets, une section consacrée à l'analyse du risque avec les différentes mesures de mitigation	<ul style="list-style-type: none"> Gestionnaire du Programme Humanitaire au Bureau d'ONU FEMMES à Bamako
Constat : 42 COHER 3	RS 02. S'assurer de la réalisation d'une étude situationnelle des projets en cours lors de la conception ou du démarrage des futurs projets, afin d'envisager des synergies pour éviter des duplications et d'engrener des économies de ressources.	<ul style="list-style-type: none"> Bureau régional d'ONU FEMMES Gestionnaire du Programme Humanitaire au Bureau d'ONU FEMMES à Bamako Partenaires d'exécution dans les différentes régions

7.3 Efficacité

Constats et Conclusions Correspondantes	Recommandations Stratégiques (RS)	Destinataire(s) de la Recommandation
Constats : Tableau 11 A et B, Tableau 12 A et B, Conclusions : EFFICAC 5	RS 01. Prendre en considération la liste des facteurs qui ont été indiqués comme ceux qui ont contribué le plus à la bonne réussite du projet et développer avec les collègues de Bamako et des régions de Mopti et Gao une liste d'activités qui puissent les renforcer ultérieurement. De la même façon, prendre en considération la liste des facteurs qui ont été indiqués comme ceux qui ont empêché le plus la bonne réussite du projet et développer avec les collègues de Bamako et Mopti et Gao une liste de stratégies de mitigation.	<ul style="list-style-type: none"> Gestionnaire du Programme Humanitaire d'ONU FEMMES à Bamako Équipe ONU FEMMES à Mopti et Gao
Constat : 46, note de bas de page 25 Conclusion : EFFICAC 2	RS 02. S'assurer que pour chacune des activités prévues par le cadre logique du projet, un nombre réaliste et détaillé des livrables soit indiqué dans le futur. De la même manière, dans le cas où les livrables inclus dans les contrats signés avec les agences d'exécution ne soient pas les mêmes que ce qui avait été indiqué dans le cadre logique, il faudra amender le cadre logique et expliquer les raisons de la modification apportée.	<ul style="list-style-type: none"> Gestionnaire du Programme Humanitaire au Bureau ONU Femmes de Bamako
Constats : 47, note de bas de page 26 Conclusion : EFFICAC 3	RS 03. S'assurer que la numérotation et le contenu des activités qui se trouvent dans le document du projet soient maintenus en l'état au moment de l'adaptation des activités au contexte tout en justifiant les raisons de la modification dans le cadre logique du projet.	<ul style="list-style-type: none"> Gestionnaire du Programme Humanitaire au Bureau ONU Femmes de Bamako Partenaires d'exécution
Constat : 59 Conclusion : EFFICAC 9	RS 04. Fournir un appui technique à la Gestionnaire du Programme Humanitaire d'ONU FEMMES à Bamako ainsi qu'au personnel d'ONU FEMMES à Mopti et Gao afin de faciliter le développement participatif d'une stratégie de construction des infrastructures agricoles.	<ul style="list-style-type: none"> La Coordination du Programme Humanitaire d'ONU FEMMES à Bamako

7.4 Efficience

Constats et Conclusions Correspondantes	Recommandations Stratégiques (RS)	Destinataire(s) de la Recommandation
<p>Constats : 78, 79 et 81</p> <p>Conclusion : EFFICIE 1 et 3</p>	<p>RS 01. Assurer (et suivre) que l'enveloppe destinée à la réalisation des activités d'appui économique reste assez importante tout au long de la mise en œuvre du projet, sauf en cas d'évidence attestant des besoins plus forts dans d'autres domaines.</p> <p>Options stratégiques à considérer : Assurer des estimations plus réalistes des coûts des activités sur le terrain et qu'il y ait une connaissance mieux partagée du budget et de toutes ses modifications. Vu la très forte demande d'assistance économique dans les communautés d'accueil, les agences de mise en œuvre devront développer une stratégie de sélection et distribution des kits économiques qui soit mieux adaptée et qui puisse identifier véritablement les plus vulnérables</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Coordination du Programme Humanitaire d'ONU FEMMES à Bamako
<p>Constats : 78, 79 et 80</p> <p>Conclusion : EFFICIE 2</p>	<p>RS 02. Réduire le nombre d'activités et essayer de limiter les coûts de fonctionnement du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bureau régional d'ONU FEMMES • Gestionnaire du Programme Humanitaire au Bureau ONU Femmes de Bamako
<p>Constats : 83</p> <p>Conclusion : EFFICIE 6</p>	<p>RS 03. Prévoir que les contrats signés par ONU FEMMES incluent plus systématiquement des références aux pénalités dans les paiements pour les partenaires d'exécution en cas de retard ou échec dans l'exécution</p> <p>Options stratégiques à considérer : Prévoir que les agences de mise en œuvre à leur tour incluent des dispositions claires sur d'éventuelles pénalités réservées aux sous-traitants en cas de défaut de performance)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le responsable financier d'ONU FEMMES Bamako

7.5 Durabilité

Constats et Conclusions Correspondantes	Recommandations Stratégiques (RS)	Destinataire(s) de la Recommandation
<p>Constats : 106 et 107</p> <p>Conclusions : DURAB 4</p>	<p>RS 01. Développer un programme de renforcement des capacités pour les partenaires d'exécution et assurer la disponibilité des ressources adéquate pour l'exécuter.</p> <p>Options stratégiques à considérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assurer qu'une analyse des capacités (mieux structurée que celle réalisée dans le passé) des partenaires d'exécution soit conduite lors du démarrage des futurs projets d'ONU FEMMES et développer un plan de renforcement des capacités afin d'adresser les faiblesses identifiées • Renforcer l'analyse de risque de chacun des partenaires d'exécution engagés dans la mise en œuvre des futurs projets d'ONU FEMMES. • Renforcer les messages à travers l'adoption d'approches d'apprentissage pour les adultes adaptés au niveau d'instruction des cibles (pas de cahiers à distribuer parmi un public d'illettrés) • Se renseigner sur le contenu et la terminologie des formations et sensibilisation déjà reçues par les cibles dans le contexte d'autres projets afin de « capitaliser » et renforcer certains messages • Améliorer le processus d'apprentissage mutuel entre les partenaires • Étendre la durée des formations et explorer l'opportunité d'employer des modalités de renforcement des capacités innovantes (coaching à distance, modules de formation en ligne, évènement de partage et dissémination des leçons apprises parmi les membres des plusieurs partenaires sur le terrain). 	<ul style="list-style-type: none"> • Direction régionale d'ONU FEMMES • Gestionnaire du Programme Humanitaire au Bureau d'ONU FEMMES à Bamako
<p>Constats : 108 et 109</p> <p>Conclusion : DURAB 5</p>	<p>RS 02. Recherche des synergies ultérieures entre les ressources du projet et celles d'autres partenaires</p> <p>Option stratégique à considérer Participer plus assidûment aux réunions de coordination tenues avec les agences et ONG internationales afin d'identifier des opportunités de co-financement ou de reprise en main de certaines activités après la fin des futurs projets.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination du Programme Humanitaire au Bureau d'ONU FEMMES à Bamako

7.6. EGS et DH

Constats et Conclusions Correspondantes	Recommandations Stratégiques (RS)	Destinataire(s) de la Recommandation
<p>Constats : 121 et 122</p> <p>Conclusion : EGS et DH 2</p>	<p>RS 01. Capitaliser de plus sur les mécanismes d'identification de cas de vulnérabilité et améliorer la rigueur et la transparence des processus de sélection des bénéficiaires des activités visant à renforcer l'autonomisation des femmes et des filles au sein de la communauté dans les futurs projets et s'assurer que les hommes soient également pris en compte dans les activités d'appui économique</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Option stratégique à considérer : • Prévoir que les agences de mise en œuvre engagent les populations cibles d'une manière plus efficace lors de la conception et la mise en œuvre du projet ; • Utiliser les méthodes participatives, telles qu'une analyse participative du réseautage communautaire (expérimentée par l'équipe d'évaluation pendant la mission en matière de VBG) pourrait contribuer à un diagnostic plus précis des plus vulnérables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaire du Programme Humanitaire au Bureau d'ONU FEMMES à Bamako • Partenaires d'exécutions
	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que le choix des dites activités effectué par PDI ait lieu à la suite de formations qui tiennent compte des activités que les participantes et participants réalisaient déjà au Nigeria ou souhaiteraient réaliser sur la base du marché du travail dans leurs communautés d'origine ; • Dans ce but, l'analyse des besoins économiques des groupes cibles, laquelle est censée influencer le contenu des activités du volet économique, devrait se réaliser autant que possible parmi les femmes (et hommes) qui recevront le soutien du projet plutôt que parmi un groupe générique des femmes au sein de la communauté consultée. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaire du Programme Humanitaire au Bureau d'ONU FEMMES à Bamako • Partenaires d'exécutions

7.7 Inclusion du handicap

Constats et Conclusions Correspondantes	Recommandations Stratégiques (RS)	Destinataire(s) de la Recommandation
<p>Constats : 130 131, 132 et 133</p> <p>Conclusion : HANDI 1 et 2</p>	<p>RS 01. S'appuyer sur la stratégie des Nations Unies pour l'inclusion du handicap (UNDIS) pour identifier clairement les personnes handicapées parmi les personnes vulnérables retenues comme bénéficiaires aussi bien dans la conception que la mise en œuvre des futurs projets.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que le handicap est pris en compte dans la planification stratégique lors de la conception des futurs projets ; • S'assurer que le handicap est pris en compte dans la programmation et la culture organisationnelle lors de la mise en œuvre des futurs projets. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaire du Programme Humanitaire au Bureau d'ONU FEMMES à Bamako • Partenaires d'exécutions

LEÇONS APPRISSES

Les sections suivantes présentent les plus importantes leçons apprises pendant les différentes phases du projet ainsi que dans certains domaines spécifiques de gestion et exécution.

Planification stratégique

134. Le projet s'est fondé sur l'hypothèse selon laquelle assurer le lien entre urgences et développement est une mesure nécessaire pour faciliter la pérennité des interventions sur le terrain et renforcer les capacités des agents étatiques ainsi que des communautés. Toutefois, la mise en œuvre du projet a mis en exergue un double risque impliqué dans l'adoption de cette approche. Premièrement, la réplique d'approches classiques de développement qui ne sont pas toujours adaptées au contexte de fragilité dans lequel se propage une crise humanitaire et qui font retomber les agences d'exécution dans une situation où une évolution vers le développement est freinée par les besoins d'urgence dus à l'arrivée de nouveaux déplacés internes ou réfugiés. Deuxièmement, la non prise en compte de la composante urgence, due pas seulement à la pénurie des connaissances expérientielles et des capacités opérationnelles parmi les acteurs locaux surtout au niveau de la gestion et du suivi des urgences, mais aussi à cause de l'option stratégique retenue à l'égard des questions d'urgences susceptibles de se poser au moment de la mise en œuvre du projet. Afin d'éviter une telle situation, une profonde analyse des risques pouvant entraver les options de développementales du projet et les mesures de mitigations clairement identifiées doit être effectuée lors de la conception du projet.

135. Assurer la pérennisation du fonctionnement des unités d'appuis économiques et d'assistance VBG créées dans le cadre d'un projet de développement est un effort louable. Toutefois, placer ces unités au sein d'établissements publics (exemple, centre de la femme, DRMPFEF) n'assure pas toujours la continuation de leurs activités une fois le projet terminé. Pour que cela arrive, il faut évaluer la capacité des prestataires de services publics

et prévoir qu'un transfert des compétences ait lieu entre le personnel temporaire rémunéré par le projet et leurs contreparties gouvernementales tout au long du projet. De la même façon, il faut sensibiliser les déplacés et membres des communautés d'accueil afin d'en améliorer la visibilité, reconnaissance et/ou fréquentation des établissements publics dans le temps.

136. Le cadre logique représente un document de référence important tout au long de la vie d'un projet : on y retrouve, entre autres, la vision de ses gestionnaires, les hypothèses sur lesquelles repose l'exécution sur le terrain, et les résultats escomptés de toutes les activités envisagées. Toutefois, pour assurer la cohérence entre les dispositions prises lors de la planification et les réalisations effectives, l'actualisation du cadre logique est impérative (exemple, à travers des amendements et des explications qui justifient ces changements).

137. Le fait d'avoir plusieurs projets humanitaires coordonnés par ONU FEMMES dans différents pays mais dont les activités et approches sont les mêmes ou se ressemblent n'est pas très efficace au niveau de la planification et de la gestion : l'incorporation de ces projets dans un seul programme régional paraît une stratégie plus efficace. Dans ce but, le recrutement d'un seul gestionnaire et d'un/une responsable en suivi et évaluation dédié(e) entièrement au programme s'avère une stratégie nécessaire et efficace.

Partenariat de mise en œuvre

138. L'engagement d'acteurs étatiques nationaux (Bamako) et régionaux (Sikasso, Mopti et Gao) dans un projet de développement ne peut pas faire abstraction du fait que le niveau relatif d'expérience directe sur le terrain ne permet pas un engagement effectif des partenaires en question et défavorise une appropriation des questions de VBG dans un contexte humanitaire sauf s'il y a un projet intentionnel et bien structuré de renforcement des capacités.

139. Vu les traumatismes profonds et la stigmatisation associés avec l'expérience de violence subie par les rescapées de la crise au nord du Mali, (ainsi qu'avec la dénonciation de telle violence), il s'avère difficile que ces dernières viennent spontanément aux unités d'assistance intégrées pour le cas de VSBG. Par conséquent, leur mobilisation demande l'utilisation des canaux spécifiques pour les informer sur la violence liée au sexe dont elles sont victimes, leurs droits et les services disponibles pour les survivantes. Afin d'assurer la viabilité de telle entreprise, il est très important que les spécialistes chargés de cette mobilisation aient la capacité de disséminer certaines stratégies d'identification et d'accompagnement des rescapées parmi les partenaires de mise en œuvre.

Gestion

140. Bien que la volonté d'atteindre les objectifs d'une intervention à tout prix en dépit de retards de l'exécution d'un projet soit un signe important de résilience, cela risque compromettre la qualité des réalisations sur le terrain.

Ciblage

141. Les femmes ne sont pas un groupe homogène. Il est important de reconnaître la différence entre les différents groupes de femmes et les différents obstacles auxquels chacun de ces derniers doit faire face. La meilleure pratique pour les programmes visant à l'autonomisation des femmes doit inclure une compréhension de ces différences au niveau de l'appartenance ethnique, la religion, l'âge, l'état matrimonial et l'éducation. De ce fait, il s'avère opportun de prendre compte des cadres normatifs impactant les opportunités d'émancipation économique des femmes ainsi que les normes sociales influençant le pouvoir de contrôle des ressources et de négociations des femmes au sein des ménages, ainsi que leur mobilité au sein de la société à laquelle elles appartiennent.

142. Pour que les partenaires d'exécution puissent véritablement contribuer à un changement de mentalité dans les communautés ciblées par un projet d'autonomisation des femmes et de prévention et de protection contre les VBG, il est important qu'ils s'engagent aussi bien dans le plaidoyer auprès des tous les autres acteurs du système (les autorités gouvernementales sectorielles, le secteur privé ainsi que les autres ONG nationales et internationales qui interviennent dans le

domaine du développement humain) et pas seulement au sein des communautés.

Suivi/évaluation

143. Le suivi/évaluation est une partie intégrante de la vie d'un projet et un ingrédient essentiel pour sa bonne réussite. C'est pour cela que le fait de le prendre en compte lors de la planification et l'exécution a toujours des répercussions positives sur la rapidité et la qualité des réalisations sur le terrain. Malgré la présence d'un responsable de suivi-évaluation, le succès d'un projet dépend de l'appropriation des outils pas seulement par les partenaires d'exécution qui sont censés transmettre les rapports d'activités sur base d'une périodicité trimestrielle, mais aussi par le personnel d'ONU FEMMES à Bamako qui a la responsabilité dans le cadre d'un projet conjoint, à la fois de superviser les activités sur le terrain et transmettre les rapports de résultats aux Bureaux régionaux et pays du Soudan du Sud.



Bassin de retenue d'eau dans un jardin maraîcher, Dagani Beré (24 mars 2023).



Salle de conditionnement des produits finis de l'unité de transformation agroalimentaire de Sikasso (15 mars 2023).

ANNEXES

ANNEXE 1. TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION



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

Préparé : Unité M & E : Raymond BerthéW

Validé par : Représentante : Marie Goreth Nizigama

INFORMATIONS GÉNÉRALES

TITRE : UN (01) CONSULTANT SENIOR POUR L'ÉVALUATION FINALE DU PROJET « PROMOUVOIR LA RÉSILIENCE, L'AUTONOMIE ET LA COHÉSION SOCIALE ENTRE COMMUNAUTÉS D'ACCUEIL ET POPULATIONS DÉPLACÉES EN METTANT L'ACCENT SUR LES FEMMES ET LES FILLES DANS LE SOUDAN DU SUD ET LE MALI »

Durée : 45 jours

Lieu : Mali

Type : International

CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Les conflits et les déplacements de population touchent de manière disproportionnée les femmes et les filles. La perturbation des moyens de subsistance, de la protection sociale, de la santé, de l'éducation et du logement entraîne une détérioration rapide de la situation des femmes et des enfants dont elles ont la charge, ce qui les rend vulnérables à l'insécurité alimentaire et aux violences de toutes sortes y compris l'exploitation.

Au Mali, la situation est encore compliquée par la nature de plus en plus prolongée de la crise depuis 2012 ; la durée moyenne des déplacements s'allonge, le nombre de personnes déplacées a augmenté de 40 % en une année pour s'établir à 311 193 en octobre 2020, soit presque le record historique de juin 2013 qui était de 353 455 déplacées. Ceci met à rude épreuve les ressources et les infrastructures des zones d'accueil et exacerbe donc les vulnérabilités existantes au sein des communautés d'accueil.

Les conflits traditionnels sont encore aggravés par de nouvelles menaces, notamment les chocs climatiques, les pandémies mondiales et une vague croissante de groupes extrémistes violents visant directement les droits des femmes. Ainsi, les femmes et les filles déplacées sont confrontées à des besoins distincts et à des vulnérabilités accrues en raison des crises et des déplacements. Bien que les situations de crise renforcent, perpétuent et accroissent l'inégalité entre les sexes, les contributions réelles et potentielles des femmes à l'assistance humanitaire et à la réponse aux crises, leur leadership en tant que premières intervenantes et leur rôle central dans la résilience et la réconciliation des communautés restent des atouts sous-estimés et sous-exploités.

En janvier 2016, ONU Femmes — l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes — avec le généreux soutien du gouvernement allemand, a mis en œuvre un projet intitulé « Promouvoir la résilience, l'autonomie et la cohésion sociale parmi les populations déplacées et les communautés d'accueil en mettant l'accent sur les femmes et les filles au Soudan du Sud et au Mali » avec un budget de 3 000 000 euros.

Au Mali, le projet couvre les régions de Sikasso, Mopti et Gao qui sont les régions à forte concentration des populations déplacées internes et retournées à la suite de la crise multiforme que connaît le pays depuis 2012. Il a bénéficié d'une extension sans coût de 6 mois jusqu'au 30 juin 2020. La stratégie d'intervention du projet a permis de passer de trois communes couvertes à la première année à 12 communes à la 4^e année. Un total de 12 200 bénéficiaires directs (dont 8 100 femmes) et 14 000 bénéficiaires indirects étaient ciblés.

Le projet a été mis en œuvre par ONU Femmes en s'appuyant sur les partenaires d'exécution que sont l'ONG Carrefour Développement (CAR.D) ; l'ONG Groupe d'Animation Action au Sahel (GAAS-MALI) et l'ONG Cabinet de Recherche Actions pour le Développement Endogène (CRADE) qui interviennent respectivement à Sikasso, Mopti et Gao. Il cadre avec les objectifs de l'agenda Femmes, Paix et Sécurité, les Objectifs de Développement Durable (ODD) et contribue à la mise en œuvre du Plan de Réponse Humanitaire des Nations Unies. Dans ce cadre, il répond aux priorités édictées dans la Note Stratégique d'ONU Femmes tant au Mali qu'au Soudan du Sud et s'aligne sur le Plan stratégique global d'ONU Femmes.

Le dispositif de suivi-évaluation du projet a prévu une évaluation finale indépendante au Mali et au Soudan du Sud qui sera menée séparément à la fin du projet afin d'évaluer les performances, d'identifier les meilleures pratiques et de formuler les recommandations à suivre. Les deux rapports d'évaluation seront consolidés et soumis au bailleur par le lead (Soudan du Sud). Arrivé à terme en juin 2020, le projet doit faire l'objet d'évaluation finale en utilisant le Système global d'évaluation et d'analyse des rapports d'évaluation d'ONU Femmes (GERAAS). Toutes les évaluations d'ONU Femmes sont évaluées chaque année par rapport aux critères GERAAS et l'équipe d'évaluateurs doit donc être familiarisée avec les normes de qualité du GERAAS.

L'évaluation à ONU Femmes est guidée par des accords normatifs visant à tenir compte de la dimension genre et utilise le plan stratégique de l'entité comme point de départ pour identifier les résultats et les impacts attendus des projets et programmes et pour mesurer les progrès vers l'obtention des résultats.

La Politique d'évaluation d'ONU Femmes et la Stratégie d'évaluation pour transformer la vie des femmes et des filles 2018-2021 sont les principaux documents d'orientation qui définissent les principes et le cadre organisationnel pour la planification, la conduite et le suivi de l'évaluation à ONU Femmes. Ces principes sont alignés sur les normes et standards d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) et sur les directives éthiques de l'UNEG.

Résultats du projet	
Résultat 1 :	Les femmes et les filles vulnérables parmi les populations déplacées et leurs communautés d'accueil ont acquis des compétences génératrices de revenus et se sont engagées dans des activités de subsistance durables pour renforcer leur résilience.
Résultat 2 :	Le risque de violences sexuelles basées sur le genre est réduit au sein de la population déplacée et des communautés d'accueil.

Le premier résultat met l'accent sur la formation aux AGR et à l'entrepreneuriat. L'amélioration de l'accès aux moyens de production, y compris les kits de démarrage et les ressources financières, est recherchée au niveau du résultat 2 qui soutient également les activités d'information sur les droits des bénéficiaires contre les VSBG, leur accès aux voies de recours et services adéquats de prise en charge.

L'appréciation des résultats est basée sur l'élaboration et l'utilisation d'un cadre logique comprenant l'état de mise en œuvre des activités et le niveau d'atteinte des indicateurs de processus et de résultats.

Quoiqu'on ne retrouve pas de théorie de changement clairement formulée dans le document du projet, il est aligné sur la Note Stratégique d'ONU Femmes et fournit des interventions pertinentes pour gérer les conflits et les crises humanitaires. À cet égard, l'équipe de consultant(e)s aura à reconstituer ou proposer une théorie de changement en se basant sur la chaîne logique des résultats et la stratégie de mise en œuvre du projet.

BUTS, OBJECTIFS ET UTILISATION DE L'ÉVALUATION

L'objectif principal de cette évaluation finale est d'évaluer la réalisation des résultats du projet et la performance de l'intervention décrite ci-dessus.

- Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont les suivants :
- analyser la pertinence de la stratégie de mise en œuvre et des approches du projet ;
- évaluer l'efficacité organisationnelle dans la progression vers les résultats du projet ;
- valider les résultats du projet en termes de réalisations et/ou de faiblesses par rapport aux résultats et aux produits ;
- évaluer le potentiel de durabilité des résultats obtenus par le projet ;
- documenter les leçons apprises, les meilleures pratiques, les réussites et les défis afin d'informer le travail futur d'ONU Femmes, du gouvernement allemand, des bénéficiaires et d'autres acteurs clés du projet dans le domaine de la résilience, de l'autonomisation économique et de la cohésion sociale, en se concentrant particulièrement sur l'autonomisation économique des femmes et la violence contre les femmes dans des contextes humanitaires et fragiles ;
- formuler des recommandations concrètes pour les développements futurs des programmes et maximiser l'appropriation par les partenaires.

Les conclusions de l'évaluation informeront le travail futur d'ONU Femmes Mali dans le domaine de la réponse humanitaire et de la résilience, en particulier la lutte contre les VSBG. L'évaluation externe permettra d'identifier les leçons apprises, les meilleures pratiques et les défis du projet et contribuera grandement à l'élaboration des interventions programmatiques de suivi.

Les principales parties prenantes à l'évaluation sont les ministères (Promotion de la Femme, Solidarité et Action Humanitaire) à travers leurs services régionaux et locaux (Directions Promotion de la Femme, Développement Social), les ONG partenaires de mise en œuvre, les OSC, les autorités administratives et communautaires des zones concernées, les bénéficiaires. Les agences des Nations Unies (OCHA, WFP, FAO, UNDP, UNFPA) et le donateur (Allemagne) seront impliqués dans le processus d'évaluation compte tenu du partenariat stratégique et de la synergie d'actions nécessaires. L'évaluation doit promouvoir l'inclusion et la participation des acteurs en adoptant une approche méthodologique sensible à l'égalité des sexes et aux droits humains.

Les informations générées par l'évaluation seront utilisées par les différentes parties prenantes pour contribuer à la constitution d'une base de données sur les stratégies efficaces de réponse humanitaire et de résilience, en particulier en ce qui concerne l'élimination de la violence à l'égard des femmes et des filles (EVAW) au Mali, et pour faciliter la réflexion stratégique et l'apprentissage d'ONU Femmes en vue de la programmation dans ce domaine.

CHAMP D'APPLICATION ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

CHAMP D'APPLICATION

L'évaluation finale du projet 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 septembre 2022.

L'évaluation couvrira toute la période de mise en œuvre du projet, de janvier 2016 à juin 2020 et les thématiques liées aux deux composantes (autonomisation économique des femmes, cohésion sociale, prévention et réponse aux VSBG, résilience). L'évaluation sera menée au Mali, où le projet a été mis en œuvre, dans les régions de Sikasso, Mopti et Gao 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.

MÉTHODOLOGIE

L'équipe d'évaluation proposera une méthodologie appropriée sur la base d'un processus participatif et produira les outils de collecte de données à annexer au rapport final. De manière explicite, 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 (Critères GERASS) <https://www.unwomen.org/fr/about-us/accountability/evaluation/decentralized-evaluations>.

Approche de l'évaluation :

L'équipe d'évaluateurs doit adopter une approche participative et consultative garantissant une collaboration étroite avec les parties prenantes au 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 de changement du projet et de son cadre de résultats. Les hypothèses doivent être testées, les liens entre les résultats du projet et les attentes expliquées, 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 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-Wilde 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 :
 - o 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).

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.

Pertinence

A) En quoi 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 approprié le concept du projet ?

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 bonnes pratiques, quels obstacles ou quelles insuffisances ont été 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 l'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 ?

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 ?

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 bénéfices 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 et poursuivre 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 à même de promouvoir la reproduction des succès du projet ?

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-ils engagés dans la lutte contre les VSBG, l'autonomisation économique et sociale et la protection des femmes des communautés d'accueil et déplacées ? C) De quelle manière les services techniques ou autorités administratives locales ont-ils 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-ils favorisé la prévention des cas de VSBG et l'accessibilité des femmes des groupes cibles aux voies de recours ?

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 handicapées 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 handicapées ? Quelles sont les barrières auxquelles les personnes handicapées 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 ?

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'informations 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 responsable 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, 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 finale.

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 ces 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 le 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 permet 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 de 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 cinq 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 aligné 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 assisté ;
- une liste de personnes ou organisations avec lesquelles l'équipe d'évaluateurs s'est entretenue ;
- une bibliographie des sources d'informations utilisées ;
- toute autre information que l'équipe de consultants jugera utile pourra aussi être ajoutée.

N.B. : 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 :

Délais	Activités	Jalons/Livrables
Septembre	Signature du contrat et lancement	
Septembre	Proposition de rapport initial de conception (document méthodologique, outils de collecte de données, plan de travail)	Jalon : Rapport de conception provisoire
Octobre	Rencontres de cadrage avec le groupe de gestion et le groupe de référence de l'évaluation sur le rapport initial	
Octobre	Finalisation du rapport initial de conception	Livrable 1 : rapport de conception validé par le groupe de gestion (paiement 1re tranche)
Novembre	Phase terrain (collecte de données)	
Novembre	Présentation des résultats préliminaires aux groupes de gestion et de référence	Jalon : pré-rapport (présentation PowerPoint des résultats préliminaires)
Décembre	Rédaction et soumission du rapport provisoire	Livrable 2 : rapport provisoire de l'évaluation validé par le groupe de gestion (paiement 2e tranche)
Décembre	Rencontres avec le groupe de gestion et le groupe de référence de l'évaluation et feedback sur le rapport provisoire	Jalon : rapport provisoire validé intégrant les commentaires du groupe de référence
Janvier	Finalisation et soumission du rapport final	Livrable 3 : rapport final de l'évaluation validé par le groupe de gestion (paiement 3e tranche)

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/fr/about-us/accountability/evaluation/decentralized-evaluations>

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 le/la consultant(e) sénior, chef/fe de mission et l'assistant(e) au chef de mission. Ils/elles seront responsables de toutes les étapes de l'évaluation, y compris la collecte des données sur le terrain et leur analyse.

Le/La consultant(e) sénior est le/la chef(fe) de mission, responsable des livrables à ONU Femmes Mali. Il/Elle 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 de l'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 montre de son appréciation de la nature multiculturelle de l'organisation et de la diversité culturelle du personnel. Avoir une vue 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) SENIOR

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

- avoir au moins un diplôme de Master 2 en sciences sociales ou toutes autres disciplines connexes ;
- avoir au moins sept années d'expérience dans les évaluations qualitatives et quantitatives dont au moins 5 dans la conduite de missions d'évaluation de projets/programmes comme chef de mission ;
- avoir des connaissances spécialisées en méthodes de recherche quantitatives et qualitatives, y compris la collecte de données à distance ;
- avoir mené des évaluations similaires dans les zones de conflits/post-conflits ;
- avoir une excellente capacité d'analyse, d'animation et de communication avec un large éventail de parties prenantes ;
- avoir de bonnes connaissances sur les questions relatives à l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes, la lutte contre les VSBG ; l'action humanitaire et les évaluations sensibles au genre ;
- la connaissance des questions relatives aux droits humains, de l'approche de la programmation fondée sur les droits humains et des mandats connexes au sein du Système des Nations Unies sera considérée comme un atout ;
- avoir une bonne maîtrise des outils informatiques (Zoom/MS Teams, Word, Excel, PowerPoint...) ;
- excellente maîtrise du français ; la maîtrise de l'anglais est un atout.

PROCÉDURES DE SOUMISSION DES OFFRES

Le/la consultant(e)s Senior sera sélectionné(e) sur la base d'un desk review ; les CV reçus devront être ceux de personnes ayant déjà effectué avec succès une évaluation similaire avec le système de Nations Unies et préférablement avec ONU Femmes.

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

N.B. : les candidatures féminines sont vivement encouragées. Seul(e) le/la postulant(e) retenu(e) sera informé(e).

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

À noter que les consultant(e)s ne sont pas pris(es) en charge par la Clinique des Nations Unies en cas d'infection à la COVID-19

ANNEXES

ANNEXE 2. DOCUMENTS CONSULTÉS

BIT (2013) « Formation sur les compétences et les moyens de subsistance : Guide pour les partenaires »

CAR.D (2016), « Rapport du lancement officiel des activités du projet promotion de la résilience, de l'autonomie et de la cohésion sociale entre populations d'accueil et déplacées axées sur les femmes et les filles dans la commune urbaine de Sikasso ».

CAR.D (2018), « Promotion de la résilience, de l'autonomie et de la cohésion sociale entre les populations d'accueil et les déplacées axées sur les femmes et les filles dans les communes urbaines de Sikasso et Koutiala, région de Sikasso : Rapport narratif trimestriel des activités (juillet à octobre 2018)

CAR.D (2020), « Promotion de la résilience, de l'autonomie et de la cohésion sociale entre les populations d'accueil et les déplacées axées sur les femmes et les filles dans les communes urbaines de Sikasso et Koutiala, région de Sikasso : Rapport narratif trimestriel des activités (janvier à mars 2020).

CRAD (2019), « Promotion de la résilience, de l'autonomie et de la cohésion sociale entre populations d'accueil et déplacées axe sur les femmes et les filles dans la région de Gao, mali : Rapport trimestriel (mars — avril — mai) ».

Echos Communication (2014), « Stratégie de sortie Passage obligé ? » Coopération belge au Développement. www.echoscommunication.org

GAAS-Mali (2019), « Promouvoir l'autonomie et la cohésion sociale pour les personnes déplacées et leurs communautés d'accueil dans les communes rurales de Borko, Dogani béré, Ondogou, et Bandiagara dans le cercle de Bandiagara, région de Mopti : Rapport trimestriel (juin — juillet — août) ».

MOULAYE Z, DIABATE A et DOUMBIA Y (2007), « Gouvernance de la Justice au Mali » Fondation Friedrich Ebert Stiftung

OCHA (2020.), « Humanitarian Need Overview Mali ».

OIM (2020), « Rapport sur les mouvements de populations ».

ONU FEMMES (2015), « Gestion des évaluations sensibles au genre : Manuel d'évaluation ». Bureau Indépendant de l'Évaluation.

ONU FEMMES (2016), « Document de projet ».

ONU FEMMES (2019), « Global Evaluation report Assessment Analysis System (GERAAS) Guidance Note ».

Procacp (2020), « Stratégie de Protection (2020-2022) de l'EHP Mali ».

Rule of Law initiative (2015), « Stratégie de justice transitionnelle au Mali : Analyses découlant des observations et réflexions des structures communautaires et de la société civile ». <http://www.legal-tools.org/doc/a151d8/>.

Société canadienne d'évaluation (2015), « Qu'est-ce que l'évaluation ? ».

UNFPA (2012), « Prise en charge des violences basées sur le genre dans les situations d'urgence ». Guide d'accompagnement de la formation en ligne. <https://extranet.unfpa.org/Apps/GBVinEmergencies/index.html>.

ANNEXES

ANNEXE 3.

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

Numéro	Prénom et Nom	Fonction	Tél. + Email	Date	Lieu
1	Pr Abdoulaye Toure	Chief Field Officer UNICEF	atoure@unicef.org	13/03/2023	Bureau de zone de Sikasso
2	Sylvain Batianga Kinzi	Chef sous Bureau OCHA Gao, Menaka et Kidal	82 604 094 batianga-kinzi@un.org	29/03/2023	Bureau de Gao
3	Kadiatou	Chef service local MPFEF de Koutiala	70 065 267	15/03/2023	Par téléphone
4	Whanaler Ag Alwaly	Coordonateur du projet chez ONU FEMMES Bamako	wanalher.alwaly@unwomen.org	22/03/2023	Bureau ONU FEMMES Bamako
5	Metanga Justin Dembelé	Chargé de Suivi évaluation ONU FEMMES Bamako	70 561 706 Metanga.dembele@unwomen.org	04/04/2023	Bureau ONU FEMMES Bamako
6	Fatou Daou	Assistante Programme ONU FEMMES Bamako	Fatou.daou@unwomen.org	24/03/2023	Bureau ONU FEMMES Bamako
7	Souleyman Niare	Conseiller technique ONU Femmes auprès du MPFEF	souleyman.niare@unwomen.org	12/04/2023	Par visioconférence
8	Aissata Fofana	Assistante ONU FEMMES Bureau de Mopti	Aissata.fofana@unwomen.org	29/03/2023	Sous Bureau de Mopti
9	Diabirou Hamida MAIGA	Responsable de l'ONG CAR.D	66 71 01 63 diabiroumaiga@gmail.com	19/03/2023	Par courriel
10	Abdoulaye M. Fily SISSOKO	Gestionnaire du projet de l'ONG CAR.D	76 49 39 04 abdoulayefily@gmail.com	19/03/2023	Par téléphone

11	Aissata Togolo	Financier chez ONG CAR.D	76 27 81 90 assata.togola@yahoo.fr	17/03/2023	Par courriel
12	Kadiatou	Chef service local MPFEF de Koutiala	76 065 267	19/03/2023	Par téléphone
13	Dramane Dembélé	Formateur	75 26 26 09 ddembele2017@gmail.com	18/03/2023	Sikasso
14	Bougoussama COULIBALY	Formateur	76 38 07 30	17/03/2023	Sikasso
15	Ibrahima Koné	Formateur	76 50 04 16	16/03/2023	Sikasso
16	Fatoumata DAO Fabrication du savon	Formateurs	76 12 16 18* fadaooo4@yahoo.fr	17/03/2023	Sikasso
17	Kamissa Berhé	Formateurs	76 39 31 80	18/03/2023	Sikasso
18	Bakary BALLO	Formateur	76 36 46 61 bbakary6@gmail.com	17/03/2023	Sikasso
19	Youssef SANOGO	Formateur	667 338 syss.bowara@gmail.com	19/03/2023	Sikasso
20	N'Gouro SANOGO	Formateur	66 71 82 28 diamoutene200@gmail.com	18/03/2023	Sikasso
21	Djénébou Sidibé	Travailleur social	71 01 20 81 aichoumi@yahoo.fr	19/03/2023	Sikasso
22	Founignigué dit Lamine Ballo	Travailleur social	78 59 58 24	17/03/2023	Sikasso
23	Alassane Traoré	Travailleurs social	76 10 25 17	16/03/2023	Sikasso
24	Maiga Touré	Travailleur social		18/03/2023	Sikasso
25	Abdoul Salam Cissé	Journaliste Radio Bende et radio Jamana	76 21 11 50	18/03/2023	Sikasso
26	Rahamatou Bagayogo	Dirigeant local	72 72 72 23	18/03/2023	Sikasso
27	Adama Camara	Direction Régionale de la Promotion de la femme de l'enfant et de la Famille de Sikasso	76 25 83 03	18/03/2023	Sikasso

28	Aoua Fomba	Direction Régionale de la Promotion de la femme de l'enfant et de la Famille de Sikasso	76 03 10 36	18/03/2023	Sikasso
29	Yehia Maïga	Leader traditionnel et religieux	74 64 30 22	18/03/2023	Sikasso
30	Faguimba Cissoko	Leader traditionnel et religieux	76 01 34 78	18/03/2023	Sikasso
31	Kadia Traoré	Leader traditionnel et religieux	75 11 00 90	18/03/2023	Sikasso
32	Nouhoum Coulibaly	Responsable de l'ONG chez GAAS Mali	66 74 11 73	26/03/2023	Par téléphone
33	Moussa Koné	Gestionnaire du projet chez GAAS Mali	76 26 72 00	16/03/2023	Mopti
33	Hama Kassambara	Financier chez GAAS Mali	66 85 46 06	18/03/2023	Par courriel
35	Cissé	Formateur		17/03/2023	Mopti
36	Mariam TRAOR	Transformation des produits maraîchers	79 18 97 77/63 76 61 28	17/03/2023	
37	Binta NAPO	Teinture, Indigos	76 50 23 27	17/03/2023	Par téléphone
38	Hassana TEMBELY	Pâtisserie (gâteau, pain)	63 55 83 84	17/03/2023	Par téléphone
39	Alioum	Travailleur social		17/03/2023	Mopti
40	Blandine YEBEIZE	Promotion féminine de la famille et de l'enfant	66 85 46 14/70 876 696	17/03/2023	Par téléphone
41	Amala OUOLOGUEM	Animateur à la radio Kanda FM	66 11 89 43/65 822 848		Par téléphone
42	Allaye TOUMOUTE	Activiste communautaire	66 56 64 42,		Par téléphone
43	Lamiratou Bah	Activistes communautaire	72 81 77 63		Par téléphone
44	Kounadi YARO	Femme Handicapée de Bandiagara, transformation des produits maraîchers	65 45 28 91/72 25 17 91		Par téléphone
45	Soma TEMBELY	Femme Handicapée de Bandiagara, transformation des produits maraîchers	66 67 98 61		Par téléphone
46	Diamila YANOGUE	Relais communautaire	61 60 14 20	29/03/2023	Par téléphone
47	Séguémo YANOGUE	Relais communautaire	61 54 84 46	29/03/2023	Par téléphone
48	Rokia Tembely	Animatrice projet chez GAAS Mali	79 720 329	29/03/2023	Par téléphone
49	Aissata SIDIBE	Bénéficiaire aviculture	63 90 73 78	29/03/2023	Par téléphone
50	Mérébara DJIGUIBA	Bénéficiaire aviculture	93 87 19 13	29/03/2023	Par téléphone

51	Abdoulkadri ZEINO	Responsable de l'ONG CRADE	76 49 01 82, crade@afribone.net.ml	29/03/2023	Par téléphone
52	Soumeylou SOUMARE	Gestionnaire du projet chez CRADE	70 67 38 68 cradegao@yahoo.fr	29/03/2023	Par téléphone
53	Fatoumata M DICKO	Financier chez CRADE	76 05 20 08 dickofat81@gmail.com	29/03/2023	Par téléphone
54	Issoufou Moussa MAIGA	Formateur	maiguiss2008@gmail.com	29/03/2023	Par téléphone
55	Sékou Adama	Travailleur social	76 29 77 98 chiektraore@yahoo.fr	29/03/2023	Par téléphone
56	TRAORE	Travailleur social	78 43 11 31	29/03/2023	Par téléphone
57	Abdourazack Yacouba MAIGA	Maire de la Commune Soni Ali Ber	79 08 90 34	29/03/2023	Gao
58	Abdelkader Y MAIGA	Maire de la Commune de Gounzoureye	76 05 24 24	29/03/2023	Gao
59	Amadou Mahamane TOURE	Maire de la Commune de Bourem	64 30 88 88	29/03/2023	Gao
60	Hamil MOHOMONE	Chef de village Berrah	67 30 78 79	29/03/2023	Gao
61	Chalihou MOUSSA	Chef de village de Bagoundié I	75 06 59 31	29/03/2023	Gao
62	Abdoulwahid Youssouf MAIGA	Chef de village de Baria	75 26 10 42	02/04/2023	Gao
63	Aminta Moulaye	Activiste communautaire de Berrah	73 28 23 75	03/04/2023	Gao
64	Hajarata Yéhiya	Activiste communautaire de Berrah	60 20 66 63	29/03/2023	Gao
65	Balkissa Ario	Activiste communautaire de Berrah	69 61 43 73	29/03/2023	Gao
66	Ichata Idrissa	Activiste communautaire de Bagoundié 1	63 32 35 30	29/03/2023	Gao
67	Zeinaba Alousseini	Activiste communautaire de Bagoundié 1	63 07 56 18	29/03/2023	Gao
68	Hamchetou Adama	Activiste communautaire de Bagoundié1	79 40 42 93	29/03/2023	Gao
69	Adizatou Touré	Activiste communautaire de Bagoundié 1	79 37 75 00	29/03/2023	Gao

70	Maimounata Alassane	Activiste communautaire de Bagoundié 1	79 48 92 41	29/03/2023	Gao
71	Ahimine Hamadou	Activiste communautaire de Baria	76 53 29 57	29/03/2023	Gao
72	Aissa Almaimoune	Activiste communautaire de Baria	93 78 59 84	29/03/2023	Gao
73	Aicha Kathiou	Activiste communautaire de Baria	93 78 60 64	29/03/2023	Gao
74	Hafizou Fofana	Activiste communautaire de Baria	93 78 61 08	29/03/2023	Gao
75	Chejiyatou Mahamadalamine	Activiste communautaire de Baria	72 00 45 79	29/03/2023	Gao
76	Aichata Abdoulhachimiyou	Activiste communautaire de Wani	94 48 85 91	30/03/2023	Gao
77	Abdoulwahab Ayouba	Activiste communautaire de Baria	75 14 16 89	29/03/2023	Gao
78	Saouda Mahamar	Activiste communautaire de Baria	71 98 69 96	29/03/2023	Gao
79	Fatoumata Abdoulaye	Activiste communautaire de Baria	90 04 61 40	29/03/2023	Gao
80	Abdrahamane Abdou	Activiste communautaire de Wani	71 52 36 06		Gao
81	Saouda Seydou	Hôte qui bénéficie d'une assistance économique de Berrah	76 20 71 62	29/03/2023	Gao
82	Hajarata Idrissa	Hôte qui bénéficie d'une assistance économique de Berrah	62 82 38 20	29/03/2023	Gao
83	Bibata Houssouba	Membre de la communauté des PDI et d'accueil qui bénéficie d'une assistance économique de Bagoundié 1	94 63 78 91	29/03/2023	Gao
84	Mariam Houssouba	Membre de la communauté des PDI et d'accueil qui bénéficie d'une assistance économique de Bagoundié 1	94 55 63 65	29/03/2023	Gao
85	Safiatou Zeinou	Membre de la communauté des PDI et d'accueil qui bénéficie d'une assistance économique de Baria	77 85 69 03	29/03/2023	Gao
86	Nana Alhassane	Membre de la communauté des PDI et d'accueil qui bénéficie d'une assistance économique de Baria	78 38 10 36	29/03/2023	Gao

87	Aichata Boncana	Membre de la communauté des PDI et d'accueil qui bénéficie d'une assistance économique de Wani	93 22 73 36	29/03/2023	Gao
88	Zeinabou Hamidou	Membre de la communauté des PDI et d'accueil qui bénéficie d'une assistance économique de Wani	70 37 44 96	29/03/2023	Gao
<p>Composante 1 : bénéficiaires interrogés dans le cadre des discussions de groupe. Région de Sikasso : 94 individus (80 F dont 10 veuves et 14 H), région de Mopti : 60 individus (53 F dont 5 veuves et 7 H), région de Gao : 57 individus (50 F dont 6 veuves et 7 H).</p> <p>Composante 2 : région de Sikasso : 14 individus (7 F dont 2 veuves et 7 H), région de Mopti : 7 individus (4 F et 3 H), région de Gao : 7 individus (4 F et 3 H).</p>					

ANNEXES

ANNEXE 4.
MATRICE DE L'ÉVALUATION

Critère d'Évaluation 1 : PERTINENCE

La pertinence du projet repose sur la mesure selon laquelle les objectifs envisagés par le projet sont en adéquation avec les problèmes identifiés, les besoins réels et priorités des groupes cibles et bénéficiaires en tenant compte de l'évolution du contexte physique, politique, économique, social, environnemental et institutionnel). À cet effet les questions suivantes sous-tendent cette analyse :

1. Questions sur la Pertinence	Indicateurs	Méthodes de Collecte	Sources de Vérification
1.2 En quoi la conception du projet correspond-elle à la complexité des structures, des systèmes et des processus décisionnels nationaux ?		Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> Document du projet
<ul style="list-style-type: none"> 1.1. Comment la conception du projet s'est-elle adaptée au contexte local lié à la complexité des structures, des systèmes et des processus décisionnels nationaux ? 1.2. Dans quelle mesure les ministères concernés par la promotion de la femme, la solidarité et l'action humanitaire, la sécurité et la promotion civile ont-ils été impliqués dans la conception du projet ? 	<p>Nombre et type de</p> <ul style="list-style-type: none"> questions sécuritaires ; questions culturelles ; questions économiques ; et questions environnementales <p>(manque de temps, retards dans le traitement, poids des us et coutumes, insuffisance de l'information et moyens économiques limités) qui affectent les structures, les systèmes et processus décisionnels nationaux qui ont été adressées d'une manière adéquate au cours de la conception du projet</p> <p>Nombre des stratégies de mitigation desdites questions (p. ex. : recherche documentaire, analyses situationnelles, etc.) abordées lors de la conception du projet</p>	Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Équipe d'ONU Femmes ayant participé à la conception du projet Équipe d'exécution d'ONU Femmes Prestataire de services (IP)

	<p>Nombre et types d'activités auxquelles les ministères de Promotion de la Femme, la Solidarité et l'action Humanitaire, la Sécurité Et la Promotion Civile ont participé lors de la conception.</p>	Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Personnes ressources clés des ministères de la Promotion de la Femme, la Solidarité et l'action Humanitaire, la Sécurité et la Promotion Civile Prestataire de services (IP) Bénéficiaires attendus (Assistance économique et Prévention et réponse aux VSBG)
<p>1.2 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 ?</p>	<p>Nombre et type d'activités du projet qui répondent aux questions de résilience, de lutte contre les VSBG et l'action humanitaire qui ont été identifiés dans les plans stratégiques et les cadres normatifs nationaux ainsi que sur les obligations et les engagements internationaux du Mali qui sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> mentionnées dans le document du projet ; et adressées spécifiquement par une ou plusieurs activités du projet 	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> Document du projet Engagement international du Mali en matière de résilience, de lutte contre les VSBG et d'action humanitaire Recherche et analyses des conséquences de la crise humanitaire sur les populations (réfugiés, déplacés, populations d'accueil) au Mali conduites par l'équipe pays chargée de l'action humanitaire, le gouvernement du Mali, les Agences des NU et les autres partenaires au développement
		Observation directe	<ul style="list-style-type: none"> Prestataire des services (IP)
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Prestataire des services (IP) Bénéficiaires attendus (Assistance économique et Prévention et réponse aux VSBG)
<p>1.3 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 ?</p>	<p>Nombre et type d'indicateurs désagrégés par sexe, par âge et selon la situation de handicap contenu dans le document de projet et pris en compte lors de la mise en œuvre.</p> <p>Nombre de parties prenantes et de groupes de populations bénéficiaires désagrégés par sexe, âge et handicap consultés au cours de la planification du projet</p> <p>Nombre et type des</p> <ul style="list-style-type: none"> questions socioculturelles et politiques ; questions sécuritaires ; <p>impactant la qualité de la mise en œuvre dans les zones cibles identifiées par les études avant le démarrage du projet et qui sont mentionnées dans le document du projet</p>	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> Document du projet Comparaison entre les documents du projet et le Tableau 2.4 parue dans la Publication « Intégrer les droits humains et l'égalité des sexes aux évaluations (l'évaluation vérifiera uniquement la prise en compte des principes guide listés en correspondance des critères de pertinence, efficacité et efficience, pages 32-33). Lien de la Publication : http://www.uneval.org/document/detail/1616
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Équipe d'exécution d'ONU Femmes

<p>1.4 Les stratégies programmatiques étaient-elles appropriées pour répondre aux besoins identifiés des bénéficiaires ?</p>	<p>Nombre et type des</p> <ul style="list-style-type: none"> • questions sécuritaires ; • questions culturelles ; • questions économiques ; et • questions environnementales <p>qui affectent la résilience, l'autonomie et la cohésion sociale entre communautés d'accueil et populations déplacées et qui ont été adressées d'une manière adéquate au cours de la mise en œuvre</p> <p>Nombre des stratégies de mitigation desdites questions (p. ex. recrutement de personnel des IP qui parlent la langue des personnes touchées par le projet, etc.)</p> <p>Type de stratégies d'exécution innovantes et/ou alternatives (par composantes) qui ont été explorées et/ou adoptées pour améliorer les résultats sur le terrain</p>	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Document de projet • Recherches et analyses sur la résilience, l'autonomie et la cohésion sociale entre communautés d'accueil et populations déplacées au Mali conduites par le gouvernement les Agences des NU et les autres partenaires au développement
		Observations directes	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'attitudes ainsi que niveau des langues et qualité de communication de la part de prestataires de services (IP) envers les bénéficiaires attendus sous la composante Moyens de subsistance et opportunité génératrice des revenus Prévention et Réponse aux VSBG. • Type d'attitudes ainsi que niveau des langues et qualité de communication de la part de prestataires de services (IP) envers les bénéficiaires attendus sous la composante Moyens de subsistance et opportunité génératrice des revenus Prévention et Réponse aux VSBG.
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour l'Équipe de l'ONU Femmes
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour les IP (CAR.D, GAAS-MALI et CRADE) • Questionnaire pour les partenaires stratégiques (OCHA, WFP, FAO, UNDP, UNFPA)

1.5 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 ?	<p>% des résultats qui sont compatibles avec les besoins des bénéficiaires identifiés dans le document de projet en ce qui concerne :</p> <p>la résilience ; l'autonomisation économique et sociale ; la coexistence pacifique et de la promotion de l'égalité entre les sexes.</p> <p>% de résultats qui sont compatibles avec les nouveaux besoins des populations bénéficiaires identifiés lors de la mise en œuvre et dont le projet a apporté une réponse soit par de nouvelles activités, soit par l'adaptation des activités existantes</p>	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> Document du projet Rapports trimestriels Rapports de formation Rapports de missions
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Bénéficiaires des services suivants : Formations Sensibilisations Mécanisme de protection à base communautaire pour aider les survivants à accéder aux services de base Accès aux moyens de production y compris les ressources financières et les kits d'entrepreneuriat Accès aux équipements agroalimentaire
		Groupe de discussion	<ul style="list-style-type: none"> Staff d'ONU Femmes Membres des Équipes d'exécution et Membres des Équipes de gestion de chaque IP (CAR.D, GAAS-MALI et CRADE)
1.6 Le projet a-t-il répondu aux besoins pertinents dans les zones cibles ?	Nombre et type de besoins prioritaires des populations affectées par les troubles au Mali et particulièrement dans les zones cibles identifiées le HNO de 2015 qui ont été adressés de façon adéquate par une ou plusieurs activités du projet.	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> Document du projet HNO 2015
		Observations directes	<ul style="list-style-type: none"> Prestataires de services (IP)
		Enquête	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire personnel d'ONU Femmes
		Enquête	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire pour les Membres de l'équipe d'exécution de chaque IP

1.7a De nouveaux besoins plus pertinents sont-ils apparus, auxquels le projet devrait répondre ?	Type des <ul style="list-style-type: none"> • nouveaux besoins et • nouvelles priorités parmi les groupes cibles identifiés lors de la mise en œuvre du projet	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Document du projet • Rapports trimestriels • Rapports de formation • Rapports de missions
		Observations directes	<ul style="list-style-type: none"> • Prestataires de services (IP)
		Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire personnel d'ONU Femmes
		Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour les Membres de l'équipe d'exécution de chaque IP
1.7b Dans quelle mesure le projet a-t-il été à même de faire face aux dits changements pour mieux répondre aux besoins des groupes cibles ?	% desdits : <ul style="list-style-type: none"> • nouveaux besoins et • nouvelles priorités parmi les groupes cibles qui ont été adressés soit par la mise en œuvre de nouvelles activités soit par l'adaptation des activités existantes	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Document du projet • Rapports trimestriels • Rapports de formation • Rapports de missions
		Observations directes	<ul style="list-style-type: none"> • Prestataires de services (IP)
		Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire personnel d'ONU Femmes
		Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour les Membres de l'équipe d'exécution de chaque IP
1.8 Les parties prenantes se sont-elles appropriées le concept du projet ?	% des autorités qui ont reçu des formations pour le renforcement de leurs capacités en matière d'appropriation du concept du projet ; % des autorités qui ont assisté au lancement des activités du projet ; % des autorités qui déclarent avoir été satisfaites de l'acquisition des connaissances acquises au cours des formations ainsi que de l'utilisation des connaissances acquises par ces derniers au quotidien.	Recherche documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'activités • Rapports annuels • Rapports de formation
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires formateurs • Questionnaires aux bénéficiaires des formations • Questionnaires autorités des FDS et des acteurs de la chaîne pénale qui ont été impliqués dans les activités du projet • Questionnaires pour les journalistes de radio
		Enquêtes	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaires bénéficiaires du projet

Critère d'évaluation 2 : Cohérence

Mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution.

2. Questions sur la cohérence	Indicateur	Méthodes de Collecte	Source de Vérification
2.1 Dans quelle mesure les facteurs contextuels (situation sociopolitique, économique sécuritaire et politique, etc.) susceptibles d'influencer la mise en œuvre ont-ils été pris en compte lors la conception ?	<p>Nombre et type de</p> <ul style="list-style-type: none"> • questions sécuritaires ; • questions culturelles ; • questions économiques ; et • questions environnementales <p>susceptibles d'affecter la mise en œuvre du projet et qui ont été abordées lors de la conception du projet</p>	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Document de projet • Recherches et analyses sur la résilience, l'autonomie et la cohésion sociale entre communautés d'accueil et populations déplacées au Mali conduites par le gouvernement les Agences des NU et les autres partenaires au développement
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour l'Équipe de l'ONU Femmes
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour les IP (CAR.D, GAAS-MALI et CRADE) • Questionnaire pour les partenaires stratégiques (OCHA, WFP, FAO, UNDP, UNFPA) • Questionnaires pour les responsables des centres de prise en charge intégrée (FDS, chaîne pénale, médicale et psychosociale)
2.2 Dans quelle mesure le projet RSSC a-t-il été en cohérence avec les programmes d'actions du gouvernement malien opérant dans le même contexte ?	<p>Nombre et type de programmes d'actions du gouvernement visant à renforcer la résilience des PDI et des communautés d'accueil et à promouvoir la cohésion sociale entre ces derniers.</p>	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Document de projet • Rapports semestriels • Rapports de mission • Rapports de suivi
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour l'Équipe d'ONU Femmes
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour les IP
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • questionnaire pour les partenaires stratégiques (OCHA, WFP, FAO, UNDP, UNFPA)

2.3 Dans quelle mesure le projet RSSC a-t-il été compatible avec les autres interventions menées par les autres agences humanitaires au Mali au cours de la même période ?	Nombre et type de programmes/projets mis en œuvre au Mali par d'autres agences humanitaires au cours de la même période, et qui étaient substituables ou complémentaires aux actions du projet RSSC	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> Document de projet Recherches et analyses sur la résilience, l'autonomie et la cohésion sociale entre communautés d'accueil et populations déplacées au Mali conduites par le gouvernement les Agences des NU et les autres partenaires au développement
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire pour l'Équipe d'ONU Femmes
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire pour les IP

Critère d'Évaluation 3 : EFFICACITÉ

Le critère efficacité établit une comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints. L'intérêt étant de mesurer les écarts et de pouvoir les analyser.

3. Questions sur l'Efficacité	Indicateursv	Méthodes de Collecte	Sources de Vérification
3.1. Quels ont été les progrès réalisés en vue d'atteindre les résultats escomptés ? Quels sont les résultats obtenus ?	Nombre et pourcentage des résultats qui ont été atteints à mi-parcours et à la clôture du projet pour chacune de 2 composantes du projet : <ul style="list-style-type: none"> Composante 1 : Moyens de subsistance et opportunité génératrice de revenus Composante 2 : Prévention et réponse aux VSBG 	Revue documentaire	Revue à mi-parcours, rapport de missions mensuelles, rapport de missions conjointes, rapport de suivi du personnel d'ONU Femmes, matériel de communication sur les résultats produits par le projet
		Entretiens	Usagers des services suivants (dans chaque cercle) : <ul style="list-style-type: none"> Formations Sensibilisations Mécanisme de protection à base communautaire pour aider les survivants à accéder aux services de base Accès aux moyens de production y compris les ressources financières et les kits d'entrepreneuriat Accès aux équipements agroalimentaire Membres des Équipes de gestion hors points focaux de chaque IP (CAR.D, GAAS-MALI et CRADE)
		Entretiens	Responsable des centres d'assistance intégrée dans chaque cercle/acteurs intervenant dans la prise en charge holistique des victimes de VSBG : <ul style="list-style-type: none"> Médicale Juridique Psychosocial

		Observation directe	Observations de prestation de services auprès de : <ul style="list-style-type: none"> Centres d'assistance intégrée Lieux d'utilisation des kits AGR Lieu d'utilisation de l'équipement agroalimentaire
3.2. Quelles sont les raisons de l'obtention ou de la non-obtention des résultats du projet ?	Nombre et type de raisons positives (par composante) Nombre et type de raisons négatives (par composante)	Revue documentaire	Revue de mi-parcours, Rapports mensuels de missions, rapports de missions conjointes, rapport de suivi du personnel ONU Femmes, matériel de communication sur les résultats produits par le projet
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Équipe de gestion d'ONU FEMMES Prestataires de services Autres partenaires (agences des UN) FDS Acteurs de la chaîne pénale
3.3 Le projet a-t-il disposé de mécanismes de suivi efficaces pour mesurer les progrès accomplis vers les résultats ?	<p>Nombre et type de questions auxquelles le suivi du projet a tenté de répondre qui sont contenus dans le document « Gestion des Évaluations Sensibles au Genre » d'ONU FEMMES et qui ont été repris dans le plan de suivi évaluation du projet</p> <p>Et qui sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> Mentionnées dans le document du projet ; et reprises spécifiquement dans le plan de suivi du projet Ainsi que dans les rapports de mise en œuvre du suivi du projet <p>% de missions de suivi effectué par l'équipe de suivi dans les zones de mise en œuvre du projet par rapport à celles prévues dans le plan de suivi.</p>	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> ONU FEMMES., « Gestion des Évaluations Sensibles au Genre », Bureau indépendant de l'évaluation, 2015 Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats, Bureau de l'Évaluation du PNUD, New York, NY, 2009 UNEG, « Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies », 2005. Disponible sur le site http://www.unevaluation.org/unegnoms.- Revue de mi-parcours, Rapport de missions mensuelles et rapport de missions conjointes, Rapport de suivi du personnel ONU Femmes, Matériel de communication sur les résultats produits par le projet.
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Équipe de gestion d'ONU FEMMES Prestataires de services Autres partenaires (agences des UN)

3.4. Quelle est l'influence du contexte et des circonstances spécifiques du pays sur l'obtention des résultats et l'efficacité opérationnelle ?	<p>Nombre et type des</p> <ul style="list-style-type: none"> • questions sécuritaires ; • questions culturelles ; • questions économiques ; et • questions environnementales <p>qui ont affecté l'obtention des résultats et l'efficacité opérationnelle au cours de la mise en œuvre.</p>	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Document du projet • Rapports de mission, trimestriels, semestriels, etc.
		Observation directe	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'attitudes ainsi que niveau des langues et qualité de communication de la part de prestataires de services (IP) envers les bénéficiaires attendus sous la composante moyens de subsistance et opportunité génératrice de revenus et VSBG
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour l'Équipe d'ONU Femmes
		Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour les IP
3.5. Dans quelle mesure le projet a-t-il pu s'adapter et réagir rapidement à des situations changeantes ?	<p>Nombre des stratégies de mitigation mis en place par le projet pour s'adapter aux situations changeantes (p. ex. recrutement de personnel des IP qui parlent la langue des PDI touchées par le projet, etc.)</p> <p>Type de stratégies d'exécution innovantes et/ou alternatives (par composantes) liées à au contexte et aux circonstances spécifiques du pays qui ont été explorées et/ou adoptées pour améliorer les résultats sur le terrain</p>	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Document du projet • Rapports de mission, trimestriels, semestriels, etc.
		Observation directe	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'attitudes ainsi que niveau des langues et qualité de communication de la part de prestataires de services (IP) envers les bénéficiaires attendus sous la composante moyens de subsistance et opportunité génératrice de revenus et VSBG
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour l'Équipe d'ONU Femmes
3.6. Le projet a-t-il obtenu des résultats imprévus, qu'ils soient positifs ou négatifs ? Pour qui ?	<p>Nombre et type de résultats imprévus positifs (par composante)</p> <p>Nombre et type de résultats imprévus négatifs (par composante)</p>	Revue documentaire	Revue de mi-parcours, Rapports mensuels de missions, rapports de missions conjointes, rapport de suivi du personnel ONU Femmes, matériel de communication sur les résultats produits par le projet
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe de gestion d'ONU FEMMES • Partenaires de mise en œuvre • Prestataires de services • Autres partenaires (agences des UN) • FDS • Acteurs de la chaîne pénale

3.7 Quelles bonnes pratiques, quels obstacles ou quelles insuffisances ont été rencontrés ? Comment ont-ils été surmontés ?	Nombre et type de bonnes pratiques et obstacles ou insuffisances (managériales, de gestion, etc.) rencontrés lors de la mise en œuvre du projet	Revue documentaire	Revue de mi-parcours, Rapports mensuels de missions, rapports de missions conjointes, rapport de suivi du personnel ONU Femmes, matériel de communication sur les résultats produits par le projet
	Type de stratégies d'exécution innovantes et/ou alternatives (par composantes) liées à au système de gestion du projet qui ont été explorées et/ou adoptées pour améliorer les résultats sur le terrain	Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe de gestion d'ONU FEMMES • Partenaires de mise en œuvre • Prestataires de services • Autres partenaires (agences des UN)
3.8 Dans quelle mesure les capacités des détenteurs de droits et d'obligations concernés ont-elles été renforcées ?	Nombre et type d'initiatives visant le renforcement des capacités des détenteurs de droits et d'obligations concernés qui ont prises au cours de la mise en œuvre du projet	Revue documentaire	Revue de mi-parcours, Rapports mensuels de missions, rapports de missions conjointes, rapport de suivi du personnel ONU Femmes, matériel de communication sur les résultats produits par le projet
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe de gestion d'ONU FEMMES • Partenaires de mise en œuvre • Prestataires de services • Autres partenaires (agences des UN)
		Analyse de la contribution	Réflexion structurée avec les IP et l'Équipe de Gestion du projet d'ONU Femmes
3.9 Quels types de bonnes pratiques innovantes ont été introduits dans le projet pour obtenir des résultats en matière de résilience, de lutte contre les VSBG et l'action humanitaire ?	Nombre et type de bonnes pratiques innovantes introduites dans le projet pour obtenir des résultats en matière de résilience, de lutte contre les VSBG et l'action humanitaire	Revue documentaire	Revue de mi-parcours, Rapports mensuels de missions, rapports de missions conjointes, rapport de suivi du personnel ONU Femmes, matériel de communication sur les résultats produits par le projet Prise en compte des principes de bonnes pratiques contenus dans le protocole national de prise en charge holistique des conséquences des violences basées sur le genre publié en 2020 dans le cadre de l'initiative SPOTLIGHT MALI Lien : https://reliefweb.int/report/mali/mali-prise-en-charge-holistique-des-consequences-des-violences-basees-sur-le-genre-protocole-national-juin-2020
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Équipe de gestion d'ONU FEMMES • Partenaires de mise en œuvre • Prestataires de services • Autres partenaires (agences des UN)

		Analyse de la contribution	Réflexion structurée avec les IP et l'Équipe de Gestion du projet d'ONU Femmes
3.10 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 ?	Nombre et type d'activités qui ont été menées par le projet RSSC en synergie avec des partenaires provenant d'autres projets/organisation intervenant au Mali et plus spécifiquement dans les zones de mise en œuvre.	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> Revue de mi-parcours, Rapports mensuels de missions, rapports de missions conjointes, rapport de suivi du personnel d'ONU Femmes, matériel de communication sur les résultats produits par le projet
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Équipe de gestion d'ONU FEMMES Partenaires de mise en œuvre Prestataires de services Autres partenaires (agences des UN)
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire pour partenaires provenant d'autres projets/organisations avec lesquels projet RSSC a effectué des activités en synergie

Critère d'évaluation 4 : EFFICIENCE

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

4. Questions sur l'Efficiency	Indicateur	Méthodes de Collecte	Source de Vérification
4.1 Les ressources (financières, humaines, soutien technique, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour atteindre les résultats du projet ?	Nombre et type d'activités dont les résultats escomptés ont été atteints sans aucun ajustement budgétaire depuis le début du proje	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> Rapports financiers ONU FEMMES, Rapport de missions, rapport de suivi
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Équipe de gestion d'ONU FEMMES, IP
		Entretiens ou Groupe de discussion	<ul style="list-style-type: none"> Bénéficiaires

	Écart entre les Coûts unitaires d'un échantillon de biens achetés pour assurer le déroulement des activités du projet et les Coûts unitaires d'activités similaires mises en place au sein d'autres projets dans les mêmes zones cibles.	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> Rapports financiers ONU FEMMES Rapports financiers mis à disposition disponibles d'autres agences/partenaires
		Enquête	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire pour les IP
	Respect du délai prévu entre l'achat et livraison de biens/stocks	Enquête	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire Equipe d'ONU FEMMES
		Enquête	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire pour les Comités d'Exécution des IP
	Pourcentage des gestionnaires du projet d'ONU Femmes et du personnel des IP qui reconnaissent une limite dans le nombre et des capacités du personnel mis à disposition pour la gestion et mise en œuvre du projet	Enquête	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire pour les Prestataires de services
		Entretien	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire pour l'Équipe d'ONU FEMMES
Enquête		<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire pour les Bénéficiaires attendus de la composante Moyens de subsistance et opportunité génératrice de revenus 	
Type de limites de capacités identifiées			
4.2 Les résultats ont-ils été fournis en temps utile ?	Nombre de trimestres pendant lesquelles les ressources (pour chacun des objectifs) ont été libérées selon le calendrier	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> Rapports financiers ONU FEMMES, Rapport de missions, rapport de suivi
		Enquête	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire pour l'Équipe d'ONU Femmes
	Nombre de trimestres pendant lesquelles les activités (pour chacun des objectifs) ont été effectuées selon le calendrier	Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire pour le Prestataires de Services
		Entretiens ou Groupe de discussion	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire pour les Bénéficiaires attendus de la composante Moyens de subsistance et opportunité génératrice de revenus

Critère d'évaluation 5 : Durabilité :

La durabilité est le caractère d'un projet engendrant des activités ou une structure capable de « vivre » et de se développer. Il s'agit essentiellement d'apprécier la capacité des actions entreprises à perdurer (survie après retrait de l'intervention extérieure) et à s'étendre de manière autonome (reproductibilité), c'est-à-dire la poursuite des activités du projet par les bénéficiaires une fois cessé l'appui extérieur.

5. Questions sur la durabilité	Indicateur	Méthodes de Collecte	Source de Vérification
5.1 Dans quelle mesure le projet a-t-il pu contribuer efficacement à l'appropriation nationale des résultats du projet ?	<p>Nombre de représentants des partenaires de mise en œuvre et de travailleuses sociales capacités pour mener des campagnes de plaidoyer et d'informations,</p> <p>Nombre de représentants des partenaires de mise en œuvre et des travailleurs sociaux qui ont acquis des compétences en leadership</p>	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> Rapports semestriels Rapports annuels Rapports de formation PTA

	<p>Nombre de représentants des partenaires de mise en œuvre et des travailleurs sociaux qui ont acquis des compétences en matière de guérison des traumatismes et conseils</p> <p>Nombre d'hommes y compris les adolescents et les dirigeants politiques et religieux qui ont été capacités et qui sont engagés dans des campagnes contre les violences sexistes dans leurs communautés</p> <p>Nombre et type d'outils d'apprentissage (brochures de formation, fiches techniques, etc.) distribués</p>	Entretien	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour les IP • Questionnaire pour les prestataires de services y compris les journalistes des radios locales
		Entretien	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour l'Équipe d'ONU Femmes
		Enquête	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour bénéficiaires attendus du projet
5.2 Quelle est la probabilité que les bénéficiaires du projet soient maintenus pendant une période raisonnablement longue après la fin du projet ?	<p>Nombre de structures locales (étatiques ou non) (FDS, chaîne pénale, médicale, psychosociale) impliquées</p> <p>Nombre de bénéficiaires formés en gestion (production, finance, comptabilité, marketing, etc.)</p>	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Documents du projet • Rapports de formation • Rapports semestriels • Rapports annuels • Rapport de mission
	<p>Nombre d'activistes communautaires (hommes et femmes) formés dans les zones de mise en œuvre du projet et qui sont capacités pour prendre la relève des activités de prévention et de réponse aux VSBG.</p>	Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Structures étatiques ou non ([MPFEF, FDS, chaîne pénale, médicale, psychosociale] impliquées •
		Entretiens ou Groupe de discussion	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéficiaires des deux composantes du projet
5.3 Dans quelle mesure le projet a-t-il identifié des partenaires stratégiques qui pourraient reprendre le soutien et poursuivre l'action gouvernementale et non gouvernementale lorsque le projet arrivera à son terme ?	<p>Nombre et type de partenaires stratégiques identifiés par le projet et qui pourraient reprendre le soutien et poursuivre l'action gouvernementale et non gouvernementale lorsque le projet arrivera à son terme.</p> <p>Type de forces et faiblesses au sein de chacun des partenaires</p>	Recherche documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports semestriels • Rapports de mission
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour l'Équipe d'ONU Femmes
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour les IP • Questionnaire pour les prestataires de services

5.4 Les institutions nationales/ locales font-elles preuve d'un engagement de leadership et de capacité technique pour continuer à reproduire certaines activités du projet ?	Nombre et type d'actions engagées par les institutions nationales/locales conjointement avec le projet [ou non] pour continuer à reproduire certaines activités du projet	Recherche documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports semestriels • Rapports de mission
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour l'Équipe d'ONU Femmes
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour les acteurs des institutions [étatiques ou non] intervenant dans la chaîne de prévention des VSBG et de prise en charge holistique des survivantes)
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour les prestataires de services
5.5 Dans quelle mesure la stratégie de sortie du projet a-t-elle été bien planifiée et réussie ?	Nombre et type de risques potentiels (économiques, sociaux, culturels et sécuritaires susceptibles d'entraver la durabilité du projet) qui ont été identifiés au cours de la planification dès la conception du projet.	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Document de projet • Rapports de mission, • Rapports de suivi
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour l'Équipe d'ONU Femmes
	Nombre et types de mesures de mitigation qui ont été envisagées et intégrées dans le fonctionnement quotidien du projet dès le début de la mise en œuvre.	Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour les IP
			<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour les acteurs des institutions (étatiques ou non) intervenant dans la chaîne de prévention des VSBG et de prise en charge holistique des survivantes) s
5.6 Dans quelle mesure ONU Femmes a-t-elle été à même de promouvoir la reproduction des succès du projet ?	Nombre et type d'action qui ont été prise par ONU Femmes à travers des projets existants, de nouveaux projets ou non pour répliquer les succès du projet	Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour l'Équipe d'ONU Femmes
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour Autres partenaires (UN)
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour les prestataires de services
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire pour les acteurs des institutions (étatiques ou non) intervenant dans la chaîne de prévention des VSBG et de prise en charge holistique des survivant(e)s.

Critère d'évaluation 6 : Égalité des sexes et droits humains :

L'intégration des DH et l'EGS est un processus par lequel on évalue l'implication des hommes et de femmes, de toute action planifiée y compris la législation, les politiques et les programmes dans tous les domaines et à tous les niveaux dans le respect des droits humains notamment en ce qui concerne l'égalité et l'équité. Il s'agit pour l'évaluation de vérifier si le projet a intégré les soucis et les expériences des femmes ainsi que ceux des hommes dans la conception, l'exécution, la supervision et l'évaluation des politiques projets et programmes dans le respect des droits humains de manière à ce que l'inégalité ne soit pas perpétuée.

6. Questions sur l'Égalité des sexes et droits humains	Indicateur	Méthodes de Collecte	Source de Vérification
6.1 Dans quelle mesure les considérations de genre et droits humains ont-elles été intégrées dans la conception et la mise en œuvre du projet ?	<p>Nombre de principes de DH et EGS qui ont été pris en considération lors de la phase de :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Planification • Mise en œuvre et • Suivi-évaluation 	Revue documentaire	<p>Comparaison entre les documents du projet et le Tableau 2.4 parue dans la publication « Intégrer les droits humains et l'égalité des sexes aux évaluations (l'évaluation vérifiera uniquement la prise en compte des principes guide listés en correspondance des critères de pertinence, efficacité et efficience, pages 32-33).</p> <p>Lien de la publication : http://www.uneval.org/document/detail/1616</p>
6.2 De quelle manière les acteurs locaux (leaders communautaires, traditionnels et religieux, jeunes, etc.) se sont-ils engagés dans la lutte contre les VSBG, l'autonomisation économique et sociale et la protection des femmes des communautés d'accueil et déplacées ?	<p>Nombre et qualité des acteurs locaux engagés dans la lutte contre les VSBG, l'autonomisation économique et sociale et la protection des femmes des communautés d'accueil et déplacées</p> <p>Type de stratégies (par composante) liées à au système de gestion du projet qui ont été utilisées pour avoir leur adhésion</p>	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Document de projet • Rapports semestriels • Rapports de mission • Rapports de suivi
		Entretiens	• Questionnaire pour l'Équipe d'ONU Femmes
		Entretiens	• Questionnaire pour les IP
6.3 De quelle manière les services techniques ou autorités administratives locales ont-ils pris en compte les besoins spécifiques de ces femmes en termes d'autonomisation et de protection ?	<p>Nombre et type de besoins spécifiques des femmes (autonomisation et de protection) adressés par le projet et pris en compte dans documents stratégiques des services techniques ou autorité administratives locales les (Programme de Développement Économique, Social et Culturel [PDESC], publication des communes, etc.) des communes de mise en œuvre.</p>	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • PDSEC (de 2016 à 2020) des communes de mise en œuvre • Autres publications des communes de mise en œuvre
		Entretiens	• Questionnaire pour l'Équipe d'ONU Femmes.
		Entretiens	• Questionnaire pour les IP
		Entretiens	• Questionnaire pour les services techniques/ autorités administratives locales.

Critère d'évaluation 7 : 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.

Question sur l'inclusion du handicap	Indicateur	Méthodes de Collecte	Source de Vérification
7.1 Les personnes handicapées ont-elles été impliquées dans la conception et la mise en œuvre du projet ?	Nombre de personnes vivant avec un handicap qui ont été consultées lors de la conception du projet.	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> Document de projet Rapports semestriels Rapports de mission Rapports de suivi
	% de personnes vivant avec un handicap qui ont été impliqués dans les activités des deux composantes du projet lors de la mise en œuvre.	Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire pour l'Équipe d'ONU Femmes
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire pour les IP
7.2 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 handicapées ? Quelles sont les barrières auxquelles les personnes handicapées ont dû faire face ?	Nombre et type de dispositions prises pour faciliter l'accessibilité des handicapés aux activités de formation et aux campagnes de sensibilisation	Revue documentaire	<ul style="list-style-type: none"> Document de projet Rapports semestriels ; Rapports de mission ; Rapports de suivi.
	Nombre et type de kits d'entrepreneuriat adapté aux besoins des personnes handicapées et selon le type de handicap.	Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire pour l'Équipe d'ONU Femmes
	Nombre et type d'équipements agroalimentaires conçus en tenant compte du handicap des bénéficiaires	Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaire pour les IP
		Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> Questionnaires pour les responsables des centres de prise en charge intégrée (FDS, chaîne pénale, médicale et psychosociale)

6.4 Dans quelle mesure les initiatives et les mécanismes locaux mis en place ont-ils favorisé la prévention des cas de VSBG et l'accessibilité des femmes des groupes cibles aux voies de recours ?	<ul style="list-style-type: none"> – Nombre et type de mécanismes locaux qui ont été mis en place par le projet pour informer les bénéficiaires sur les mesures de prévention des VSBG et la prise en charge des survivantes. – Taux de fréquentation des centres de prise en charge intégrés avant et après la mise en œuvre du projet 	Revue documentaire	Document de projet Rapports semestriels Rapports de mission Rapports de suivi
		Entretiens	Questionnaire pour l'Équipe d'ONU Femmes
		Entretiens	Questionnaire pour les IP
		Entretiens	Questionnaires pour les responsables des centres de prise en charge intégrée (FDS, chaîne pénale, médicale et psychosociale)

ANNEXES

ANNEXE 5. ÉCHANTILLONNAGE PAR COMPOSANTE DU PROJET

Régions	Mopti		Sikasso		Gao	
Cercles	Bandiagara		Sikasso		Gao	
Communes	Bandiagara	Ondogou	Sikasso	Sikasso	Gounzoureye	Soni Ali Ber
Villages/quartiers	Bandiagara	Ondogou	Hamdallaye	Médine	Bagoundié	Berrah
<p>Composante 1 : Assistance Moyen de subsistance (MS) et opportunité génératrice de revenus (OGR)</p> <p>36 Entretiens individuels + 18 Groupes de discussion avec les bénéficiaires attendus</p>	<p>6 Entretiens individuels (EI) avec des femmes et filles qui ont reçu des formations professionnelles en économie, gestion, alphabétisation/numératie</p> <p>1 Groupe de discussion (GD) de 8 participants chacun avec des femmes</p>	<p>6 Entretiens individuels (EI) avec des femmes et filles qui ont reçu des formations professionnelles en économie, gestion, alphabétisation/numératie</p> <p>1 Groupe de discussion (GD) de 8 participants chacun avec des femmes qui ont reçu des kits</p>	<p>6 Entretiens individuels (EI) avec des femmes et filles qui ont reçu des formations professionnelles en économie, gestion, alphabétisation/numératie</p> <p>1 Groupe de discussion (GD) de 8 participants chacun avec des femmes qui ont reçu des kits</p>	<p>6 Entretiens individuels (EI) avec des femmes et filles qui ont reçu des formations professionnelles en économie, gestion, alphabétisation/numératie</p> <p>1 Groupe de discussion (GD) de 8 participants chacun avec des femmes qui ont reçu des kits économiques et financiers</p>	<p>6 Entretiens individuels (EI) avec des femmes et filles qui ont reçu des formations professionnelles en économie, gestion, alphabétisation/numératie</p> <p>1 Groupe de discussion (GD) de 8 participants</p>	

<p>30 Entretiens individuels avec des Prestataires de Services (PS)</p> <p>6 Entretiens individuels avec des informateurs clés</p>	<p>qui ont reçu des kits économiques et financiers</p> <p>1 GD de 8 participants chacun avec les femmes et filles membres d'un groupe de subsistance et qui ont participé aux différentes formations</p> <p>1 GD de 8 participants avec les femmes et filles qui exploitent les terres agricoles dont l'obtention a été facilitée par le projet</p> <p>5 Entretiens individuels (EI) avec des prestataires de service de GASS-Mali qui fournissent assistance économique (2 F et 3 H)</p> <p>1 EI avec point focal du GASS-Mali dans le cercle</p>	<p>économiques et financiers</p> <p>1 GD de 8 participants chacun avec les femmes et filles membres d'un groupe de subsistance et qui ont participé aux différentes formations</p> <p>1 GD de 8 participants avec les femmes et filles qui exploitent les terres agricoles dont l'obtention a été facilitée par le projet</p> <p>5 Entretiens individuels (EI) avec des prestataires de service de GASS-Mali qui fournissent assistance économique (2 F et 3 H)</p> <p>1 EI avec point focal du GRASS-Mali dans le cercle</p>	<p>économiques et financiers</p> <p>1 GD de 8 participants chacun avec les femmes et filles membres d'un groupe de subsistance et qui ont participé aux différentes formations</p> <p>1 GD de 8 participants avec les femmes et filles qui exploitent les terres agricoles dont l'obtention a été facilitée par le projet</p> <p>5 Entretiens individuels (EI) avec des prestataires de service de CAR.D qui fournissent assistance économique (2 F et 3 H)</p> <p>1 EI avec point focal du CAR.D dans le cercle</p>	<p>économiques et financiers</p> <p>1 GD de 8 participants chacun avec les femmes et filles membres d'un groupe de subsistance et qui ont participé aux différentes formations</p> <p>1 GD de 8 participants avec les femmes et filles qui exploitent les terres agricoles dont l'obtention a été facilitée par le projet</p> <p>5 Entretiens individuels (EI) avec des prestataires de service de CAR.D qui fournissent assistance économique (2 F et 3 H)</p> <p>1 EI avec point focal du CAR.D dans le cercle</p>	<p>1 GD de 8 participants chacun avec les femmes et filles membres d'un groupe de subsistance et qui ont participé aux différentes formations</p> <p>1 GD de 8 participants avec les femmes et filles qui exploitent les terres agricoles dont l'obtention a été facilitée par le projet</p> <p>5 Entretiens individuels (EI) avec des prestataires de service de CRAD qui fournissent assistance économique (2 F et 3 H)</p> <p>1 EI avec point focal de CRAD dans le cercle</p>	<p>chacun avec des femmes qui ont reçu des kits économiques et financiers</p> <p>1 GD de 8 participants chacun avec les femmes et filles membres d'un groupe de subsistance et qui ont participé aux différentes formations</p> <p>1 GD de 8 participants avec les femmes et filles qui exploitent les terres agricoles dont l'obtention a été facilitée par le projet</p> <p>5 Entretiens individuels (EI) avec des prestataires de service de CRAD qui fournissent assistance économique (2 F et 3 H)</p> <p>1 EI avec point focal de CRAD dans le cercle</p>
--	---	--	---	---	---	--

<p>Composante 2 : Prévention et réponse aux VSBG</p> <p>24 Entretiens individuels + 12 Groupes de discussion avec des bénéficiaires attendus</p> <p>12 Entretiens individuels avec des Prestataires de Services (PS)</p> <p>12 Entretiens individuels avec les journalistes</p>	<p>4 Entretiens individuels (EI) avec des femmes et filles qui ont été sensibilisés sur les VSBG</p> <p>5 Entretiens individuels (EI) avec des prestataires de service de GAAS-Mali (3 F et 2 H) qui réalisent les campagnes de sensibilisation et forment les activités communautaires</p> <p>2 Groupes de discussion (GD) de 7 participants chacun avec les activistes communautaires formés pour mobiliser les populations sur la prise en charge des VSBG dans les communautés</p> <p>2 GD de 7 participants chacun avec les survivantes de VSBG qui bénéficient des soins dans les centres de prise en charge intégrés.</p> <p>2 Entretiens individuels (EI) avec des prestataires de service (1 F et 1 H) qui</p>	<p>4 Entretiens individuels (EI) avec des femmes et filles qui ont été sensibilisés sur les VSBG</p> <p>5 Entretiens individuels (EI) avec des prestataires de service de GAAS-Mali (3 F et 2 H) qui réalisent les campagnes de sensibilisation et forment les activités communautaires</p> <p>2 Groupes de discussion (GD) de 7 participants chacun avec les activistes communautaires formés pour mobiliser les populations sur la prise en charge des VSBG dans les communautés</p> <p>2 GD de 7 participants chacun avec les survivantes de VSBG qui bénéficient des soins dans les centres de prise en charge intégrés</p> <p>2 Entretiens individuels (EI) avec des prestataires de service (1 F et 1 H) qui interviennent dans le cas de la prise en</p>	<p>4 Entretiens individuels (EI) avec des femmes et filles qui ont été sensibilisés sur les VSBG</p> <p>5 Entretiens individuels (EI) avec des prestataires de service de CAR.D (3 F et 2 H) qui réalisent les campagnes de sensibilisation et forment les activités communautaires</p> <p>2 Groupes de discussion (GD) de 7 participants chacun avec les activistes communautaires formés pour mobiliser les populations sur la prise en charge des VSBG dans les communautés</p> <p>2 GD de 7 participants chacun avec les survivantes de VSBG qui bénéficient des soins dans les centres de prise en charge intégrés</p> <p>2 Entretiens individuels (EI) avec des prestataires de service (1 F et 1 H) qui interviennent dans le cas de la prise en charge holistique des survivantes</p>	<p>4 Entretiens individuels (EI) avec des femmes et filles qui ont été sensibilisés sur les VSBG</p> <p>5 Entretiens individuels (EI) avec des prestataires de service de CAR.D (3 F et 2 H) qui réalisent les campagnes de sensibilisation et forment les activités communautaires</p> <p>2 Groupes de discussion (GD) de 7 participants chacun avec les activistes communautaires formés pour mobiliser les populations sur la prise en charge des VSBG dans les communautés</p> <p>2 GD de 7 participants chacun avec les survivantes de VSBG qui bénéficient des soins dans les centres de prise en charge intégrés</p> <p>2 Entretiens individuels (EI) avec des prestataires de service (1 F et 1 H) qui interviennent dans le cas de la prise en charge holistique des survivantes</p>	<p>4 Entretiens individuels (EI) avec des femmes et filles qui ont été sensibilisés sur les VSBG</p> <p>5 Entretiens individuels (EI) avec des prestataires de service de CRAD (3 F et 2 H) qui réalisent les campagnes de sensibilisation et forment les activités communautaires</p> <p>2 Groupes de discussion (GD) de 7 participants chacun avec les activistes communautaires formés pour mobiliser les populations sur la prise en charge des VSBG dans les communautés</p> <p>2 GD de 7 participants chacun avec les survivantes de VSBG qui bénéficient des soins dans les centres de prise en charge intégrés</p> <p>2 Entretiens individuels (EI) avec des prestataires de service (1 F et 1 H) qui interviennent dans le cas de la prise en charge holistique des survivantes</p> <p>2 entretiens avec les journalistes (2 H), qui organisent des émissions de sensibilisation dans les communautés</p>	<p>4 Entretiens individuels (EI) avec des femmes et filles qui ont été sensibilisés sur les VSBG.</p> <p>5 Entretiens individuels (EI) avec des prestataires de service de CRAD (3 F et 2 H) qui réalisent les campagnes de sensibilisation et forment les activités communautaires</p> <p>2 Groupes de discussion (GD) de 7 participants chacun avec les activistes communautaires formés pour mobiliser les populations sur la prise en charge des VSBG dans les communautés</p> <p>2 GD de 7 participants chacun avec les survivantes de VSBG qui bénéficient des soins dans les centres de prise en charge intégrés</p>
---	---	---	---	---	--	---

	<p>interviennent dans le cas de la prise en charge holistique des survivantes</p> <p>2 entretiens avec les journalistes (2 H), qui organisent des émissions de sensibilisation dans les communautés</p>	<p>charge holistique des survivantes</p> <p>2 entretiens avec les journalistes (2 H), qui organisent des émissions de sensibilisation dans les communautés</p>	<p>2 entretiens avec les journalistes (2 H), qui organisent des émissions de sensibilisation dans les communautés</p>	<p>2 entretiens avec les journalistes (2 H), qui organisent des émissions de sensibilisation dans les communautés</p>	<p>2 Entretiens individuels (EI) avec les prestataires de service (1 F et 1 H) qui interviennent dans le cas de la prise en charge holistique des survivantes</p> <p>2 entretiens avec les journalistes (2 H) qui organisent des émissions de sensibilisation dans les communautés</p>
<p>Coordination 28 Entretiens individuels</p>	<p>Bamako (total= 14 individus+ 5) : Entretiens individuels avec 5 membres de l'Équipe ONU Femmes au Bureau Pays (2 F et 3 H), 2 de OCHA (2 H), 3 de MPFE (2 F et 1 H), 1 ambassade d'Allemagne. L'équipe a conduit un nombre supplémentaire d'entretiens (environ 5-6) par Skype/zoom ou par téléphone avec les représentants d'autres partenaires qui ont une bonne connaissance du projet ou qui interviennent mais qui n'habitent plus ou ne seront pas présent au Mali lors de la mission d'évaluation).</p> <p>Mopti, Sikasso et Gao (total= 3 individus (2 F et 1 H) : 1 F du MPFEF, 1 H de CAFO, 1 H de One Stop Center.</p>				

ANNEXES

ANNEXE 6.

ANALYSE DU LIEN ENTRE LA STRATÉGIE NATIONALE DE GESTION DES PERSONNES DÉPLACÉES INTERNES ET DES RAPATRIÉS PUBLIÉE EN 2015 ET LE PROJET

Objectifs de la stratégie	Actions prioritaires de la stratégie	Activités retenues dans le projet RSSC en lien avec les actions prioritaires de la stratégie
<p>1. Recueillir les données sur les risques et les vulnérabilités des populations en évaluant les besoins, en les analysants et en intégrant les résultats dans la programmation humanitaire et de développement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la présence de l'État et des acteurs humanitaires dans les zones potentielles de retour • Rendre opérationnels les mécanismes de recensement des rapatriés dans les zones de passage et de retour • Intensifier et rationaliser le suivi (monitoring) de protection, de retour et la situation aux frontières et les points d'entrée en se focalisant sur les questions qui conditionnent le retour des déplacés et des réfugiés, et sur les problèmes urgents auxquels font face les retournés et les rapatriés 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une évaluation de base pour identifier les compétences professionnelles adaptées aux femmes qui sont demandées sur les marchés locaux dans les zones où se trouvent les personnes déplacées au Soudan du Sud et au Mali • Effectuer une évaluation de base des personnes déplacées pouvant participer au programme de formation professionnelle informelle • Réaliser une évaluation participative des besoins et des capacités des bénéficiaires ciblés et une étude de marché pour définir les besoins du marché cible

Annexe 6. Analyse du lien entre la Stratégie nationale de gestion des personnes

	<ul style="list-style-type: none"> • Disséminer des informations sur les zones de retour par radio et d'autres moyens de communication • Prendre des mesures appropriées et faire le plaidoyer auprès des acteurs concernés en vue d'une amélioration progressive des conditions de sécurité et d'accès à l'assistance humanitaire et aux projets de relèvement communautaire dans toutes les zones de retour des réfugiés et des déplacés • Renforcer le mécanisme de collecte de données sur les rapatriés • Appuyer la mise en place de la base de données du département • Fournir aux personnes en situation d'urgence une assistance coordonnée et intégrée, nécessaire à leur survie 	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir la prise de conscience et la sensibilisation à la violence sexuelle et sexiste parmi les hommes, y compris les dirigeants politiques et religieux locaux, et les adolescents, et les engager à faire campagne contre la violence sexuelle et sexiste dans leurs communautés • Former les activistes locaux au plaidoyer, à la mobilisation communautaire, à la sensibilisation et à l'aiguillage • Encadrer les activistes locaux par des sessions de supervision mensuelles pour renforcer les compétences • Réaliser des émissions de radio et mener des campagnes de masse pour sensibiliser les communautés aux comportements liés à la violence basée sur le genre, et promouvoir les mécanismes de protection communautaire et l'utilisation des services d'intervention
<p>2. Fournir aux personnes en situation d'urgence une assistance coordonnée et intégrée, nécessaire à leur survie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à la mise en place des mécanismes qui seront désignés par le gouvernement pour gérer le retour et la réintégration de manière inclusive à la base, en prenant en compte des besoins des communautés. Ces mécanismes assureront la coordination entre les communautés, l'administration, les services techniques, les humanitaires, la société civile et les acteurs du développement dans tout le processus de gestion du retour et de la réintégration. • Mise en place des espaces communautaires dans chaque commune de retour. Ceux-ci serviront comme centres de réception pour les rapatriés et les retournés ; comme lieu de rencontres intercommunautaires ; comme lieux de médiation et de conseil juridique aux populations ; comme lieux d'enregistrement et de sensibilisation sur les dangers des mines ; et comme bureaux pour la mise en œuvre et la coordination des activités humanitaires. • Fournir de l'assistance alimentaire et des articles non alimentaires • Apporter un soutien médical et psychosocial • Fournir des kits scolaires • Mettre en place des actions de prévention et de gestion des Violences Basées sur le Genre (VBG) 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des centres d'autonomisation des femmes/espaces conviviaux pour servir de lieu d'apprentissage et de réunion • Mettre en place des centres d'autonomisation pour les femmes et les filles comme espaces de formation sur les droits, les VBG, la PSEA, le leadership, la réconciliation et les compétences en matière de moyens de subsistance et d'opportunités génératrices de revenus • Promouvoir des réunions régulières des femmes et des filles bénéficiaires, tant dans les communautés de personnes déplacées que dans les communautés d'accueil, afin de leur fournir des informations sur la violence liée au sexe, leurs droits et les services disponibles pour les survivants • Fournir un accès à la formation en matière de guérison des traumatismes et de conseil aux bénéficiaires ciblés • Renforcer le système de signalement de la VBG en veillant à ce que les communautés ciblées adoptent la voie d'orientation vers la VBG • Développer du matériel d'IEC à l'intention des membres de la communauté pour qu'ils l'utilisent pendant les activités de sensibilisation

Annexe 6. Analyse du lien entre la Stratégie nationale de gestion des personnes

<p>3. Assurer la réinsertion socio-économique des PDI et rapatriés en renforçant la cohésion sociale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer le dialogue intercommunautaire, les capacités de médiation au niveau local, les projets communautaires de renforcement de la cohésion sociale • Mettre en place des projets communautaires à impact rapide dans les secteurs de développement • Appuyer la réhabilitation et la reconstruction des abris, l'octroi des documents administratifs • Appuyer la réparation de dommages • Renforcer les capacités des communautés (formation, gestion des conflits,...). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser les femmes et les adolescentes parmi les populations déplacées et les communautés d'accueil au Soudan du Sud et au Mali pour qu'elles s'organisent en groupes de subsistance et participent à la formation professionnelle, ainsi qu'à la formation en alphabétisation/numératie et aux compétences entrepreneuriales • Organiser une formation de formateurs pour les femmes et les adolescentes de la population déplacée et de leurs communautés d'accueil en utilisant des consultants/spécialistes locaux comme formateurs • Fournir une formation à l'esprit d'entreprise et à l'éducation financière aux bénéficiaires ciblés • Mettre en place et promouvoir un mécanisme permettant aux communautés d'accueil et aux personnes déplacées de s'engager dans la coexistence pacifique et le dialogue dans les communautés ciblées
<p>4. Renforcer la résilience des populations vulnérables à faire face aux chocs en répondant aux signaux d'alerte de manière anticipée, réduisant la durée du relèvement post-crise</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des structures d'accueil dans les zones de retour • Sécuriser les structures d'accueil et assurer la protection des rapatriés • Réhabiliter et renforcer les services sociaux de base • Organiser et renforcer les capacités des communautés • Développer des AGR et de l'emploi en faveur des populations vulnérables • Soutenir la production agricole, l'élevage, l'artisanat et le Commerce 	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des kits de démarrage, des subventions en espèces, des microfinancements et l'accès à d'autres services financiers aux bénéficiaires qui ont suivi une formation à la création d'activités génératrices de revenus • Soutenir les groupes de femmes cibles pour qu'elles puissent accéder à la terre pour la production et la commercialisation de légumes • Fournir une technologie de serre/irrigation goutte à goutte aux bénéficiaires engagés dans la production commerciale de légumes • Fourniture de technologies d'économie d'énergie et de ressources aux bénéficiaires ciblés

ANNEXES

ANNEXE 7. PERTINENCE DU PROJET PAR RAPPORT AUX HNO ET HRP 2016

Actions planifiées pour la réponse aux exigences de relèvement et résilience des bénéficiaires identifiées dans le HRP 2016	Mesure dans laquelle les activités du projet nécessaires à la réalisation des produits concourant au résultat 1 sont compatibles avec les exigences des bénéficiaires
1. Formations professionnelles et soutien des groupes à travers des activités génératrices de revenus	<p>1.1.3 Mobiliser les femmes et les adolescentes parmi les populations déplacées et les communautés d'accueil au Soudan du Sud et au Mali pour qu'elles s'organisent en groupes de subsistance et participent à la formation professionnelle, ainsi qu'à la formation en alphabétisation/numératie et aux compétences entrepreneuriales</p> <p>1.1.5 Créer des centres d'autonomisation des femmes/espaces conviviaux pour servir de lieu d'apprentissage et de réunion</p> <p>1.2.3. Soutenir les groupes de femmes cibles pour qu'elles puissent accéder à la terre pour la production et la commercialisation de légumes</p>
2. Restauration d'actifs communautaires grâce au microfinancement	<p>1.2.2. Fournir des kits de démarrage, des subventions en espèces, des micro-financements et l'accès à d'autres services financiers aux bénéficiaires qui ont suivi une formation à la création d'activités génératrices de revenus</p> <p>1.2.6. Fournir une formation à l'esprit d'entreprise et à l'éducation financière aux bénéficiaires ciblées</p>
3. Renforcement de la cohésion sociale au sein des communautés affectées par le conflit grâce au soutien à la justice transitionnelle et au dialogue intercommunautaire	2.1.1 Mettre en place des centres d'autonomisation pour les femmes et les filles comme espaces de formation sur les droits, les VBG, la PSEA, le leadership, la réconciliation et les compétences en matière de moyens de subsistance et d'opportunités génératrices de revenus.
4. Amélioration de la collecte de données sur les besoins et l'impact de l'assistance au sein des communautés affectées, ainsi que le renforcement de la coordination des activités multisectorielles de relèvement	<p>1.1.1 Réaliser une évaluation de base pour identifier les compétences professionnelles adaptées aux femmes qui sont demandées sur les marchés locaux dans les zones où se trouvent les personnes déplacées au Soudan du Sud et au Mali</p> <p>1.1.2 Effectuer une évaluation de base des personnes déplacées pouvant participer au programme de formation professionnelle informelle</p> <p>1.2.1. Réaliser une évaluation participative des besoins et des capacités des bénéficiaires ciblés et une étude de marché pour définir les besoins du marché cible</p>

<p>5. Prise en compte de l'égalité des sexes dans la conception et la mise en œuvre de l'ensemble des actions</p>	<p>2.1.1 Mettre en place des centres d'autonomisation pour les femmes et les filles comme espaces de formation sur les droits, les VBG, la PSEA, le leadership, la réconciliation et les compétences en matière de moyens de subsistance et d'opportunités génératrices de revenus</p> <p>2.1.2 Promouvoir des réunions régulières des femmes et des filles bénéficiaires, tant dans les communautés de personnes déplacées que dans les communautés d'accueil, afin de leur fournir des informations sur la violence liée au sexe, leurs droits et les services disponibles pour les survivants</p> <p>2.1.3 Fournir un accès à la formation en matière de guérison des traumatismes et de conseil aux bénéficiaires ciblés</p> <p>2.1.4 Promouvoir la prise de conscience et la sensibilisation à la violence sexuelle et sexiste parmi les hommes, y compris les dirigeants politiques et religieux locaux, et les adolescents, et les engager à faire campagne contre la violence sexuelle et sexiste dans leurs communautés</p>
<p>1. Renforcement de la cohésion sociale au sein des communautés affectées par le conflit grâce au soutien à la justice transitionnelle et au dialogue intercommunautaire</p>	<p>1.5 Mettre en place et promouvoir un mécanisme permettant aux communautés d'accueil et aux personnes déplacées de s'engager dans la coexistence pacifique et le dialogue dans les communautés ciblées</p>
<p>2. Prise en compte de l'égalité des sexes dans la conception et la mise en œuvre de l'ensemble des actions</p>	<p>2.1.1 Mettre en place des centres d'autonomisation pour les femmes et les filles comme espaces de formation sur les droits, les VBG, la PSEA, le leadership, la réconciliation et les compétences en matière de moyens de subsistance et d'opportunités génératrices de revenus</p> <p>2.1.2 Promouvoir des réunions régulières des femmes et des filles bénéficiaires, tant dans les communautés de personnes déplacées que dans les communautés d'accueil, afin de leur fournir des informations sur la violence liée au sexe, leurs droits et les services disponibles pour les survivants.</p> <p>2.1.3 Fournir un accès à la formation en matière de guérison des traumatismes et de conseil aux bénéficiaires ciblés</p> <p>2.1.4 Promouvoir la prise de conscience et la sensibilisation à la violence sexuelle et sexiste parmi les hommes, y compris les dirigeants politiques et religieux locaux, et les adolescents, et les engager à faire campagne contre la violence sexuelle et sexiste dans leurs communautés</p>

ANNEXES

ANNEXE 8. PERTINENCE DU PROJET PAR RAPPORT AUX HNO ET HRP 2015

Besoins de Relèvement et résilience identifiés dans le HNO 2015	Activités du projet destinées à répondre au besoin
1. Renforcement des capacités techniques et opérationnelles des bénéficiaires de financement	1.1.3 Mobiliser les femmes et les adolescentes parmi les populations déplacées et les communautés d'accueil au Soudan du Sud et au Mali pour qu'elles s'organisent en groupes de subsistance et participent à la formation professionnelle, ainsi qu'à la formation en alphabétisation/numératie et aux compétences entrepreneuriales
2. Appui à la formulation de plan d'affaires bancable, à leurs financements, leur mise en œuvre et au suivi des bénéficiaires	1.1.3 Mobiliser les femmes et les adolescentes parmi les populations déplacées et les communautés d'accueil au Soudan du Sud et au Mali pour qu'elles s'organisent en groupes de subsistance et participent à la formation professionnelle, ainsi qu'à la formation en alphabétisation/numératie et aux compétences entrepreneuriales
3. Création d'activités génératrices de revenus et de formations professionnelles	1.2.2. Fournir des kits de démarrage, des subventions en espèces, des microfinancements et l'accès à d'autres services financiers aux bénéficiaires qui ont suivi une formation à la création d'activités génératrices de revenus
4. Promotion de l'emploi des jeunes	1.2.3. Soutenir les groupes de femmes cibles pour qu'elles puissent accéder à la terre pour la production et la commercialisation de légumes
5. Promotion de la participation des femmes et des filles à l'économie locale	1.1.5 Créer des centres d'autonomisation des femmes/espaces conviviaux pour servir de lieu d'apprentissage et de réunion

Besoins de Protection identifiés dans le HNO 2015	Mesure dans laquelle le projet a adressé le besoin
Prévention et réponse aux cas de violations et abus des droits humains en luttant contre l'impunité et en facilitant l'accès à la justice	2.1.2 Promouvoir des réunions régulières des femmes et des filles bénéficiaires, tant dans les communautés de personnes déplacées que dans les communautés d'accueil, afin de leur fournir des informations sur la violence liée au sexe, leurs droits et les services disponibles pour les survivants
Promotion de la cohésion sociale entre les communautés	2.1.5 Mettre en place et promouvoir un mécanisme permettant aux communautés d'accueil et aux personnes déplacées de s'engager dans la coexistence pacifique et le dialogue dans les communautés ciblées. 2.1.1 Mettre en place des centres d'autonomisation pour les femmes et les filles comme espaces de formation sur les droits, les VBG, la PSEA, le leadership, la réconciliation et les compétences en matière de moyens de subsistance et d'opportunités génératrices de revenus
Prévention et réponse aux Violences basées sur le genre	2.1.2 Promouvoir des réunions régulières des femmes et des filles bénéficiaires, tant dans les communautés de personnes déplacées que dans les communautés d'accueil, afin de leur fournir des informations sur la violence liée au sexe, leurs droits et les services disponibles pour les survivants 2.1.3 Fournir un accès à la formation en matière de guérison des traumatismes et de conseil aux bénéficiaires ciblés 2.1.4 Promouvoir la prise de conscience et la sensibilisation à la violence sexuelle et sexiste parmi les hommes, y compris les dirigeants politiques et religieux locaux, et les adolescents, et les engager à faire campagne contre la violence sexuelle et sexiste dans leurs communautés 2.1.6. Renforcer le système de signalement de la VBG en veillant à ce que les communautés ciblées adoptent la voie d'orientation vers la VBG

ANNEXES

ANNEXE 9.

COHÉRENCE ENTRE LE PROGRAMME D'ACTION DU GOUVERNEMENT MALIEN 2013-2018 ET LE PROJET

Axe du programme	Objectifs	Mesures	Cohérence entre la mesure et le projet RSSC
Mise en œuvre d'une politique active de développement social	Renforcer le développement social	Mise en place des dispositifs pour la couverture maladie universelle	Pas du tout abordé
		Mise en œuvre du plan d'action sur l'amélioration des conditions de travail dans l'économie informelle	Pas du tout abordé
		Mise en œuvre du plan d'action en faveur des personnes âgées	Pas du tout abordé
		Mise en œuvre des projets à fort impact pour le renforcement des capacités des communautés rurales	Forte
		Mise en œuvre du plan de contingence de la réponse humanitaire	Forte
		Mise en œuvre du plan d'action prioritaire contre le travail des enfants	Pas du tout abordé
	Accroître la contribution des femmes au développement économique et social	Lancement d'une initiative en matière d'éducation des filles	
		Lancement d'un programme de prise en charge des jeunes filles déscolarisées, « L'école de la deuxième chance »	Faible
		Lancement d'un programme d'alphabétisation fonctionnelle et d'acquisition de connaissances de base, « Apprendre à se prendre en charge »	Forte
		Lancement d'une initiative « Gérons notre quartier » — assemblées féminines consultatives auprès des exécutifs des CTD, promotion de la coopération féminine, gestion des équipements urbains	Pas du tout abordé
		Promotion des activités génératrices de revenus (AGR) (appui aux groupements et associations de femmes pour leur accessibilité aux ressources matérielles et financières)	Forte

ANNEXES

ANNEXE 10. DÉTAILS SUR LE TAUX DES RÉALISATIONS DES RÉSULTATS DES VOLETS 1 ET 2

RÉSULTATS	INDICATEURS et OBJECTIFS	RÉALISATION DU PROJET, JUIN 2020
Produit 1 : Les femmes et les adolescents déplacés et les populations d'accueil ont développé des compétences en matière d'AGR et se sont engagés dans des activités de subsistance durables.	Pourcentage de bénéficiaires/ groupes formés qui ont créé de petites entreprises permettant d'améliorer les moyens de subsistance de leurs familles Valeur : 70 % de 3 000	100,4 % (3 012 femmes/filles sur 6 014 femmes/filles)
<i>Produit 1.1 : Les femmes déplacées ont acquis des compétences professionnelles et génératrices de revenus, ainsi que des compétences en matière d'alphabétisation et de calcul.</i>	Nombre de femmes et d'adolescentes ayant suivi avec succès une formation professionnelle de trois mois soutenue par le projet Valeur : 6 000 Soudan du Sud 3 000 Mali 3 000	3 012 femmes et adolescentes ont suivi avec succès des formations professionnelles (teinture, savonnerie, transformation agroalimentaire, couture, maraîchage) soutenues pendant trois mois par le projet à Sikasso (978), Mopti (1 156) et Gao (878).
<i>Produit 1.2 : Les femmes déplacées ont accès à des ressources productives, notamment des kits de démarrage et des ressources financières.</i>	Nombre de bénéficiaires ciblées recevant un capital de démarrage/ une subvention en espèces/un microfinancement pour créer un groupe ou un individu grâce au soutien du projet Valeur : 6 000 Soudan du Sud 3 000 Mali 3 000	3 002 femmes et filles ciblées ont reçu un capital de départ de l'AGR à raison de 2 000 000 FCFA par groupe de 200 femmes et filles.
Produit 2 : Les risques de violence sexiste sont réduits parmi les populations déplacées ainsi que dans les communautés d'accueil.	Pourcentage de bénéficiaires ciblées ayant fait la preuve de leur sensibilisation à la violence liée au sexe Valeur : 80 % des femmes bénéficiaires 60 % des hommes bénéficiaires	100 % (7 255 femmes et 5 088 filles). 100 % (2 130 hommes et 5 173 jeunes garçons)

Annexe 10. Détails sur le taux des réalisations des résultats des Volets 1 et 2

<p><i>Produit 2.1 : Les femmes sont informées de leurs droits en matière de violence liée au sexe et ont accès à des services multisectoriels pour les survivants de la violence liée au sexe dans leur région.</i></p>	<p>Nombre d'hommes et de garçons participant à la sensibilisation à la violence liée au sexe Valeur : 4 000</p>	<p>2 130 hommes et 5 173 jeunes garçons ont participé à des séances de sensibilisation et de communication sur les violences sexuelles et sexistes.</p>
	<p>Nombre d'espaces conviviaux pour les femmes créés Valeur : 4</p>	<p>9 sites ont été aménagés et accueillent les femmes pour leurs réunions et leurs activités génératrices de revenus.</p>
	<p>Nombre d'activistes communautaires formés et encadrés en matière de plaidoyer et de promotion Valeur : 200</p>	<p>364 militants (dont 162 femmes) ont été formés et mènent des actions de sensibilisation directe, de plaidoyer, de médiation sociale et de préparation de messages pour promouvoir la mobilisation des communautés autour des droits des femmes et des filles.</p>
<p><i>Produit 2.2 : Des activistes communautaires s'engagent dans des actions de sensibilisation, de plaidoyer et de promotion des mécanismes de protection au niveau de la communauté.</i></p>	<p>Nombre d'hommes et de garçons des communautés ciblées touchés par les activistes communautaires Valeur : 14 000</p>	<p>4 670 hommes et 6 014 jeunes hommes ont été touchés par des activités d'information et de sensibilisation sur la violence liée au sexe menées par des activistes ou des relais communautaires.</p>

ANNEXES

ANNEXE 11. DÉTAILS SUR LES COÛTS DES RÉALISATIONS DU VOLET 1

	Budget prévu dans le document de projet (Euros)	Budget effectivement alloué (Euros)	Écart	Écart (%)
Produit 1.1	415 700	406 174,90	9 525	-2 %
Produit 1.2	592 500	535 502,51	56 997	-11 %
Total	1 008 200	941 677	66 523	-7 %

ANNEXES

ANNEXE 12. DÉTAILS SUR LES COÛTS DES RÉALISATIONS DU VOLET 2

Produit 1	Budget prévu dans le document de projet (Euros)	Budget effectivement alloué (Euros)	Écart	Écart (%)
Produit 2.1	289 300	107 912,29	181 388	-168 %
Total	382 500	85 549,25	296 951	-347 %
Produit 2.2	671 800	193 462	478 338	-247 %

ANNEXES

ANNEXE 13.

ANALYSE DES PARTIES PRENANTES

La présente analyse des parties prenantes qui s'est appuyée sur le modèle de l'OCDE a eu pour but de guider l'équipe d'évaluateurs dans l'identification et le développement d'une analyse détaillée des différentes parties prenantes qui ont été incluses dans la phase de mise en route de l'évaluation. Cette analyse a permis de s'assurer que la méthodologie proposée et la matrice d'évaluation étaient cohérentes avec l'analyse des parties prenantes. Deux approches ont permis d'effectuer une analyse pertinente et approfondie des acteurs concernés par cette évaluation. Tout d'abord, les parties prenantes ont été identifiées en se basant sur leur position et rôle de détenteurs d'obligations ou de titulaires de droits (voir tableau 1). Ensuite, l'analyse des parties prenantes a été approfondie en examinant leur intérêt dans l'évaluation (voir tableau 2), les modalités de leur inclusion dans l'évaluation et le meilleur moment auquel le faire (voir tableau 3).

TABLEAU 1

Analyse des groupes de parties prenantes intéressées par les droits humains⁷³

Responsables ayant le pouvoir de prendre des décisions relatives à l'intervention	Responsables qui ont la responsabilité directe de l'intervention	Ayants droit bénéficiant d'une manière ou d'une autre de l'intervention	Ayants droit dans une position désavantagée	Autres groupes d'intérêt qui ne participent pas directement à l'intervention
Gouvernement : <ul style="list-style-type: none"> Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille ; Directions Promotion de la Femme, Développement Social Autorités administratives des zones concernées 	<ul style="list-style-type: none"> Donateurs : Gouvernement d'Allemagne (German Cooperation) Bureau d'ONU Femmes au Mali Bureau régional Afrique centrale et de l'Ouest d'ONU Femmes ONG partenaires de mise en œuvre : CRADE, CAR.D, GAAS Prestataires de service du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Déplacés internes et populations d'accueil des régions de Gao, Mopti et Sikasso (femmes, hommes, filles, garçons ; autres groupes désagrégés) Autorités communautaires/locales des zones concernées 	<ul style="list-style-type: none"> Femmes, filles, garçons ; Autres groupes marginalisés y compris les handicapés 	<ul style="list-style-type: none"> Agences de développement : OCHA, WFP, FAO, UNDP, UNFPA Organisations de la société civile : comités de développement locaux Dirigeants des associations communautaires

⁷³ Pour une analyse plus détaillée, voir le Guide du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) sur l'intégration des droits humains et de l'égalité des sexes dans les évaluations (2014).

TABLEAU 2

Intérêt des parties prenantes dans l'évaluation

	Entités/personnes qui prendront des décisions sur la base des conclusions de l'évaluation	Personnes qui bénéficieront ou seront affectées négativement par les résultats de l'évaluation	Entités/personnes qui pourraient être intéressées par l'évaluation mais qui ne sont pas censées prendre des décisions fondées sur les résultats ni être directement affectées par les résultats de l'évaluation
Parties prenantes principales :	<ul style="list-style-type: none"> • Donateurs : Gouvernement d'Allemagne (German Coopération) • Bureau d'ONU Femmes au Mali • Bureau régional Afrique centrale et de l'Ouest d'ONU Femmes • Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille • Directions Promotion de la Femme, Développement Social • ONG partenaires de mise en œuvre : CRADE, CAR.D, GAAS 	Communautés des déplacés internes et des populations d'accueil	
Parties prenantes secondaires			<ul style="list-style-type: none"> • Agences de développement : OCHA, WFP, FAO, UNDP, UNFPA • Organisations de la société civile : comités de développement locaux • Autorités administratives/locales des zones concernées

TABLEAU 3

Analyse des parties prenantes en fonction de leur participation à l'évaluation

Qui sont les parties prenantes ?	Comment devrait-on les inclure dans l'évaluation ?	À quel stade devraient-elles être incluses ?	Dans quelle mesure est-il important de les inclure dans l'évaluation ? (Haute ; Moyenne ; Faible)
Parties prenantes internes			
Bureau d'ONU Femmes au Mali	<ul style="list-style-type: none"> • Informateurs clés • Membres du groupe de gestion de l'évaluation • En les informant 	<ul style="list-style-type: none"> • Durant la mise en route de l'évaluation • Au cours de la mise en œuvre de l'évaluation • À la fin du processus d'évaluation 	Haute

Bureau régional Afrique centrale et de l'Ouest d'ONU Femmes	<ul style="list-style-type: none"> • Informateurs clés • Membres du groupe de référence de l'évaluation • En les informant 	<ul style="list-style-type: none"> • Durant la mise en route de l'évaluation • Au cours de la mise en œuvre de l'évaluation • À la fin du processus d'évaluation 	Haute
Parties prenantes externes			
Communautés des déplacés internes et des populations d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> • Participation aux entretiens individuels • Participation aux discussions de groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Au cours de la mise en œuvre de l'évaluation • À la fin du processus d'évaluation 	Haute
Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille	<ul style="list-style-type: none"> • Informateurs clés • En les informant 	<ul style="list-style-type: none"> • Durant la mise en route de l'évaluation • Au cours de la mise en œuvre de l'évaluation • À la fin du processus d'évaluation 	Haute
Directions Promotion de la Femme, Développement Social	<ul style="list-style-type: none"> • Informateurs clés • En les informant 	<ul style="list-style-type: none"> • Durant la mise en route de l'évaluation • Au cours de la mise en œuvre de l'évaluation • À la fin du processus d'évaluation 	Haute
Autorités administratives/locales des zones concernées	<ul style="list-style-type: none"> • Informateurs clés • En les informant 	<ul style="list-style-type: none"> • Au cours de la mise en œuvre de l'évaluation 	Moyenne
Gouvernement d'Allemagne (German Cooperation)	<ul style="list-style-type: none"> • En les informant • Informateurs clés 	<ul style="list-style-type: none"> • Au cours de la mise en œuvre de l'évaluation • À la fin du processus d'évaluation 	Haute
ONG partenaires de mise en œuvre : CRADE, CAR.D, GAAS	<ul style="list-style-type: none"> • Informateurs clés 	<ul style="list-style-type: none"> • Durant la mise en route de l'évaluation • Au cours de la mise en œuvre de l'évaluation • À la fin du processus d'évaluation 	Haute
Agences de développement : OCHA, WFP, FAO, UNDP, UNFPA	<ul style="list-style-type: none"> • Informateurs clés 	<ul style="list-style-type: none"> • Durant la mise en route de l'évaluation • Au cours de la mise en œuvre de l'évaluation • À la fin du processus d'évaluation 	Moyenne
Autres prestataires de services	<ul style="list-style-type: none"> • Informateurs clés 	<ul style="list-style-type: none"> • Au cours de la mise en œuvre de l'évaluation 	Moyenne
Comités de développement locaux	<ul style="list-style-type: none"> • Informateurs clés 	<ul style="list-style-type: none"> • Au cours de la mise en œuvre de l'évaluation 	Moyenne
Autorités communautaires	<ul style="list-style-type: none"> • Informateurs clés 	<ul style="list-style-type: none"> • Au cours de la mise en œuvre de l'évaluation 	Haute

ANNEXES

ANNEXE 14. CRITÈRES D'ÉVALUATION

1. Pertinence

La pertinence du projet repose sur la mesure selon laquelle les objectifs envisagés par le projet sont en adéquation avec le mandat de l'ONU Femmes dans l'humanitaire ainsi qu'avec les problèmes identifiés dans le contexte humanitaire de l'Extrême Nord, les besoins réels et priorités des groupes cibles et bénéficiaires, en tenant compte de l'évolution du contexte physique, politique, économique, social, environnemental et institutionnel.

2. Cohérence

La cohérence est la mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution.

3. Efficacité

Le critère efficacité établit une comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints. L'intérêt étant de mesurer les écarts et de pouvoir les analyser.

4. Efficience

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

5. Durabilité

La durabilité est le caractère d'un projet à engendrer des activités ou une structure capable de « vivre » et de se développer. Il s'agit essentiellement d'apprécier la capacité des actions entreprises à perdurer (survie après retrait de l'intervention extérieure) et à s'étendre de manière autonome (reproductibilité), c'est-à-dire la poursuite des activités du projet par les bénéficiaires une fois cessé l'appui extérieur.

6. Égalité des sexes et droits humains

L'intégration des DH et l'EGS est un processus par lequel on évalue l'implication des hommes et de femmes, de toute action planifiée y compris la législation, les politiques et les programmes dans tous les domaines et à tous les niveaux dans le respect des droits humains notamment en ce qui concerne l'égalité et l'équité. Il s'agit pour l'évaluation de vérifier si le projet a intégré les soucis et les expériences des femmes ainsi que ceux des hommes dans la conception, l'exécution, la supervision et l'évaluation des politiques projets et programmes dans le respect des droits humains de manière à ce que l'inégalité ne soit pas perpétuée.

7. 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.

Q.3. Vous rappelez-vous de combien de temps vous avez dû attendre avant de recevoir le service/assistance dans ce centre ?

Q.4 À quand remonte votre dernière visite dans ce centre ?

Q.5 Est-ce qu'il a quelque chose que vous avez particulièrement apprécié à propos du service du centre ?

Q.6. Que pensez-vous de la qualité des aspects suivants du Centre ? (mentionner le nombre de personnes qui choisissent un qualificatif et demandez les raisons)

Disponibilité (Le personnel était-il là ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Accessibilité du site (compliqué et cher pour y arriver ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Accessibilité du site aux personnes vivant avec un handicap (passage emménagé exclusivement aux handicapés moteurs, etc.)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Adaptabilité (Le personnel parlait-il votre langue ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Adaptabilité aux handicapés (Les commodités sont-elles prévues pour les personnes vivant avec un handicap ?)

Sécurité du site (Vous sentiez-vous protégée lors de votre visite au site ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Confidentialité (Étiez-vous en confiance avec le personnel ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Clarté de la communication (Est-ce le personnel était facile à comprendre ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

B. GROUPE DE SUBSISTANCE

Q.7 Faites-vous partie d'un groupe de subsistance ?

Si oui, depuis combien de temps ?

Q.8 Comment avez-vous adhérée à ce groupe ? Quel a été le rôle du projet dans cette adhésion ?

Q.9 Quel est l'objectif de ce groupe ?

C. FORMATION

Q.10. Avez-vous reçu des formations dans le cadre du projet ?

Q.11. Si oui, lesquelles (pour chaque formation, relevez le nombre des répondants formés)

Q.12 Si vous avez été formée, que pensez-vous des aspects suivants de la formation ?

(Pour chaque réponse, interroger les répondants sur la raison du choix, relevez également le nombre de personnes par réponse au cours du groupe de discussion)

Pertinence du contenu (Le contenu correspondait-il à vos besoins ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Disponibilité (Le formateur était-il ouvert à tous/accessible ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Approche (Comment était la méthode utilisée ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Adaptabilité (Le personnel parlait-il votre langue ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Durée (La durée était-elle suffisante ?)

1. Très insuffisante 2. Insuffisante 3. Moyenne 4. Suffisante 5. Très suffisante

Organisation matérielle (Le matériel d'apprentissage y compris pour les handicaps était-il adapté ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Compétence du formateur (Le formateur avait-il la maîtrise des techniques d'enseignement/un esprit d'initiative et une créativité/la connaissance de son public) ?

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Possibilité de transfert du contenu dans la communauté (Êtes-vous capable de transmettre les connaissances acquises dans la communauté ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Q.13. Des personnes vivant avec un handicap étaient-elles présentes à ces formations ?

Si oui, lister les handicaps

Q.14. Les lieux de formation étaient-ils adaptés aux besoins spécifiques des stagiaires vivant avec un handicap ?

Si oui, comment ?

Q.15. Dans quelle mesure les formations vous ont aidé à réaliser votre business ?

D. KITS ÉCONOMIQUES

Q. 14. Pouvez-vous nous dire quelques mots sur ce que vous avez retiré du projet ?

Observation pour l'enquêteur : attendez la réponse et notez-la. Ensuite vous pouvez sonder si la répondante donne une réponse autre que les kits offerts par le projet.

Q.15. Si vous avez reçu un kit économique, vous a-t-il servi ?

Q15.a Que pensez-vous de la qualité de ce kit ?

Q.15.b Que pensez-vous de la quantité de ce Kit ?

Q.15c3 Que pensez-vous du suivi de l'utilisation de ce Kit par l'ONG (CRAD, GAAS-Mali ou CAR.D) ?

Q.16 Si vous avez reçu un équipement de transformation agroalimentaire, a-t-il bien fonctionné ?

Adaptabilité (Le personnel parlait-il votre langue ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Q.2 e. Pensez-vous que votre communauté est actuellement bien informée sur les différentes formes de cas des violences sexuelles basées sur le genre ? Expliquez.

Pertinence du contenu (Le contenu correspondait-il à vos besoins ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Q.2 f. Avez-vous suivi des formations sur les mécanismes de protection contre les VSBG ?

Si oui :

Disponibilité (Le formateur était-il ouvert à tous/accessible)

Approche (Comment était la méthode utilisée ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Adaptabilité (Le personnel parlait-il votre langue ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Organisation matérielle (Le matériel d'apprentissage y compris pour les handicapés était-il adapté ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Compétence du formateur (Le formateur avait-il la maîtrise des techniques d'enseignement/un esprit d'initiative et une créativité/la connaissance de son public ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Possibilité de transfert du contenu dans la communauté (Êtes-vous capable de transmettre les connaissances acquises dans la communauté ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Q.2 g. Des personnes vivant avec un handicap étaient-elles présentes à ces formations ?

Si oui, lister les handicaps

Q.2 e. Les lieux de formation et les supports pédagogiques étaient-ils adaptés aux besoins spécifiques des stagiaires vivant avec un handicap ?

Si oui comment ?

Q.3. En quoi la coutume et les mœurs de votre communauté sont-ils des facteurs qui encouragent ou découragent les VSBG ?

Q.4. Quelle perception les gens ont-ils de la discrimination de la femme dans votre communauté ?

Q.5. Par rapport au passé, pensez-vous que le niveau de viols perpétré par les civils (hommes et garçons) dans votre communauté a changé au cours de six derniers mois ?

Q.6. Les violences domestiques subies par les femmes ont-elles baissé ou augmenté au cours de six derniers mois selon vous ?

Q.7. Comment l'attitude actuelle des hommes favorise ou défavorise la perpétration des VSBG au sein de votre communauté ?

Q.8. Comment votre communauté est-elle actuellement engagée dans les campagnes de protection des femmes et des jeunes filles et de prévention contre les VSBG ? (Comparativement au passé, y a-t-il un changement constaté depuis que le projet a été mis en œuvre dans votre communauté ?)

Q.9. Si les femmes et les filles subissent des violences, est-ce qu'elles les dénoncent dans la communauté ?

Si oui, où vont-elles pour dénoncer les faits ?

Attendez la réponse. Après la réponse, demander si par hasard, elles connaissent des femmes qui se sont rendues aux points suivants (pour chaque point, mentionnez le nombre de oui et le nombre de non)

- | | | |
|---------------------------------|-----|-----|
| • Au commissariat de police ? | Oui | Non |
| • Au tribunal ? | Oui | Non |
| • À une ONG ? | Oui | Non |
| • À un Comité VBG ? | Oui | Non |
| • Ailleurs (prière de préciser) | Oui | Non |

Si les femmes ne dénoncent pas, quelle en est la raison ?

Q.10. Si les femmes subissent des violences, s'engagent-elles dans un processus de prise en charge psychologique et médical dans la communauté ?

Si oui, dans quel hôpital/centre ?

Attendez la réponse.

Après la réponse, demander si par hasard elles connaissent des femmes/filles qui bénéficient de ces services dans la communauté.

Q.11. Voulez-vous ajouter un autre commentaire sur la prise en charge des femmes victimes de VSBG ?

Q.12 Comment pensez-vous que les campagnes de sensibilisation, formation, IEC, etc. sur les VSBG dans votre communauté peuvent être améliorées ? Veuillez partager des suggestions.

Observations pour l'enquêteur : après l'entretien, remercier la répondante de la disponibilité et trianguler les informations reçues avec les données correspondantes collectées auprès des prestataires de services

Annexe 15.3.

Guide d'entretien pour les activistes communautaires bénéficiaires des services du projet

Q.2 a. On m'a dit qu'il y a eu des campagnes de sensibilisation, formation, IEC, etc. sur les VSBG dans votre communauté. Êtes-vous au courant ? (Est-ce que vous avez entendu parler ?)

Q.2 b. Avez-vous été (sensibilisé, informé, formé, éduqué, etc.) sur les VSBG et les mécanismes de prise en charge des victimes qui existent dans votre communauté ?

Si oui, lister les activités

Q.2 c. Comment (par qui) avez-vous été (sensibilisé, informé, formé, éduqué, etc.) ?

Q.2 d. Si vous avez été sensibilisé, que pensez-vous des aspects suivant de la communication ?

Clarté de la communication (Le personnel était-il facile à comprendre ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Adaptabilité (Le personnel parlait-il votre langue ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Q.2 e. Pensez-vous que votre communauté est actuellement bien informée sur les différentes formes de cas des violences sexuelles basées sur le genre ? Expliquez

Pertinence du contenu (Le contenu correspondait-il à vos besoins ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Q.2 f. Avez-vous suivi des formations sur les mécanismes de protection contre les VSBG ?

Si oui :

Disponibilité (Le formateur était-il ouvert à tous/accessible)

Approche (Comment était la méthode utilisée ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Adaptabilité (Le personnel parlait-il votre langue ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Organisation matérielle (Le matériel d'apprentissage y compris pour les handicapés était-il adapté ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Compétence du formateur (Le formateur avait-il la maîtrise des techniques d'enseignement/un esprit d'initiative et une créativité/la connaissance de son public) ?

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Possibilité de transfert du contenu dans la communauté (Êtes-vous capable de transmettre les connaissances acquises dans la communauté ?)

1. Très mauvaise 2. Mauvaise 3. Moyenne 4. Bonne 5. Très bonne

Q.2 g. Les personnes vivant avec un handicap étaient-elles présentes à ces formation ?

Si oui, lister les handicaps

Q.2 e. Les lieux de formation et les supports pédagogiques étaient-ils adaptés aux besoins spécifiques des stagiaires vivant avec un handicap ?

Si oui, comment ?

Q.3. En quoi la coutume et les mœurs de votre communauté sont-ils des facteurs qui encouragent ou découragent les VSBG ?

Q.4. Quelle perception les gens ont-ils de la discrimination de la femme dans votre communauté ?

Q.5. Par rapport au passé, pensez-vous que le niveau de viols perpétré par les civils (hommes et garçons) dans votre communauté a changé au cours de six derniers mois ?

Q.6. Les violences domestiques subies par les femmes ont-elles baissé ou augmenté au cours de six derniers mois selon vous ?

Q.7. Comment l'attitude actuelle des hommes favorise ou défavorise-t-elle la perpétration des VSBG au sein de votre communauté ?

Q.8. Comment votre communauté est-elle actuellement engagée dans les campagnes de protection des femmes et des jeunes filles et de prévention contre les VSBG ? (Comparativement au passé, y a-t-il un changement constaté depuis que le projet a été mis en œuvre dans votre communauté ?)

Q.9. Si les femmes et les filles subissent des violences, est-ce qu'elles les dénoncent dans la communauté ?

Si oui, où vont-elles pour dénoncer les faits ?

Attendez la réponse. Après la réponse, demander si par hasard, elles connaissent des femmes qui se sont rendues aux points suivants (pour chaque point, mentionnez le nombre de oui et le nombre de non)

- | | | |
|---------------------------------|-----|-----|
| • Au commissariat de police ? | Oui | Non |
| • Au tribunal ? | Oui | Non |
| • Dans une ONG ? | Oui | Non |
| • Dans un Comité GBV ? | Oui | Non |
| • Ailleurs (prière de préciser) | Oui | Non |

Si les femmes ne dénoncent pas, quelle en est la raison ?

Q.10. Si les femmes subissent des violences, est-ce qu'elles s'engagent dans un processus de prise en charge psychologique et médical dans la communauté ?

Si oui, dans quel hôpital/centre ?

Attendez la réponse.

Après la réponse, demander si par hasard elles connaissent des femmes/filles qui bénéficient de ces services dans la communauté ?

Q.11. Voulez-vous ajouter un autre commentaire sur la prise en charge des femmes victimes de VSBG ?

Q.12 Comment pensez-vous que les campagnes de sensibilisation, formation, IEC, etc. sur les VSBG dans votre communauté peuvent être améliorées ? Veuillez partager des suggestions ?

Observations pour l'enquêteur : après l'entretien, remercier la répondante de la disponibilité et trianguler les informations reçues avec les données correspondantes collectées auprès des femmes et des filles.

Annexe 15.4.

Guide d'entretien pour les bénéficiaires attendus des services de sensibilisation sur les Violences sexuelles et sexistes (p. ex. autorités locales, dirigeants politiques et religieux locaux, journalistes, etc.)

Question 1 : Selon vos chiffres, est-ce que la prévalence des Violences sexuelles et sexistes (VSS) augmente ou diminue ? Comment expliquez-vous une telle prévalence des VSS ? (Chercher à connaître la fréquence des cas de VS qui leur ont été notifiés par mois avant juin 2016 et ceux enregistrés aujourd'hui) ?

Question 2 : Vos statistiques démontrent-elles les proportions des cas des VSS (p ex : viol, etc.) commis par les différents auteurs (civils, militaires, etc.) ? Quelle a été l'évolution des fréquences des cas de viols perpétrés par les civiles avant juin 2016 et jusqu'à maintenant ?

Question 3 : Avec les activités de sensibilisation de masse pour promouvoir les mécanismes de protection communautaire et l'utilisation des services d'intervention réalisés par le projet RSSC, pensez-vous que ces activités ont contribué à la prévention contre des VSBG au sein de votre communauté ?

Question 4 : Selon vos rapports, les hommes sont-ils engagés dans les questions de lutte contre les VSBG ?

Question 5 : Comment ont évolué les tendances sur la perception des hommes face aux questions des VSBG et la considération de la femme depuis l'intervention du projet ?

Question 6 : Comment la communauté perçoit-elle aujourd'hui ?

- a) Les violences domestiques et les droits de la femme
- b) Le viol
- c) La prise en charge médicale des victimes de viol
- d) La prise en charge psychologique des victimes de VSBG
- e) La dénonciation et les poursuites judiciaires contre les auteurs

CHANGEMENTS ET IMPACTS DES ACTIVITÉS DU PROJET

Question 7 : Selon vos statistiques, avez-vous eu des témoignages que les fréquences des violences sexuelles (dans leurs différentes formes) ont baissé grâce aux activités du projet RSSC (IEC, formation des activistes communautaires, programme radio sur les VSBG, etc.) ?

Question 8 : Pouvez-vous dire que la considération de la femme a changé au sein de votre communauté et que la femme est mieux protégée aujourd'hui qu'avant 2016 ?

- a) Quels ont été les grands facteurs explicatifs de ce changement ?
- b) Par quel indicateur peut-on l'expliquer ?

Question 9 : Les témoignages des femmes de votre milieu rassurent-ils que leur considération sociale s'est améliorée par rapport au passé ?

Question 10 : Pensez-vous que les activités du projet RSSC ont contribué à consolider la cohésion sociale entre les communautés des PDI et d'accueil ?

Si oui, comment ?

Si non, pourquoi ?

QUESTIONS SUPPLÉMENTAIRES POUR LES AUTORITÉS LOCALES

Question 11 : De quelle manière les autorités administratives locales ont-elles pris en compte les besoins spécifiques de ces femmes en termes d'autonomisation et de protection ?

Question 12 : Les besoins spécifiques des femmes ont-ils été pris en compte dans les documents stratégiques de la commune (Programme de Développement Économique, Social et Culturel [PDESC], publication des communes, etc.) ?

Si oui, lesquels ?

Question 13 : Dans quelle mesure les initiatives et les mécanismes locaux mis en place ont-ils favorisé la prévention des cas de VSBG et l'accessibilité des femmes des groupes cibles aux voies de recours ?

Question 14 : Votre commune possède-t-elle des capacités techniques pour continuer à reproduire certaines activités du projet ?

Si oui, lesquels ?

Si non, pour quoi ?

Annexe 15.5.

Guide d'entretien pour les prestataires de services au sein du projet

CONTEXTE

Q.1 a. Dans quelle mesure vous connaissez le projet d'ONU FEMMES financé dans cette région par le gouvernement allemand ?

Q.1 b. Pendant combien de temps avez-vous travaillé dans le cadre du projet RSSC ?

Q.1 c. Est-ce que vous pouvez dire quelques mots sur l'espace/le centre où vous avez travaillé dans le cadre du projet RSSC ?

Q.1 d. Quelles sont les activités qui étaient menées ?

Q.1 d. Quel type de gens bénéficiait-il de vos services ? Attendez la réponse et ensuite sondez s'il y a des PDI, réfugiés, membres des communautés d'accueil.

Q.2. Depuis combien de temps ce centre/cet espace existe-t-il ?

Q.3. Quels sont les facteurs internes/externes à ce centre/cet espace qui ont influé sur l'état et la qualité de la prestation de services ?

Interne :

Externe :

Q.4 Par rapport à votre premier jour de travail, des changements importants sont-ils survenus dans la gestion ou le fonctionnement de ce centre/cet espace ?

Si le répondant ne fournit aucune information, sondez s'il vous plaît en mentionnant les suivants :

- Approvisionnement de biens (quantité et qualité) :
- États de salles/structure du bâtiment :
- Le personnel (nombre et niveau de formation) :
- La Rémunération pour la prestation des services (du personnel et des bénévoles) :

Q.5 a. Est-ce que vous avez reçu une formation financée par ONU FEMMES (ou CRAD/CAR.D/GAAS-Mali) ? Je n'ai reçu aucune formation.

Q.5 b. Si oui, comment était la formation ?

- Aspects positifs :
- Aspects négatifs :

Q.5 c Par rapport à formation que vous avez reçue, répondez svp aux questions suivantes :

- Est-ce que la durée de la formation était suffisante ?
- Est-ce que ses modules étaient-ils compréhensibles ?
- Le facilitateur était-il compétent ?

Q.5 d Dans quelle mesure vos compétences sont meilleures grâce à cette formation ?

1. Pas du tout 2. Peu 3. Assez 4. Beaucoup

EFFICACITÉ

Q.6 a Comment mesurez-vous les résultats de votre travail ?

Q.7 a. Quelles sont les forces de ce centre/cette initiative ?

Q.7 b Quelles sont les faiblesses de ce centre/cette initiative ?

CAPACITÉ

Q.8 a. Dans quelle mesure ce centre a la capacité de répondre adéquatement aux besoins des personnes les plus vulnérables au sein de la communauté (par exemple, filles, filles mères, femmes enceintes, les enfants non accompagnés) ?

1. Très mal 2. Mal 3. Bien 4. Très bien

COUVERTURE

Q.9 a. Quels sont les besoins couverts ?

Formation, sensibilisation autonomisation, écoute, etc.

Q.9 b. Quels sont les besoins non couverts ?

Q.9 c Des collègues de sexe féminin sont-elles en mesure d'écouter et d'orienter filles et femmes qui ont subi des violences ?

Q.9 d. Y-a-t-il d'autres services disponibles dans la communauté pour assister les filles et femmes qui ont subi des violences ?

QUALITÉ

Q.10 Si un de vos collègues découvrait qu'une fille/femme qui vient ici a subi une violence sexuelle, qu'est-ce qu'il/qu'elle ferait ?

Q.11. Dans quelle mesure utilisez-vous des standards de référence pour assurer que vos services sont sensibles au genre ?

Q.12. Quels sont les services que vos clients/bénéficiaires semblent apprécier le plus ?

Q.13. Dans quelle mesure vos services sont intégrés avec d'autres services/projets ?

Police

1. Très mal 2. Mal 3. Bien 4. Très bien

Assistance légale

1. Très mal 2. Mal 3. Bien 4. Très bien

Assistance médicale

1. Très mal 2. Mal 3. Bien 4. Très bien

Formation en gestion

1. Très mal 2. Mal 3. Bien 4. Très bien

Kits économiques

1. Très mal 2. Mal 3. Bien 4. Très bien

Alphabétisation et numérative

1. Très mal 2. Mal 3. Bien 4. Très bien

Autre

1. Très mal 2. Mal 3. Bien 4. Très bien

Prière de fournir plus de détails

EFFICIENCE

Q.14. Dans quelle mesure les fonds destinés à la mise en œuvre du projet ont-ils été suffisants pour faire face aux besoins des groupes cibles ?

Q.15. Dans quelle mesure les fonds destinés à la mise en œuvre du projet ont-ils été libérés selon le délai prévu ?

DÉFIS

Q.16. Quels sont les défis que vous avez rencontrés dans le passé mais que vous et vos collègues ont réussi à surmonter ? S'il vous plaît, essayez de fournir plus de détails.

Q.17. Quels sont les défis que vous et vos collègues rencontrez toujours ? S'il vous plaît, essayez de fournir plus de détails.

CONSÉQUENCES INATTENDUES

Q.18. Quelles conséquences involontaires (de vraies surprises), POSITIVES et/ou NÉGATIVES, avez-vous observé par rapport aux services fournis par ce centre/cet espace/cette initiative ?

Q.19. Dans quelle mesure des stratégies d'exécution innovantes et/ou alternatives ont-elles été explorées et exploitées pour améliorer les résultats en matière de résilience, de lutte contre les VSBG et d'action humanitaire ?

ANNEXES

ANNEXE 16. CONSENTEMENT ÉCLAIRÉ



FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Note pour l'enquêteur : ce formulaire doit être utilisé dans la recherche du consentement des femmes et filles survivantes des VSBG lors de la collecte des données.

Salutations (Ne pas lire à haute voix les sous-titres)

Bonjour, je m'appelle _____. Vous êtes invitée à participer à une étude qui est menée par un évaluateur relié à ONU Femmes Mali, pour apprendre davantage sur la mise en œuvre du projet RSSC dans cette zone.

Contexte et objet de la recherche

Nous sommes ici pour recueillir des informations afin de nous aider à comprendre la situation des femmes et des filles dans cette zone. ONU Femmes Mali y a mis en œuvre projet pour les populations (PDI et communauté d'accueil). Nous aimerions comprendre si ce projet a un impact sur le bien-être économique et social des populations bénéficiaires, et nous aimerions donc vous poser quelques questions sur sa mise en œuvre, afin de comprendre s'il y a eu des changements. Nous allons vous poser des questions en tant que bénéficiaire d'un mécanisme de protection communautaire contre les VSBG et sur votre accès aux services d'intervention essentiels. Je vais maintenant décrire l'étude et vos droits et responsabilités si vous décidez d'y participer. N'hésitez pas à poser toutes les questions que vous voulez sur cette étude, y compris les risques et les avantages possibles, et toute autre chose au sujet de la recherche ou de ce formulaire qui n'est pas clair pour vous.

Participation Volontaire

Votre participation à l'entretien est entièrement volontaire, et vous pouvez mettre en pause ou arrêter l'enquête à tout moment. En outre, même si vous acceptez de participer aujourd'hui, vous pouvez choisir de ne plus participer à l'étude à l'avenir sans conséquences négatives. Si vous choisissez de ne pas participer à notre étude, vous serez toujours en mesure de participer pleinement au programme d'ONU Femmes dans l'avenir. L'entretien prendra environ 90 minutes.

Avantages et Risques

Il n'y aura pas de compensation directe pour votre participation à cette enquête. Vous ne recevrez ni argent ni avantages matériels. Cependant, nous apprécions votre contribution et nous allons utiliser cette information pour comprendre l'impact de ce projet et améliorer des projets semblables pour les femmes et les filles dans d'autres communautés comme la vôtre. Pour cette étude, le risque principal est que vous pouvez vous sentir gênée ou mal à l'aise pendant l'entretien. Rappelez-vous, si vous êtes mal à l'aise avec une question ou sujet quelconque, dites-nous tout simplement que vous ne voulez pas en discuter et nous passerons à la suite. Si vous vous sentez triste ou en colère après l'entretien, vous pouvez nous le dire et nous trouverons quelqu'un pour vous parler.

Confidentialité

Les informations que vous donnez ne seront utilisées que par ONU femmes et uniquement pour des fins de recherche. Nous n'allons partager aucune information ou réponse avec l'un des membres de votre famille, y compris vos enfants, d'autres membres de la famille, des amis, ou des leaders communautaires. Aux fins administratives uniquement, nous vous avons attribué un numéro unique d'identification pour l'étude. Seul ce numéro apparaît sur nos documents de recherche ; nous n'allons pas mettre votre nom sur ces documents. En outre, les notes des entretiens seront conservées sur un ordinateur protégé par un mot de passe pour que seuls les évaluateurs puissent avoir accès.

Informations Supplémentaires

Si vous avez des questions, vous pouvez contacter Véronique et Monsieur Moussa Sacko au numéro 66728556. Vous pouvez également contacter ce numéro pour faire part de plaintes ou de préoccupations au sujet de l'étude ou de la façon dont elle est menée. Nous allons aussi partager avec vous les informations de contact des membres du personnel d'ONU Femmes qui travaillent dans cette zone et qui ne sont pas directement impliqués dans cette étude. Ils peuvent fournir un soutien en cas de problèmes ou de plaintes, et peuvent vous connecter à des services de soutien en cas de besoin.

Consentement éclairé

Avez-vous des questions pour moi ?

Non
Continuer

Oui
Répondre aux questions

Êtes-vous d'accord pour participer à cet entretien ?

Non
Remercier poliment et terminer l'entretien

Oui
Continuer

Déclaration du responsable de l'obtention du consentement

Je soussigné Madame _____, certifie avoir pris connaissance des termes du présent formulaire et avoir répondu aux questions qui m'ont été posées à cet égard. J'ai bien compris le contenu et je suis d'accord pour participer à l'étude. Je m'engage à garantir le respect des objectifs et lignes directrices de l'étude et à respecter la confidentialité stricte.

Signature du responsable

Fait à _____, le _____ /2023



220 East 42nd Street
New York, New York 10017, USA

www.unwomen.org
www.facebook.com/unwomen
www.twitter.com/un_women
www.youtube.com/unwomen
www.flickr.com/unwomen