

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 »

RESUME EXECUTIF



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).*

# 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, 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 DROITS HUMAINS**

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 com-

prendre 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.



PROJECT ENDLINE EVALUATION REPORT

# “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”

EXECUTIVE SUMMARY





Authors :

Pierre Kamtchouing M.S. (Evaluation Team Leader)

Moussa Sacko (National Consultant)

*This report was commissioned by UN Women Country Office in Mali. The comments in this report correspond solely to the opinions of the evaluators.*

# ACKNOWLEDGMENTS

---

Throughout this mission, the team of consultants were grateful for the support of UN WOMEN staff members at various levels. At the UN WOMEN Country Office in Bamako, the Country Representative (Marie Goreth Nizigama), the Programme Manager (Wanalher Ag Alwaly), the Monitoring-Evaluation Unit Leader (Raymond Berthé), the Agriculture Programme Monitoring-Evaluation Manager (Metanga Justin Dembelé), and the rest of their team, provided us with assistance throughout our mission, as well as all the information we needed to successfully complete this evaluation. The staff of the Mopti and Gao sub-offices also contributed to success in the field via numerous productive discussions held before and during our field work, which helped us to better understand the context of the operation and to organize meetings with project stakeholders and beneficiaries in the field. In particular, the team would like to thank the drivers from the UN WOMEN offices in Bamako, Mopti and Gao, who worked non-stop over the weekend to ensure the success of this mission. The team would also like to thank Cyuma Mbayiha, Regional Evaluation Advisor at the UN WOMEN Regional Office for Central and West Africa, who provided us with methodological guidance while ensuring that the final deliverables complied with UN WOMEN's evaluation standards. Finally, we would like to recognize the contribution of Fatou Daou and Youssouf Koné for the assistance they provided, with financial and logistical management, respectively, for the project under evaluation.

The evaluation team would also like to thank the project implementation partners whose contributions during individual interviews and focus groups enabled us to more accurately identify the factors that had the greatest impact on the implementation of activities in the field. More specifically, we would like to acknowledge the assistance provided by the leaders of the three national NGOs (Diabirou Hamida Maiga from CAR.D, Nouhoum Coulibaly from GAAS Mali and Abdoukadi Zeinou from CRADE), as well as the project managers from the national NGOs CAR.D (Abdoulaye M. Fily Sissoko), GAAS Mali (Moussa Koné) and CRADE (Soumeylou Soumare).

The Evaluation Team Leader thanks all the social workers from the national NGOs (Foungnigué is known as Lamine Ballo in the Sikasso region, and as Rokia Tembely in the Mopti region.) who contributed to data collection, and the national consultant Moussa Sacko who demonstrated great professionalism and responsiveness throughout the mission.

*\*The photos on the cover of this report illustrate the following activities carried out during the field mission (clockwise): data collection in the administrative sub-divisions of Sikasso (Maison de la femme de Sikasso 03/16/2023) and Gao (Bagoundié, 03/31/2023).*

# 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 com-

mitments 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.