

ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE PAYS MALI

RAPPORT DE SYNTHÈSE



© 2024. ONU Femmes. Tous droits réservés.

Produit par les Services indépendants d'évaluation et d'audit (SIEA) d'ONU Femmes.

L'analyse et les recommandations de l'évaluation du portefeuille pays sont celles des SIEA et ne reflètent pas nécessairement les opinions d'ONU Femmes. Ce document est une publication indépendante des SIEA.



SERVICES INDEPENDANTS D’EVALUATION ET D’AUDIT (SIEA)
SERVICE INDÉPENDANT D’ÉVALUATION (SIE)
ONU FEMMES

Décembre 2024

ACRONYMES

Acronyme	Forme complète
AEF	Autonomisation économique des femmes
API	Agence pour la Promotion des Investissements
ASG	Association Soubaahi Goumo
AOC	Afrique de l'Ouest et centrale
ARC	Agriculture résistante au climat
BACP	Bureau d'appui à la consolidation de la paix
BCR	Bureau du coordinateur résident des Nations Unies
BNDA	Banque Nationale du Développement Agricole
BP	Bureaux de pays
CADH	Consortium Actions Droits Humains
CCS	Comités consultatifs de sécurité
CDH	Conseil des droits de l'homme
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CNPV	Centre pour la promotion du volontariat
CoFo	Commissions foncières
CREDD	Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable
CRD	Cadre de résultats de développement
CSA	Comité de suivi des accords
CVJR	Commission vérité, justice et réconciliation
DoA	Délégation de pouvoirs
EPP	Évaluation du portefeuille pays
EPU	Examen périodique universel
EVAV	Élimination de la violence à l'égard des femmes
EVAV/G	Élimination de la violence à l'égard des femmes/filles
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FAMAs	Forces armées maliennes
FBA	Académie Folke Bernadotte
FCP	Fonds de consolidation de la paix
FEDE	Femmes et Développement
FGD	Discussion de groupe
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
FPS	Femmes, paix et sécurité
GAR	Gestion axée sur les résultats
GATE	Système mondial d'application du principe de responsabilité et de suivi des évaluations
GDAF	Groupe de dialogue sur l'autonomisation des femmes
GEM	Marqueur de l'égalité des genres
GEHR	Égalité des genres et droits de l'homme
GERAAS	Système global d'évaluation et d'analyse des rapports d'évaluation
GEWE	Égalité des genres et autonomisation des femmes
GTG	Groupe thématique sur le genre
HCR	Haut-Commissariat
HTC	Équipe de pays pour l'action humanitaire
ICF	Cadre de contrôle interne
JP/GE	Programmes conjoints sur l'égalité des genres
LIMAMA	Ligue des Imams et des Savants pour la Solidarité
LPPF	Leadership et participation politique des femmes
MAEP	Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche
MATD	Ministère de l'Administration territoriale et de la décentralisation
MDAC	Ministère de la Défense et des Anciens combattants
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MERP	Suivi, étude/recherche et évaluation
MGF	Mutilations génitales féminines
MIGEPROF	Ministère du Genre et de la Promotion de la Famille
MJDH	Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme
MPFEF	Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille

Acronyme	Forme complète
MRPCN	Ministère de la Réconciliation, de la Paix et de la Cohésion Nationale en charge de l'accord de paix
MSPC	Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile
ODD	Objectif de développement durable
ODI-Sahel	Organisation pour un Développement Intégré au Sahel
OEEF	Cadre d'efficacité et d'efficience organisationnelles
OMS	Organisation mondiale de la santé
OMT	Équipe de gestion des opérations
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU Femmes - MALI	ONU Femmes Mali
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisation de la société civile
PA	Protocole d'accord
PAN	Plan d'action national
PAM	Programme alimentaire mondial
PACINDHA	Pôle des Actions d'Intégration des Droits Humains en Afrique
PDI	Personne déplacée à l'intérieur de son propre pays
PME	Petites et moyennes entreprises
PMSU	Groupe de l'appui à la gestion des programmes
PMT	Équipe de gestion du programme
PNPLEVT	Politique nationale de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PROSMED	Programme de soutien à la stabilisation du Mali par l'État de droit
programme	Note stratégique
QG	Siège
SE	Suivi et évaluation
SGAD	Système de gestion des accords avec les donateurs
SGR	Système de gestion des résultats
SIEA	Services indépendants d'évaluation et d'audit
SIE	Service indépendant d'évaluation
SMART	Spécifique, mesurable, atteignable, pertinent et limité dans le temps
TdC	Théorie du changement
ToR	Cahier des charges
VFG	Violence fondée sur le genre
UNCG	Groupe de communication des Nations Unies
UNCT	Équipe de pays des Nations Unies
UNCT-SWAP	Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes
UNEG	Groupe d'évaluation des Nations Unies
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNS	Systèmes des Nations Unies
UNSDCF	Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable
WCARO	Bureau régional pour l'Afrique occidentale et centrale

TABLE DES MATIERES

SYNTHESE.....	3
CHAPITRE 1. FINALITE, OBJECTIFS ET CHAMP D'APPLICATION DE L'EVALUATION.....	5
CHAPITRE 2. CONTEXTE NATIONAL	6
CHAPITRE 3. ANALYSE DU PORTEFEUILLE	8
CHAPITRE 4. METHODOLOGIE.....	12
CHAPITRE 5. CONSTATS	17
CHAPITRE 6. ENSEIGNEMENTS TIRES	45
CHAPITRE 7. CONCLUSIONS.....	46
CHAPITRE 8. RECOMMANDATIONS	48

REMERCIEMENTS

L'évaluation du portefeuille pays a été menée par le service indépendant d'évaluation d'ONU Femmes en collaboration (administrative, logistique et financière) avec le bureau de pays d'ONU Femmes au Mali. L'évaluation a été menée par une équipe d'évaluation indépendante, composée de Cyuma Mbayiha, spécialiste régionale de l'évaluation d'ONU Femmes pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre, de Gaston Bushayija et Lou Akusua De Giuli, consultants internationaux en évaluation, et de Cheick Oumar Traoré, consultant national en évaluation.

L'équipe d'évaluation exprime sa gratitude à toutes les personnes, organisations et institutions gouvernementales du Mali qui ont donné de leur temps et partagé leurs éclairages pour cette évaluation de portefeuille. Nous remercions en particulier les personnes et organisations suivantes pour leurs précieux conseils, leur soutien et leur coopération :

- La direction et le personnel du bureau de pays d'ONU Femmes au Mali pour *leurs apports considérables* qui nous ont permis de comprendre leur contribution à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes, pour nous avoir donné accès aux données et aux informations nécessaires et *pour avoir facilité la mobilisation des parties prenantes clés*.
- Le groupe de référence pour l'évaluation externe, pour ses conseils d'experts et ses commentaires tout au long du processus d'évaluation.
- La direction des services indépendants d'évaluation et d'audit d'ONU Femmes : Inga Sniukaite, responsable du service indépendant d'évaluation ; Lisa Sutton, directrice du service indépendant d'évaluation et d'audit.

Nous remercions toutes les autres personnes et organisations qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à cette évaluation.

ÉQUIPE D'ÉVALUATION

Cyuma Mbayiha, chef d'équipe
Gaston Bushayija, évaluateur (international)
Lou Akusua De Giuli, évaluateur (international)
Cheick Oumar Traoré, évaluateur (national)

Synthèse

Objectif et champ d'application

L'objectif de cette évaluation est d'identifier les succès et les défis des contributions d'ONU Femmes Mali pour faire progresser l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes dans le pays. L'évaluation porte sur le portefeuille des bureaux de pays d'ONU Femmes pour la période de la note stratégique 2020-2024. Elle examine sa pertinence, sa cohérence, son efficacité, son efficience, sa durabilité et son respect des principes des droits de l'homme. L'évaluation couvre l'exercice du mandat intégré d'ONU Femmes au Mali entre 2020 et le premier trimestre 2024. L'évaluation revêt un double objectif : elle s'intéresse aux interventions passées pour évaluer les succès et les défis globaux depuis 2020 ; elle se tourne également vers l'avenir pour anticiper de nouvelles orientations en tirant les leçons de la mise en œuvre de la Note stratégique entre 2020 et 2024.

Cette évaluation est principalement destinée aux décideurs et au personnel d'ONU Femmes au niveau des pays, des régions et du siège. Les autres utilisateurs de cette évaluation sont les acteurs qui travaillent directement sur l'égalité des genres dans le pays ou qui s'y intéressent. Une fois approuvé par les SIEA, ce rapport sera diffusé auprès des parties prenantes d'ONU Femmes, des organisations non gouvernementales, des agences des Nations Unies et les partenaires de développement, et mis en ligne sur le Système mondial d'application du principe de responsabilité et de suivi des évaluations pour consultation à l'échelle mondiale.

L'évaluation visait à répondre à plusieurs questions clés. Elle visait à déterminer si le portefeuille d'ONU Femmes était pertinent pour faire progresser l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes au Mali, en particulier en termes de cohérence avec les politiques nationales et de respect des normes internationales en matière de droits de l'homme. Elle a étudié la cohérence des interventions d'ONU Femmes dans le cadre de la note stratégique et des efforts de l'équipe de pays des Nations Unies au Mali en général. L'évaluation a également tenté de comprendre à quel point les contributions d'ONU Femmes ont permis de faire progresser l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, et si le portefeuille a été conçu et mis en œuvre conformément aux principes des droits de l'homme, notamment le principe de ne « laisser personne pour compte » et en intégrant le handicap. En outre, l'évaluation a cherché à déterminer si la gouvernance, la capacité et les compétences d'ONU Femmes Mali étaient adéquates pour garantir une utilisation efficace des ressources, et si les résultats obtenus grâce à la note stratégique étaient voués à être durables.

Une approche théorique a été utilisée dans cette évaluation, fondée sur l'analyse des contributions pour évaluer l'impact d'ONU Femmes sur les résultats cibles tels que définis dans la théorie du changement. L'évaluation fait appel à des méthodes mixtes, dont la collecte de données quantitatives et qualitatives. Les données quantitatives proviennent principalement des registres financiers et des enquêtes, tandis que les données qualitatives ont été recueillies au moyen d'une analyse documentaire, d'entretiens et de discussions de groupe. La méthode et les processus de l'évaluation sont sensibles au genre et fondés sur les droits de l'homme, conformément à la politique d'évaluation d'ONU Femmes et aux orientations du Groupe d'évaluation des Nations unies (UNEG) sur l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des genres dans l'évaluation. Les résultats ont été analysés au moyen d'un cadre d'évaluation détaillé et en tenant compte de la perception qu'ont les gens de l'évolution des résultats dans le temps. Les changements signalés ont été comparés aux pistes de résultats prévues, conformément à la théorie du changement reconstituée. Des données qualitatives ont été utilisées pour produire une évaluation plus nuancée des facteurs internes et externes qui influencent les performances. En outre, l'évaluation a été menée conformément aux directives éthiques de l'UNEG, au guide de l'UNEG sur l'intégration du handicap dans l'évaluation et au code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation.

Les points clés des constats

L'évaluation a révélé que le portefeuille d'ONU Femmes Mali était parfaitement cohérent avec les politiques nationales et les cadres internationaux. La note stratégique est fondée sur les priorités nationales de développement du Mali, telles que le CREDD, et sur les engagements mondiaux en matière d'égalité des genres, notamment le cadre de coopération pour le développement durable des Nations Unies (UNSDCF). Il existe toutefois des possibilités de renforcer l'intégration des engagements en matière de droits de l'homme, notamment dans la lutte contre les pratiques abusives telles que les mutilations génitales féminines (MGF) et les mariages précoces.

En termes de cohérence, ONU Femmes Mali a réalisé des progrès considérables, en supprimant les doublons entre ses programmes et en créant des synergies plus fortes au sein de ses interventions. La participation active aux

mécanismes de coordination des Nations unies, tels que le groupe thématique sur l'égalité des genres, a davantage renforcé la cohérence avec l'ensemble du système des Nations Unies au Mali. Néanmoins, des lacunes subsistent dans les mécanismes de coordination en matière d'égalité des genres, comme le montre la feuille de résultats de l'équipe de pays des Nations unies sur l'égalité des genres.

L'évaluation a également montré qu'ONU Femmes Mali a été efficace dans la promotion de la participation politique des femmes et dans la prévention de la violence fondée sur le genre. La défense de la législation et le soutien aux femmes candidates ont contribué à des avancées significatives. Il existe toutefois des opportunités de renforcer l'impact, notamment en matière d'autonomisation économique et de promotion de l'implication des femmes dans l'économie numérique et l'entrepreneuriat. Le portefeuille d'ONU Femmes démontre un fort potentiel dans la promotion des droits de l'homme et de l'égalité des genres, bien qu'il y ait toujours une marge de progression dans la prise en compte des besoins des groupes marginalisés, notamment les femmes en situation de handicap. La participation des hommes et des garçons aux efforts en faveur de l'égalité des genres pourrait également renforcer l'impact, notamment en mettant en avant des récits religieux qui soutiennent l'équité entre les sexes.

Les améliorations opérationnelles ont permis de renforcer la gestion des ressources, notamment en matière de recrutement et de gestion des programmes, même si des problèmes subsistent dans les processus d'achat et de recrutement. Ces problématiques ont une incidence sur la mise en œuvre des programmes dans les délais impartis. En outre, les lacunes des systèmes de suivi et d'évaluation (SE) entravent la validation des résultats et la mesure de l'efficacité des programmes.

Enfin, si ONU Femmes Mali a montré un engagement fort en faveur de la durabilité par le biais de la mobilisation des communautés et des partenariats, il est nécessaire de renforcer la planification à long terme et d'intégrer des stratégies de sortie plus en amont dans le cycle du projet. Ces efforts sont essentiels pour garantir la durabilité des résultats, en particulier dans le contexte de l'instabilité politique et des cycles de financement à court terme.

Principales recommandations

En réponse à ces constats, plusieurs recommandations ont été formulées. ONU Femmes Mali devrait soutenir le ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille dans l'actualisation de la politique nationale d'égalité des genres, en mettant l'accent sur l'intégration des engagements en matière de droits de l'homme et en intensifiant les efforts pour lutter contre les pratiques abusives telles que les mutilations génitales féminines et les mariages précoces. Pour renforcer les efforts de plaidoyer en faveur de réformes juridiques sur les droits des femmes, ONU Femmes devrait nouer des alliances stratégiques avec la société civile et les chefs religieux, en s'appuyant sur des stratégies culturellement adaptées pour remettre en cause les pratiques abusives tout en promouvant des normes progressistes en matière d'égalité entre les sexes. Il est également recommandé de renforcer les mécanismes de coordination en matière d'égalité des genres en comblant les lacunes de la feuille de résultats de l'équipe de pays des Nations Unies sur l'égalité des genres, ainsi que d'améliorer le contrôle de l'évaluation et la coordination interne entre les agences des Nations Unies afin de rationaliser les efforts et d'éliminer les doublons.

En outre, la promotion d'un changement normatif en cherchant à mieux comprendre les contextes culturels locaux et en nouant des alliances avec les activistes du genre, les chefs religieux et la société civile renforcera davantage l'impact d'ONU Femmes. Il est également essentiel de développer les initiatives d'autonomisation économique, en particulier dans le domaine de l'économie numérique et de l'entrepreneuriat. Il est essentiel de renforcer les systèmes de suivi et d'évaluation ainsi que de gestion des ressources afin d'améliorer l'efficacité des programmes, et des efforts devraient être déployés pour rationaliser les processus d'achat et de recrutement. Des données de suivi régulièrement mises à jour devraient être utilisées pour éclairer la prise de décision, en veillant à ce que la conception des programmes tienne compte des enseignements tirés.

La planification à long terme doit être renforcée par l'intégration de stratégies de durabilité et de sortie dès le début des projets. La mobilisation des parties prenantes nationales et des communautés pour le renforcement des capacités locales est essentielle pour garantir la poursuite des progrès en matière d'égalité des genres après l'achèvement du projet. Enfin, l'engagement proactif des hommes et des garçons dans les efforts en faveur de l'égalité des genres, notamment en adoptant des interprétations respectueuses de l'égalité des genres des textes religieux pour remettre en question les pratiques abusives et promouvoir des normes inclusives, contribuera à renforcer l'impact et la durabilité des initiatives en faveur de l'égalité des genres au Mali.

Chapitre 1. Finalité, objectifs et champ d'application de l'évaluation

La finalité de l'évaluation du portefeuille pays (EPP) est d'identifier les succès et les défis globaux liés à la contribution d'ONU Femmes à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes au Mali et, en tirant les leçons de cette évaluation systématique, d'envisager la nouvelle orientation du programme. L'évaluation a deux objectifs, conformément à la politique d'évaluation d'ONU Femmes :

- (a) l'évaluation permettra de justifier auprès des parties prenantes clés la contribution d'ONU Femmes à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes ; et
- (b) les données probantes et les enseignements tirés des approches efficaces seront utilisés avec fiabilité pour la prise de décision et informeront le travail normatif, opérationnel et de coordination.

Le bureau de pays exploitera les conclusions et les recommandations pour concevoir et mettre en œuvre la nouvelle note stratégique 2025-2028. Les autres principaux utilisateurs de cette évaluation sont l'équipe de pays des Nations Unies, qui utilisera les conclusions et les recommandations pour développer des programmes conjoints et le recrutement des nouvelles équipes de l'UNSDCF et d'ONU Femmes au bureau régional et au siège. L'évaluation est également destinée à être utilisée par les partenaires stratégiques d'ONU Femmes, les parties prenantes, les ONG, les organismes des Nations Unies, les organisations de la société civile et les partenaires de développement. Les conclusions de l'évaluation seront accessibles au public par le biais du système GATE (Global Accountability and Tracking of Evaluation Use) à des fins d'apprentissage.

Plus précisément, l'EPP proposera des recommandations pratiques et discernera les enseignements tirés à partir de son évaluation de la pertinence et de la cohérence des interventions d'ONU Femmes au niveau national, de l'efficacité, de la durabilité et de l'efficacité organisationnelle du bureau de pays dans la réalisation des résultats escomptés et du degré d'intégration de l'approche des droits de l'homme et des principes d'égalité entre les genres dans l'élaboration et la mise en œuvre de la note stratégique.

Champ d'application

Le champ d'application de l'EPP est la période de la note stratégique de janvier 2020 à mars 2024, notamment le cadre de résultats de développement et le cadre d'efficacité et d'efficacité opérationnelles tels qu'ils sont mis en œuvre au Mali¹. La période de mise en œuvre de la note stratégique couverte par cette évaluation s'étend du 1er janvier 2020 au 28 février 2024. L'ensemble du plan de travail et du mandat intégré d'ONU Femmes a été évalué, notamment ses contributions dans les aspects opérationnels, de coordination et normatifs. La portée géographique de l'évaluation comprend toutes les régions et le district de Bamako qui bénéficient de programmes d'ONU Femmes, notamment les régions de Sikasso, Ségou, Tombouctou, Mopti, Kayes, Gao, avec des visites à Gao et Mopti seulement, pour des raisons de sécurité.

Cette évaluation a notamment porté sur les quatre domaines d'impact des résultats de développement du programme et a évalué les réalisations dans chaque domaine (objectifs spécifiques du bureau de pays d'ONU Femmes au Mali) et chaque produit (résultats escomptés par le bureau de pays).

¹ Notamment les districts de Bamako et les régions de Sikasso, Ségou, Tombouctou, Mopti, Kayes, Gao

Chapitre 2. Contexte national

La mise en œuvre de la Note stratégique d'ONU Femmes Mali s'est déroulée dans un contexte caractérisé par d'importants changements politiques. En 2020, un régime militaire a renversé le gouvernement et, depuis lors, le pays a été dirigé par une succession de gouvernements militaires. Les élections visant à rétablir un régime civil ont été reportées à plusieurs reprises, malgré les condamnations internationales et les sanctions imposées par la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), dont le Mali était membre jusqu'en janvier 2024. Depuis septembre 2023, le Mali connaît une escalade des tensions entre les forces séparatistes, ainsi que des menaces permanentes de la part de groupes djihadistes dans le Nord. Les efforts nationaux visant à réduire les activités de plusieurs groupes armés restants se sont intensifiés après le retrait de l'armée française en août 2022 et de la mission de stabilisation des Nations unies en décembre 2023.

Les problèmes de sécurité rencontrés au cours de la période de mise en œuvre de la note stratégique 2020-2024 ont eu un impact considérable sur la vie des femmes. L'implication des femmes dans le processus de paix a donné des résultats mitigés. La période du programme coïncidait avec l'exécution du troisième plan d'action national (PAN) pour la résolution 1325 (2019-2023), qui mettait l'accent sur la participation active des femmes à la paix, à la réconciliation et à la gouvernance post-conflit. Dirigé par le ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille, en collaboration avec diverses parties prenantes, dont la société civile et des partenaires comme ONU Femmes, il visait à renforcer le rôle des femmes dans les processus de paix. Malgré la mise en œuvre du PAN, la participation active des femmes aux processus de paix n'est restée que partielle et plusieurs mécanismes clés, tels que la commission d'intégration, ont continué à exclure les femmes. Néanmoins, des interventions telles que l'initiative des Huttes de la paix, qui constituent des mécanismes cruciaux pilotés par des femmes pour les efforts de consolidation de la paix au niveau communautaire,² sont des exemples de réussite au niveau local.

Plus généralement, la participation politique des femmes n'a pas atteint son plein potentiel malgré l'existence de la loi 052 qui impose un quota minimum de 30 % pour chacun des deux sexes³. Néanmoins, des améliorations importantes ressortent de l'analyse du parlement, qui voit 28,6 % des sièges occupés par des femmes en 2021, contre 9,52 % lors de la précédente législature (2013-2020)⁴. Dans l'ensemble, les femmes occupent 30,7 %⁵ des sièges élus au sein des organes délibérants locaux et 17,4 % des postes décisionnels de haut niveau⁶ (contre 13 % en 2019).

Le contexte fragile continue d'affecter les moyens de subsistance des femmes au Mali, où 44 % de la population vivait dans l'extrême pauvreté en 2019⁷, et où d'importants obstacles à l'éducation, illustrés par des taux de scolarisation (37 % contre 44 % dans le secondaire) et d'alphabétisation (22 % contre 40 % par rapport aux hommes⁸) plus faibles, affectent l'autonomisation économique des femmes. La majorité de la population (68 %)⁹ tire ses revenus de l'agriculture et de l'élevage, où les femmes constituent une part importante de la main-d'œuvre. Les activités agricoles sont principalement organisées en petites entreprises familiales, mais les femmes sont confrontées à d'importants défis liés à l'absence de titres fonciers et ne peuvent bénéficier que d'un accès temporaire à la terre. Pour surmonter cet obstacle, elles s'organisent souvent en coopératives, qui peuvent bénéficier d'un accès collectif à la terre. L'agriculture est en outre confrontée à d'importants défis liés au changement climatique. En effet, le climat du Mali varie de subtropical à aride et est fortement affecté par une baisse significative des précipitations et la désertification, ce qui réduit directement la disponibilité et la productivité des terres arables dans

² Femmes, Paix et Sécurité et coordination de la mise en œuvre de la Résolution 1325, page de présentation du programme phare - Site web d'ONU Femmes Mali <https://africa.unwomen.org/fr/femmes-paix-et-securite-et-coordination-de-la-mise-en-oeuvre-de-la-resolution-1325>

³ Loi 2015-052, (2015) : loi établissant des mesures pour promouvoir l'égalité des genres dans l'accès aux fonctions nominatives et électives.

⁴ MINUSMA, trois fois plus de femmes élues aux élections législatives de 2020 : un progrès significatif vers une représentation égale, 12 mai 2020.

⁵ Ce chiffre provient du site web [Global Data on National Parliaments](https://data.parliament.uk/global-data-on-national-parliaments/).

⁶ D'après la liste des [membres du gouvernement du Mali](#).

⁷ Actualités économiques du Mali : La résilience en période d'incertitude - Renouveler le contrat social, [Banque mondiale](#), 24 mai 2022

⁸ Taux d'alphabétisation : <https://countryeconomy.com/demography/literacy-rate/mali>

⁹ L'emploi dans l'agriculture représentait 68 % du total des emplois au Mali ([Banque mondiale](#), 2022).

le pays¹⁰. L'accès à la terre et les intérêts divergents quant à son utilisation sont des facteurs supplémentaires de conflits intercommunautaires¹¹. Une étude commandée par ONU Femmes en 2022 indique que les femmes consacrent près de quatre fois plus de temps aux tâches domestiques et familiales, soit 21,6 heures par semaine contre 5,7 heures pour les hommes. Le pilier « Capital humain et inclusion sociale » du plan national de développement du pays reconnaît ce fait et souligne l'importance de reconnaître et de réduire la charge du travail domestique non rémunéré pour favoriser l'égalité des chances et des accomplissements pour les deux sexes (objectif 5.4.1).

L'insécurité est également un catalyseur majeur de la violence à l'égard des femmes, souvent perpétrée par des groupes armés actifs dans le pays¹². Cela exacerbe une situation déjà critique : un rapport de 2018 de l'Institut national des statistiques du pays a révélé que 43 % des femmes âgées de 15 à 49 ans ont subi des violences physiques, et 13 % sont des survivantes de violences sexuelles¹³. En outre, les pratiques néfastes omniprésentes comprennent le mariage précoce et l'excision, qui touchent respectivement 54 % des filles de moins de 18 ans et 89 % des femmes âgées de 15 à 49 ans¹⁴.

¹⁰ ONU Femmes, 2021, [Autonomiser les femmes grâce à l'agriculture résiliente au climat en Afrique de l'Ouest et du Centre](#)

¹¹ ONU Femmes, 2023, Note politique, [Mesurer et valoriser le travail domestique non rémunéré au Mali](#)

¹² MINUSMA, [L'impact de la crise sur les femmes maliennes](#)

¹³ Institut national de la statistique (INSTAT), Unité de planification et de statistique, Secteur de la santé, du développement social et de la promotion de la famille (CPS/SS-DS-PF) et ICF, 2019. Enquête démographique et de santé au Mali 2018 - rapport de synthèse

¹⁴ Girls Not Brides, [carte interactive](#).

Chapitre 3. Analyse du portefeuille

Aperçu de la note stratégique

La note stratégique 2020-2024 d'ONU Femmes est le principal outil de planification du bureau de pays pour favoriser la concrétisation de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes au Mali conformément à son mandat intégré : normatif, de coordination et opérationnel. Elle traite des domaines d'impact du leadership et de la participation politique des femmes (LPPF), de l'autonomisation économique des femmes (AEF), de l'élimination de la violence à l'égard des femmes (EVAW) et des femmes, de la paix et de la sécurité (FPS) par le biais d'interventions nationales et régionales.

La note stratégique comprend un cadre de résultats de développement (CRD) qui présente les résultats attendus et les indicateurs avec des cibles et des niveaux de référence (annexe 2).

Le cadre d'efficacité et d'efficience opérationnelles comprend les objectifs suivants pour obtenir les résultats de développement escomptés :

1. Renforcement de la coordination, de la cohérence et de la transparence du système des Nations Unies en ce qui concerne les engagements en faveur de l'égalité des genres
2. Mobilisation croissante de partenaires en faveur du mandat d'ONU-Femmes
3. Augmentation de la qualité des programmes grâce à la connaissance, à l'innovation, à la gestion axée sur les résultats et à l'évaluation
4. Amélioration de la gestion des ressources financières et humaines pour obtenir des résultats

Théorie du changement de la note stratégique

La théorie du changement est résumée dans le tableau 1. La théorie du changement générale du bureau de pays est principalement axée sur son rôle dans la contribution aux six résultats décrits dans l'UNSDCF 2020-2024, avec un accent particulier sur la coordination de la composante transversale de l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes. Si l'accent mis sur les résultats de l'UNSDCF facilite la collaboration inter-agences en établissant une vision commune du programme, la nature générale de ces résultats peut parfois donner l'impression que les contributions d'ONU Femmes sont quelque peu limitées.

Tableau 1 - Théorie du changement pour le programme du bureau de pays d'ONU Femmes au Mali 2020-2024

Théorie du changement pour le programme du bureau de pays d'ONU Femmes au Mali 2020-2024	
Objectif	Les hommes et les institutions respectent les droits humains des femmes, en sont responsables et soutiennent l'égalité des genres.
Hypothèses clés	<p>Si un environnement favorable est créé pour que les femmes de tous âges puissent participer activement et sur un pied d'égalité aux processus et institutions politiques, économiques, sociaux et de paix</p> <p>Si les systèmes de gouvernance pertinents (lois, politiques, institutions, processus, programmes, plans et budgets) tiennent compte de la dimension de genre à tous les niveaux, sont transparents et inclusifs dans tous les secteurs</p> <p>Si un financement régulier est alloué à la mise en œuvre des engagements en matière d'égalité entre les femmes et les hommes</p> <p>Si la prise de décision publique s'appuie sur des statistiques fiables en matière de genre</p>
Impact	Les femmes, les hommes, les garçons et les filles du Mali, en particulier les plus vulnérables et les plus défavorisés, bénéficieront d'institutions renforcées qui sont plus efficaces, responsables, transparentes, inclusives et respectueuses de l'égalité des genres dans la prestation de services essentiels aux niveaux national et infranational.

Source : Note stratégique 2020-2024

La théorie du changement ci-dessus ne reflète pas toute l'étendue du travail du bureau de pays tel qu'il est présenté dans la note stratégique. Le cadre de résultats du programme de pays présente six résultats de l'UNSDCF. Ces derniers n'étant pas

toujours liés aux domaines d'impact¹⁵ auxquels ils sont associés, ni systématiquement liés aux produits¹⁶, la théorie du changement ne peut pas traduire l'enchaînement logique de causes et d'effets de la note stratégique. Pour mieux comprendre le flux logique entre les réalisations et les résultats plus généraux, une reconstitution de la théorie du changement sous-jacente (voir annexe 3) a été élaborée par l'équipe d'évaluation après avoir été examinée avec le personnel du programme et les parties prenantes clés au cours de l'atelier de lancement. Ce modèle révisé met davantage l'accent sur les domaines d'impact décrits dans le plan stratégique d'ONU Femmes (notamment l'impact institutionnel), offrant une description plus claire et plus nuancée des contributions de l'organisation et des pistes d'impact.

Interventions

Les interventions d'ONU Femmes Mali sont principalement localisées à Bamako, Gao, Kayes, Koulikoro, Mopti, Ségou, Sikasso et Tombouctou. Les actions en faveur de la paix, de la sécurité et de l'aide humanitaire ont reçu le financement le plus élevé. Les quatre autres régions ont reçu à peu près le même montant de financement.

L'annexe 5 présente les programmes mis en œuvre au cours de la période couverte par la note stratégique, avec mention du domaine d'impact, du budget et de l'état d'avancement (en cours ou achevé) par rapport aux domaines d'impact d'ONU Femmes. Il montre que le domaine d'impact « femmes, paix et sécurité » compte le plus grand nombre d'interventions (11), suivi par « l'autonomisation économique des femmes » (5), « l'élimination de la violence à l'égard des femmes » (3) et « le leadership et la gouvernance inclusive » (3).

L'analyse des ressources financières (annexe 6 pour plus de détails) couvre la période allant de janvier 2020 à décembre 2023.

Entre 2020 et 2023, le bureau de pays a mobilisé un budget annuel moyen de 11,4 millions de dollars et a dépensé 9,1 millions de dollars par an. Les quatre premiers donateurs représentent 58 % du budget total : Danemark (18 %), MPTF-Spotlight Initiative Fund (15 %), Suède (13 %) et Peacebuilding Fund (12 %).

Le domaine de travail le plus important en termes d'investissement financier est celui de la paix, de la sécurité et de l'action humanitaire, qui représente 43 % des dépenses du cadre de résultats de développement pour la période 2020-23. Viennent ensuite l'élimination de la violence à l'égard des femmes (32 %) et l'autonomisation économique des femmes (19 %).

Selon les indicateurs d'efficacité des ressources des programmes de l'outil d'évaluation du bureau de pays d'ONU Femmes (COAT), le ratio entre les ressources non essentielles et les ressources essentielles, le ratio de gestion et le ratio opérationnel du bureau de pays pour 2020-22 sont tous classés « verts », conformément aux critères de référence d'ONU Femmes. L'utilisation des ressources essentielles pour le personnel du bureau de pays (32 %) est notée « jaune ».¹⁷

En 2023, d'après l'organigramme accompagnant le plan de travail, le bureau employait 51 personnes au total, dont 30 personnes dans les programmes, 16 dans les opérations/finances, 2 cadres supérieurs, 1 spécialiste en communication, 1 spécialiste en planification, suivi, évaluation et établissement de rapports, et 1 spécialiste en établissement de rapports.

Les rapports des donateurs ont été présentés dans les délais, 98 % d'entre eux ayant été soumis à temps entre 2020 et décembre 2023.

Cartographie et analyse des parties prenantes

ONU Femmes Mali collabore avec les responsables du secteur public et de la société civile (voir annexe 8) pour mettre en œuvre ses programmes au profit de ses parties prenantes clés. Ces parties prenantes, reconnues comme titulaires de droits, comprennent les femmes, les filles, les personnes en situation de handicap, les groupes marginalisés et les organisations communautaires, ainsi que les réseaux locaux qui amplifient leur voix.

¹⁵ C'est le cas des résultats 5 et 6 (domaine d'impact EVAW), qui font globalement référence à l'accès des groupes vulnérables aux services sociaux de base. Ainsi, les résultats 5 et 6 ne contribuent pas au domaine d'impact EVAW et leurs indicateurs ne peuvent pas être utilisés pour évaluer cette contribution. Toutefois, les résultats 1, 2, 3 et 4 correspondent aux domaines d'impact d'ONU Femmes.

¹⁶ Les réalisations ne sont directement liées aux effets que pour trois des six effets, soit un peu plus de la moitié. Plusieurs résultats sont formulés, non pas en tant que biens ou services tangibles contribuant à l'obtention de résultats, mais en termes de changement comportemental, qui est par essence un résultat.

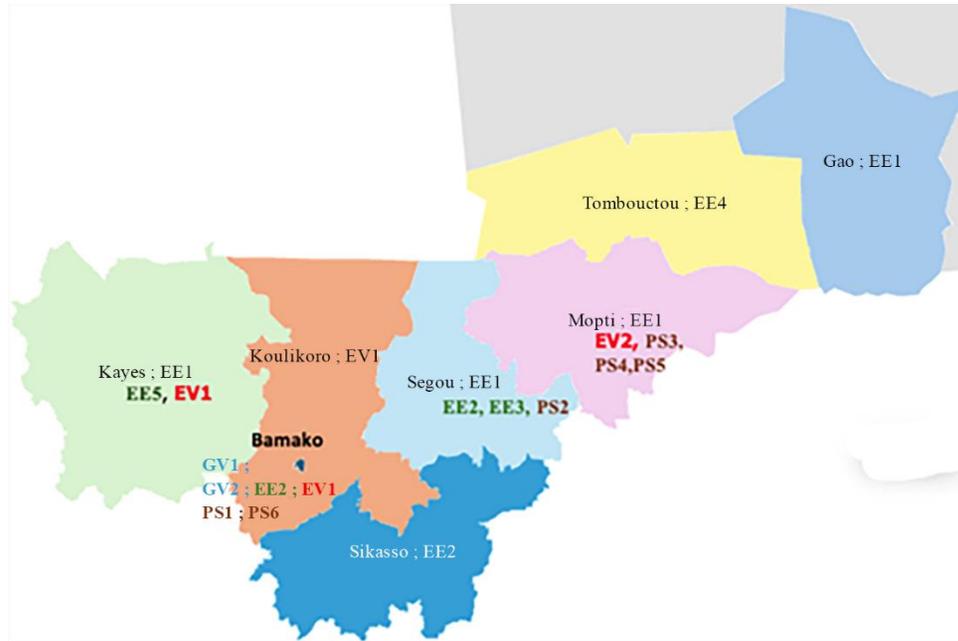
¹⁷ Les bureaux de pays doivent atteindre 300 % pour être classés « verts ».

Les efforts de plaidoyer du bureau de pays pour la réforme politique et juridique reposent sur des partenariats avec un éventail d'institutions publiques telles que le parlement, le ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille (MPFEF), le ministère de la Réconciliation, de la Paix et de la Cohésion nationale en charge de l'Accord de paix (MRPCN), le ministère de la Justice et des Droits de l'homme (MJDH), le ministère de la Sécurité et de la Protection civile (MSPC), le ministère de l'Administration territoriale et de la Décentralisation (MATD), le ministère de la Défense et des Anciens combattants (MDAC), le ministère de l'Économie et des Finances (MEF), le ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP), les services techniques locaux et les départements gouvernementaux, la Police nationale, entre autres.

Dans son mandat de coordination en matière d'égalité des genres, le bureau de pays collabore avec les agences sœurs (PNUD, FAO, PAM, UNICEF, FNUAP, HCR, OMS, ONUDC) dans le cadre de programmes conjoints et travaille avec la mission des Nations Unies par l'intermédiaire de mécanismes de consultation clés.

L'annexe 8 présente des informations supplémentaires sur chaque groupe de parties prenantes et leurs principales contributions à la note stratégique du bureau de pays.

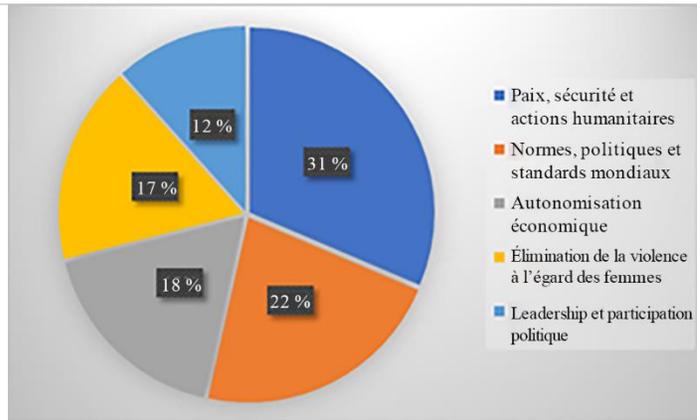
Figure 1 - Interventions et financement. Source : OneApp



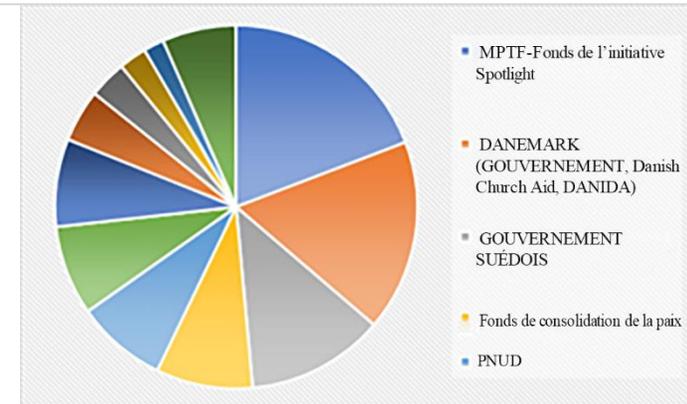
DOMAINES THÉMATIQUES	
GV	Genre et gouvernance inclusive
EE	Autonomisation économique des femmes
EV	Élimination de la violence à l'égard des femmes
PS	Paix, sécurité et action humanitaire
Domaine	Interventions
Bamako	GV1, GV2, EE2, EV1, PS1, PS6
Gao	EE1
Kayes	EE1, EE5, EV1
Koulikoro	EV1
Mopti	EE1
Mopti	EV2, PS3, PS4, PS5
Segou	EE1, EE2, EE3, PS2
Sikasso	EE2
Tilaberry	PS3
Tombouctou	EE4

Répartition géographique des interventions

LÉGENDE



Part du budget par zone d'impact 2020-2023



Part des donateurs dans le budget du bureau de pays 2020-2023

Chapitre 4. Méthodologie

Approche de l'évaluation

L'approche de l'évaluation est théorique et l'analyse de la contribution a permis d'évaluer le rôle d'ONU Femmes dans la réalisation des objectifs fixés dans la théorie du changement¹⁸ (voir l'annexe 3). Elle a utilisé la théorie du changement sous-jacente pour évaluer les résultats obtenus et comprendre les raisons des changements observés. Un atelier de lancement, organisé au début de la mission sur le terrain, a facilité une discussion sur la théorie du changement impliquant le personnel et les partenaires du programme.

L'évaluation a reposé sur des méthodes mixtes, s'appuyant à la fois sur des données quantitatives (principalement des données financières et des données d'enquête sur les perceptions des participants) et des données qualitatives (provenant de l'examen de documents, d'entretiens et de groupes de discussion).

Conformément au manuel d'évaluation d'ONU Femmes, cette EPP adopte une approche qui tient compte du genre ; elle évalue les évolutions des dynamiques de pouvoir à la suite d'une intervention au moyen d'un processus inclusif, participatif et respectueux impliquant toutes les parties prenantes. Un critère d'évaluation spécifique a été adopté pour évaluer les contributions spécifiques à l'égalité des genres, avec une référence particulière aux progrès réalisés par rapport aux recommandations de l'examen périodique universel¹⁹. En outre, les enjeux relatifs aux droits de l'homme et à l'égalité des genres sont abordés dans tous les chapitres du rapport (conclusions, enseignements, recommandations).

Le fait que l'évaluation tienne compte de la dimension de genre a également caractérisé le processus d'évaluation lui-même : l'EPP au Mali a été conçue comme un processus inclusif, visant à permettre la participation active de toutes les parties prenantes concernées - notamment le personnel d'ONU Femmes, les organisations de mise en œuvre, les autorités nationales, les membres de la société civile et les participants aux projets - en créant un environnement propice au partage des points de vue sur les réalisations et les lacunes du travail du bureau de pays du Mali. L'examen des documents nationaux sur le contexte du pays était principalement axé sur les progrès réalisés en matière d'égalité des genres et d'autonomisation des femmes. L'évaluation s'est appuyée sur une cartographie des parties prenantes (annexe 8) afin d'identifier les méthodes de collecte de données appropriées pour la mobilisation totale de toutes les parties prenantes concernées, dont les femmes et les hommes, et les personnes marginalisées et difficiles à atteindre. L'équipe d'évaluation a collaboré étroitement avec le personnel du bureau de pays et les partenaires afin d'éliminer tout obstacle éventuel à la participation des différents groupes de parties prenantes.

L'équipe d'évaluation s'est efforcée d'encourager la participation des personnes en situation de handicap en expliquant les raisons au personnel d'ONU Femmes et aux partenaires du programme. L'équipe a sollicité l'aide des coordinateurs compétents pour évaluer et traiter les obstacles éventuels et pour faciliter l'implication des participants en situation de handicap dans les exercices de collecte de données. Néanmoins, l'évaluation n'a permis de consulter qu'un nombre limité de personnes. Cela peut s'expliquer par l'absence d'efforts délibérés pour répondre aux besoins des personnes en situation de handicap. Pour évaluer la prise en compte du principe « ne laisser personne de côté » et de l'égalité des genres dans la conception et la mise en œuvre des initiatives sur l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, l'évaluation s'est appuyée sur le cadre d'intersectionnalité de Kimberlé Crenshaw. De plus amples détails sont présentés dans le chapitre du présent rapport consacré à l'égalité des genres, aux droits de l'homme et à l'inclusion des personnes en situation de handicap.

¹⁸ La théorie du changement du bureau de pays souligne sa contribution aux six résultats décrits dans l'UNSDCF 2020-2024. L'évaluation du portefeuille s'est appuyée sur une théorie reconstituée qui intègre les domaines thématiques d'ONU Femmes et les résultats correspondants (voir l'annexe 3).

¹⁹ L'examen périodique universel (EPU) est un mécanisme qui permet d'évaluer régulièrement le respect des droits de l'homme par les 193 États membres des Nations Unies. Grâce à l'EPU, les États membres sont encouragés à améliorer leurs pratiques en matière de droits de l'homme par le dialogue, l'examen par les pairs et les recommandations des autres États membres. Le processus d'EPU s'inscrit dans le cadre général des Nations Unies pour le suivi des traités et des normes en matière de droits de l'homme et se fonde sur le droit international relatif aux droits de l'homme, en s'appuyant sur des conventions clés telles que la Déclaration universelle des droits de l'homme (DUDH), le Pacte international relatif aux droits civils et politiques (PIDCP) et le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (PIDESC). Dans le présent rapport, l'EPU constitue une référence importante pour évaluer les progrès réalisés en matière d'égalité des genres, de violence à l'égard des femmes et d'autres enjeux relatifs aux droits de l'homme, conformément aux engagements nationaux et aux obligations internationales, notamment celles qui relèvent de la CEDAW et des ODD.

L'analyse des parties prenantes a permis d'impliquer un échantillon diversifié de parties prenantes dans l'évaluation, notamment des femmes et des hommes, ainsi que des personnes marginalisées et susceptibles d'être difficiles à atteindre.

Les questions de l'évaluation

L'évaluation a cherché à répondre aux questions primordiales suivantes²⁰.

Pertinence :

Le portefeuille d'ONU Femmes (programmatique, normatif et de coordination), notamment son orientation thématique, est-il pertinent pour faire progresser l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes au Mali et conforme aux politiques nationales et aux normes internationales en matière de droits de l'homme ?

Cohérence

Les interventions d'ONU Femmes ont-elles été cohérentes à la fois au sein de la note stratégique et avec l'équipe de pays des Nations Unies ?

Efficacité,

Dans quelle mesure les contributions d'ONU Femmes ont-elles permis de faire progresser l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes au Mali ?

Droits de l'homme et égalité des genres :

Le portefeuille a-t-il été conçu et mis en œuvre dans le respect des droits de l'homme et du principe de « ne laisser personne de côté », notamment en prenant en compte le handicap ?

Efficiace :

ONU Femmes Mali dispose-t-elle d'une gouvernance, d'une capacité et de compétences adéquates pour garantir une bonne utilisation des ressources (personnel, financement et actifs) afin d'obtenir des résultats ?

Durabilité :

Les résultats obtenus grâce à la mise en œuvre du programme au Mali sont-ils voués à être durables ?

La matrice d'évaluation (annexe 9) et l'approche d'échantillonnage (annexe 12) expliquent comment les questions de l'évaluation ont été appliquées à l'ensemble des projets et des parties prenantes.

Collecte de données

L'équipe d'évaluation a procédé à un examen approfondi des documents pertinents sur le contexte du pays et les progrès en matière d'égalité des genres, dès la phase de lancement et tout au long de l'évaluation, l'examen documentaire permettant une triangulation des données à la suite de la collecte des données primaires. L'annexe 29 recense les documents examinés. Des outils de collecte de données (annexe 11) ont été développés pour différentes catégories de parties prenantes, et des entretiens ont été menés auprès du personnel d'ONU Femmes, des organisations de mise en œuvre, des représentants du système des Nations Unies, des représentants du gouvernement, des autorités locales et des membres de la société civile. L'évaluation a également touché un échantillon de participants au projet par le biais de groupes de discussion. Une enquête a également été menée auprès de 70 personnes²¹, notamment les partenaires et donateurs du programme, le personnel du système des Nations Unies et le personnel d'ONU Femmes. En outre, l'équipe s'est rendue sur les sites des projets à Bamako, Ségou et Mopti pour rencontrer les participants et les partenaires.

La stratégie d'échantillonnage a permis d'assurer la représentation d'au moins un projet dans chaque domaine thématique. Les sites sélectionnés ont été choisis en fonction de leur accessibilité géographique et de considérations de sécurité. Au total, l'évaluation, qui devait impliquer 120 parties prenantes, a finalement permis d'interroger 133 personnes, dont 52 % de femmes (annexe 31).

Analyse documentaire

L'analyse documentaire a été menée tout au long du cycle d'évaluation, à partir de la phase de lancement. Elle a servi de base au rapport initial, ainsi qu'à la méthodologie et à l'échantillonnage de l'évaluation. Cette analyse a

²⁰ Selon le cahier des charges, les EPP ne sont pas censées évaluer l'impact, c'est pourquoi l'impact n'a pas été ajouté comme critère.

²¹ Sur les 70 personnes ayant répondu à l'enquête, 27 étaient des membres du personnel d'ONU Femmes (sur 53 personnes interrogées), 34 étaient des partenaires du programme et des donateurs (sur 93 personnes interrogées) et 9 étaient des membres du personnel des Nations Unies (sur 78 personnes interrogées).

porté sur la documentation du projet d'ONU Femmes Mali, les documents stratégiques de l'organisation et des informations générales sur le pays et son contexte en matière de genre. En outre, des vidéos et des éléments visuels ont été incorporés pour compléter l'analyse du travail d'ONU Femmes.

Entretiens avec des informateurs clés

Des entretiens ont été menés avec le personnel des projets d'ONU Femmes, des organisations de mise en œuvre, des parties prenantes nationales identifiées par l'analyse des parties prenantes et des représentants du système des Nations Unies. Basés sur la matrice d'évaluation, des guides d'entretien personnalisés ont été élaborés pour diverses catégories de parties prenantes afin d'explorer différents aspects de la stratégie, de la coordination, de la conception et de la mise en œuvre des projets d'ONU Femmes. Ces guides sont présentés dans le chapitre suivant.

Discussions de groupe

L'évaluation a impliqué les participants aux projets par le biais de discussions de groupe, ce qui a permis de mieux comprendre la perception des projets par les bénéficiaires et leur satisfaction à l'égard des stratégies, de la mise en œuvre et des résultats. Le guide des discussions de groupe est détaillé dans le chapitre suivant.

Enquête

Pour enrichir la collecte de données, une enquête a été élaborée pour trois catégories de parties prenantes différentes, notamment les donateurs. Les questions portaient sur la coordination et les partenariats stratégiques, sur le personnel du système des Nations Unies, afin d'évaluer le rôle d'ONU Femmes dans la coordination et l'intégration de la dimension de genre, mais aussi sur le personnel d'ONU Femmes, afin d'évaluer des aspects internes tels que la gestion des ressources humaines et la performance de l'organisation. L'enquête a permis de recueillir des données quantitatives et qualitatives pour les comparer à d'autres résultats.

Analyse des données

L'analyse des données a été réalisée à l'aide de la matrice d'évaluation, afin d'évaluer les éléments probants par rapport aux questions qui guident cette EPP. Pour garantir l'exactitude et la qualité des données collectées, l'équipe d'évaluation a comparé ses notes pendant la collecte des données, afin d'identifier les tendances émergentes et les lacunes, ce qui a permis d'organiser des sessions de collecte de données supplémentaires en cas de besoin. En outre, les données collectées ont fait l'objet d'un contrôle de qualité dans le cadre des processus de triangulation et d'analyse afin de valider les résultats et d'identifier d'autres perspectives à prendre en compte. À l'issue de la collecte des données, un atelier a rassemblé les parties prenantes clés de l'évaluation pour identifier les lacunes en matière d'information en vue d'une collecte de données complémentaires, qui a été effectuée à distance.

La contribution à chaque résultat cible a été analysée selon le format ci-dessous.

L'analyse des contributions évalue le résultat d'un programme en analysant les preuves de la réalisation de l'objectif visé et le rôle joué par ONU Femmes, ainsi que l'influence d'autres facteurs et la validation des hypothèses. Les contributions d'autres facteurs ont également été évaluées, en testant les hypothèses sur lesquelles reposent les résultats, compte tenu du contexte général.

Déontologie

Le principal cadre déontologique et méthodologique de cette évaluation est établi par les directives des Nations Unies²² et les normes éthiques d'ONU Femmes. L'évaluation a reposé sur des directives strictes pour garantir le respect de la dignité de tous les participants, notamment les personnes en situation de handicap et/ou marginalisées. Au début de chaque entretien, les participants ont été clairement informés de l'objectif de l'évaluation et de la manière dont leurs réponses seraient utilisées par les évaluateurs. Les évaluateurs ont rappelé leur indépendance et les participants ont été informés de leurs droits, notamment de la possibilité de refuser de participer (voir annexe 27 - formulaire de consentement) et de la confidentialité de leurs réponses. Afin de garantir la confidentialité, les données de l'enquête en ligne sont restées totalement anonymes et les transcriptions des entretiens ne mentionnent aucune identité personnelle. Les données recueillies ont été stockées conformément au guide de gestion des données du SIE.

²² L'évaluation a été menée dans le respect des directives éthiques et du Code de conduite de l'UNEG et d'ONU Femmes, ainsi que des recommandations de l'UNEG sur l'intégration des droits de l'homme et de l'égalité des genres dans les évaluations, au moyen d'approches genrées et respectueuses des droits de l'homme.

Limites et atténuations

Le processus d'évaluation a été entravé par la faible disponibilité de la documentation du projet et par les contraintes importantes mentionnées au chapitre 3 en termes de chaînes de résultats et d'indicateurs. L'évaluation a été menée en collaboration avec le bureau de pays pour veiller à ce que la documentation disponible sur le projet soit progressivement partagée. Les limites anticipées en matière de collecte de données primaires ont été confirmées : les problèmes de sécurité ont affecté l'accès aux sites du programme pour la collecte des données et l'équipe d'évaluation n'a pu se rendre que sur les sites urbains.

Ce travail sur le terrain a été renforcé par une collecte de données à distance afin d'atteindre un plus grand nombre de parties prenantes à l'évaluation. Cette approche a permis une plus grande flexibilité dans le temps et a facilité l'organisation de réunions de suivi lorsque cela s'avérait nécessaire. Les considérations relatives à la gestion des données sont présentées à l'annexe 14.

Diffusion et utilisation

L'approche de la diffusion des résultats de l'évaluation implique différentes stratégies adaptées à des publics spécifiques, ainsi que des méthodes de suivi de l'efficacité et de la portée de ces efforts de diffusion. L'équipe d'évaluation partagera un dossier de deux pages avec le bureau de pays et organisera une réunion pour discuter des prochaines étapes. Elle distribuera également aux collègues du bureau régional et du siège une note d'information de deux pages et organisera un webinaire.

Pour suivre l'adoption des recommandations, le personnel de suivi et d'évaluation du bureau de pays collectera régulièrement des données sur le site du Système mondial d'application du principe de responsabilité et de suivi des évaluations, qui présente les progrès réalisés dans la mise en œuvre des mesures engagées par le représentant dans le pays.

Gestion de l'évaluation et assurance qualité

Le directeur des services indépendants d'évaluation et d'audit (SIEA) et le responsable du service indépendant d'évaluation (SIE) ont examiné et approuvé le rapport d'évaluation avant sa diffusion. L'équipe d'évaluation, composée de consultants maliens et non maliens, était dirigée par le spécialiste régional de l'évaluation d'ONU Femmes. La qualité du rapport a été évaluée en externe par le biais du Système global d'évaluation et d'analyse des rapports d'évaluation (GERAAS) d'ONU Femmes.

Le groupe de gestion, composé de l'équipe de direction du bureau de pays, a apporté un soutien institutionnel et administratif à l'évaluation. Le groupe de référence pour l'évaluation (voir annexe 22) a assuré un processus transparent et de haute qualité par le biais d'examen techniques. Ce groupe comprenait quatre représentants d'agences donatrices, 13 représentants de partenaires de programmes et plusieurs membres du personnel d'ONU Femmes. En outre, un pair évaluateur du SIE d'ONU Femmes a contribué à une autre évaluation du projet de rapport d'évaluation.

À définir : PRÉSENTATION DE L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE PAYS

Objectif général

Renforcer l'apprentissage, la prise de décision et la responsabilité en analysant les contributions d'ONU Femmes aux progrès en matière d'égalité des genres et d'autonomisation des femmes au Mali.

Processus et méthodologie d'évaluation

- Préparation : une conception intégrant la dimension de genre
- Conduite
 - Lancement et analyse du portefeuille
 - Collecte de données à l'aide de méthodes mixtes pour la triangulation des données
 - Visite des principales interventions échantillonnées sur le terrain
 - Analyse des données (analyse des contributions fondée sur la théorie du changement)
- Utilisation et suivi

133 personnes (59 % de femmes) ont participé aux entretiens et aux groupes de discussion

121 documents de rapport ont été analysés

Critères d'évaluation

- Pertinence
- Cohérence
- Efficacité
- Efficience
- Droits de l'homme et égalité des genres



Documents de planification, rapports, documentation stratégique du pays, etc.

70 répondants à 3 enquêtes



- 27 collaborateurs d'ONU Femmes (sur 53) ont été interrogés
- 34 parties prenantes (sur 93), dont des intervenants internationaux
- 9 membres du personnel des Nations Unies (sur 78)



Note stratégique 2020-2024 L'évaluation a été réalisée entre décembre 2023 et juin 2024

Champ d'application de l'évaluation



Domaines de résultats programmatiques et organisationnels Participation politique des femmes ; Autonomisation économique des femmes ; Élimination de la violence à l'égard des femmes ; Paix et sécurité des femmes ; et Cadre d'efficacité et d'efficience opérationnelles



47,1 millions de dollars
Budget total entre 2020 et 2024

Chapitre 5. Constats

Pertinence

Le portefeuille d'ONU Femmes (normatif, de coordination et opérationnel), notamment son orientation thématique, est-il pertinent pour faire progresser l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes au Mali et conforme aux politiques nationales et aux normes internationales en matière de droits de l'homme ?

CONSTAT 1:

Les résultats en matière de développement de la note stratégique traduisent les six résultats de l'UNSDCF 2020-2024, et concordent étroitement avec le Cadre pour la relance économique et le développement durable du Mali (CREDD 2019-2023) et la politique nationale d'égalité des genres. Toutefois, si le rôle d'ONU Femmes est largement perçu comme essentiel pour aligner les efforts du Mali sur les normes internationales, le programme ne cible pas spécifiquement les recommandations clés du Conseil des droits de l'homme, telles que la criminalisation des mutilations génitales féminines et des mariages précoces.

L'évaluation a permis de vérifier la pertinence de la note stratégique 2020-2024 d'ONU Femmes Mali par rapport aux priorités nationales, aux cadres normatifs régionaux et mondiaux en matière de droits de l'homme, ainsi que le positionnement stratégique d'ONU Femmes. Elle a également vérifié si ONU Femmes abordait les raisons sous-jacentes de l'inégalité des genres, et si son programme était cohérent en interne ou s'il était mis en œuvre de manière cohérente avec les agences sœurs et les principales parties prenantes.

Comme le montre l'annexe 4, les résultats en matière de développement de la note stratégique sont identiques aux six résultats de l'UNSDCF pour la période 2020-2024. Cet alignement garantit que la note stratégique correspond directement au Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable (CREDD 2019-2023) dont découle l'UNSDCF, en particulier en ce qui concerne l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes au Mali. C'est ce qu'illustre l'objectif spécifique 27, qui vise à « promouvoir l'égalité des genres, l'autonomisation des femmes et le développement des enfants et de la famille ». En outre, la note stratégique est cohérente avec la politique nationale du Mali d'égalité des genres, établie en 2011. Enfin, la stratégie du bureau de pays 2020-2024 est alignée sur le plan stratégique mondial 2022-2025 d'ONU Femmes, à l'exception des résultats 5 et 6 du domaine d'impact EVAW, qui se concentrent sur la facilitation de l'accès aux services sociaux essentiels pour les groupes vulnérables.

Cohérence avec les normes et standards internationaux en matière de droits de l'homme

Le rôle d'ONU Femmes est perçu comme central pour soutenir la mise en conformité du Mali avec les normes et standards internationaux en matière d'égalité des genres et de droits de l'homme. Une enquête auprès des partenaires d'ONU Femmes Mali a révélé que 32 des 34 partenaires du programme reconnaissent la contribution substantielle d'ONU Femmes à la mise en œuvre des cadres normatifs internationaux auxquels le Mali a souscrit, une perception confirmée par 8 des 9 membres du personnel de l'ONU interrogés (annexe 31).

L'équipe d'évaluation a recoupé cette représentation en analysant le soutien d'ONU Femmes Mali à la mise en œuvre des recommandations en matière de genre du troisième cycle de l'examen périodique universel (EPU) du Conseil des droits de l'homme (CDH) en 2018. Alors que la note stratégique 2020-2023 énonce des objectifs et des résultats généraux visant à garantir que l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes fassent partie intégrante de l'agenda des droits de l'homme aux niveaux national et international, l'analyse de ses résultats ne révèle aucun élément indiquant que le programme a intentionnellement ciblé des recommandations spécifiques de l'EPU ou qu'il a participé à leur mise en œuvre. Bien que les résultats de la note stratégique soient cohérents avec les objectifs généraux d'égalité des genres et de lutte contre la violence à l'égard des femmes, ils ne tiennent pas compte de la spécificité ou de l'urgence de certaines recommandations CDH. Il s'agit notamment des recommandations visant à criminaliser les mutilations génitales féminines et les mariages précoces.

L'adaptation d'ONU Femmes aux changements

CONSTAT 2: Pour renforcer sa pertinence en tant qu'acteur principal de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes, ONU Femmes Mali a adapté ses approches de mise en œuvre et son portefeuille pour faire face au contexte de crises politiques et sécuritaires qui dure depuis une décennie.

Dans un contexte d'instabilité politique marqué par deux coups d'État militaires, le bureau de pays a consulté les agences sœurs et la MONUSCO sur les enjeux de sécurité afin de protéger son personnel tout en assurant l'efficacité du programme. ONU Femmes a également compté sur la présence de partenaires locaux du programme pour assurer le suivi de la mise en œuvre du projet. Ce fut notamment le cas lorsque les villages situés à plus de 15 km de la zone urbaine de Ségou ou de Mopti sont devenus²³ interdits d'accès à ONU Femmes en 2021.

Pendant la pandémie de COVID-19, le bureau de pays a suivi une stratégie d'adaptation qui a également été appliquée ailleurs²⁴ dans la région de l'Afrique de l'Ouest et du Centre en remplaçant les activités rendues irréalisables par la crise sanitaire par des initiatives alternatives génératrices de revenus dans le contexte du COVID-19, notamment la production de kits de lavage des mains à l'argile et la fabrication de savons antiseptiques et de gels hydroalcooliques à base de plantes naturelles, tout aussi bénéfiques pour les populations ciblées.

Cohérence

Les interventions d'ONU Femmes ont-elles été cohérentes à la fois au sein de la note stratégique et avec l'équipe de pays des Nations Unies ?

CONSTAT 3: Le bureau de pays a donné la priorité à la cohérence interne en prenant des mesures pour réduire les doublons et en promouvant la synergie entre les programmes. La cohérence avec l'équipe de pays des Nations Unies a été assurée par des mécanismes de coordination, notamment par une programmation conjointe. Le groupe thématique sur l'égalité des genres confronté à des difficultés mises en évidence par la feuille de résultats de l'équipe de pays des Nations Unies sur l'égalité des genres et la mise à jour tardive de la politique nationale d'égalité des genres, mais la récente revitalisation du groupe laisse à penser que des améliorations sont à prévoir.

Bien que cela ne soit pas explicitement mentionné dans la note stratégique, certains éléments indiquent que le bureau de pays, dans ses pratiques quotidiennes, a cherché à éviter la duplication des interventions et à créer des synergies entre les différents programmes. Ces pratiques comprennent des consultations régulières du personnel, des sessions de formation et des journées de réflexion annuelles, qui ont permis d'explorer les moyens de réduire les cloisonnements entre les domaines thématiques.

- Par exemple, l'équipe en charge de l'initiative LEAP sur la promotion du leadership, de la protection et de l'accès des femmes à l'apprentissage et aux moyens de subsistance a cherché à renforcer sa composante « résilience ». L'unité AEF a accepté de partager son expérience en matière de sélection des cultures dans le contexte du changement climatique. Elle a tiré certaines leçons de l'échange avec l'initiative humanitaire. L'équipe s'est notamment assuré que la cohésion sociale n'était pas négligée tout en apportant un soutien à la subsistance économique des personnes déplacées.
- L'unité WEE a également partagé son réseau de petites entreprises avec l'initiative Spotlight afin d'offrir une formation au réseautage avec les parties prenantes à 100 bénéficiaires issues des groupes de jeunes femmes les plus marginalisés (vivant avec le VIH, souffrant d'albinisme ou d'un handicap). L'objectif était de permettre à ces jeunes femmes d'acquérir,

²³ En 2019, l'activité djihadiste, principalement de groupes comme Jama'at Nasr al-Islam wal Muslimin (JNIM) et l'État islamique dans le Grand Sahara (EIGS), s'est concentrée dans les zones rurales au nord de Ségou, à une centaine de kilomètres. En 2020, la situation sécuritaire s'est détériorée, les djihadistes ayant pris le contrôle de zones clés du centre du Mali et renforcé leur présence dans les régions rurales. En 2021, l'assise géographique de l'activité djihadiste s'est encore contractée vers Ségou. Bien que la ville n'ait pas été directement attaquée, la menace s'intensifie et le rayon des zones de sécurité autour de Ségou diminue. En 2022, la proximité des actions djihadistes atteignait 15 km de Ségou.

²⁴ Pour plus de détails, voir la conclusion 3 de l'évaluation thématique de l'autonomisation économique des femmes, 2023, p. 24.

au bout de six mois, des compétences et des kits nécessaires à l'exercice d'une activité indépendante (coiffure, pédicure, couture, etc.).

La cohérence avec les organismes des Nations Unies a été assurée essentiellement par la contribution d'ONU Femmes à l'agenda de coordination en matière d'égalité des genres. Selon les résultats d'une enquête²⁵ menée par l'équipe d'évaluation en février 2024, 5 membres du personnel des Nations Unies (sur 9) partagent l'avis selon lequel « Le Système des Nations Unies travaille de manière coordonnée à la mise en œuvre de l'agenda pour l'égalité des genres au Mali ». Cette opinion est probablement tirée de leur expérience avec l'un des 10 programmes²⁶ conjoints impliquant ONU Femmes. Au-delà de la programmation conjointe, ONU Femmes a promu l'intégration du genre dans les activités inter-agences à travers les mécanismes de coordination de l'ONU dans ses diverses capacités telles que :

- (1) en tant que présidente du groupe thématique sur l'égalité des genres et du secrétariat permanent du groupe de dialogue sur l'autonomisation des femmes.
- (2) en tant que membre de l'équipe de gestion du programme (PMT), de l'équipe humanitaire de pays (HCT), de l'équipe de gestion des opérations (OMT), du groupe de communication des Nations Unies (UNCG), du groupe inter-agences sur le désarmement, la démobilisation et l'intégration, et du groupe thématique sur le suivi et l'évaluation.
- (3) en tant que président du bureau pays du groupe thématique « État de droit et initiatives de sécurité » du Cadre stratégique intégré (CSI) jusqu'au départ de la MINUSMA en 2023.

ONU Femmes-Mali est également l'agence chef de file responsable de la commande de la feuille de résultats de l'UNCT-SWAP sur l'égalité des genres en septembre 2023 (annexe 18 : Représentation graphique de ses indicateurs clés de performance). L'exercice a révélé que si les programmes conjoints (annexe 19) satisfont aux exigences minimales de contribution à la réduction des inégalités entre les hommes et les femmes, l'indicateur de résultat relatif à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes²⁷ a été jugé insuffisant. Les scores contrastés entre l'indicateur de réduction des inégalités de genre (par les programmes conjoints) et l'indicateur de contribution significative à l'égalité des genres sont difficiles à interpréter et présentent une contradiction apparente²⁸ qui aurait dû attirer l'attention de deux évaluations récentes²⁹.

Le personnel des bureaux de pays ne connaît pas³⁰ l'exercice de la feuille de résultats de l'UNCT-SWAP sur l'égalité des genres. Seuls 4 des 9 membres du personnel de l'ONU qui ont répondu à notre enquête estiment que la feuille de résultats de l'UNCT-SWAP sur l'égalité des genres est « connue et discutée »³¹. Ni l'évaluation de la Stratégie de l'ONU pour l'égalité des genres 2016-2019, ni l'évaluation de l'UNSDCF n'ont mentionné la feuille de résultats de l'UNCT-SWAP sur l'égalité des genres. Le groupe thématique sur l'égalité des genres, qui a joué un rôle d'examen essentiel dans les deux évaluations, n'a pas soulevé cette omission, et les deux évaluations n'ont pas déterminé pourquoi cette omission est passée inaperçue.

La feuille de résultats de l'UNCT SWAP sur l'égalité des genres de 2023 a également cherché à savoir si l'UNCT avait réévalué l'un ou l'autre de ses indicateurs pour le comparer à la performance rapportée en 2018. Pour sept indicateurs, la réponse a été affirmative, ce qui indique que le groupe thématique sur l'égalité des genres a fait un effort concerté pour suivre les progrès accomplis.

²⁵ Annexe 31 : Enquête auprès du personnel des Nations Unies, Q.8

²⁶ Annexe 19 : liste des programmes conjoints

²⁷ L'indicateur de résultat relatif à l'égalité des genres et à l'autonomisation des femmes est ainsi rédigé : « Les programmes de l'ONU contribuent de manière significative à l'égalité des genres dans le pays. »

²⁸ Si l'on considère que les programmes des Nations Unies « ne remplissent pas les conditions minimales pour contribuer de manière significative à l'égalité des genres » (indicateur 2.1 du tableau de bord sur l'égalité des genres), il serait logiquement incohérent d'affirmer que les programmes conjoints « remplissent les conditions pour réduire les inégalités de genre » (indicateur 7.1). Pour que l'indicateur 7.1 soit atteint ou dépassé, une note satisfaisante doit être attribuée à la suite d'une analyse générée d'un échantillon de programmes conjoints, portant spécifiquement sur : (1) les descriptions des programmes, en particulier la formulation de leurs résultats, (2) les indicateurs de suivi et d'évaluation du programme conjoint, et (3) les modalités de gestion et de mise en œuvre, notamment les partenariats. Comme ces éléments font également partie intégrante de l'indicateur 2.1, il ne devrait pas y avoir de contradiction dans les évaluations des deux indicateurs.

²⁹ L'évaluation de la stratégie des Nations Unies pour l'égalité des genres 2016-2019 ou l'évaluation de l'UNSDCF

³⁰ 15 des 27 membres du personnel du bureau de pays considèrent que la feuille de résultats de l'UNCT SWAP est « peu connue ou discutée » et 1 a répondu qu'elle n'était « ni connue ni discutée ». Q.16 de l'enquête auprès du personnel d'ONU Femmes, février 2024.

³¹ 3 membres du personnel des Nations Unies (sur un total de 9 répondants) ont répondu qu'elle était « peu connue ou discutée » et 1 a répondu qu'elle n'était « ni connue ni discutée ». Q.11 de l'enquête auprès du personnel des Nations Unies, février 2024.

Le retard de cinq ans dans le renouvellement de la stratégie des Nations Unies pour l'égalité des genres 2016-2019 met en évidence les limites du rôle du groupe thématique des Nations Unies sur l'égalité des genres, non seulement en termes de gestion de la stratégie, mais aussi en termes d'anticipation. Une stratégie actualisée en matière d'égalité des genres aurait favorisé la cohérence de la programmation visant à promouvoir l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes dans l'ensemble du système des Nations Unies et aurait permis à ce dernier d'être plus réactif face aux changements récents dans le contexte du pays. Il aurait pu notamment intégrer les enseignements tirés des récents efforts de réforme juridique et informer (1) le travail coordonné des Nations Unies sur l'égalité des genres au cours de la période 2020-2024, (2) le travail de plaidoyer et le soutien à une mise à jour de la politique nationale d'égalité des genres du Mali élaborée en 2011. Alors que la nouvelle stratégie des Nations Unies pour l'égalité des genres 2023-2026 est en cours d'élaboration, il est permis d'espérer que les choses évoluent dans la bonne direction. C'est du moins ce qui ressort de l'enquête. 23 membres du personnel d'ONU Femmes (sur 27) estiment que « de nets progrès ont caractérisé l'intégration de l'égalité des genres dans les interventions de l'ONU³² ».

Efficacité

Dans quelle mesure les contributions d'ONU Femmes ont-elles permis de faire progresser l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes au Mali ?

Les nombreuses initiatives menées par ONU Femmes Mali couvrent plusieurs domaines d'intervention. Ce chapitre présente les résultats du programme classés selon les quatre domaines d'impact organisés de manière thématique. Toutefois, les recoupements avec d'autres domaines seront mentionnés chaque fois que cela s'avérera pertinent.

Leadership et participation politique des femmes

CONSTAT 1

Au cours des premières phases de la mise en œuvre de la note stratégique, ONU Femmes Mali a contribué avec succès à l'augmentation de la représentation des femmes au parlement grâce à des efforts de sensibilisation et de renforcement des capacités des femmes candidates. Les changements structurels dans le contexte politique auraient pu constituer des obstacles à la pérennisation de ces réalisations. Toutefois, le dialogue continu d'ONU Femmes avec des gouvernements de transition et de la société civile a permis d'assurer un soutien permanent à la participation des femmes dans un paysage politique en pleine évolution.

L'analyse documentaire des rapports à l'intention des donateurs et des rapports annuels d'ONU Femmes Mali met en évidence une activité opérationnelle importante consacrée au renforcement de l'application de la loi 2015-052 relative à la promotion de l'égalité des genres dans les élections, qui établit une représentation minimale de 30 % pour chaque genre. Dans les premières phases de la note stratégique 2020-2024, ONU Femmes Mali a poursuivi les efforts déployés lors de la mise en œuvre de la précédente note stratégique, en appui au processus électoral national qui s'est déroulé en mars et avril 2020. Ses activités consistaient notamment à sensibiliser le grand public à l'importance du processus démocratique et au rôle de la participation des femmes à la vie politique. Les initiatives ont eu pour objectif d'encourager la participation aux élections, notamment par la diffusion de la loi électorale et de la loi pour la promotion de l'égalité des genres par le biais de sketches télévisés et d'émissions de radio³³. ONU Femmes Mali aurait également assuré une formation et un accompagnement à 100 femmes candidates afin de les doter des compétences nécessaires pour participer efficacement à la vie politique. Ces activités se sont déroulées parallèlement à d'autres initiatives menées par des acteurs clés, notamment des ministères, des ONG locales et internationales, et la MINUSMA, et auraient contribué à l'élection de 32 candidates ayant bénéficié du coaching d'ONU Femmes, et au total à l'élection de 28,6 % de femmes à l'Assemblée nationale en 2021³⁴. Il s'agit d'une amélioration significative par rapport aux élections législatives précédentes (seulement 9,52 % de femmes ont été élues en 2013³⁵). Les parties prenantes consultées parmi les partenaires du programme d'ONU Femmes ont salué le travail de l'organisation pour aider les femmes à investir les organes de décision politique, à la fois à des postes élus et nommés, mais craignent que des facteurs externes tels que la situation politique du pays aient partiellement sapé

³² Enquête auprès du personnel des Nations Unies, Q.14

³³ ONU Femmes, 2021, Rapport du programme national d'ONU Femmes au Mali p.60

³⁴ Entretien avec l'unité Genre et Gouvernance Inclusive d'ONU Femmes Mali

³⁵ Lors des élections législatives de 2013, seules 14 femmes ont été élues sur 147 sièges, soit 9,52 % du total. *Source* : « Parité, participation et leadership des femmes au Mali : état des lieux et perspectives », PNUD et ONU Femmes (2016).

les résultats obtenus, notamment à la suite d'un coup d'État survenu en août 2020 après les élections. L'Assemblée nationale³⁶ a été dissoute et remplacée par le Conseil national de transition. Néanmoins, un membre du personnel d'ONU Femmes interrogé a souligné le fait que les gouvernements suivants ont encouragé la participation des femmes au processus de changement politique au Mali et ont fait preuve de sensibilité à l'égalité des genres, saluant les efforts de l'organisation pour continuer à promouvoir la participation des femmes au sein des nouveaux processus politiques³⁷. ONU Femmes a apporté un soutien technique et financier aux femmes dirigeantes afin de garantir leur participation active aux processus de transition, notamment en soutenant la création d'un consortium réunissant cinq réseaux d'organisations de femmes pour mener des actions de plaidoyer.

Cela a contribué à la représentation des femmes au sein du Conseil national de transition (26,4 %) et a permis aux groupes de femmes d'influencer l'élaboration de la charte de transition et de la feuille de route de transition - des processus stratégiques clés qui ont eu lieu à la fin de 2020 pour établir les objectifs et la direction du pays³⁸. Les femmes dirigeantes n'ont pas pu être contactées dans le cadre de l'évaluation pour recueillir leurs points de vue sur les réalités et les défis de la participation politique des femmes dans le contexte évolutif du pays, principalement en raison de contraintes de temps au cours de la mission de deux semaines au Mali. La durée limitée de la mission a rendu difficile l'organisation de réunions, la récupération des coordonnées des participantes et la gestion du suivi. En outre, la nécessité d'anticiper d'éventuels retards dans les réponses ou la disponibilité des participantes a constitué un obstacle supplémentaire aux efforts visant à garantir un engagement direct.

Tout au long de la transition, ONU Femmes Mali a collaboré avec d'autres entités des Nations Unies, des institutions nationales et la société civile, afin de soutenir la préparation du retour à un régime civil par le biais d'élections démocratiques. Ses activités ont principalement porté sur le renforcement de la participation des femmes à la vie politique et sur la prévention de la violence électorale par le biais d'un projet en cours mis en œuvre en collaboration avec le PNUD³⁹. L'examen des documents relatifs à la mise en œuvre du projet suggère que les efforts de sensibilisation et de cohésion sociale contribuent à renforcer la confiance dans le processus électoral et que les femmes des régions ciblées du pays ont été efficacement soutenues pour prévenir les risques de conflit et de violence liés au manque de communication sur les processus politiques au Mali⁴⁰. En outre, les femmes et les jeunes se sont de plus en plus engagés dans le dialogue avec les partis politiques, jetant ainsi les bases des futurs processus politiques et électoraux. À cette fin, deux formations ont été organisées pour les femmes et les jeunes affiliés à des partis politiques, et quatre formations ont été dispensées pour renforcer les capacités de médiation électorale de différentes parties prenantes⁴¹. Malgré les progrès signalés dans les rapports périodiques des projets, l'évaluation n'a pas pu trouver de preuves factuelles d'un renforcement des capacités résultant des contributions d'ONU Femmes. Cela s'explique par le fait qu'il n'existe pas d'activités visant à mesurer ces améliorations.

Certains témoignages de contributions positives à la participation des femmes à la vie politique sont ressortis des entretiens avec un partenaire du programme opérant au niveau local et des discussions de groupe. Les participants ont souligné les changements importants survenus sur le terrain grâce aux efforts déployés dans le cadre des Espaces d'Interpellation Démocratique. Ces efforts ont permis une communication directe entre les citoyens (avec une attention particulière pour les femmes) et les autorités locales à Ségou et à Bla. Les échanges directs avec les autorités ne sont pas courants à Bamako ou dans les localités ciblées. La contribution aurait eu pour objectif de faciliter la possibilité de présenter les défis et les priorités des femmes aux dirigeants politiques. Rien n'indique que l'amélioration de l'accès aux dirigeants et des capacités de plaidoyer ait débouché sur des actions concrètes.

Néanmoins, avec le soutien d'ONU Femmes au Mali, la participation active et les efforts de plaidoyer des groupes de femmes ont influencé la prise de décision et permis d'obtenir des réformes avec des résultats tangibles en matière d'égalité des genres malgré l'évolution de la scène politique. Un exemple clé est le soutien technique et financier apporté aux groupes de femmes qui ont plaidé avec succès pour l'intégration du genre, conduisant à l'adoption d'une constitution sensible au genre en 2023 - qui souligne notamment l'importance de protéger les femmes contre toutes les formes de violence fondée sur le genre. De même, nos échanges avec un membre du personnel ont mis en évidence les efforts de renforcement des capacités soutenus par ONU Femmes qui ont contribué à la participation des femmes aux consultations populaires de 2021 (*assises*) et à l'élaboration d'un document de

³⁶ Entretien avec un partenaire de mise en œuvre, Bamako, 26/01/2024

³⁷ Entretien avec un membre du personnel d'ONU Femmes, Bamako, 29-02-2024

³⁸ ONU Femmes, 2021, Rapport du programme national d'ONU Femmes au Mali p.61

³⁹ Projet de soutien à la prévention de la violence électorale et à la promotion d'une gouvernance démocratique au Mali. Budget d'ONU Femmes : 1 766 128 \$

⁴⁰ ONU Femmes, 2023, rapport annuel (PBF) p.16

⁴¹ ONU Femmes, 2023, rapport annuel (PBF) p.19

positionnement de la société civile malienne sur la refondation et la transition du pays⁴². 725 représentants, dont 40 % de femmes ont participé aux efforts au niveau national⁴³. Ils ont constitué une contribution essentielle à l'identification des priorités et des stratégies pour les prochains processus politiques et d'élaboration des politiques du Mali et ont permis d'assurer l'intégration du genre dans le « Cadre stratégique de refondation de l'État » 2022-2031, notamment dans le pilier 4 consacré au développement humain⁴⁴.

En outre, le travail normatif d'ONU Femmes au Mali en matière de participation politique des femmes et de gouvernance a permis d'aider le gouvernement à rédiger des documents politiques clés. ONU Femmes a participé à l'élaboration de la stratégie sectorielle en matière de genre pour la réconciliation⁴⁵ et de la stratégie en matière de genre de l'état-major général⁴⁶, qui visent à promouvoir l'égalité des genres et l'inclusion dans les efforts de réconciliation et les opérations militaires, respectivement. ONU Femmes Mali a participé activement aux consultations sur la nouvelle loi électorale⁴⁷, en veillant à ce que les perspectives de genre soient intégrées dans le cadre législatif afin de promouvoir la participation et la représentation des femmes dans la sphère politique. Ces efforts soulignent l'engagement d'ONU Femmes à faire progresser l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes au Mali par le biais d'un plaidoyer normatif et d'un soutien politique.

L'élimination de la violence à l'égard des femmes

CONSTAT 2

ONU Femmes Mali, en collaboration avec d'autres organismes des Nations Unies, a contribué à la lutte contre la violence à l'égard des femmes (EVAW), principalement par le biais de l'initiative Spotlight. Dans ce cadre, les communautés participantes du pays ont bénéficié d'initiatives visant à faire évoluer les comportements, ce qui a concrètement contribué à prévenir certains cas de violence à l'égard des femmes au niveau local. En termes de plaidoyer législatif, l'inclusion de dispositions relatives à la violence fondée sur le genre dans le Code pénal permet de compenser le rejet d'une loi spécifique sur la violence fondée sur le genre et peut toujours servir de moyen de dissuasion efficace pour les auteurs potentiels.

Travail avec les communautés et les OSC

Les efforts d'ONU Femmes au Mali ont porté sur la mobilisation et l'autonomisation des principaux acteurs nationaux et communautaires dans la lutte contre la VFG, avec pour objectif de prévenir les épisodes de violence en s'attaquant à leurs causes profondes, liées aux normes et aux comportements. Le programme Spotlight (ci-après « Spotlight ») a confié à ONU Femmes Mali la responsabilité de soutenir la mise en place d'un forum de concertation nationale et de trois forums régionaux impliquant une variété d'acteurs, notamment des chefs religieux et traditionnels, des représentants de l'administration locale et des membres de la société civile tels que des groupes de jeunes, afin de susciter des discussions sur les pratiques néfastes et la violence. Parallèlement, au niveau local, des initiatives ont été mises en place pour sensibiliser les communautés aux causes profondes des pratiques néfastes et à leur impact sur la vie des filles et des femmes. Les groupes de consultation locaux ont été informés du contenu du projet de loi, des différents textes et cadres politiques existants pour soutenir les efforts de lutte contre la VFG, notamment le projet de loi du pays, et auraient atteint plus de 2 000 parties prenantes en 2021⁴⁸. Les participants ont collaboré avec d'autres partenaires, dont des travailleurs communautaires, pour lutter directement contre les idées reçues qui entravent l'engagement populaire en faveur de l'éradication des pratiques néfastes et des formes de violence⁴⁹.

⁴² Conférence nationale sur la refondation - Panel de Hautes Personnalités et Commission Nationale d'Organisation des Assises (CNO-ANR), 2021, Conclusions de la Conférence nationale sur la refondation de l'État, niveau national

⁴³ Nations Unies, 2021, *Refondation de l'État pour une transition réussie : La société civile malienne recommande*, <https://peacekeeping.un.org/fr/refondation-de-letat-pour-une-transition-reussie-la-societe-civile-malienne-recommande>

⁴⁴ Ministère de la Refondation, 2021, Cadre stratégique de la refondation de l'État 2022-2031 disponible sur : <https://it.scribd.com/document/601753950/MALI-Cadre-Strate-gique-de-la-Refondation-de-l-E-tat-2022-2031-Version-Nume-rique1>

⁴⁵ Rapport provisoire sur le genre : La stratégie nationale pour la réconciliation et la cohésion et son plan d'action 2022-2026 du MRPCN, MRPCN, août 2022

⁴⁶ Rapport de diagnostic pour le développement d'une stratégie de genre au niveau du FAMAS, État-major général des forces armées, MFAAC, décembre 2020

⁴⁷ Document du projet d'appui aux réformes et aux élections au Mali (PAREM), un projet conjoint du PNUD et de l'ONU-Femmes, 2021-2023

⁴⁸ PACINDHA, 2021, Rapport trimestriel Spotlight avril-juin p.6

⁴⁹ APDF, 2020, rapport trimestriel juin-août, pp. 5-6

Selon les partenaires du programme consultés, il s'agit là d'un élément essentiel pour faire évoluer la perception de cet enjeu. Ils ont déclaré avoir observé directement des changements dans le vocabulaire utilisé par les participants. Même si ces derniers ignoraient les pratiques au début, leur participation aux activités leur a directement permis de mieux comprendre la violence et des moyens de contribuer à la combattre⁵⁰. Les capacités des participants en matière de lutte contre la VFG ont été renforcées et ces derniers sont devenus des défenseurs actifs au sein de leur communauté, ce qui a eu un effet multiplicateur. Par exemple, plusieurs des chefs religieux ciblés par les activités de renforcement des capacités d'ONU Femmes Mali ont à leur tour mené des activités de sensibilisation⁵¹, et ont notamment relayé des messages sur la VFG pendant leurs prières du vendredi, avec l'intention de changer les perceptions liées aux droits des femmes et des filles jusqu'en 2022⁵². En outre, leur fonction sociale au sein des communautés leur ont permis d'intervenir directement pour mettre fin aux pratiques néfastes avant qu'elles ne se produisent⁵³. Les partenaires du programme interrogés ont indiqué que, lorsqu'ils étaient informés de l'imminence de mariages d'enfants, les chefs religieux étaient en mesure de contacter les familles concernées pour les persuader d'annuler les préparatifs⁵⁴. L'encadré ci-dessous résume certains des résultats obtenus au niveau local tels qu'indiqués dans les rapports périodiques d'ONU Femmes. L'équipe d'évaluation n'a toutefois pas été en mesure de consulter de manière indépendante les personnes impliquées dans ces affaires, et l'absence de suivi normalisé dans l'ensemble des domaines du programme empêche l'évaluation d'apprécier l'ampleur de ces résultats et de saisir pleinement la manière dont la dynamique du pouvoir a évolué au sein des communautés à la suite de la participation à Spotlight.

ENCADRÉ-1 Exemples de résultats positifs résultant de la sensibilisation à la VFG, rapportés par la direction⁵⁵.

- la formation de 10 assistants juridiques en 2020, qui auraient à leur tour mené des actions de sensibilisation plus importantes à Koulikoro.
- mobilisation communautaire par un collectif de femmes à Sikasso :
 - À Sikasso, la violence domestique aurait pris fin⁵⁶ pour 13 ménages en 2020 après que des activités de sensibilisation aient été organisées à l'intention de 50 femmes.
 - La violence domestique aurait pris fin pour 13 ménages dans la région de Bamako⁵⁷.
 - Des séances de sensibilisation ont été organisées à Koulikoro à l'intention de 400 parents⁵⁸. Aucun résultat n'a été communiqué pour cette région.

ONU Femmes Mali a également contribué à améliorer la disponibilité et l'accès des femmes à des services adéquats, notamment des services de santé et de soutien aux survivantes de la VFG, à la fois par le biais de Spotlight et dans le cadre du programme Health Peace Vector mis en œuvre conjointement avec la MINUSMA, l'OMS et le PNUD dans la région de Mopti. Dans ce cas, les activités menées sous la responsabilité d'ONU Femmes Mali en 2021 ont consisté à apporter un soutien infrastructurel aux centres d'accueil. Les survivantes de la VFG et du conflit ont également bénéficié de séances de soutien psychosocial, au cours desquelles elles ont pu partager leurs expériences⁵⁹. Parmi les activités mises en œuvre dans le cadre de Spotlight figurent la contribution au renforcement des capacités d'intervention par le biais du numéro d'urgence 8-0-3-3-3 pour les survivantes de VFG en 2021⁶⁰, et la collaboration entre les chefs communautaires et religieux et les partenaires du programme de projet pour apporter un soutien à 154 survivantes de VFG en 2022⁶¹. L'absence d'un mécanisme systématique de suivi des données et d'établissement de rapports n'a pas permis de recueillir des données ventilées par genre et par âge pour l'ensemble de la période de mise en œuvre du programme.

⁵⁰ Entretien avec les partenaires du programme, Bamako, 26/01/2024

⁵¹ PACINDHA, 2021, Rapport trimestriel Spotlight avril-juin pp.19-20

⁵² APDF, rapport trimestriel juillet-septembre, 2022

⁵³ Entretien avec les partenaires du programme, Bamako, 26/01/2024

⁵⁴ L'entretien avec les partenaires du programme, Bamako, 26/01/2024 a rapporté la prévention de 4 cas dans la région de Kayes et de 7 dans la région de Koulikoro grâce à l'intervention des imams locaux.

⁵⁵ comme indiqué dans le rapport trimestriel Spotlight de juin-août, PACINDHA, 2020, pp. 5-10. En 2022, la composante communautaire de l'initiative Spotlight a permis d'apporter un soutien à 154 survivantes de la VFG, toutes des femmes. Les données rapportées ne sont pas ventilées par âge.

⁵⁶ Ces observations peuvent ne pas être garanties au-delà de la durée de vie relativement courte d'un projet de lutte contre la VFG. Une période plus longue est nécessaire pour s'assurer des changements durables dans la vie des survivantes de la VFG.

⁵⁷ ONU Femmes, 2021, Rapport narratif semestriel Spotlight janv-juin 2021 p.8

⁵⁸ ONU Femmes, 2021, Rapport narratif semestriel Spotlight janv-juin 2021 p.8

⁵⁹ ODI-Sahel, 2021, Rapport Health Peace Vector, pp. 4-5.

⁶⁰ ONU Femmes, 2021, Rapport narratif semestriel Spotlight janv-juin 2021 p.9

⁶¹ APDF, 2022, rapport trimestriel juillet-septembre. L'équipe d'évaluation n'a pas eu l'occasion de rencontrer les bénéficiaires de l'initiative Spotlight pour confirmer de manière indépendante les résultats indiqués dans les documents du programme.

Travail avec les médias

Les résultats de l'analyse documentaire du projet indiquent une collaboration étroite avec différents types de médias pour diffuser des messages sur le genre et la VFG. Une formation de formateurs a été organisée à l'intention des principaux acteurs médiatiques sur la manière de communiquer sur la VFG en utilisant des terminologies sensibles à la dimension de genre. Un atelier a notamment été organisé au cours du deuxième trimestre 2021 pour 30 participants, dont des blogueurs, des influenceurs ainsi que des professionnels de la radio et de la télévision. Un autre atelier de communication sur la VFG a été organisé auprès de musiciens, dont 20 rappeurs, afin qu'ils relaient des messages en faveur de l'égalité des genres dans leurs chansons. Il convient également de noter la diffusion de 6 débats à la radio et à la télévision sur la violence à l'égard des femmes⁶². Il semblerait que la radio permette d'atteindre un plus grand nombre de personnes que la télévision. Selon les témoignages rapportés, les messages diffusés à la radio ont directement contribué à mettre fin à des cas de violence, notamment en évitant deux mariages d'enfants et en mettant fin à la violence contre une femme enceinte dans la région de Kayes⁶³. L'évaluation n'a pas eu l'occasion de vérifier ces résultats.

Collaborations pluri-thématiques

Le programme Health Peace Vector est un cas intéressant de collaboration pluri-thématique entre les organismes des Nations Unies⁶⁴. Le programme s'articule autour de la prestation de services de santé, mais s'intéresse également à la résilience économique des femmes et à la cohésion des communautés, en rassemblant les chefs de communauté à l'occasion de sessions de sensibilisation à la prévention des conflits et à la médiation⁶⁵.

La perte de revenus étant reconnue comme un facteur de risque accru de violence fondée sur le genre (et d'autres vulnérabilités), une série d'activités génératrices de revenus a été intégrée aux interventions Spotlight gérées par ONU Femmes⁶⁶. Dans la région de Ségou et à Bamako, 460 femmes auraient été formées⁶⁷ pour acquérir des compétences en couture et apprendre à fabriquer du savon artisanal. Les partenaires du programme consultés ont déclaré⁶⁸ que ces efforts avaient permis de réduire les dépendances et les risques de VFG en renforçant le pouvoir de décision des femmes au sein de leur foyer. Cette affirmation est plausible car le projet prévoyait des mesures préventives telles que la sensibilisation à l'élimination de la violence à l'égard des femmes et le renforcement des capacités pour lutter contre l'impunité. Cependant, l'évaluation a rencontré des limites dans l'accès aux données de suivi et l'équipe n'a pas pu interagir directement avec les femmes impliquées dans les interventions. Par conséquent, l'équipe d'évaluation n'a pas pu vérifier comment les formations ont conduit à une augmentation des revenus, ni étudier comment ces changements ont influencé la dynamique du pouvoir au sein des ménages, ou tout impact potentiel sur les cas de violence.

Plaidoyer auprès du gouvernement pour l'adoption de lois et de politiques de lutte contre la VFG

Le programme de l'initiative Spotlight a ciblé le système judiciaire en 2021 pour renforcer les capacités institutionnelles. Au total, 45 fonctionnaires, principalement des magistrats et des procureurs, auraient été formés à l'intégration du genre dans l'analyse et l'examen des textes juridiques. 150 officiers de police auraient reçu une formation sur la planification sensible au genre et l'intégration du genre dans leur travail. Cette initiative a contribué à l'élaboration d'un plan de travail pour lutter contre la VFG⁶⁹.

Si le travail de plaidoyer d'ONU Femmes au Mali en faveur d'une loi autonome sur la VFG n'a pas porté ses fruits en raison des pressions religieuses qui ont empêché l'adoption de la loi, l'inclusion de dispositions spécifiques sur la VFG dans le Code pénal est un résultat notable. En outre, ONU Femmes Mali s'est associée au gouvernement pour élaborer plusieurs documents politiques clés visant à lutter contre la VFG et à garantir un accès à la justice pour les survivantes. En particulier, ONU Femmes Mali a apporté une assistance technique pour la rédaction de la stratégie d'enquête⁷⁰, qui décrit un cadre global pour les enquêtes policières sur les cas de VFG. En outre, ONU Femmes a facilité la mise en place d'une législation

⁶² ONU Femmes, 2020, rapport annuel Spotlight

⁶³ ONU Femmes, 2021, Rapport narratif semestriel Spotlight janvier-juin 2021 p.8

⁶⁴ MINUSMA, PNUD, OMS

⁶⁵ ODI-Sahel, 2021, rapport Health Peace Vector p. 5

⁶⁶ voir la page de présentation du programme d'ONU Femmes au Mali, <https://africa.unwomen.org/fr/lutte-contre-les-violences-faites-aux-femmes-et-aux-filles>

⁶⁷ APDF, 2022, rapport trimestriel juillet-septembre

⁶⁸ Tiré d'un entretien avec les partenaires du programme Spotlight à Bamako le 26/01/2024. En l'absence de données sur la réduction de la prévalence (ou de la probabilité) de la VFG parmi les populations bénéficiaires, l'évaluation n'a pas été en mesure de vérifier les informations communiquées.

⁶⁹ ONU Femmes, 2021, Rapport narratif semestriel Spotlight janvier-juin 2021 p.9

⁷⁰ Stratégie d'enquête, CVJR (Comité vérité, justice et réconciliation), octobre 2018

visant à renforcer la protection juridique des survivantes au Mali, notamment la Loi fixant les règles en matière de réparations et son décret d'application⁷¹. En outre, ONU Femmes a soutenu des initiatives telles que l'élaboration de la Loi relative à la lutte contre la traite des personnes⁷², soulignant ainsi son engagement à lutter contre les diverses formes de violence à l'égard des femmes et des filles au Mali.

Autonomisation économique des femmes

CONSTAT 3

Le travail d'ONU Femmes au Mali pour l'autonomisation économique des femmes a globalement donné des résultats plus tangibles dans le secteur agricole que dans les domaines de l'économie numérique et de l'entrepreneuriat féminin. Si les sessions de formation dans ces derniers domaines ont suscité des attentes positives de la part des parties prenantes, elles n'ont pas permis d'obtenir des résultats durables et mesurables.

Autonomisation économique des femmes des régions rurales

Les acquis du programme Agrifed⁷³ avec les coopératives de femmes des régions rurales ont été préservés dans le cadre de la note stratégique en cours, notamment en termes d'accès au financement et à la terre. Le soutien à l'implication des femmes dans la pisciculture s'est révélé rentable malgré des débuts modestes.

ONU Femmes Mali a mené de nombreuses interventions en faveur des femmes des régions rurales, qui ont produit des effets positifs sur l'autonomisation des femmes. Au cours de la période de la note stratégique, le bureau a poursuivi la mise en œuvre du programme AgriFed, qui avait débuté lors du cycle précédent (2018-2021). [L'évaluation finale du programme](#) en a confirmé les effets sur l'augmentation de la production des femmes et des revenus associés, les participantes ayant presque doublé la production vendue au cours de la saison 2019/2020 (1 583 461 kg) par rapport à la saison 2018/2019 (811 088 kg).⁷⁴ Le programme est en outre intervenu pour améliorer l'accès au financement, notamment en facilitant l'accès au financement à taux réduit pour les coopératives de femmes (8 % au lieu des 12 % prévus par la Banque nationale du développement agricole BNDA)⁷⁵. Les consultations avec un partenaire du programme lors de la visite sur le terrain à Ségou⁷⁶ ont également mis en évidence une collaboration entre les coopératives et la BNDA, malgré la fin du programme AgriFed, et des progrès importants en termes d'adaptation des procédures au contexte local afin de faciliter un accès plus inclusif au financement pour les femmes. Par exemple, les partenaires du programme ont mentionné la simplification des conditions d'accès au financement, illustrée par le remplacement de l'exigence de plan d'affaires par un formulaire de demande en langue bambara. La personne interrogée a indiqué que 20 coopératives de femmes bénéficiaient encore de prêts au moment de l'évaluation et qu'elles étaient toutes en mesure de rembourser les prêts antérieurs, qui sont mis en œuvre annuellement. Cependant, aucun document de suivi n'est disponible concernant les budgets des coopératives et les taux et délais de remboursement pendant ou après la mise en œuvre d'AgriFed, ce qui a empêché l'équipe d'évaluation de vérifier de manière indépendante la manière dont ces mécanismes de financement s'intègrent dans les structures commerciales des coopératives.

Comme le souligne l'évaluation finale, le programme AgriFed a en outre joué un rôle de catalyseur dans la promotion des droits fonciers et a contribué à l'acquisition de 349 822 hectares et à la sécurisation de 263 072 hectares grâce à des partenariats avec les chefs traditionnels et les services administratifs. Les activités du programme ont également permis l'adoption de 19 chartes de gestion foncière tenant compte du genre, qui reconnaissent le rôle des femmes dans l'agriculture, soulignent la nécessité de leur participation à la prise de décision et décrivent les modalités d'accès à la terre pour les femmes et les groupes vulnérables. Parallèlement, ONU Femmes Mali a également collaboré avec des acteurs nationaux et locaux

⁷¹ Loi n°2022-041 du 15 novembre 2022 fixant les règles générales relatives à la réparation des préjudices causés par les violations graves des droits de l'Homme, CVJR, novembre 2022

⁷² Projet de loi n°2021 relatif à la lutte contre la traite des personnes, remplaçant la loi du 12 juillet 2012 relative à la lutte contre la traite des personnes et pratiques assimilées

⁷³ AgriFed (Programme pour l'agriculture, les femmes et le développement durable) est une initiative d'ONU Femmes au Mali visant à améliorer l'accès des femmes aux ressources de production pour une agriculture résiliente au climat. Mis en œuvre de 2016 à 2021, le programme vise à apporter un soutien économique aux femmes, en particulier à celles qui sont en situation de pauvreté et de vulnérabilité, afin de favoriser leur autonomie économique et d'améliorer leur qualité de vie. Il a été financé par le Luxembourg, avec la contribution du Danemark et de la Suède. Le programme s'étend sur six régions - Ségou, Sikasso, Kayes, Koulikoro, Gao et Mopti - et englobe quinze communes, dans des zones où les femmes manquent particulièrement d'accès aux ressources et de soutien à la mise en place de pratiques agricoles durables.

⁷⁴ ONU Femmes, évaluation finale d'AgriFed, <https://gate.unwomen.org/Evaluation/Details?EvaluationId=11631>

⁷⁵ ONU Femmes Mali, Rapport sur le programme pays 2021, : « Créer un monde plus sûr pour les femmes et les filles au Mali » p.3

⁷⁶ Entretien avec un partenaire de mise en œuvre, Ségou, 03/02/2024

pour renforcer les commissions foncières au niveau local par le biais d'activités de renforcement des capacités, de plaider et d'amélioration de la participation des femmes et des jeunes. Les activités menées entre 2020 et début 2021 ont permis d'inclure 340 femmes et 327 jeunes dans 180 comités, qui auraient amélioré la gestion des conflits fonciers et renforcé la cohésion sociale en offrant des services de médiation et en facilitant la réconciliation entre les parties⁷⁷.

ONU Femmes Mali et ses partenaires sont également intervenus dans la chaîne de valeur de la pêche, afin de renforcer l'implication des femmes dans la pisciculture. Les interventions du projet d'appui à l'amélioration des moyens d'existence durable d'atténuation et adaptation des Communautés de Pêche face aux changements climatiques (PACP 2021-2024) se sont concentrées sur la création et la réhabilitation de sites piscicoles adaptés (étangs et cages flottantes), la fourniture des ressources nécessaires à la pisciculture, et la formation des bénéficiaires. L'examen des documents indique qu'au cours de la première moitié de sa période de mise en œuvre, le projet a contribué à la réhabilitation de quatre étangs et à l'installation de deux cages flottantes, augmentant ainsi la capacité de production de 400 membres de la coopérative, dont 225 femmes. Conformément à son approche environnementale, le projet a en outre assuré la plantation de 1 200 arbres pour contribuer à atténuer les effets du changement climatique⁷⁸. 24 représentants de coopératives ont bénéficié d'une formation de renforcement des capacités en août 2022 et ont ensuite partagé les connaissances sur la pisciculture avec les membres de leurs coopératives respectives⁷⁹. Les processus de pisciculture ont permis une production considérable, avec 786 kg de poisson, ce qui représente un revenu de 1 618 500 francs CFA au cours du premier semestre 2023⁸⁰. Néanmoins, l'absence de données de suivi concernant les revenus de base des coopératives et d'informations sur les coûts de production (notamment les coûts de main-d'œuvre) et l'affectation/la redistribution des bénéfices ne permet pas d'évaluer l'impact économique du programme sur les coopératives et leurs membres. Par ailleurs, malgré les progrès globaux signalés dans l'avancement de la production de poisson, les conversations avec les organisations partenaires sur le terrain dans un site de mise en œuvre ont mis en évidence des défis importants qui compromettent les réalisations au niveau local⁸¹. Les parties prenantes interrogées au sein des organismes de mise en œuvre et des services techniques régionaux ont souligné que la mise en œuvre des activités ne pouvait pas se traduire par des résultats concrets. Selon elles, le premier cycle d'élevage a été entravé par les capacités limitées des participants au projet, ce qui a entraîné la perte de la plupart des alevins. Certaines améliorations ont été signalées au cours de la deuxième phase, qui a permis de réaliser un chiffre d'affaires supérieur à 1 million de francs CFA (1 650 dollars). Alors que le troisième cycle d'élevage semblait prometteur, il a échoué à la suite d'un incident qui a entraîné l'ouverture de la cage et la fuite de tous les poissons. Un membre du personnel d'ONU Femmes Mali interrogé sur ce cas spécifique a insisté sur sa nature exceptionnelle, et souligné que toutes les autres coopératives impliquées dans le projet avaient réussi à maintenir une production de poisson rentable.

Il convient également de souligner les efforts pluri-thématiques⁸² déployés dans le cadre du portefeuille « Femmes, paix et sécurité » pour répondre aux besoins des femmes touchées par les conflits. Les résultats présentés font état d'un bénéfice de 301 575,79 dollars pour 1 277 femmes impliquées dans les cultures maraîchères dans la région de Ségou⁸³, et des bénéfices allant de 7 460 à 9 950 dollars pour les femmes de la région de Bandiagara⁸⁴. Des informations supplémentaires sont présentées dans le chapitre FPS de ce rapport.

Soutien aux femmes entrepreneurs

Le soutien d'ONU Femmes Mali aux entreprises dirigées par des femmes a contribué à l'augmentation des taux d'enregistrement des entreprises dirigées par des femmes, mais il n'existe pas de données vérifiables sur les effets potentiels des initiatives de formation sur l'amélioration de l'administration des entreprises.

⁷⁷ AMEDD, 2021, Concertation autour de la gestion durable des terres agricoles par la redynamisation des commissions foncières des communes et des villages dans les régions de Mopti, Ségou, Gao et Menaka, Rapport trimestriel p.4

⁷⁸ ONU Femmes, 2022, rapport narratif du deuxième trimestre des activités du projet PACP dans la région de Ségou p.15

⁷⁹ ONU Femmes, 2022, rapport narratif du deuxième trimestre des activités du projet PACP dans la région de Ségou p.5

⁸⁰ ONU Femmes, 2023, Résumé des activités réalisées (juillet 2023) p.3

⁸¹ Entretiens avec les partenaires du programme, Ségou, 31/01/2024 - 01/02/2024

⁸² En plus des autres programmes pluri-thématiques sur les thèmes de l'AEF et l'élimination de la violence à l'égard des femmes présentés précédemment dans ce rapport

⁸³ Rapport annuel 2022. Soutien du programme au PAN 1325 CSNU. Janvier-décembre 2022

⁸⁴ Rapport annuel du WPHF 2022 du 20/02/2023

La collaboration d'ONU Femmes Mali avec l'Agence pour la Promotion des Investissements (API) et la Banque mondiale a abouti à la création du Centre d'affaires pour les femmes, qui offre un ensemble de services aux femmes entrepreneurs. Cette collaboration aurait permis de formaliser les activités des femmes, comme en témoigne l'enregistrement de 320 entreprises dirigées par des femmes. Elle a également contribué aux résultats globaux des centres de l'API dans tout le pays, qui auraient facilité l'enregistrement de près de 800 entreprises de femmes, contribuant ainsi directement à l'amélioration des taux nationaux d'entreprises détenues par des femmes. Les représentants de l'API ont en effet signalé une augmentation du taux d'enregistrement des entreprises détenues par des femmes, qui est passé de 14 % à 19 % à la suite de ces efforts⁸⁵. Les entreprises enregistrées dans le cadre de la collaboration entre ONU Femmes et API ont bénéficié d'un accès à la formation pour les femmes entrepreneurs, qui ont pu renforcer leurs capacités dans différents aspects de la gestion d'entreprise. Cette initiative a été rendue possible grâce au partenariat avec la Banque mondiale, qui a apporté un soutien technique à l'initiative - notamment par la mise à disposition de conseillers qui ont accompagné les entrepreneurs dans l'élaboration de leurs plans d'affaires⁸⁶. Les parties prenantes interrogées, tant parmi le personnel d'ONU Femmes que parmi les partenaires chargés de la mise en œuvre, ont indiqué que les efforts déployés ont permis d'améliorer la gestion des entreprises et d'augmenter les revenus. L'absence d'efforts systématiques de suivi pour produire des données fiables a toutefois empêché l'équipe d'évaluation de vérifier l'ampleur des bénéfices déclarés.

ONU Femmes Mali a également soutenu l'entrepreneuriat des femmes dans l'industrie des mines et des pierres précieuses, notamment par la mobilisation de fonds privés. Ce projet a été mis en œuvre grâce à la collaboration avec AFEMINE, l'association des femmes mineurs du Mali. Comme prévu, le projet a appuyé avec succès l'ouverture d'un atelier de taille de pierres précieuses en mars 2023⁸⁷, doté d'une capacité de production potentielle de 150 kg/mois, et a permis l'acquisition d'un contrat initial d'une valeur de 1 600 000 francs CFA. Toutefois, en raison de retards inexplicables dans la mise à disposition des fonds ultérieurs, plusieurs activités prévues n'ont pas pu être mises en œuvre. Il convient de noter que la mise en œuvre complète de l'atelier n'a pas commencé dans les délais prévus par le projet. D'après les conversations avec le personnel d'ONU Femmes, l'organisation n'a pas connaissance d'une éventuelle production en dehors du cadre du projet⁸⁸. En outre, AFEMINE avait prévu d'enregistrer sa marque en 2023 dans le cadre des activités du projet. Toutefois, la suspension de tout financement supplémentaire a conduit à l'interruption de cet effort. Le coordinateur d'ONU Femmes interrogé ne disposait d'aucune information sur l'intention d'AFEMINE de poursuivre l'enregistrement de la marque de manière indépendante, en dehors du cadre du projet.

Il est trop tôt pour évaluer la contribution de l'appui d'ONU Femmes au Mali à la stratégie et au plan d'action national pour l'entrepreneuriat. Au moment de l'évaluation, ONU Femmes Mali avait recruté des consultants⁸⁹ pour aider le Ministère de l'Entrepreneuriat national, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle à élaborer sa stratégie et son plan d'action pour l'entrepreneuriat. Un entretien avec un membre du personnel d'ONU Femmes a révélé que, lors de l'examen de la première version du document, l'accent avait été mis explicitement sur la promotion des entreprises créées par des femmes et des jeunes⁹⁰. Les étapes à venir consisteront à élaborer un cadre de suivi, à préciser les rôles et les responsabilités, à analyser dans quelle mesure la mise en œuvre de la stratégie tient compte de la dimension de genre et à mobiliser les fonds nécessaires. Bien que des résultats concrets se fassent encore attendre, les efforts déployés à cette fin suggèrent des évolutions possibles vers une amélioration de l'environnement politique pour l'épanouissement des entreprises de femmes.

L'élaboration de la politique nationale de réinsertion des prisonniers, qui vise à soutenir la réinsertion économique des femmes détenues, fait partie des autres contributions notables⁹¹. Ce développement politique est encore à l'état de projet et l'évaluation ne permet pas d'en mesurer l'influence.

⁸⁵ Entretien avec les partenaires du programme, Bamako, 26/01/2024

⁸⁶ Entretien avec un membre du personnel d'ONU Femmes, en ligne, 28/02/2024

⁸⁷ Rapport à l'intention des donateurs d'ONU Femmes Mali, *Appui de Diadie dit Amadou Sankare - SAER à ONU Femmes pour l'amélioration des revenus des femmes maliennes à travers l'industrie minière et des pierres précieuses*, mars 2023 p.6.

⁸⁸ Entretien avec un membre du personnel, en ligne, 28/03/2024

⁸⁹ ONU Femmes, profil de poste des consultants, https://jobs.undp.org/cj_view_job.cfm?job_id=113559

⁹⁰ Entretien avec un membre du personnel, en ligne, 28/03/2024

⁹¹ Politique nationale de suivi post-pénal des ex-détenus au Mali 2022-2026, Direction nationale de l'administration pénitentiaire et de l'éducation surveillée (DNAPES), juin 2022.

Accès numérique et marketing

Les sessions de formation organisées par ONU Femmes Mali visant à renforcer les compétences en marketing numérique et à faciliter l'accès aux opportunités des marchés publics pour les femmes entrepreneurs en 2022 et 2023, ont suscité de grandes attentes parmi les parties prenantes. Toutefois, en 2024, au cours de la période d'évaluation, les résultats sont restés incertains, en grande partie en raison de l'absence d'évaluations complètes à l'issue de la formation

ONU Femmes Mali a collaboré avec ImpactHER - une organisation à but non lucratif dédiée à l'autonomisation des femmes entrepreneurs par le biais du numérique - pour organiser une formation qui aurait touché 80 femmes entrepreneurs en août/septembre 2022. Les participantes ont été sélectionnées parmi les entrepreneurs des domaines de l'hôtellerie, de la prestation de services, de la construction, des TIC et du matériel de bureau, de la vente au détail et de l'artisanat⁹². L'objectif de la formation était de doter les participantes des compétences numériques nécessaires pour améliorer leur liberté économique et financière et faciliter leur accès aux marchés publics. Le rapport final⁹³ présenté par ImpactHer souligne l'accueil positif de la formation par ses participantes, la totalité d'entre elles indiquant qu'elle leur avait permis d'améliorer et de renforcer leurs connaissances sur la croissance et la pérennité des entreprises, et plus de 85 % lui ayant attribué une note de 4 ou 5 (sur 5). Le cours a porté sur le développement des compétences en matière de marketing numérique, en particulier sur l'utilisation des outils Google et des réseaux sociaux. Les femmes d'affaires participantes ont en outre reçu le soutien nécessaire pour intégrer les outils dans leurs propres entreprises, en les adaptant à leurs besoins spécifiques. Une participante citée dans le rapport final a indiqué avoir élargi sa stratégie publicitaire de Facebook et WhatsApp à Instagram, Twitter et Google My Business, ce qui lui a permis d'augmenter ses contacts et ses visites en magasin. Dix entreprises ont également été enregistrées sur Google Maps pour une meilleure accessibilité. Au moment de l'évaluation (mars 2024), trois des quatre entreprises présentées dans le rapport sont toujours présentes sur Google Maps. Les participantes ont en outre reçu des informations sur la protection juridique en ligne et ont été formées à l'achat d'un domaine en ligne pour le site web de leur entreprise. La création de sites web pour cinq entreprises a été directement soutenue par le personnel d'ImpactHer ; toutefois, une vérification effectuée par l'équipe d'évaluation a révélé que les adresses fournies n'étaient plus actives au moment de l'évaluation. Il est possible que d'autres canaux de communication aient finalement été préférés par les entrepreneurs pour les activités de marketing en cours.

Malgré les importants efforts de formation déployés par le Centre d'affaires pour les femmes et en collaboration avec ImpactHer, aucun document étayant l'impact concret sur les entreprises bénéficiaires n'a été mis à la disposition de l'équipe d'évaluation. La consultation d'une organisation partenaire d'ONU Femmes chargée de soutenir l'entrepreneuriat des femmes a confirmé l'absence de mécanismes et d'outils de suivi dédiés aux résultats des entreprises de femmes⁹⁴. Elle a également indiqué que l'absence de financement adéquat expliquait son incapacité à suivre de près l'évolution de l'activité des entrepreneurs ayant bénéficié de services de soutien.

Depuis 2023, ONU Femmes Mali a engagé des efforts visant à promouvoir l'implication des femmes dans les TIC à travers l'organisation d'un programme de formation permettant à 50 jeunes femmes de découvrir la programmation, la robotique et l'intelligence artificielle. La mise en place de cette initiative au Mali, dans le cadre de l'initiative African Girls Can Code lancée dans plusieurs pays d'Afrique, constitue un point d'entrée précieux pour promouvoir la participation des femmes dans les TIC, un secteur dans lequel elles ont toujours été sous-représentées sur le continent⁹⁵. Bien qu'une participante au programme de formation interrogée dans le cadre d'un reportage vidéo sur l'initiative ait confirmé sa volonté d'appliquer les compétences numériques acquises pour améliorer ses activités entrepreneuriales, aucun suivi post-formation n'est disponible pour évaluer l'impact de cette initiative⁹⁶. En outre, la courte durée du programme soulève des doutes quant à sa capacité réelle à transférer les compétences nécessaires pour améliorer la situation économique de la population cible.

⁹² ONU Femmes, 2022, cahier des charges pour la formation des entreprises de femmes au marketing numérique

⁹³ ImpactHer, 2022, Rapport sur le programme de formation d'ONU Femmes

⁹⁴ Partenaire de mise en œuvre, Bamako, 26/01/2024

⁹⁵ ONU Femmes, 2023, Programme AGCCI (African Girls Can Code Initiative) - Rapport final du premier « Coding camp », p. 1

⁹⁶ Mali : Lancement officiel Projet Girl can code 2023, <https://www.youtube.com/watch?v=wSctjAzvjMM>

Les femmes, la paix et la sécurité

CONSTAT 4

Les interventions d'ONU Femmes Mali visant à promouvoir la participation des femmes aux processus de paix ont contribué à accroître la représentation féminine au sein du comité de suivi des accords d'Alger et dans les mécanismes de résolution des conflits au niveau communautaire. Bien que l'Observatoire des femmes de l'accord de paix et de réconciliation ne se soit pas concrétisé, le dialogue inter-malien pour la paix et la réconciliation nationale, récemment établi, continue à défendre l'héritage de la représentation des femmes obtenu dans le cadre des accords d'Alger.

Parmi les quatre piliers⁹⁷ de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations unies, les interventions d'ONU Femmes dans le cadre de l'agenda Femmes, paix et sécurité (FPS) se sont principalement concentrées sur la participation et l'aide d'urgence/le relèvement afin de promouvoir des processus de paix inclusifs et d'apporter une aide globale aux femmes dans les situations de conflit et d'après-conflit, répondant ainsi aux objectifs plus larges de l'agenda FPS. La prévention et la protection ont été présentées comme des composantes d'interventions principalement liées à la réhabilitation des communautés touchées et des personnes déplacées. De même, comme s'il existait une division tacite du travail au sein des Nations Unies, l'accent mis par la MINUSMA sur la protection n'a pas entraîné la négligence des autres piliers.

Pilier 1 de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies - participation aux mécanismes de paix

ONU Femmes Mali a engagé des efforts pour renforcer la présence des femmes dans les mécanismes de paix, en particulier le Comité de Suivi des Accords (CSA).

ONU Femmes Mali et ses partenaires ont plaidé pour une participation d'au moins 30 %⁹⁸ des femmes aux mécanismes de paix. Selon ONU Femmes Mali⁹⁹, le nombre de femmes au sein du CSA est passé de 0 sur 20 à 9 sur 29 (31 %) en 2020, puis à 12 sur 29 (38 %) en 2022. En outre, trois femmes supplémentaires ont rejoint le CSA, douze ont rejoint ses sous-comités, et cinq commissaires sur 25 (20 %) de la Commission Vérité, Justice et Réconciliation (CVJR) étaient des femmes.

Encadré 1 - Les perspectives d'un atelier de formation¹⁰⁰

Les femmes participant aux mécanismes de paix seraient « soit tolérées, soit acceptées par les hommes », alors que certaines d'entre elles avaient auparavant exprimé leur scepticisme quant à leur participation à la paix et à la sécurité au Mali. Un point de vue partagé par les participants masculins lors d'un atelier de renforcement des capacités auquel ont participé les membres de la CSA, hommes et femmes¹⁰¹.

L'avis des femmes participant aux ateliers du CSA : pendant les ateliers, les hommes et les femmes s'engagent pleinement dans les jeux de rôle. Auparavant, les hommes participaient aux ateliers par curiosité. Aujourd'hui, ils participent plus activement... Nous apprenons beaucoup de ces hommes. Ils ont commencé à interagir avec nous. Lors des sessions de formation, cela nous a permis de nous rapprocher... Les hommes du CSA étaient des observateurs. Nous les avons réveillés... Au départ, les hommes du CSA se méfiaient de nous. Les sessions de formation ont permis de briser la glace... Les hommes savent que nous exprimons ce qu'ils ne peuvent pas dire. En tant que femmes, nous sommes mieux placées pour faire passer certains messages sur l'éducation, la santé ou l'insécurité croissante... Les hommes nous ont beaucoup apporté par l'échange d'expériences... Après les ateliers,

⁹⁷ A savoir la participation, la prévention, la protection, la réhabilitation et l'assistance.

⁹⁸ La proportion de 30 % est directement inspirée de la loi 052, qui impose une représentation équitable des hommes et des femmes aux postes nommés ou élus.

⁹⁹ Rapport d'ONU Femmes Mali, juin 2023

¹⁰⁰ Tel que rapporté par le personnel de gestion du projet.

¹⁰¹ Rapport annuel 2021. Soutien du programme au PAN 1325 CSNU. Janvier-décembre 2021.

nous avons décidé d'organiser une réunion avec les dirigeants des différents mouvements... J'ai eu plus de contacts avec des hommes d'autres mouvements, et aujourd'hui, je suis plus à l'aise pour discuter et rester en contact avec eux.

Le point de vue des hommes : « Cela nous a permis de découvrir beaucoup de choses que nous ne connaissions pas... Nous avons appris à mieux comprendre les femmes et à mieux discuter... Jusqu'à présent, les femmes n'avaient pas encore atteint un niveau qui leur permette d'interrompre les hommes lorsqu'ils parlent ».

Après que le gouvernement du Mali a mis fin¹⁰² à l'accord de paix, le Comité de pilotage du dialogue inter-malien pour la paix et la réconciliation nationale a été mis en place le vendredi 26 janvier 2024. Composé de 20 % de femmes, le Comité a pour mission principale de préparer et d'organiser le dialogue entre les Maliens pour favoriser la paix et la coexistence harmonieuse.

Initiatives communautaires

Selon les données de la revue à mi-parcours de la note stratégique, la représentation des femmes et des jeunes dans les mécanismes communautaires de paix et de sécurité a augmenté dans les zones où ONU Femmes Mali est active. Leur participation à la gestion des conflits communautaires (voir annexe 32) a fortement augmenté, passant de 8 % en 2019 à 34 % fin 2021, notamment dans les régions de Mopti (cercles de Koro et Douentza) et de Gao (cercles de Menaka et Ansongo). Ainsi, les femmes ont participé à la résolution de plus de 121 conflits communautaires et familiaux et auraient mené 154 séances de médiations à Mopti, Tombouctou, Gao et Kidal¹⁰³.

Les mécanismes de résolution des conflits soutenus par ONU Femmes Mali sont variés : Huttes de la paix, réseaux de femmes ambassadrices de la paix, femmes médiatrices de la paix et équipes régionales de soutien à la réconciliation. Bien qu'il n'y ait pas eu d'évaluation formelle de la qualité de ces résolutions, les entretiens avec d'anciens membres du personnel de la MINUSMA indiquent que l'implication des femmes dans ces mécanismes leur a permis de mieux comprendre et d'exprimer leurs préoccupations.

Selon le « Rapport sur les approches des Huttes de la paix dans les régions de Mopti, Gao, Tombouctou et Menaka¹⁰⁴ », les mécanismes de paix vont des « forums des Huttes de la paix » [26 Huttes de la paix pour les femmes, 13 laboratoires de paix inclusifs et commissions foncières inclusives] aux « femmes ambassadrices de la paix » ou aux « équipes régionales de soutien à la réconciliation », et on les trouve dans les régions du nord (Gao, Menaka, Kidal) et du centre (Mopti, Bandiagara, Ségou).

En outre, pour les survivants des crises et des conflits que le Mali a connus depuis 1960, le ministère de la Réconciliation nationale a mis en place un mécanisme appelé « Autorité de gestion des réparations pour les victimes des crises au Mali » (AGRV). Créée le 31 mars 2023, l'AGRV dispose d'un plan d'action quinquennal et est en passe de devenir opérationnelle, avec un comité de pilotage, un secrétariat exécutif et cinq antennes régionales déjà mises en place.

Observatoire des femmes de l'accord de paix et de réconciliation

En 2020, des efforts ont été engagés pour mettre en place un observatoire des femmes afin de suivre la mise en œuvre de l'accord pour la paix et la réconciliation au Mali, issu du processus d'Alger. Cette initiative, soutenue par la MINUSMA, ONU Femmes, l'Académie Folke Bernadotte (FBA) et la Norvège, ne s'est finalement pas concrétisée. L'équipe d'évaluation a été informée que la raison principale était des désaccords sur l'ancrage institutionnel de l'observatoire. Son rattachement à un service gouvernemental spécifique a été considéré comme un risque pour son indépendance.

¹⁰² Un communiqué du gouvernement publié le jeudi 25 janvier 2024 a mis fin à l'accord pour la paix et la réconciliation au Mali issu du processus d'Alger.

¹⁰³ Ces chiffres sont présentés dans le rapport sur la revue à mi-parcours de la note stratégique d'ONU Femmes Mali, 2022.

¹⁰⁴ État d'avancement de l'approche des Huttes de paix dans les régions de Mopti, Gao, Tombouctou et Ménaka. Septembre 2023 (Rapport final).

Pilier 4 de la résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies - secours et réhabilitation

L'initiative de paix et de sécurité d'ONU Femmes comporte souvent un volet d'aide et de réhabilitation qui tire parti de l'expérience acquise par l'entité dans le domaine d'impact de l'AEF. Le bureau de pays a indiqué¹⁰⁵ en 2021 que ses interventions dans le domaine de la paix et de la sécurité avaient permis à 12 302 femmes, 1 419 jeunes filles, 815 hommes et 287 jeunes garçons touchés par le conflit d'augmenter leurs revenus de 40 % à 60 %¹⁰⁶. Toutes les initiatives en faveur de la paix et de la sécurité comportent un volet relatif à la VFG, de sorte que l'aide a été combinée à un volet relatif à la sensibilisation à la VFG et à sa prévention.

Selon la même source, 100 femmes en situation de handicap travaillent dans le secteur de l'esthétique à Bamako, Sikasso, Ségou et Kayes, et 90 femmes dans les régions de Ségou et Bamako travaillent dans les secteurs de la couture et de la savonnerie. Des enquêtes complémentaires sont nécessaires pour évaluer l'amélioration des conditions de vie des victimes.

Efficiences

ONU Femmes Mali dispose-t-elle d'une gouvernance, d'une capacité et de compétences adéquates pour garantir une bonne utilisation des ressources (personnel, financement et actifs) afin d'obtenir des résultats ?

Capacité d'absorption du bureau de pays

CONSTAT 5

Le bureau de pays a renforcé sa capacité à dépenser les fonds non essentiels en recrutant un responsable du groupe d'appui à la gestion des programmes (PMSU) afin d'améliorer les processus de gestion et d'établissement de rapports. Toutefois, des problèmes persistent en ce qui concerne les avances non remboursées des partenaires, ce qui souligne la nécessité d'adapter les responsabilités pour garantir la liquidation en temps voulu des avances de trésorerie. En outre, l'absence d'un directeur des opérations depuis novembre 2021 entrave le bon déroulement des opérations et le respect des règles, ce qui entraîne des retards supplémentaires dans les processus d'appel d'offres et de recrutement.

Avec un budget annuel moyen de 11 millions de dollars, le bureau de pays a pris des mesures proactives pour améliorer sa capacité de mise en œuvre et de dépense des fonds non essentiels. Les mesures prises comprennent le recrutement en 2021 d'un responsable du PMSU¹⁰⁷, qui se consacrera entièrement au renforcement des capacités des gestionnaires et des partenaires du programme. Le responsable du PMSU (ci-après dénommé « responsable des finances/du budget ») rend compte au représentant adjoint et veille à ce que le personnel du programme ainsi que celui des partenaires du programme disposent de capacités suffisantes pour établir des rapports (narratifs et financiers) de qualité dans les délais impartis. Le responsable des finances/du budget suit l'évolution des ressources (subventions accordées, niveaux de dépenses et engagements, soutien financier) conformément aux plans de travail annuels. Les gestionnaires de programme affirment que cette initiative a permis de réduire leur charge de travail et de rationaliser les procédures pour tous les partenaires du programme. Cette démarche repose sur un accompagnement systématique de conseils aux partenaires du programme, depuis la signature des accords de collaboration de projet jusqu'au processus de validation des dépenses des partenaires. Le responsable des finances/du budget anime des formations sur divers sujets, notamment la gestion du budget et la conformité, et veille à ce que la documentation des dépenses des partenaires soit conforme aux règles et politiques applicables.

Tableau 2 - Les problèmes courants avec les partenaires du programme

L'équipe d'évaluation a mené des entretiens avec les principales parties prenantes, notamment les responsables du suivi et de l'évaluation, les gestionnaires de programme, le responsable des finances/du budget et les partenaires du programme, afin d'identifier les problèmes récurrents liés à la gestion du programme. Ces échanges, complétés par les résultats de l'analyse documentaire, ont mis en évidence plusieurs difficultés rencontrées par les partenaires, notamment en matière de gestion des

¹⁰⁵ ONU Femmes Mali, Rapport sur le programme pays 2021, 2021.

¹⁰⁶ Pour plus de détails sur les améliorations de revenus signalées, résultant des composantes de réhabilitation des programmes FPS

¹⁰⁷ Alors que le terme « groupe » implique plus d'un membre du personnel, l'UPMS d'ONU Femmes Mali est composé d'une seule personne.

avances et de respect des protocoles du programme. Le tableau ci-dessous présente un résumé des problèmes les plus fréquemment rencontrés, compilés à partir des entretiens de l'équipe d'évaluation, des visites sur le terrain et de l'examen des documents.

Problèmes	Brève description
Pratiques inadéquates en matière d'appel d'offres	Certains partenaires du programme issus de gouvernements locaux divisent les achats importants en achats plus modestes afin de se plier aux restrictions imposées sur la valeur maximale des appels d'offres auxquels ils peuvent participer. Cette pratique était probablement inappropriée et la fragmentation risquait d'entraîner une augmentation des coûts.
Faiblesse des systèmes comptables	Certaines opérations figurant sur les formulaires FACE ne correspondaient pas aux relevés bancaires. Cela s'explique en partie par le fait que des paiements ont été effectués à des particuliers plutôt qu'à des organisations et en partie par l'absence de pistes d'audit. De nombreux partenaires du programme n'ont pas les moyens d'acheter des applications comptables. Ils utilisent encore sur des méthodes comptables manuelles et travaillent sur Excel.
Sélection et suivi des participants au programme	Le processus de sélection des bénéficiaires du programme n'est souvent pas documenté. En outre, lorsque divers kits leur sont livrés, il n'existe aucun mécanisme de contrôle (par exemple, des autocollants indiquant « non destiné à la revente » empêchant la revente sur le marché). Le risque est particulièrement élevé pour les activités d'autonomisation économique qui nécessitent plus de six mois pour générer des revenus dans un contexte humanitaire. Par exemple, l'apport aux vaches des aliments nécessaires à leur engraissement.
Non-respect des procédures d'appel d'offres	Bien qu'ils établissent des contrats avec des fournisseurs, certains partenaires du programme ne participent pas aux processus d'appel d'offres pour l'acquisition de biens ou de services.
Retards dans l'établissement des rapports financiers	Plusieurs organisations n'ont pas été en mesure de soumettre leurs formulaires FACE chaque trimestre, comme l'exigeaient les accords de projet. Mais en 2023, le principal facteur de retard a été le déploiement du nouveau système ERP de l'entreprise, Quantum. Alors que le bureau de pays s'efforçait de passer d'Atlas au nouvel outil ERP, il y a eu une période de transition de six mois au cours de laquelle les paiements n'ont pas pu être effectués dans le système.

Source : compilation par l'équipe d'évaluation des notes prises lors des entretiens, de l'examen documentaire et des visites sur le terrain.

Ressources humaines

Avec un effectif de 53 personnes, le bureau de pays est quantitativement mieux doté en personnel que tout autre bureau d'ONU Femmes dans la région. Comme le montre l'organigramme d'ONU Femmes Mali (annexe 26), chacun des quatre domaines d'impact est doté d'au moins un spécialiste de programme. Chaque spécialiste de programme est assisté d'un analyste et d'un assistant. En outre, deux zones d'impact sont dotées de chauffeurs spécialisés.

Une personne a été affectée au ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille afin de renforcer ses interactions avec le bureau de pays. Le responsable du budget et des finances joue également un rôle clé dans la gestion du portefeuille de coordination du bureau de pays, notamment le groupe thématique sur l'égalité des genres (qui a été redynamisé).

L'unité opérationnelle est composée d'associés dans les domaines des finances, des achats, des ressources humaines, de l'administration, des TIC et de la sécurité. Chaque associé dispose d'un assistant, à l'exception de l'agent de sécurité. Mais l'absence d'un responsable des opérations (poste vacant depuis novembre 2021) compromet le bon déroulement des activités dans le respect des politiques et procédures d'ONU Femmes. Le bureau de pays fait souvent appel au bureau régional pour les achats et les recrutements, ce qui retarde la conduite normale des opérations.

Comme dans de nombreux bureaux d'ONU Femmes, l'une des principales caractéristiques de la composition des ressources humaines (voir annexe 24) du bureau de pays est la forte prévalence des contrats non permanents. Il sera difficile d'abandonner les contrats instables à court terme, notamment en raison de la diminution des ressources dans le contexte des sanctions imposées par les donateurs¹⁰⁸. Le bureau envisage de réorienter sa prochaine stratégie vers des efforts humanitaires plus susceptibles d'attirer des financements.

Tableau 3 - Effectifs et types de contrats d'ici 2023 :

Type de contrat	Total du personnel	Grades
Personnel permanent	19	7 SB1, 5 SB3, 9 SB4, 1 SB5, 1 G3, 2 G5, 3 G6, 1 G7, 2 NOB, 7 NOC, 2 P4, 1 P5
Personnel contractuel	20	7 SB1, 5 SB3, 9 SB4, 1 SB5, 1 G3, 2 G5, 3 G6, 1 G7
Volontaires des Nations Unies	10	Dont 4 volontaires internationaux
Total du personnel	49	

Source : Unité des ressources humaines (ONU Femmes Mali)

Gestion axée sur les résultats

CONSTAT 6

Bien que le bureau de pays ait obtenu d'excellentes notes aux évaluations et qu'il ait réussi à renforcer systématiquement les capacités de gestion axée sur les résultats du personnel de ses programmes, les rôles et les responsabilités en matière d'établissement de rapports ne sont toujours pas clairement définis, ce qui entrave la production systématique de rapports sur les indicateurs normalisés et les objectifs de plus haut niveau. Ses résultats généraux sont formulés de manière à illustrer sa cohérence avec les objectifs de l'UNSDCF. Cette approche ne permet pas d'appréhender de manière claire et cohérente la chaîne logique des résultats d'ONU Femmes.

Le suivi et l'établissement de rapports sur les programmes du bureau de pays sont assurés par une unité de suivi et d'évaluation composée de quatre personnes. Elle compte trois spécialistes et un responsable du suivi et de l'évaluation qui participent au suivi de la mise en œuvre du programme et des résultats¹⁰⁹. La note stratégique 2020-2024 ne mentionne aucun plan pour la réalisation d'une étude de référence. Bien que deux études de référence aient été prévues et budgétisées au niveau du programme, elles n'ont pas encore été réalisées. La raison principale de ce retard est la rapidité avec laquelle les projets sont mis en œuvre une fois les accords de financement obtenus. Les études de référence nécessitent un temps de préparation suffisant avant que les activités prévues dans le cadre du projet ne puissent commencer sur le terrain.

L'étude de référence du *programme de prévention de la violence électorale* est dans l'attente de l'approbation administrative d'un bureau gouvernemental depuis juin 2023. L'étude de référence du projet intitulé « *Programme pour l'élimination de la discrimination et de la violence à l'égard des femmes* » en est encore au stade de la conception.

Sans données de référence, il n'est pas possible de mesurer les changements dans le temps, ce qui entrave la capacité du bureau de pays à évaluer et à rendre compte efficacement des progrès réalisés, à identifier les domaines à améliorer ou à adapter et à ajuster en connaissance de cause ses priorités et ses stratégies décrites dans le cadre des résultats de développement (CRD). Les révisions régulières du CRD sont l'occasion de réévaluer la pertinence des livrables prévus ou de reformuler les résultats et les indicateurs associés. Ces exercices de réflexion doivent reposer sur des indicateurs adaptés au contexte (voir annexe 21) et sur une théorie du changement liée aux résultats propres à ONU Femmes.

Une autre représentation de la théorie du changement (annexe 3) met davantage l'accent sur les domaines d'impact décrits dans le plan stratégique d'ONU Femmes 2022-2025, et offre une description plus claire et plus nuancée des contributions et des pistes d'impact du bureau de pays.

¹⁰⁸ Voir les mesures restrictives de [l'Union européenne en raison de la situation au Mali](#), les sanctions des États-Unis [relatives au Mali](#) et la [fin de l'aide au développement de la Suède au Mali à la suite de la crise ukrainienne](#). Entre 2020 et 2024, l'UE et la Suède ont contribué à plus de 30 % du budget du bureau de pays.

¹⁰⁹ Un spécialiste du suivi et de l'évaluation était en congé entre décembre 2022 et juillet 2024.

Les parties prenantes consultées, qu'il s'agisse d'ONU Femmes ou des partenaires du programme, ont souligné que les efforts de suivi étaient limités. Cette situation est imputable à plusieurs facteurs, notamment l'inadéquation du financement pour répondre aux besoins en matière de suivi et la situation en matière de sécurité qui affecte plusieurs sites de projets. Les consultations avec les partenaires du programme ont mis en évidence l'absence de financement et d'outils adéquats pour suivre l'évolution des projets¹¹⁰.

Par exemple, un répondant impliqué dans la mise en œuvre d'un projet d'AEF a indiqué qu'il n'était pas en mesure de communiquer des données précises concernant l'amélioration des revenus des femmes entrepreneurs participant à son projet en raison d'un manque de budget alloué aux visites de suivi et de l'absence d'indicateurs spécifiques dans ses modèles de rapport. Le personnel du bureau a souligné les difficultés liées aux visites de terrain sur les sites des projets. Les restrictions de sécurité ont considérablement affecté la capacité d'ONU Femmes à se rendre sur les sites des projets en dehors des villes principales¹¹¹. Selon les rapports présentés à l'équipe d'évaluation, le personnel du projet a fait appel aux organisations sur le terrain pour suivre la mise en œuvre du projet¹¹². Les parties prenantes consultées, notamment les organisations chargées de la mise en œuvre des projets sur le terrain et les représentants des institutions locales, ont manifesté le souhait de renforcer la présence d'ONU Femmes sur le terrain, notamment par le développement des antennes existantes et la création de nouvelles antennes dans les différentes régions ciblées¹¹³. Les membres de la direction générale interrogés ont confirmé leur incapacité à effectuer des visites régulières sur le terrain¹¹⁴, ce qui affecte le contrôle direct des opérations d'ONU Femmes au Mali.

L'examen documentaire met en évidence d'importantes lacunes en matière de gestion axée sur les résultats au niveau de la production de rapports sur les projets. Les rapports d'activités sont prédominants parmi les rapports périodiques et les rapports basés sur les événements. Malgré l'existence d'indicateurs adéquats dans les cadres de suivi de nombreuses initiatives d'ONU Femmes, les indicateurs de plus haut niveau sont peu mentionnés au cours de la phase d'élaboration des rapports. Cela peut s'expliquer par le fait qu'en premier lieu, la responsabilité des rapports réguliers incombe aux partenaires du programme, qui n'ont pas toujours été dûment formés à la gestion axée sur les résultats. Cette lecture est étayée par des consultations avec des représentants d'organisations partenaires du programme, qui ont salué les efforts de renforcement des capacités du bureau de pays, mais qui ont également confirmé la nécessité d'une formation plus complète sur les différentes étapes du cycle de projet¹¹⁵. L'analyse des rapports suggère qu'ils serviraient principalement à justifier la mise en œuvre des activités afin d'obtenir des financements supplémentaires, plutôt que de source d'éléments probants en vue d'adapter la mise en œuvre du projet et de rendre compte des résultats obtenus.

Une discussion de groupe avec le personnel d'ONU Femmes a également mis en évidence l'absence de responsabilités claires en matière de production de rapports, et une certaine confusion quant à l'implication attendue de l'unité de suivi et d'évaluation dans l'élaboration de rapports du projet. Au cours de la discussion, il est apparu que les chefs de projet attendaient de l'unité de suivi et d'évaluation qu'elle recueille des données pour tous les projets, tandis que le personnel de suivi et d'évaluation a maintenu qu'il était principalement responsable de la production de rapports généraux pour l'ensemble du bureau - qu'il devrait également fonder sur les données communiquées par les chefs de projet eux-mêmes.

L'examen des rapports établis par le bureau de pays dans le système de gestion des résultats d'ONU Femmes met également en évidence d'importantes lacunes dans les données, qui empêchent le bureau de rendre compte systématiquement des indicateurs normalisés. Dans de nombreux cas, les sections narratives ne sont pas étayées par des indicateurs de progrès et se contentent de souligner les activités mises en œuvre par ONU Femmes dans le domaine thématique concerné. Si ONU Femmes n'a peut-être pas la capacité de collecter des données au niveau national pour alimenter les indicateurs nationaux, il serait important que l'organisation fournisse des comptes rendus axés sur les résultats de ses contributions à la réalisation d'objectifs de plus haut niveau.

¹¹⁰ Entretiens avec les partenaires du programme, Bamako, 26/01/2024, Ségou 01/02/2024.

¹¹¹ Entretiens avec des membres du personnel d'ONU Femmes, Bamako, 25/01/2024 - 29/01/2024

¹¹² Entretiens avec les partenaires du programme, Bamako, 26/01/2024 - 28/01/2024, Entretiens avec des membres du personnel d'ONU Femmes, en ligne en décembre 2023 et à Bamako, 25/01/2024 - 29/01/2024.

¹¹³ Entretiens avec les partenaires du programme, Ségou, 02/02/2024

¹¹⁴ Entretien avec un membre du personnel d'ONU Femmes, Bamako, 29/01/2024

¹¹⁵ Entretiens avec les partenaires du programme, Bamako, 26/01/2024

Contrairement aux lacunes constatées dans la systématisation de l'utilisation des données au cours de la mise en œuvre des projets, ONU Femmes Mali a démontré la qualité de son engagement au cours des processus d'évaluation. Le bureau a directement commandé ou participé à des évaluations externes pour une part importante des projets et programmes mis en œuvre au cours de la période de la note stratégique, dont 6 évaluations directement gérées par le Bureau d'ONU Femmes, qui ont toutes été jugées « bonnes » ou « très bonnes » par des experts externes. Toutefois, un décalage avec les normes d'évaluation d'ONU Femmes a été observé lorsque le bureau de pays a réalisé l'évaluation de la coordination du genre dans le système des Nations Unies sans l'inclure au préalable dans le plan d'évaluation, contournant ainsi les procédures normales d'assurance qualité.

Malgré les difficultés, il est important de noter les efforts déployés pour améliorer les approches fondées sur des données probantes dans l'ensemble du bureau de pays, comme la formation de deux jours sur la gestion axée sur les résultats en février 2023, assurée par un collaborateur expérimenté et destinée à renforcer les capacités dans l'ensemble du bureau. La formation a donné un aperçu du cycle du projet, et a mis l'accent sur l'importance de l'orientation vers les résultats dans tous les processus de gestion. Elle a également encouragé le personnel à suivre le cours en ligne sur la gestion axée sur les résultats, disponible sur le portail d'ONU Femmes, qui constituait une condition préalable à la participation. L'évaluation de la formation par les participants a montré une satisfaction quasi unanime (95 % des stagiaires), dont une majorité de 54 % lui attribuant une note de 70 % et plus.

Infrastructure, mobilité et internet

CONSTAT 7

Le bureau de pays tire parti des locaux partagés avec d'autres agences des Nations Unies pour garantir son accès à une infrastructure internet de haute qualité et aux services de logistique, de sécurité et d'administration du bureau. Toutefois, l'adoption du nouveau système ERP Quantum, qui était une initiative de l'ensemble de l'entité, a entraîné une augmentation des retards de traitement dans la gestion des finances, des ressources humaines et des achats.

L'accès à internet est l'un des services bénéficiant des économies d'échelle réalisées grâce à l'installation du bureau de pays dans les locaux communs des Nations Unies. Cet arrangement a aidé les agences de l'ONU à rassembler leurs moyens pour faire face aux défis contextuels tels que les fréquentes coupures d'électricité, les problèmes de réseau et de sécurité. Au cours de son séjour de deux semaines à Bamako, l'équipe d'évaluation a pu constater de visu la grande qualité de l'infrastructure internet du bureau d'ONU Femmes. Cela permet au bureau de pays de participer et d'interagir de manière optimale avec le reste de l'organisation aux niveaux régional et mondial.

Au-delà de l'utilisation d'outils (tels que Outlook, Teams, Zoom, One Drive, Sharepoint, etc.) qui facilitent la communication, la collaboration et le partage de contenu, certains processus propres à l'organisation nécessitent un accès à internet robuste, comme la planification annuelle, l'établissement de rapports et la gestion des ressources.

Comme l'illustre l'introduction de Quantum dans l'organisation au début de l'année 2023, toute nouvelle initiative nécessite une période de transition pour permettre la formation des utilisateurs et l'ajustement des systèmes. Alors que l'outil de planification des ressources de l'organisation a été mis en place au début du mois de janvier 2023, il a été estimé lors des entretiens avec le personnel que, jusqu'en août 2023, le bureau de pays avait encore du mal à s'adapter au passage à Quantum pour gérer ses besoins en matière de finances, de ressources humaines et d'achats. Cette situation a entraîné des retards importants dans les paiements, notamment ceux liés à la mise en œuvre des projets.

L'automatisation de la délégation de pouvoirs (DoA) et du cadre de contrôle interne (ICF) est une initiative moins connue introduite par les services des systèmes d'information et des télécommunications d'ONU Femmes en vue d'accroître l'efficacité. Ainsi, en mars 2024, le bureau de pays aurait 0 conflit ICF et 79 DoA manquantes (annexe 25).

Cette performance évoluera probablement de manière plus positive car le bureau de pays est encore en train de se familiariser avec les différentes fonctions et processus requis pour l'émission, la validation, la compensation et l'approbation des demandes à l'aide de la plateforme de gestion ICF/DOA en ligne.

Durabilité

Les résultats obtenus grâce à la mise en œuvre de la note stratégique au Mali sont-ils voués à être durables ?

Constat 8

L'évaluation a montré que des changements durables dans les normes communautaires ont été obtenus lorsque les interventions de sensibilisation et de renforcement des capacités ont impliqué les communautés locales et leur ont donné les moyens de défendre les droits des femmes au moyen de leurs propres messages adaptés au contexte. Le renforcement des capacités techniques a été essentiel pour garantir des moyens de subsistance durables et améliorer la résilience commerciale des femmes. La sélection des partenaires sur la base de leur présence sur le terrain et de leur collaboration avec les acteurs institutionnels a contribué à l'appropriation nationale.

L'instabilité politique au Mali, associée aux tensions entre le gouvernement et les organisations régionales telles que la CEDEAO et les donateurs internationaux, est susceptible d'entraîner un gel ou une réduction des financements. Ces tensions découlent des préoccupations concernant les violations perçues de [l'accord pour la paix et la réconciliation au Mali](#), qui ont incité certains donateurs à reconsidérer leur soutien. Par conséquent, la continuité du projet peut être incertaine et les accords avec les donateurs peuvent être révisés avec de courts délais d'intervention, entraînant des difficultés de recrutement et affectant l'efficacité globale et la durabilité du projet. L'absence de stratégies de sortie et de suivi post-projet s'est avérée être un obstacle supplémentaire à la durabilité, entravant ainsi la réalisation de l'objectif à long terme des interventions d'ONU Femmes au Mali.

Renforcement des capacités et appropriation :

L'accent mis par ONU Femmes sur la sensibilisation et le renforcement des capacités favorise des changements durables dans les normes et les perceptions de la communauté en matière d'égalité des genres au Mali. Ces efforts ont contribué à donner aux communautés les moyens de défendre de manière indépendante les droits des femmes et à garantir un engagement continu. Toutefois, sans un ancrage local solide, le soutien à la création d'un observatoire et d'un réseau de plaidoyer a été moins fructueux, ce qui souligne la nécessité de phases de mise en place plus longues et d'initiatives organiques et ascendantes pour obtenir un impact durable.

Les parties prenantes consultées dans différentes catégories, notamment les fonctionnaires, les organisations de la société civile, les chefs communautaires et les bénéficiaires, ont souligné le travail d'ONU Femmes en matière de renforcement des capacités et d'évolution des normes et des perceptions par le biais des efforts de sensibilisation. Les organisations partenaires collaborant avec ONU Femmes ont indiqué que leurs projets comportaient de fortes composantes de développement des capacités, qui constituent souvent la majorité des activités qu'elles mettent en œuvre¹¹⁶. Cette approche est considérée comme cruciale pour préserver les résultats sur le terrain.

Les interventions d'ONU Femmes en matière de VFG illustrent son engagement ferme en faveur de la sensibilisation et de la mobilisation des communautés autour de la lutte contre la violence. Dans le cadre de l'initiative Spotlight, diverses parties prenantes, notamment des acteurs étatiques, des chefs traditionnels et religieux et des membres de la société civile, ont été ciblées par le biais de diverses approches afin d'améliorer leurs connaissances et leurs capacités en matière de VFG. Les participants à ces activités ont à leur tour diffusé des informations et sensibilisé les communautés sur la VFG au Mali, ce qui s'est traduit par des changements de comportement. Ces changements sont attribués aux efforts de sensibilisation pour faire évoluer les perceptions sur les rôles des hommes et des femmes et sur l'impact de la violence sur la vie des femmes¹¹⁷. Une organisation partenaire a souligné l'engagement continu des chefs religieux ayant participé aux activités Spotlight, précisant qu'ils continuaient à animer des discussions sur la violence au sein de la communauté bien au-delà du calendrier du programme, contribuant ainsi à la prévention de pratiques néfastes telles que les mariages précoces et la violence conjugale¹¹⁸. Selon leur rapport, les personnalités religieuses poursuivent ces conversations sur la violence au sein de leurs communautés, contribuant ainsi à la prévention des pratiques néfastes telles que les mariages précoces et la violence

¹¹⁶ Entretien avec un partenaire de mise en œuvre, Bamako, 26/01/2024

¹¹⁷ Entretien avec un membre du personnel d'ONU Femmes, en ligne, 06/12/2023

¹¹⁸ Entretien avec un partenaire de mise en œuvre, Bamako, 26/01/2024

conjugale. L'implication des chefs religieux et traditionnels favorise la durabilité des changements en raison des liens étroits qu'ils entretiennent avec la communauté.

Le programme de leadership politique des femmes a démontré que le renforcement des capacités au sein des groupes de femmes peut produire des résultats positifs longtemps après la fin des activités d'ONU Femmes. Le soutien aux femmes dirigeantes a permis d'assurer leur participation effective aux processus politiques et a influencé l'élaboration de documents clés tels que le document de positionnement de la refondation et de la transition du Mali et la Constitution prenant en compte l'égalité des genres. Malgré les perturbations dues aux changements dans le contexte politique du Mali, les groupes de femmes ont continué à défendre leurs droits et à s'engager dans les processus politiques, en partie grâce à l'appui technique d'ONU Femmes¹¹⁹.

Les approches participatives sont essentielles à la durabilité, car elles permettent aux bénéficiaires des interventions de renforcement des capacités de devenir des agents du changement. C'est ce qui ressort d'un cas où ONU Femmes a soutenu la création d'un observatoire et d'un réseau de plaidoyer reliant diverses organisations autour du thème de la VFG. Le réseau a été actif pendant une courte période et lorsqu'ONU Femmes a retiré son soutien, il s'est partiellement désintégré. Les personnes interrogées ont indiqué que la phase de mise en place était trop courte pour garantir une pleine appropriation par les acteurs participants¹²⁰.

Le renforcement des capacités techniques s'est avéré efficace pour les femmes dans les activités génératrices de revenus, en améliorant leur résilience commerciale et en leur apportant des moyens de subsistance durables.

La formation pratique des femmes aux activités génératrices de revenus et à la gestion d'entreprise est perçue par les parties prenantes comme cruciale pour l'autonomisation économique durable des femmes. Les femmes formées dans le cadre du programme Agrifed continueraient à employer des techniques agricoles résilientes au climat, assurant ainsi leurs moyens de subsistance au-delà de la fin du projet¹²¹. Elles auraient notamment adopté la culture hors saison, une nouvelle pratique que les agriculteurs ont jugée bénéfique, la production de leurs propres semences, ce qui réduit leur dépendance à l'égard des engrais artificiels. Dans le domaine de l'entrepreneuriat, le renforcement des capacités dans des domaines tels que l'analyse commerciale, le marketing et la gestion de la qualité, dont ont bénéficié 360 femmes par l'intermédiaire du Women's Business Centre, a considérablement stimulé l'esprit d'entreprise des femmes. Les partenaires du programme indiquent que cette formation a permis de renforcer les modèles d'entreprise et de doter les femmes des compétences nécessaires pour assurer la durabilité et la prospérité des entreprises.¹²² La formation de 80 autres femmes entrepreneurs a également été saluée pour l'amélioration de la viabilité des entreprises¹²³.

Choix des partenaires

ONU Femmes sélectionne les partenaires du projet en fonction de leur présence sur le terrain et de leur expertise thématique, ce qui facilite l'acceptation et la durabilité des activités. Toutefois, l'absence de suivi post-projet limite l'évaluation de la durabilité à long terme.

La présence sur le terrain et l'expertise thématique sont quelques-uns des critères utilisés par ONU Femmes pour la sélection des partenaires de projet. Selon les personnes interrogées, les organisations ayant des liens étroits avec le terrain facilitent l'acceptation des activités du projet en termes d'efficacité et, en fin de compte, de durabilité¹²⁴. L'unité de gestion des programmes du bureau de pays a été chargée de veiller à ce que tous les partenaires sélectionnés soient formés par le personnel des opérations et du programme sur les bonnes pratiques de gestion financière et d'approvisionnement, ainsi que sur les procédures administratives quotidiennes.

¹¹⁹ Entretien avec un membre du personnel d'ONU Femmes, en ligne, 29/03/2024

¹²⁰ Entretien avec les partenaires du programme, Bamako, 26/01/2024

¹²¹ Entretien avec un membre du personnel d'ONU Femmes, en ligne, 28/03/2024. Pour plus d'informations sur l'amélioration des moyens de subsistance, voir l'annexe 30.

¹²² Entretien avec un partenaire de mise en œuvre, Bamako, 26/01/2024

¹²³ ImpactHer, 2022, rapport du programme de formation d'ONU Femmes. De plus amples informations sur cet effort de formation sont présentées dans la deuxième conclusion sur l'AEF du chapitre « Efficacité » du présent rapport.

¹²⁴ Entretiens avec les partenaires du programme, Bamako, 26/01/2024

Un représentant d'un partenaire du programme ayant précédemment travaillé sur le projet Agrifed a indiqué qu'il continuait à soutenir les coopératives de femmes qui avaient été formées grâce à l'intervention d'ONU Femmes¹²⁵. Il a indiqué qu'il continuait à aider les groupes dans leur autogestion, par exemple en révisant leurs documents et leurs demandes de financement. Il a en outre expliqué comment son organisation consolide et reproduit les résultats déjà obtenus avec ONU Femmes en incluant les mêmes bénéficiaires dans la mesure du possible.

Pour vérifier cette affirmation, l'équipe d'évaluation n'a trouvé aucune documentation qui aurait pu expliquer l'évolution des résultats du projet dans le temps. L'absence de suivi post-projet constitue une limitation essentielle à l'évaluation de la durabilité des interventions d'ONU Femmes.

Les partenaires du programme spécialisés dans la VFG ont également fait état d'une collaboration continue au-delà des cycles de vie des projets. Comme nous l'avons vu précédemment, les chefs religieux qui ont participé aux activités de sensibilisation dans le cadre de l'initiative Spotlight continuent à ce jour à diffuser des messages sur la VFG. Les partenaires du programme consultés ont confirmé qu'ils continuaient à suivre les efforts déployés sur le terrain, à soutenir les acteurs impliqués pour maximiser et reproduire les résultats obtenus¹²⁶.

En s'associant à des acteurs institutionnels, ONU Femmes a permis au pays de mieux s'approprier ses efforts et a contribué au renforcement de ses capacités, ce qui a favorisé la poursuite de l'action par le biais d'interventions nationales à grande échelle. La durabilité des résultats obtenus grâce à ces collaborations reste toutefois vulnérable à l'évolution du contexte du pays et aux changements politiques.

La collaboration étroite avec les partenaires nationaux, tant au niveau central que local, est considérée comme un autre élément clé de la durabilité des progrès en matière d'égalité des genres et d'autonomisation des femmes auxquels ONU Femmes a contribué au Mali. Le soutien technique et la formation assurés par ONU Femmes au niveau juridique et politique devraient garantir l'intégration continue des problématiques de genre dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques à venir¹²⁷. Dans le cadre de l'initiative Spotlight, la formation des formateurs à l'intégration du genre dans la planification et la budgétisation est un exemple de mécanisme qui nécessite une mise en œuvre continue au-delà de la collaboration directe avec ONU Femmes. Il s'agit de veiller à ce que les capacités de budgétisation sensible au genre soient progressivement renforcées dans les différents départements ministériels.

Au niveau opérationnel, la collaboration avec les acteurs nationaux a également été considérée comme un moyen d'améliorer directement l'appropriation nationale et de créer ou de renforcer des structures permanentes chargées d'institutionnaliser les activités et les services afin de pérenniser les actions. La collaboration avec l'API malienne¹²⁸, une institution nationale qui s'efforce de dynamiser l'environnement commercial au Mali, pour la mise en place du Centre d'affaires pour les femmes est un exemple de cette approche. Les professionnels de l'API interrogés ont souligné que le choix d'implanter le Centre d'affaires pour les femmes au sein de l'API a garanti l'appropriation nationale du projet, avec pour résultat une volonté de poursuivre les activités du Centre d'affaires pour les femmes au-delà de la collaboration avec ONU Femmes.

Le personnel d'ONU Femmes interrogé a néanmoins souligné que la rotation politique et les changements de personnel au sein des institutions nationales constituent un risque important pour la durabilité des résultats¹²⁹. Les coordinateurs des entités et structures publiques ont souvent été remplacés au cours de la période de mise en œuvre du projet/de la note stratégique, ce qui a entraîné un déficit d'information au niveau institutionnel et une diminution des capacités existantes en matière d'égalité des genres.

Les changements politiques au Mali ont perturbé les engagements des donateurs, cruciaux pour les opérations d'ONU Femmes, ce qui a entraîné une incertitude quant au financement futur. Cette situation entrave le maintien des projets en cours et la stabilité du personnel, ce qui affecte la capacité et la mémoire institutionnelle de l'organisation.

En plus du renouvellement des professionnels des institutions collaborant avec ONU Femmes, les changements politiques ont fortement affecté l'engagement des donateurs dans le financement des programmes au Mali. En effet, le positionnement du Mali sur la scène internationale a entraîné la rupture des liens diplomatiques avec des donateurs historiquement importants, ce qui a des conséquences directes sur les prévisions budgétaires d'ONU Femmes, car certains des principaux

¹²⁵ Entretien avec un partenaire de mise en œuvre, en ligne, 14/03/2024

¹²⁶ Entretiens avec les partenaires du programme, Bamako, 26/01/2024

¹²⁷ ONU Femmes, 2020, rapport annuel Spotlight

¹²⁸ Agence pour la Promotion des Investissements

¹²⁹ Entretiens avec des membres du personnel d'ONU Femmes, en ligne, 06/12/2024

donateurs réévaluent actuellement leurs intentions de contribuer financièrement à l'avenir au pays. Il est important de rappeler que la diversification du financement d'ONU Femmes reste partielle, une part importante de son financement (58 %) provenant de quatre donateurs (Danemark, Spotlight, Suède et PBF), et les ressources provenant de partenaires de développement étrangers constituant le mode de financement le plus fréquent. Par conséquent, les changements dans les stratégies des donateurs bilatéraux clés sont susceptibles d'avoir des effets significatifs sur la structure financière du bureau. Si ONU Femmes a réussi à mobiliser des ressources auprès du secteur privé malien, celles-ci n'ont représenté à ce jour qu'une part mineure¹³⁰ du budget de mise en œuvre de la Note stratégique.

Selon les membres de la direction générale interrogés, les fonds non affectés utilisés par le Bureau pour la mise en œuvre de la note stratégique - et notamment le financement de postes stables de personnel - seront réduits. L'évolution des stratégies de financement aurait déjà fait sentir ses effets sur le budget 2024, et une grande incertitude est prévue pour les années à venir. La réduction attendue des fonds est donc en contradiction directe avec l'ambition du bureau d'ONU Femmes de stabiliser les ressources humaines et exposera très probablement le bureau de pays à un risque élevé de rotation du personnel, avec les déficits d'information et de capacité qui en découlent¹³¹.

Alors que les mesures d'adaptation devraient être présentées en détail dans la prochaine note stratégique, les conversations avec les membres de l'équipe de pays des Nations Unies ont laissé entendre que l'action humanitaire serait la principale source de financement au cours des cinq prochaines années. Cela permet à ONU Femmes Mali d'adapter la stratégie humanitaire globale de l'entité au contexte national. Le bureau de pays peut tirer parti de l'opportunité offerte par sa récente adhésion à l'IASC pour souligner l'utilité du mandat de coordination d'ONU Femmes dans la réponse humanitaire et mobiliser en conséquence les ressources nécessaires.

Action politique

La contribution de l'organisation à l'institutionnalisation du respect des droits humains des femmes dans les cadres juridiques et politiques du Mali participe durablement à l'évolution vers l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes.

Grâce à sa contribution à l'institutionnalisation des enjeux d'égalité des genres et d'autonomisation des femmes dans les cadres juridiques et politiques du Mali, ONU Femmes a réalisé des progrès qui peuvent être maintenus malgré les défis du contexte politique dans lequel elle opère. Ces résultats comprennent, entre autres, l'adoption d'une constitution malienne tenant compte du genre, l'élaboration de la stratégie sectorielle en matière de genre pour la réconciliation et la stratégie en matière de genre de l'état-major général, qui visent à promouvoir l'égalité des genres et l'inclusion dans les efforts de réconciliation et les opérations militaires, respectivement. D'autres exemples sont le code pénal du pays en cours de révision, qui introduit des formes de VFG telles que le harcèlement, ou la stratégie d'enquête, qui établit un cadre global pour les enquêtes sur les cas de violence à l'égard des femmes, et le plan d'action sur le genre du Comité vérité, justice et réconciliation (CVJR), qui incorpore des perspectives de genre dans les processus de réconciliation pour faciliter la participation des femmes à la consolidation de la paix¹³².

Tant les membres du personnel d'ONU Femmes que les représentants des organisations de la société civile ont jugé durable le soutien apporté par ONU Femmes à l'élaboration et à l'adoption des différents documents. Bien que la traduction effective des cadres normatifs en interventions concrètes nécessite un soutien supplémentaire, toutes les parties prenantes consultées se réjouissent de l'institutionnalisation des engagements en matière d'égalité des genres par le biais de documents officiels. Selon elles, cela permettra de garantir l'inclusion du genre dans les mesures et les processus décisionnels nationaux et constituera une base solide pour les actions de plaidoyer à venir en faveur de l'égalité des genres.

Projets à court terme

La durée limitée des interventions et le financement à court terme constituent un obstacle majeur à la pérennisation des résultats. Une budgétisation à long terme pourrait contribuer à renforcer l'impact des projets.

¹³⁰ Le secteur privé malien a contribué à hauteur de 0,2 % du total des contributions des donateurs entre 2020 et 2024 (Annexe 6 - Budget).

¹³¹ Entretien avec un membre du personnel d'ONU Femmes, Bamako, 29/01/2024

¹³² Pour plus de détails sur les principales réalisations politiques et normatives, voir le chapitre « Efficacité » du présent rapport.

De nombreuses parties prenantes consultées, tant chez ONU Femmes que chez les partenaires du programme, ont indiqué que la durée limitée des interventions constituait un obstacle important à la durabilité des résultats¹³³. Les partenaires du programme ont souligné que la planification à court terme les empêchait de mettre en œuvre les activités plus appropriées qui permettraient d'obtenir un impact global, mais qui exigent un délai d'exécution plus long pour produire des résultats concrets. En outre, ils ont indiqué qu'ils craignaient que certains des résultats à court terme obtenus pendant la durée de vie du projet soient voués à disparaître en l'absence d'efforts supplémentaires pour les consolider. A titre d'exemple, les représentants d'un partenaire de programme impliqué dans la mise en œuvre d'un projet de lutte contre la VFG ont souligné que la durée des activités qu'ils mettent en œuvre est insuffisante pour assurer des changements de normes, et que des efforts continus seraient nécessaires pour assurer l'éradication complète des pratiques néfastes et des perceptions négatives à l'égard des femmes. Les représentants ont souligné que l'implication des dirigeants locaux sert souvent de mécanisme d'atténuation pour la durée limitée des interventions, mais que la poursuite des efforts dans les communautés n'est pas automatique et bénéficierait parfois d'un soutien plus long.

Deux organismes de mise en œuvre ont d'ailleurs signalé qu'ils avaient adopté une approche de « fragmentation », divisant les interventions en projets individuels plus petits, pour des raisons de financement et de gestion¹³⁴. Si ce mécanisme permet aux organisations d'accéder à la totalité des fonds attendus, la fragmentation en projets distincts a une incidence négative sur leur mise en œuvre : elle peut entraîner la suspension d'activités, ce qui empêche souvent de tirer parti des efforts déjà déployés. Selon eux, l'interruption des activités entraîne une perte d'élan et affecte directement la durabilité. Les organisations chargées de la mise en œuvre ont reconnu s'être tournées vers des stratégies visant à minimiser les risques d'interruption entre les phases du projet, mais il reste néanmoins important de prévoir une planification à plus long terme afin de consolider les résultats obtenus.

Absence de planification et de suivi de la durabilité

L'absence de planification de la durabilité lors de l'élaboration des projets/programmes et l'absence de stratégies de sortie à part entière lors des phases finales des interventions sur le terrain constituent des obstacles importants à la durabilité des résultats.

Le manque de planification de la durabilité est un problème critique qui compromet la pérennisation à long terme des réalisations d'ONU Femmes au Mali. Si les facteurs positifs favorisant la durabilité des résultats sont évidents dans les actions d'ONU Femmes, l'examen des documents de projet révèle un manque de planification systématique pour pérenniser les changements au-delà de la période d'intervention. Ces documents se concentrent principalement sur les résultats à court terme sans décrire de stratégies ou de mécanismes pour la durabilité à long terme, l'apprentissage ou le suivi post-projet. Cette absence de stratégies de sortie détaillées au cours des phases finales de la mise en œuvre crée une lacune importante. Ce problème est exacerbé par les limites de financement et de ressources, ce qui restreint la capacité des équipes à établir des objectifs de durabilité clairs et des indicateurs correspondants. Cela empêche donc une analyse efficace de la durabilité des résultats et compromet la possibilité d'un impact durable.

Droits de l'homme et égalité des genres

Le portefeuille a-t-il été conçu et mis en œuvre dans le respect des droits de l'homme et du principe de « ne laisser personne de côté », notamment en prenant en compte le handicap ?

L'une des principales hypothèses de la théorie du changement du bureau de pays est qu'un environnement favorable est créé pour que les femmes de tous âges puissent participer activement et sur un pied d'égalité aux processus et institutions politiques, économiques, sociaux et de paix. L'évaluation suggère qu'un examen de la programmation quadriennale du bureau pays au regard de la réponse complexe du Mali aux recommandations des organes de défense des droits de l'homme, notamment le rapport 2019 de la CEDEF¹³⁵ et l'examen périodique universel de 2023¹³⁶, pourrait contribuer à déterminer s'il existe un tel environnement

¹³³ Entretiens avec le personnel d'ONU Femmes, Bamako, 29/01/2024 ;

¹³⁴ Entretiens avec les partenaires du programme, Bamako, 26/01/2024

¹³⁵ « Enquête au Mali en vertu de l'article 8 du Protocole facultatif à la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes », 24 décembre 2019 (disponible sur www.OHCHR.org)

¹³⁶ Le statut des droits de l'homme au Mali a fait l'objet d'un examen dans le cadre de l'EPU en mai 2023. Sur les 275 recommandations reçues par le Mali, 218 ont été approuvées en septembre 2023.

propice et à identifier, dans une perspective prospective, les limites stratégiques ou les lacunes thématiques qui pourraient être surmontées lors du prochain ¹³⁷cycle de planification, si elles sont abordées de manière appropriée. L'exercice le plus récent du mécanisme d'examen du Conseil des droits de l'homme (CDH) sur la situation générale des droits de l'homme au Mali est résumé dans une lettre¹³⁸ adressée au ministère des Affaires étrangères du Mali au début de cette année. La lettre présente plusieurs recommandations qui ont été soit « approuvées », soit « prises en considération » par le gouvernement du Mali. Les recommandations qui bénéficient du soutien de l'État examiné sont plus contraignantes puisqu'elles sont censées être mises en œuvre avant l'examen suivant, tandis qu'il n'y a pas de restriction temporelle pour les recommandations « prises en considération ».

Le Mali s'est engagé dans le discours à mettre en œuvre la plupart des recommandations des organes de défense des droits de l'homme formulées en 2023. Celles qui sont liées au mandat d'ONU Femmes peuvent être résumées de la manière suivante :

- garantir la pleine participation des femmes aux processus décisionnels et aux activités politiques.
- prendre des mesures pour lutter contre la discrimination et la violence à l'encontre des groupes vulnérables tels que les femmes, les enfants et les personnes en situation de handicap.
- adopter une législation visant à lutter contre la traite des personnes, le travail forcé et l'esclavage fondé sur l'ascendance, tout en renforçant les sanctions pour ces délits.
- éradiquer des pratiques néfastes telles que les mutilations génitales féminines et le mariage forcé, ainsi que la lutte contre la violence fondée sur le genre au moyen de mesures juridiques et de programmes nationaux.
- renforcer l'autonomisation économique des femmes, l'accès au financement et l'entrepreneuriat.

Le développement des droits des femmes dans le respect des pratiques traditionnelles et religieuses a fait l'objet de débats et de tensions au sein de la société malienne. Ce chapitre examine la programmation d'ONU Femmes Mali à travers trois domaines couverts par les recommandations des organes des droits de l'homme, à savoir (1) l'autonomisation politique des femmes, (2) la participation des femmes à la paix et à la sécurité, (3) l'éradication des mariages forcés et des mutilations génitales chez les femmes et (4) l'intégration des personnes en situation de handicap. Bien que l'autonomisation économique des femmes ne soit pas explicitement abordée dans le récent examen du CDH¹³⁹, le gouvernement malien a répondu positivement aux recommandations sur la « croissance économique » et la « réduction de la pauvreté ». Les efforts déployés par le bureau de pays pour promouvoir l'émancipation économique des femmes répondent parfaitement à ces priorités.

Recommandations de l'EPU « approuvées » par le gouvernement du Mali

Le gouvernement du Mali s'est engagé sans réserve à mettre en œuvre toutes les recommandations de l'EPU demandant une plus grande participation des femmes à la gouvernance et aux sphères politiques, notamment à la prévention et à la résolution des conflits. Si ces deux domaines d'intervention d'ONU Femmes affichent des résultats relativement satisfaisants¹⁴⁰, ils présentent tous deux certains défis qui devront être relevés lors du prochain cycle de planification stratégique.

Autonomisation économique des femmes

CONSTAT 9

Le schéma de financement de l'émancipation politique des femmes suggère une focalisation à court terme sur la participation liée aux cycles électoraux, plutôt qu'un investissement durable. Cette approche risque de compromettre les partenariats à long terme et l'efficacité des initiatives.

La recommandation de l'EPU sur la pleine participation des femmes aux processus décisionnels et aux activités politiques [Women Political Participation (ou WPP)] a été marquée comme « approuvée »¹⁴¹ par le gouvernement du Mali. La participation politique des femmes figure également de manière assez explicite dans les principaux documents de planification stratégique d'ONU Femmes, notamment au niveau de la coordination des questions de genre au sein des Nations Unies. Toutefois, tous les

¹³⁷ Dans sa sixième conclusion, l'évaluation de l'UNSDCF du Mali suggère que, pour une meilleure priorisation, un objectif distinct en matière de genre devrait être ajouté aux prochains engagements de coopération au développement des Nations Unies. En tant que chef de file de la coordination en matière d'égalité des genres, ONU Femmes devra décider si l'évaluation de l'UNSDCF recommande qu'un objectif d'égalité des genres soit inscrit dans chacun des trois axes de l'UNSDCF ou si un seul objectif d'égalité des genres suffirait pour l'ensemble du cadre. Les trois axes du cadre de coopération au développement des Nations Unies correspondent respectivement au premier et au deuxième axe du CREDD du Mali, au troisième et au quatrième axe du CREDD et au cinquième axe du CREDD.

¹³⁸ [Lettre du Haut Commissaire du HCDH](#) au ministre des Affaires étrangères, 19 janvier 2024

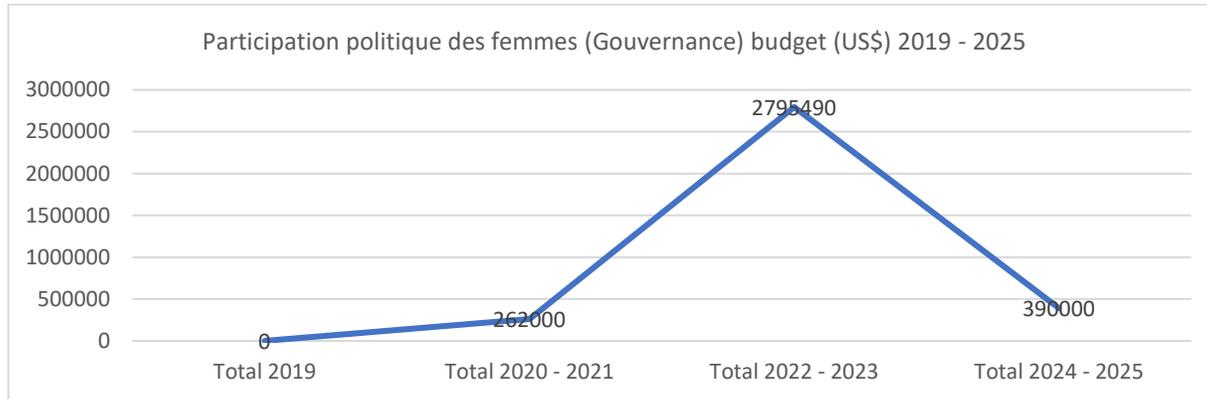
¹³⁹ EPU du Mali (4e cycle - 43e session) : A/HRC/54/8/Add.1 - Para.7,

¹⁴⁰ En raison du manque d'espace, veuillez consulter le chapitre « Efficacité » pour connaître les réalisations d'ONU Femmes dans les domaines de l'autonomisation économique des femmes et de la participation politique des femmes.

¹⁴¹ Recommandation 135.168 (de : A/HRC/54/8/Add.1 - Para.7) : « Améliorer la participation pleine et égale des femmes à toutes les formes de processus de prise de décision afin d'atteindre le quota de 30 % de femmes dans la fonction publique prévu par la loi. » Cette recommandation sur la participation politique des femmes a été « approuvée » sans équivoque par le gouvernement du Mali. Les recommandations de l'EPU sur la participation des femmes à la vie politique sont tout aussi incontestables.

résultats n'ont pas été budgétisés au cours de la période couverte par la note stratégique d'ONU Femmes. Comme le montre le graphique ci-dessous, les allocations budgétaires pour la participation politique des femmes semblent dépendre de l'imminence des élections.

Figure 2 - Tendances budgétaires pour la participation politique des femmes (gouvernance) 2019 - 2025
(Source : données de OneApp)



En 2022, l'année des élections, les crédits alloués à la participation politique des femmes ont connu une augmentation soudaine, passant de 1 213 690 dollars (en 2022) à 1 581 800 dollars (en 2023). Un budget de 763 690 dollars a été alloué à des formations et à des consultations liées à la participation politique des femmes en préparation des élections, qui ont malheureusement été annulées¹⁴². Cette allocation marque un écart important par rapport à la moyenne des fonds alloués aux activités de promotion de la participation politique des femmes par le bureau de pays sur la période 2020-2024. Ce changement soudain s'étend aux mécanismes de financement commun des Nations Unies, notamment aux possibilités de financement régulières du PNUD pour les élections. En 2023, le financement d'un livrable concernant « l'accès équitable à des services sociaux de qualité » a été réduit¹⁴³ : 270 000 dollars. En 2024, les fonds alloués à un livrable lié à la participation politique des femmes ont été réduits : 100 000 dollars. Les fonds des donateurs sont souvent affectés à des activités rapidement consommables, au lieu d'être stratégiquement investis dans le développement de partenariats à long terme avec diverses entités gouvernementales et acteurs non étatiques. Cette approche à court terme contredit une hypothèse clé de la théorie du changement de la note stratégique (« Si un financement régulier est alloué à la mise en œuvre des engagements en matière d'égalité des genres, alors (...) ») et compromet le potentiel de favoriser des alliances durables et de forger des initiatives à fort impact.

Participation des femmes à la paix et à la sécurité

CONSTAT 10

Les progrès réalisés dans la participation des femmes au comité de suivi des accords¹⁴⁴ ont connu un recul important après le départ de la MINUSMA, dans un contexte d'escalade des tensions entre le gouvernement du Mali et les organisations régionales et internationales.

Les « Accords d'Alger » ont été un instrument clé de la résolution du conflit au Mali. Le principal enjeu pour les femmes réside dans leur participation effective au comité de suivi des accords (CSA), qui est le principal mécanisme de contrôle de la mise en œuvre des accords d'Alger. ONU Femmes a plaidé en faveur d'une augmentation du nombre de femmes au sein du CSA. La représentation de 38 % de femmes au CSA est attribuée à la collaboration entre ONU Femmes d'une part et les unités Médiation et Genre de la MINUSMA d'autre part¹⁴⁵. Il est évident que cette réalisation n'aurait pas été possible sans l'engagement du

¹⁴² Le gouvernement du Mali a récemment annoncé l'annulation des élections prévues pour février 2024, en invoquant des problèmes de sécurité et des conflits permanents avec des groupes d'insurgés. Cette décision a suscité les inquiétudes de la CEDEAO quant à la stabilité politique et au processus démocratique dans un pays déjà confronté à une histoire de coups d'État militaires.

¹⁴³ La relation de cette activité avec la participation politique des femmes apparaît clairement à la lecture du libellé de l'activité. Il s'agit d'une activité de renforcement des capacités à l'intention des chefs religieux et traditionnels sur l'importance de la participation des femmes à la vie politique.

¹⁴⁴ Les accords d'Alger, signés en 2015, sont un accord de paix visant à résoudre le conflit dans le nord du Mali. Ces accords visent à répondre aux revendications politiques, sécuritaires et économiques des groupes séparatistes touaregs et à promouvoir la décentralisation, la gouvernance et le développement dans les régions concernées. Ils mettent l'accent sur le dialogue, le désarmement et la réintégration des anciens combattants afin de rétablir la stabilité et de favoriser la réconciliation nationale.

¹⁴⁵ C'est ce qui a été affirmé lors d'une discussion de groupe avec le personnel de l'ONU, dont d'anciens membres du personnel de la MINUSMA.

gouvernement, par l'intermédiaire de son ministère de la Réconciliation, de la Paix et de la Cohésion nationale, et du MPFEF. En septembre 2022, 15 femmes ont été ajoutées à la liste des membres du CSA.

Depuis septembre 2020, le gouvernement malien connaît une transition du pouvoir exécutif élu. À la suite des Assises nationales de la refondation (ANR) organisées en décembre 2021 par l'administration transitoire, une feuille de route (2024-2026) visant à mettre en œuvre des réformes durables en matière de gouvernance dans le contexte de la paix et de la réconciliation a été adoptée en août 2023 après six mois de consultations inclusives à l'échelle nationale. Comme le suggère son titre, la feuille de route triennale est explicitement axée sur l'égalité des genres : « *La feuille de route pour l'intégration effective de la dimension genre dans le processus électoral et les réformes politiques et administratives au Mali* ». Le processus a été pris en charge par le ministre de l'Administration territoriale et de la Décentralisation, en coordination avec le ministre de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille, et soutenu conjointement par les Unités Médiation et Genre de la MINUSMA et ONU Femmes, avec des fonds de la Suède.

La feuille de route et la représentation des femmes au sein du CSA témoignent de la bonne volonté et de l'engagement du gouvernement. Malgré le remaniement ministériel et le retrait de la MINUSMA, l'État s'est entièrement approprié le projet de feuille de route. Le nouveau ministre de l'Administration territoriale a approuvé la feuille de route et a même contacté le coordinateur résident pour le lancement¹⁴⁶ de la mise en œuvre de la feuille de route pour le genre, les élections et les réformes en février 2024.

Malheureusement, l'impulsion donnée à l'intégration de la dimension de genre dans la stabilisation de la paix et la reconstruction nationale a été freinée par le contexte des sanctions internationales contre les nouvelles autorités de transition. Les 15 millions de dollars requis pour la mise en œuvre de la feuille de route n'ont pas pu être obtenus car les hostilités des groupes armés ont repris dans le Nord depuis le retrait de la MINUSMA. Le nouveau gouvernement du Mali a décidé de mettre fin à l'Accord d'Alger en janvier 2024, ce qui a exacerbé les tensions entre les donateurs et le gouvernement du Mali. Par conséquent, le ministère de l'Administration territoriale a décidé de ne pas utiliser les fonds¹⁴⁷ alloués au soutien de la participation des femmes au CSA.

La position « approuvée » du Mali (quant aux recommandations de l'EPU)

CONSTAT 11

ONU Femmes s'est montrée conservatrice dans sa programmation en luttant clairement contre les pratiques traditionnelles qui violent les droits des femmes. Cette attitude a été observée dans un contexte de polarisation politique où les efforts déployés en vue de l'adoption de réformes juridiques se sont heurtés à de vives réticences de la part des groupes de pression religieux.

Le personnel consulté n'avait pas connaissance de l'objectif et de la portée des examens du Conseil des droits de l'homme. Il n'est pas certain qu'ONU Femmes, en tant qu'entité chargée de la coordination des questions de genre, ait pris en compte les cycles d'examen des droits de l'homme antérieurs lors de l'élaboration de sa stratégie quadriennale. De ce fait, **des thèmes essentiels tels que l'adoption d'une législation pour lutter contre les mutilations génitales féminines, le mariage des enfants, la traite des femmes, l'esclavage fondé sur l'ascendance¹⁴⁸ et le travail forcé ne sont pas explicitement abordés¹⁴⁹ en tant que résultat ou activité planifiée dans les documents stratégiques d'ONU Femmes, ni thématiques dans la stratégie de l'ONU en matière de genre ou dans le cadre de résultats de l'UNSDCF¹⁵⁰**. En revanche, dans son dernier plan stratégique¹⁵¹, le ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille consacre clairement des résultats et des activités à la plupart de ces pratiques. Cette approche est en accord avec plusieurs recommandations de l'EPU au gouvernement du Mali.

¹⁴⁶ [Lancement de la feuille de route pour l'intégration effective de la dimension genre dans le processus électoral et les réformes politiques et administratives au Mali](#)

¹⁴⁷ Dans le cadre de la phase 2 d'un projet d'ONU Femmes mis en œuvre par la fondation « Folke Bernadotte Academy ». Source : entretien avec un membre du personnel de l'ONU

¹⁴⁸ Pour citer une personne interrogée : « l'esclavage traditionnel par ascendance » existe réellement (à Kayes, Kita, Nara, etc.), bien que le problème ne soit jamais abordé. Cela vaut également pour ce que l'on pourrait appeler « l'esclavage moderne », comme dans les zones d'extraction de l'or où les femmes gagnent beaucoup moins que les hommes, ainsi que pour le travail des enfants dans les mines et le travail domestique ».

¹⁴⁹ Dans son chapitre sur le contexte, la note stratégique reconnaît que « *les campagnes de sensibilisation à la télévision nationale, à la radio communautaire et par l'intermédiaire d'activistes n'ont pas eu d'effet tangible sur les pratiques de mutilation génitale féminine, qui ont même augmenté au cours des dernières années* ». Pourtant, plus loin dans le document, on ne trouve aucune référence programmatique aux mutilations génitales féminines, et encore moins de suggestion d'approches alternatives.

¹⁵⁰ En conclusion, l'évaluation de l'UNSDCF suggère que le prochain UNSDCF devrait accorder **une plus grande priorité à la question du genre en lui consacrant un résultat spécifique**. Toutefois, elle reconnaît que la violence à l'égard des femmes est abordée au titre du résultat 3.1 de l'UNSDCF, et notamment les mutilations génitales, les mariages précoces et les mariages forcés. Nous n'avons vu aucune mention de ces pratiques néfastes dans les activités et résultats prévus par l'UNSDCF. Dans la pratique, cependant, l'initiative Spotlight financée par l'UE (un programme conjoint sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes) consacre un certain nombre d'activités à la « réduction des cas de mutilations génitales féminines (MGF) et de mariages d'enfants (MME) dans les zones d'intervention du programme ».

¹⁵¹ Conformément à l'ODD 5.3 (« Éliminer toutes les pratiques néfastes, telles que le mariage des enfants, le mariage précoce ou forcé et les mutilations génitales féminines »), **le plan stratégique (PS) du Mali sur le genre 2016-2018** consacre un certain nombre d'activités à ce sujet. Extraits du cadre de résultats du PS à la p. 13 du « Plan Stratégique » : **1.4.1.** Intensifier les efforts d'éradication et de pénalisation des mutilations génitales féminines. **1.4.2.** Adopter des mesures législatives pour sanctionner les actes de violence domestique et familiale, ainsi que le harcèlement sur le lieu de travail et dans l'environnement scolaire. (...) **5.2.** Sensibiliser et éduquer la population (femmes-hommes, filles-garçons) pour faire évoluer les mentalités et les comportements afin d'éliminer les pratiques néfastes à la santé et à l'intégrité physique et psychologique des femmes, notamment en luttant contre les mutilations génitales féminines, (...)

Cependant, toutes les recommandations de l'EPU n'ont pas été acceptées par le gouvernement du Mali. Les recommandations portant la mention « Prise en considération » suggéraient de sensibiliser les hommes et les garçons à l'évolution des normes sociales liées aux mutilations génitales féminines¹⁵². Elles recommandaient également l'adoption rapide d'une législation tardive qui interdit légalement les mutilations génitales féminines et sanctionne les violences sexuelles et sexistes. Le Mali a également « pris en considération » les recommandations visant à prendre des mesures efficaces pour mettre fin au mariage des enfants, ¹⁵³notamment en portant à 18 ans l'âge minimum du mariage pour les filles. Enfin, le Mali a « pris en considération » la suggestion de légiférer contre la polygamie. Il serait improductif et irréaliste de tenter de plaider en faveur d'une législation contre la polygamie, qui est une pratique culturelle sociale déjà établie et qui bénéficie du soutien des autorités et de la majorité de la population¹⁵⁴.

Si la délégation du Mali a accepté la recommandation de sensibiliser le public aux effets néfastes des mutilations génitales féminines, elle a déclaré qu'elle n'était « pas dans la meilleure position pour criminaliser les mutilations génitales féminines à l'heure actuelle »¹⁵⁵. L'absence d'engagement clair sur ce sujet est un autre exemple des complexités socioculturelles que l'ONU doit gérer au Mali et ailleurs dans la région du Sahel. Dans un tel contexte, les réformes juridiques apparaissent longues, improductives et parfois polarisantes. Le choix du FNUAP et d'ONU Femmes a consisté à mener des actions de plaidoyer par l'intermédiaire des chefs traditionnels qui sont souvent les gardiens des traditions et des dirigeants décentralisés.

Sur le papier, un soutien aux organisations de la société civile est attendu de la part d'ONU Femmes pour le suivi de l'EPU. Depuis son arrivée au pouvoir en 2021, le gouvernement malien a souligné à plusieurs reprises son engagement à respecter les droits de l'homme conformément au droit international et national. Cependant, le personnel des Nations Unies interrogé estime qu'il n'est pas souhaitable que les Nations Unies soient perçues comme soutenant les activistes des droits de l'homme dans le contexte politique complexe actuel¹⁵⁶. Il convient de tenir compte de la résistance opposée par l'opinion publique aux tentatives de réformes initiées par le gouvernement du Mali. Par exemple, le retrait récent par le gouvernement d'une loi spécifique sur la VFG, sous la pression des groupes religieux, met en évidence les obstacles importants que ces groupes posent aux activistes du genre. La réaction de la société malienne aux campagnes de réformes juridiques a contraint les décideurs nationaux à revoir leurs plans. En conséquence, la réponse du gouvernement aux militantes féministes a consisté soit à promettre un changement normatif tout en maintenant les pratiques traditionnelles, soit à mettre en œuvre de manière sélective certains engagements généraux tout en rejetant ouvertement d'autres.

L'une des principales raisons du rejet de l'agenda des droits de l'homme et de l'égalité des genres est le soupçon que les changements juridiques et politiques proposés pourraient occidentaliser la culture et les normes du Mali. Par exemple, il a souvent été conseillé à l'équipe d'utiliser le terme « équité de genre » plutôt que « égalité de genre », car le discours égalitaire est perçu comme étranger au contexte culturel du Mali.

Le poids des normes de genre par rapport aux propositions de réforme est un facteur crucial qui doit être pris en compte dans la planification stratégique pour chaque domaine d'impact d'ONU Femmes. Une personne interrogée ayant participé au soutien du CSA a indiqué que la présence de femmes aux négociations de paix était considérée par les « hautes autorités » comme une concession après les demandes répétées des partenaires internationaux. Traditionnellement, il n'est pas dans les habitudes culturelles maliennes que les femmes discutent officiellement avec les hommes des questions de paix entre les États. Un autre domaine de désaccord sur les normes est la pratique des mutilations génitales féminines (MGF), qui, bien qu'elles soient nocives et entraînent des conséquences à vie, sont fondées sur des traditions séculaires qui font honte à ceux qui n'ont pas subi la procédure.

La remise en cause des structures de pouvoir inégales établies de longue date comporte des risques, ce qui rend vital le soutien des Nations Unies et de la communauté des donateurs. Les participants des ONG ont exprimé leur gratitude pour le rôle joué par la MINUSMA, ONU Femmes et les principaux responsables maliens dans le soutien au changement des normes en matière de genre. Le Mali abrite un mouvement de femmes dynamique, actif depuis les années 1990 et 2000, qui plaide en faveur de réformes juridiques dans les relations familiales et les processus électoraux. Si les mécanismes d'examen internationaux peuvent être perçus comme étant au service d'un agenda occidental supposé hégémonique, les normes culturelles sont fluides et peuvent évoluer localement ou sous l'influence d'individus évoluant dans des contextes culturels différents. Les militants locaux pour l'égalité des genres jouent un rôle

¹⁵² En juin 2020, un rapport du Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes a dénoncé [l'échec du Mali : l'absence de criminalisation des mutilations génitales féminines constitue une violation des droits fondamentaux des femmes](#)

¹⁵³ Il convient de noter que la recommandation d'intensifier les campagnes de sensibilisation contre le mariage des enfants est « en cours de mise en œuvre ». Le Mali a présenté le statut « en cours de mise en œuvre » lors du 3e cycle de l'EPU.

¹⁵⁴ D'après les entretiens menés à Bamako, l'opinion dominante parmi les personnes interrogées est que la polygamie n'est pas une pratique intrinsèquement nuisible. La loi offre aux futurs époux le choix entre la monogamie et la polygamie. Compte tenu du cadre juridique existant et du contexte socioculturel et religieux, l'interdiction de cette pratique n'est pas envisageable à l'heure actuelle.

¹⁵⁵ Rapport du groupe de travail sur l'examen périodique universel, 54e session

11 septembre - 6 octobre 2023, p.8

¹⁵⁶ En février 2023, le responsable de la section Droits de l'homme de la MINUSMA a été prié de quitter le Mali après avoir été accusé d'ignorer les autorités et les institutions nationales et de se montrer partial à l'égard de la société civile dont il sélectionnait les représentants de manière sélective.

crucial d'interface entre les normes non maliennes et les normes indigènes, animés par la volonté d'instaurer des relations non violentes et équitables entre les genres.

Il est important de reconnaître que les normes mondiales sont perçues différemment selon les femmes. Le mouvement des femmes au Mali a été mené principalement par l'élite, la classe moyenne et les femmes francophones des zones urbaines, alors que la plupart des femmes des régions rurales ne sont pas conscientes des changements envisagés. En outre, certains facteurs tels que l'âge et l'appartenance ethnique peuvent expliquer le fait que les jeunes militants pour l'égalité des genres et les plus âgés peuvent partager des ambitions similaires, mais avoir des conceptions différentes de l'évolution des normes culturelles. Les femmes issues de minorités ethniques ont également des perspectives et des approches uniques.

Intégration des personnes en situation de handicap et application du principe « Ne laisser personne de côté »

CONSTAT 12

L'attachement du bureau de pays au principe de « Ne pas faire de laissés-pour-compte » est limité, tant sur le plan conceptuel que dans la mise en œuvre du programme.

L'évaluation n'a pas permis de comprendre comment les laissés-pour-compte ont été ciblés par les programmes d'ONU Femmes au Mali. La note stratégique n'indique pas clairement comment le bureau a prévu d'appliquer ce principe et d'atteindre les personnes les plus marginalisées. Il s'agit notamment des personnes vivant avec un handicap et des femmes soumises au travail forcé.

Le gouvernement du Mali a « approuvé » toutes¹⁵⁷ les recommandations liées au handicap du récent examen périodique universel. Pour ONU Femmes, il s'agit d'une opportunité institutionnelle de plaider en faveur de l'intégration du handicap dans les programmes de développement. Toutefois, cela implique également que la note stratégique de l'entité vise explicitement les personnes en situation de handicap dans son cadre de résultats en matière de développement.

Le handicap ne figure pas dans les principaux documents de planification stratégique du bureau de pays. Les participants interrogés, dont ceux qui travaillent dans le domaine des droits de l'homme, n'ont pas entendu ONU Femmes mentionner quoi que ce soit sur le handicap. Pour illustrer plusieurs témoignages sur l'absence de programmes en faveur des personnes en situation de handicap, voici une citation tirée d'une discussion de groupe lors des visites sur le terrain :

« les personnes en situation de handicap n'ont pas été délibérément prises en compte dans les projets. Les programmes d'ONU Femmes ne comportent pas de volet consacré au handicap. Cela n'est pas vraiment mentionné. Cependant, ONU Femmes aurait pu profiter de notre expérience en la matière. Nous travaillons actuellement avec d'autres partenaires financiers sur des programmes destinés aux personnes en situation de handicap. Nous avons assisté aux sessions d'élaboration de la note stratégique d'ONU Femmes, et cette catégorie de personnes vulnérables n'y a pas été abordée.

Le gouvernement du Mali a « approuvé » toutes¹⁵⁸ les recommandations liées au travail décent du récent examen périodique universel. Pour ONU Femmes, il s'agit d'une opportunité institutionnelle de plaider en faveur de la criminalisation de l'esclavage par ascendance et de la traite des personnes. Cet objectif peut être atteint grâce à des initiatives conjointes avec l'OIT et le HCDH.

Chapitre 6. Enseignements tirés

Ce chapitre présente les principaux enseignements tirés de l'évaluation des interventions d'ONU Femmes Mali, à la fois sur les défis et les opportunités. Les enseignements tirés soulignent l'absolue nécessité d'un suivi systématique et d'une prise de décision fondée sur des données probantes afin de mieux évaluer l'impact et les succès des programmes. Ils soulignent également l'importance de surmonter les obstacles culturels et les contraintes en matière de ressources pour faire progresser l'égalité des genres grâce à des actions soutenues de sensibilisation et de renforcement des capacités. Enfin, la promotion de l'interaction et de la cohésion entre les femmes et les hommes est considérée comme un facteur essentiel de la promotion de la paix, de la sécurité et des droits de l'homme au Mali.

Leçon 1 : Les défis liés aux normes de genre profondément ancrées, aux contraintes de ressources et aux barrières institutionnelles soulignent la nécessité d'une sensibilisation, d'un renforcement des capacités et d'une collaboration continue pour faire progresser efficacement l'égalité des genres.

¹⁵⁷ Il s'agit des recommandations 135.265 ; 135.266 ; 135.267 ; 135.268 ; 135.269.

¹⁵⁸ Il s'agit des recommandations 135.114-126 de l'EPU.

La capacité d'ONU Femmes Mali à rassembler divers acteurs n'a pas été pleinement exploitée pour impliquer les différentes parties prenantes dans le suivi des recommandations des organes de défense des droits de l'homme relatives aux droits fondamentaux des femmes. Cet engagement limité en matière de droits de l'homme contraste avec le travail de l'entité au niveau institutionnel et, en particulier, avec sa meilleure visibilité lors des sessions plénières des organes de défense des droits de l'homme. L'approche prudente observée par le bureau de pays peut s'expliquer en partie par les réactions négatives à l'égard des réformes égalitaires inspirées du féminisme, comme l'a montré la controverse entourant les propositions de réformes législatives et politiques tenant compte de la dimension de genre dans le contexte d'instabilité qui règne au Mali. L'analyse basée sur l'EPU de la contribution d'ONU Femmes à la mise en œuvre des changements gouvernementaux annoncés peut être nuancée à la lumière du contexte politique et culturel. Le report des élections prévues en février 2024, les tensions qui s'ensuivent avec les principales organisations multilatérales et représentations diplomatiques africaines et occidentales, la décision du Mali de se retirer de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest, la dénonciation par le gouvernement de la Déclaration d'Alger sur la paix et la réconciliation au Mali sont des faits contextuels déterminants devant la tâche complexe que représente la défense des droits de l'homme au Mali.

Leçon 2 : Lorsque le bureau de pays met en place une collecte de données systématique, une validation et un suivi des résultats pour toutes les interventions, la capacité à évaluer l'impact réel de ses programmes et à prendre des décisions stratégiques en connaissance de cause augmente de manière significative.

Par exemple, un dialogue direct avec les femmes dirigeantes impliquées dans le Conseil national de transition aurait permis de mieux comprendre leurs contributions et les défis auxquels elles sont confrontées. De même, des efforts ciblés pour mesurer les résultats des activités de développement des capacités de médiation électorale permettraient d'étayer les succès annoncés.

Dans des régions comme Ségou et Bla, le suivi et la vérification des effets de la facilitation du dialogue entre les femmes et les autorités locales permettraient de déterminer si ces échanges ont abouti à des changements significatifs. En outre, le suivi des interventions locales visant à prévenir les pratiques néfastes, telles que les mariages d'enfants, au moyen de cadres normalisés, permettrait de quantifier l'ampleur et la durabilité de ces efforts.

En intégrant des cadres de suivi solides et cohérents, ONU Femmes Mali sera en mesure de transformer les informations anecdotiques en données validées, ce qui permettra de renforcer la programmation fondée sur des données probantes et de tirer des enseignements plus efficaces pour les initiatives futures.

Leçon 3 : Malgré le scepticisme initial de leurs homologues masculins, la participation des femmes aux mécanismes de paix permet de renforcer les mécanismes qui favorisent un environnement pacifique et respectueux à la fois des droits de l'homme et les traditions culturelles.

ONU Femmes Mali et la MINUSMA ont défendu avec succès la représentation des femmes dans les mécanismes de paix, tels que le comité de suivi des accords d'Alger, où la participation des femmes est passée de 0 à 38 %. Le rôle des femmes s'est également élargi dans la résolution des conflits au niveau communautaire, en particulier dans des régions comme Mopti et Gao. La compréhension mutuelle entre les hommes et les femmes qui ont participé aux ateliers de renforcement des capacités s'est améliorée, ce qui a permis de faire tomber les barrières et de favoriser la collaboration. La participation des femmes a non seulement renforcé l'efficacité des mécanismes de paix, mais a également enrichi les discussions, en particulier sur des enjeux tels que l'éducation, la santé et la sécurité.

Chapitre 7. Conclusions

Les résultats de l'évaluation dans les différents domaines de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficience, de la durabilité et des droits de l'homme soulignent l'engagement continu d'ONU Femmes Mali à faire progresser l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes, en particulier dans un environnement sociopolitique et sécuritaire complexe. Le portefeuille du bureau de pays est aligné sur les cadres nationaux et internationaux, notamment en ce qui concerne la promotion de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes. L'organisation a efficacement adapté ses stratégies pour naviguer dans le paysage politique et sécuritaire complexe du Mali, démontrant ainsi sa capacité à faire valoir sa pertinence même dans des contextes difficiles. Dans l'ensemble de ses interventions, les progrès sont manifestes dans des domaines tels que la participation politique des femmes, la prévention de la violence fondée sur le genre et l'intégration de la dimension de genre dans les cadres politiques nationaux. En outre, ONU Femmes s'est engagée à renforcer la cohérence interne et externe, en travaillant en étroite collaboration avec ses partenaires afin de réduire les doublons et d'améliorer la collaboration.

Si les succès sont notables, il reste des domaines à améliorer, comme la nécessité d'améliorer la planification à long terme afin de garantir la durabilité des résultats et une plus grande attention aux initiatives d'autonomisation économique, en particulier en matière d'accès au numérique et d'entrepreneuriat. La gestion des ressources et les processus opérationnels ont également été améliorés, bien que des efforts supplémentaires soient nécessaires pour résoudre les problèmes persistants liés à l'efficacité des processus d'achat et de recrutement. Dans l'ensemble du portefeuille, il existe des opportunités de renforcer l'impact en ciblant les groupes marginalisés de manière plus inclusive et en développant les efforts de lutte contre les pratiques néfastes telles que les mutilations génitales féminines et les mariages précoces. À l'avenir, l'engagement continu d'ONU Femmes en faveur des partenariats stratégiques, des approches participatives et de la planification de la durabilité sera essentiel pour préserver cette dynamique et garantir un changement durable et transformateur pour les femmes et les filles au Mali.

Conclusion - 1 (liée au constat 1, au constat 13 et au constat 15) : l'alignement stratégique d'ONU Femmes Mali sur les cadres nationaux et internationaux démontre sa pertinence et offre une opportunité de renforcer l'intégration des recommandations en matière de droits de l'homme.

La note stratégique d'ONU Femmes Mali est alignée sur les politiques nationales clés, telles que le CREDD, et les cadres internationaux, dont l'UNSDCF. Cet alignement reflète un engagement fort en faveur de la promotion de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes. Toutefois, l'impact de l'organisation pourrait encore être renforcé si le gouvernement malien donnait suite aux recommandations spécifiques en matière de droits de l'homme. Des efforts supplémentaires pour lutter contre des pratiques telles que les mutilations génitales féminines et les mariages précoces pourraient renforcer le rôle d'ONU Femmes dans le soutien aux engagements nationaux du Mali en matière de droits de l'homme¹⁵⁹. En approfondissant son travail dans ces domaines, ONU Femmes pourra consolider sa position d'acteur clé dans la conduite d'un changement transformateur pour les femmes et les filles au Mali.

Conclusion - 2 (liée au constat 2, au constat 3 et au constat 8) : ONU Femmes Mali a fait preuve de résilience et d'adaptabilité dans un environnement politique et sécuritaire complexe, démontrant ainsi sa pertinence continue.

Malgré l'instabilité du paysage politique et sécuritaire du Mali, ONU Femmes Mali a su adapter ses stratégies pour rester efficace et pertinente. Cette capacité d'adaptation est manifeste dans les efforts de soutien de l'organisation à la participation politique des femmes, à la lutte contre la violence fondée sur le genre et à la promotion d'une constitution incluant la dimension de genre. Cette capacité à s'adapter aux changements politiques a préservé le statut d'acteur clé de l'organisation dans la promotion de l'égalité des genres. L'environnement politique continuant d'évoluer, il sera essentiel d'affiner les stratégies à long terme pour garantir la durabilité des résultats, en particulier dans les domaines de l'autonomisation économique des femmes et de la participation à la paix et à la sécurité.

Conclusion - 3 (liée au constat 4) : la cohérence a été améliorée grâce à la réduction des doublons et à la coordination stratégique, mais il est possible de renforcer davantage les mécanismes de coordination en matière d'égalité des genres.

ONU Femmes Mali a réalisé des progrès significatifs dans la promotion de la cohérence interne en réduisant les doublons entre ses programmes et en promouvant les synergies. Cela a permis de rationaliser les efforts en matière d'égalité des genres au sein du système des Nations unies, en particulier grâce à la revitalisation du groupe thématique sur l'égalité des genres. Le rôle actif d'ONU Femmes dans les mécanismes de coordination des Nations Unies, tels que la programmation conjointe, a contribué à cette amélioration. Néanmoins, il existe encore des moyens de renforcer la coordination en matière d'égalité des genres en abordant les problématiques identifiées dans la feuille de résultats de l'équipe de pays des Nations Unies sur l'égalité des genres, ce qui pourrait renforcer les efforts déployés par les agences des Nations Unies pour soutenir le chantier de l'égalité des genres au Mali, guidé par une politique nationale d'égalité des genres actualisée.

Conclusion - 4 (liée au constat 5, au constat 6 et au constat 7) : les avancées significatives en matière de participation politique des femmes et de prévention de la violence soulignent l'efficacité de l'organisation, même s'il existe des opportunités de renforcer davantage les initiatives d'autonomisation économique.

ONU Femmes Mali a fait des progrès considérables dans la promotion de la participation politique des femmes et la prévention de la violence fondée sur le genre. Le soutien de l'organisation aux candidates et son action en faveur de changements législatifs

¹⁵⁹ L'engagement limité d'ONU Femmes Mali en matière de droits de l'homme contraste avec le travail de l'entité au niveau institutionnel et, en particulier, avec sa meilleure visibilité lors des sessions plénières des organes de défense des droits de l'homme. Selon un examen de la 55^e session du Conseil des droits de l'homme, ONU Femmes a fait un nombre relativement élevé de déclarations au cours de la 55^e session du Conseil des droits de l'homme (15 déclarations, dont 3 préparées conjointement avec le FNUAP, l'UNICEF et/ou le PNUD). Source : ONU Femmes - Genève, Droits de l'homme et développement, Rapport interne, avril 2024.

ont contribué à des succès importants dans ces domaines. Toutefois, elle peut encore renforcer son impact dans le domaine de l'autonomisation économique, en particulier dans l'économie numérique et l'entrepreneuriat. En intensifiant ses efforts dans ces secteurs, ONU Femmes Mali peut s'appuyer sur ses réalisations et améliorer l'efficacité globale de son portefeuille en matière de promotion de l'égalité des genres.

Conclusion - 5 (constat 9, constat 10 et constat 11) : des améliorations opérationnelles lui ont permis de gagner en efficacité, mais des problèmes persistants en matière d'approvisionnement, de recrutement ainsi que de suivi et d'évaluation doivent être résolus pour améliorer l'utilisation des ressources et l'efficacité. L'absence de données au niveau des résultats dans tous les domaines des programmes a entravé la capacité de l'évaluation à en mesurer l'efficacité.

ONU Femmes Mali a pris des mesures importantes pour améliorer la gestion des ressources, en particulier par le biais d'un recrutement ciblé et d'un soutien à la gestion des programmes. Ces efforts ont contribué à améliorer l'efficacité des programmes, mais des problèmes persistent en matière d'approvisionnement et de recrutement, ce qui nuit à leur mise en œuvre dans les délais. L'évaluation a également mis en évidence des lacunes dans le suivi et l'évaluation, notamment l'absence de mise à jour systématique des données et de cadres de suivi normalisés. Cela entrave la capacité de l'évaluation à apprécier les réalisations et les impacts, tels que l'efficacité des interventions en matière d'autonomisation des femmes et de prévention des pratiques néfastes. Le renforcement des systèmes de suivi et d'évaluation et la résolution des problèmes opérationnels sont essentiels pour améliorer l'utilisation des ressources et éclairer les programmes futurs à l'aide de données fiables.

Conclusion - 6 (liée au constat 12 et au constat 5) : l'engagement d'ONU Femmes en faveur de la durabilité se manifeste à travers une implication forte de la communauté et des partenariats solides, mais il est nécessaire de renforcer la planification à long terme pour préserver les résultats.

ONU Femmes Mali a démontré un engagement fort en faveur de la durabilité, comme en témoigne son approche participative de mobilisation des communautés locales et de ses partenaires. Cette approche a permis d'obtenir des changements durables, notamment grâce au renforcement des capacités et à des partenariats efficaces avec les acteurs institutionnels. Toutefois, le renforcement de la planification à long terme, notamment l'intégration de stratégies de sortie plus tôt dans le cycle du projet, est essentiel pour garantir la durabilité des résultats. Ces efforts sont nécessaires pour garantir la préservation des acquis en matière d'égalité des genres, même face à l'instabilité politique et aux cycles de financement à court terme.

Conclusion - 7 (constat 15, constat 16 et constat 6) : les efforts engagés pour faire progresser les droits de l'homme et l'inclusion présentent un potentiel, car ils permettent de cibler davantage les groupes marginalisés et d'impliquer les hommes et les garçons dans l'égalité des genres.

Le portefeuille d'ONU Femmes Mali a montré un fort potentiel pour aborder les problématiques clés en matière de genre et de droits de l'homme. Toutefois, il est possible de cibler davantage les groupes marginalisés, tels que les personnes en situation de handicap, afin de s'assurer que les interventions bénéficient aux plus vulnérables. En outre, l'organisation peut renforcer son impact en faisant participer les hommes et les garçons aux efforts en faveur de l'égalité des genres¹⁶⁰. Il s'agirait par exemple d'adopter des interprétations respectueuses de l'égalité des genres des textes religieux pour remettre en question les pratiques abusives comme les mariages précoces et les mutilations génitales féminines, ce qui rendrait l'approche de l'égalité des genres plus inclusive et transformatrice. Une position plus proactive sur ces problématiques renforcera l'inclusivité et l'impact global du portefeuille.

Chapitre 8. Recommandations

Les recommandations présentées ci-dessous sont le fruit d'un vaste processus de consultation visant à combler les lacunes existantes et à tirer parti des nouvelles possibilités. Ce processus a débuté lors de la phase de collecte des données, au cours de laquelle les résultats préliminaires ont été examinés avec les principales parties prenantes. Une présentation de ces résultats a été organisée avec le groupe de référence pour l'évaluation en janvier 2024, et leurs idées ont contribué à l'élaboration des recommandations finales. Récemment, les recommandations ont également été rédigées en consultation avec la direction et le

¹⁶⁰ The MenEngage Alliance (<https://menengage.org>) propose des conseils utiles en la matière.

personnel du bureau de pays, ce qui a permis d'affiner l'orientation que nous décrivons ici. Ces recommandations ont été examinées par le groupe de gestion de l'évaluation et le groupe de référence, et des révisions ultérieures ont été incorporées le cas échéant.

En fin de compte, ces recommandations doivent être mises en œuvre par le bureau de pays, en collaboration et en consultation avec les parties prenantes nationales concernées au Mali, en veillant à ce que les mesures prises soient cohérentes avec les priorités et les contextes locaux.

La recommandation 1 découle de la conclusion 1 et de la conclusion 3			
ONU Femmes devrait aider le ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille à mettre à jour la politique nationale d'égalité des genres et à l'aligner sur la nouvelle note stratégique, tout en donnant la priorité au renforcement des structures existantes pour une meilleure appropriation et une plus grande durabilité.			
Priorité : haute	Difficulté : moyenne	Délai : T4 2024	Pilotée par : la direction et le personnel de gestion des programmes
Actions proposées			
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuer à la révision et à la mise à jour de la politique nationale d'égalité des genres afin d'y faire figurer les défis et les opportunités actuels. • Développer des partenariats avec des acteurs nationaux et internationaux, en évitant de créer de nouvelles structures si celles qui existent peuvent être renforcées. • Intensifier les efforts pour lutter contre les pratiques néfastes telles que les mutilations génitales féminines et les mariages précoces en intégrant les engagements en matière de droits de l'homme dans les cadres nationaux. • Veiller à l'adéquation entre les priorités nationales et les normes internationales en matière d'égalité des genres. 			
Que se passerait-il si la recommandation était mise en œuvre (ou non) ?	<i>Si elle est mise en œuvre :</i> la politique nationale d'égalité des genres traduira les développements récents au Mali et réaffirmera l'engagement du pays en faveur de l'égalité des genres, en proposant un cadre pertinent à toutes les parties prenantes.		
	<i>Si elle n'est pas mise en œuvre :</i> cette politique obsolète continuera d'entraver les progrès, privant les activistes du genre, les ONG et les Nations Unies d'un point de référence commun pour la promotion de l'égalité des genres et entraînant une fragmentation des efforts de promotion de l'égalité des genres dans la mesure où les structures existantes risquent de s'affaiblir.		
La recommandation 2 découle de la conclusion 3			
ONU Femmes devrait renforcer son rôle de coordination pour plaider en faveur de réformes juridiques sur les droits des femmes, en établissant des alliances stratégiques avec la société civile et les chefs religieux pour remettre en cause les pratiques préjudiciables.			
Priorité : moyenne	Difficulté : moyenne	Délai : T1 2025	Pilotée par : la direction et le personnel de gestion des programmes
Actions proposées			
<ul style="list-style-type: none"> • Tirer parti du mandat d'ONU Femmes pour promouvoir des réformes juridiques en collaboration avec des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux. • Former des alliances avec les mouvements locaux, les chefs religieux et les organisations de la société civile pour promouvoir des réformes qui intègrent la dimension de genre. • Mettre en œuvre des stratégies de plaidoyer culturellement adaptées qui respectent les normes locales tout promouvant des normes progressistes en matière d'égalité des genres. • Doter les champions locaux de moyens d'action et mettre en avant les récits religieux qui soutiennent les droits des femmes afin de lutter contre la résistance des partis politiques conservateurs, des groupes ou des personnes influentes. • Pour remédier au sous-financement des programmes de promotion du leadership des femmes, il est nécessaire de réfléchir à l'élaboration d'une stratégie d'investissement durable au-delà des périodes électorales. 			
Que se passerait-il si la recommandation était mise en œuvre (ou non) ?	<i>Si elle est mise en œuvre :</i> des alliances stratégiques avec la société civile et les chefs religieux permettront de faire avancer des réformes juridiques essentielles, de combattre les pratiques préjudiciables et de renforcer les droits des femmes dans le pays.		
	<i>Si elle n'est pas mise en œuvre :</i> les pratiques néfastes persisteront et les opportunités de réformer les lois discriminatoires seront manquées, ce qui renforcera davantage les inégalités de genre.		
La recommandation 3 découle de la conclusion 1 et de la conclusion 7			
ONU Femmes devrait promouvoir un changement normatif en cherchant à mieux comprendre les contextes culturels locaux et en nouant des alliances avec les activistes du genre, les chefs religieux et la société civile pour mener des initiatives transformatrices en matière d'égalité des genres.			
Priorité : haute	Difficulté : haute	Délai : T4 2024	Pilotée par : la direction et le personnel de gestion des programmes
Actions proposées			
<ul style="list-style-type: none"> • Allouer des ressources à l'étude et à la cartographie des interactions culturelles entre les normes mondiales et les pratiques locales. • Collaborer avec les militants activistes du genre et les chefs religieux locaux afin d'adapter les normes mondiales au contexte malien. • Renforcer les alliances avec les acteurs religieux en faveur des programmes d'égalité des genres afin de proposer un contre-récit convaincant aux pratiques traditionnelles néfastes. • Dialoguer régulièrement avec la société civile pour rendre les initiatives en matière d'égalité des genres inclusives et adaptées au contexte. • Cibler les groupes marginalisés et inclure le handicap dans les documents stratégiques à l'aide d'un financement adéquat. • Créer des mécanismes de responsabilisation pour l'intégration des principes « Ne pas faire de laissés-pour-compte » au sein du bureau de pays et de la programmation inter-agences dans tout le pays. 			
Que se passerait-il si la recommandation était mise en œuvre (ou non) ?	<i>Si elle est mise en œuvre :</i> une implication plus marquée dans les contextes culturels et les alliances locales favorisera les initiatives transformatrices en matière d'égalité des genres qui s'inscrivent dans les pratiques locales tout en contribuant au changement à long terme.		
	<i>Si elle n'est pas mise en œuvre :</i> les initiatives en faveur de l'égalité des genres peineront à s'imposer au niveau local, et les normes mondiales ne seront pas adaptées au contexte local pour produire des changements profonds.		
La recommandation 4 découle de la conclusion 3			
ONU Femmes devrait renforcer les mécanismes de coordination en matière d'égalité des genres en remédiant aux lacunes de la feuille de résultats de l'égalité des genres de l'UNCT et en consolidant le suivi de l'évaluation dans l'ensemble de son portefeuille.			
Priorité : moyenne	Difficulté : faible	Délai : T1 2024	Pilotée par : personnel chargé des programmes et des opérations
Actions proposées			
<ul style="list-style-type: none"> • Réévaluer régulièrement les indicateurs de la feuille de résultats de l'UNCT-SWAP sur l'égalité des genres afin de garantir une amélioration constante des performances. • Collaborer avec le bureau du coordinateur résident et le groupe thématique sur l'égalité des genres pour garantir l'utilisation des évaluations et de la feuille de résultats sur le genre. • Améliorer la coordination interne entre les organismes des Nations Unies afin de simplifier les efforts en matière d'égalité des genres et de réduire les doublons. 			

<ul style="list-style-type: none"> Clarifier les responsabilités pour l'obtention des résultats en matière d'égalité des genres au sein du bureau de pays et dans l'ensemble de la programmation inter-agences. 			
Que se passerait-il si la recommandation était mise en œuvre (ou non) ?	<i>Si elle est mise en œuvre</i> : l'amélioration des mécanismes de coordination en matière de genre et du suivi de l'évaluation permettront de faire progresser les questions de genre dans l'ensemble du système des Nations Unies au Mali.		
	<i>Si elle n'est pas mise en œuvre</i> : les lacunes en matière de coordination et de suivi persisteront, ce qui entraînera un manque d'efficacité, une duplication des efforts et des opportunités manquées de faire progresser l'égalité des genres.		
La recommandation 5 découle de la conclusion 5			
ONU Femmes Mali devrait résoudre ses problèmes opérationnels et renforcer ses mécanismes de suivi et d'évaluation afin d'améliorer l'efficacité des programmes, de garantir une prise de décision fondée sur des données probantes et une utilisation stratégique des ressources.			
Priorité : haute	Difficulté : haute	Délai : T4 2024	Pilotée par : personnel chargé des opérations, des programmes et du suivi et de l'évaluation
Actions proposées			
<ul style="list-style-type: none"> Renforcer le PMSU, composé d'une seule personne, en redéployant ou en réaffectant le personnel opérationnel afin de résoudre le problème persistant des avances non remboursées des partenaires. Remédier aux problèmes opérationnels dans les domaines de l'approvisionnement et du recrutement en rationalisant les processus et en mettant l'accent sur l'obligation de rendre compte. Mettre en œuvre un cadre de suivi et d'évaluation solide qui permet de suivre et de documenter systématiquement les résultats des programmes dans tous les secteurs. Veiller à ce que les données de suivi soient régulièrement mises à jour et utilisées pour justifier les succès et l'impact des interventions. Clarifier la répartition des tâches entre l'unité de suivi et d'évaluation et les questionnaires de programme pour la production de rapports en identifiant les ambiguïtés et les doublons dans les rôles et les responsabilités. 			
Que se passerait-il si la recommandation était mise en œuvre (ou non) ?	<i>Si elle est mise en œuvre</i> : le renforcement des systèmes de suivi et d'évaluation et de gestion des ressources permettra une programmation plus efficace, une prise de décision fondée sur des données et une meilleure utilisation des ressources.		
	<i>Si elle n'est pas mise en œuvre</i> : l'efficacité des programmes restera compromise, le manque de suivi se traduisant par des opportunités manquées d'apprentissage et d'adaptation des interventions.		
La recommandation 6 découle de la conclusion 6			
ONU Femmes Mali devrait renforcer la planification à long terme et intégrer des stratégies de sortie dès le départ pour assurer la durabilité et la résilience face aux fluctuations politiques et financières.			
Priorité : moyenne	Difficulté : faible	Délai : T1 2024	Pilotée par : direction, personnel chargé des programmes et du suivi et de l'évaluation
Actions proposées			
<ul style="list-style-type: none"> Élaborer des stratégies globales à long terme comprenant des plans de durabilité et des stratégies de sortie pour tous les projets d'envergure. Dialoguer avec les parties prenantes et les communautés nationales pour renforcer les capacités locales, afin de garantir la poursuite des progrès en matière d'égalité des genres, même après la fin du projet. Veiller à ce que les plans de durabilité tiennent compte de l'instabilité politique et des cycles de financement à court terme, afin de protéger les acquis en matière d'égalité des genres. Faire de la durabilité un élément clé de la planification des projets, afin de pérenniser les résultats au-delà de la période d'intervention immédiate. 			
Que se passerait-il si la recommandation était mise en œuvre (ou non) ?	<i>Si elle est mise en œuvre</i> : la planification à long terme et les stratégies de sortie garantiront que les progrès en matière d'égalité des genres seront préservés même en cas d'incertitudes politiques et financières.		
	<i>Si elle n'est pas mise en œuvre</i> : l'impact à court terme des projets restera vulnérable aux changements politiques et aux baisses de financement, ce qui risque de réduire à néant les progrès réalisés en matière d'égalité des genres.		
La recommandation 7 découle de la conclusion 7			
Recommandation 7 : ONU Femmes devrait impliquer de manière proactive les hommes et les garçons dans les efforts en faveur de l'égalité des genres, d'adopter des interprétations respectueuses de l'égalité des genres des textes religieux pour remettre en cause les pratiques néfastes et promouvoir des normes inclusives.			
Priorité : moyenne	Difficulté : haute	Délai : T1 2024	Pilotée par : la direction et le personnel de gestion des programmes
Actions proposées			
<ul style="list-style-type: none"> Élaborer des initiatives destinées spécifiquement aux hommes et aux garçons afin de faire évoluer les normes sexistes néfastes et de les impliquer en tant qu'alliés dans les efforts d'égalité des genres. Adopter des interprétations respectueuses de l'égalité des genres des textes religieux pour lutter contre des pratiques telles que les mariages précoces et les mutilations génitales féminines. Créer des programmes qui encouragent la participation des hommes à la prévention de la violence fondée sur le genre et à la promotion de la participation économique et politique des femmes. Favoriser les partenariats avec les dirigeants locaux et les chefs religieux afin de diffuser des messages qui promeuvent des normes d'égalité des genres dans l'ensemble du Mali. 			
Que se passerait-il si la recommandation était mise en œuvre (ou non) ?	<i>Si elle est mise en œuvre</i> : l'implication proactive des hommes et des garçons contribuera à transformer les normes sexistes néfastes et à favoriser des communautés inclusives où l'égalité des genres est plus largement acceptée.		
	<i>Si elle n'est pas mise en œuvre</i> : les pratiques néfastes continueront à se perpétuer et les hommes et les garçons resteront désengagés des efforts de promotion de l'égalité des genres.		