



*Au service
des peuples
et des nations*



EVALUATION FINALE DU PROJET CONJOINT PNUD-ONUDI

“Appui au renforcement de résilience aux conflits des femmes et des jeunes des régions de Tombouctou et Gao”

Par

Viviane Tassi Bela

Consultante Internationale

Experte en Evaluation Sensible au Genre

Email: viviane@tassi-bela.net

Skype: @tassi_bela

TABLE DES MATIERES

Abbreviations et acronymes

Remerciements

I.	Limitation Géographique du Projet	7
II.	Informations sur le projet	8
II.	Composition de l'équipe d'évaluation	9
III.	Données sociopolitique, économique et sécuritaire du Mali	10
	4.1 Données Socio Economiques au Mali et dans les zones du projet	10
	4.2 Tombouctou et Gao, Zones du projet	11
	4.3 Données Sécuritaires et Paix	11
	4.4 Situation des Droits Humains et des Femmes au Mali	12
	4.5 L'impact du conflit sur les populations	13
V.	Contexte du projet conjoint PNUD-ONUDI & Ses objectifs	14
	5.1 Budget du projet	15
VI.	Description du projet conjoint PNUD-ONUDI	16
	6.1 Cadre Logique du projet conjoint PNUD-ONUDI	17
VII.	Cadre de la mission d'évaluation du projet PNUD/ONUDI	21
	7.1 Objectifs de l'évaluation	22
	7.2 Objectifs spécifiques	22
	7.3 Méthodologie de l'évaluation finale du projet	23
	7.4 Processus d'évaluations mixtes / Triangulation des données	23
	7.5 L'évaluation sensible au Genre et aux Droits Humains	24
VIII.	Résultats de l'évaluation du Projet conjoint PNUD-ONUDI	25
	8.1 Théorie de l'analyse du changement	25
	8.2 Analyse de la pertinence du projet conjoint PNUD-ONUDI	26
	8.3 Analyse de l'efficacité du projet conjoint PNUD-ONUDI	29
	8.3.1 Ressources humaines du projet conjoint PNUD-ONUDI	30
	8.3.2 Gestion des finances	32
	8.3.3 Le Système de Suivi & Evaluation du projet PNUD-UNIDO	36
	8.4 Analyse de l'efficacité du projet conjoint PNUD-ONUDI	39
	8.5 Analyse de l'impact du projet commun PNUD-ONUDI	46
	8.6 Analyse de la durabilité du projet conjoint PNUD-ONUDI	49
	8.7 Analyse des thèmes transversaux: Droits Humains et Genre	50
	8.8 L'évaluation du partenariat entre PNUD-ONUDI et les partenaires	52
IX.	Contraintes liées cette évaluation	53
X.	Recommandations	54
XI.	Annexes	56

TABLEAUX

Tableau A Matrice du Cadre des Résultats après révisions et ajustements du projet conjoint PNUD-ONUDI (Décembre 2017)	18
Tableau B Personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation	23
Tableau C Budget du Cadre des résultats du projet conjoint PNUD-ONUDI à partir de la révision des indicateurs de 2016	34
Tableau D Budget supplémentaire alloué au projet conjoint après prolongation	35
Tableau E Vue d'ensemble des activités sous le résultat 1	42
Tableau F Les 4R du projet Conjoint PNUD-ONUDI	50
Tableau G SWOT analyse du Partenariat PNUD-ONUDI et autres organisations	52

GRAPHIQUES

Graphique 1 ToC et Chaîne de résultat du projet conjoint PNUD-ONUDI	25
Graphique 2 Analyse du budget par agence & poste de dépense initialement prévu du projet conjoint (Décembre 2014)	33

ABREVIATIONS ET ACRONYMES

AE2C	Cabinet d'audit, de comptabilité et d'études de droit malien
AGR	Activités Génératrices de Revenus
CNPV	Centre National de Promotion du Volontariat
HIMO	Haute Intensité de Main d'oeuvre
OCHA	Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
ONU Femmes	Organisations des Nations Unies consacrée à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.
PDI	Personnes déplacées à l'intérieur des frontières
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SGBV	Violences sexuelles et basées sur le Genre
ToC	Theories de Changement (Theory of Change)
ToR	Termes de Références
PBF	Fonds des Nations Unis pour la Paix

REMERCIEMENTS

Ce rapport est le résultat du travail mené par l'Évaluatrice et Consultante Internationale Viviane Tassi Bela, commissionnée par le PNUD au Mali.

Ma profonde gratitude et mes remerciements les plus sincères à l'équipe du projet conjoint PNUD - ONUDI au Mali qui a soutenu le processus d'évaluation notamment M. Abdoul Wahab Ba Conseiller Technique / Gouvernance PNUD Mali, M. Mohammed Issa Ould Ahmed, Coordonateur du Projet conjoint PNUD-ONUDI, Mme Hawa Kebe du bureau ONUDI en Autriche, Mme Haby Sow Traore, Représentante ONUDI au Mali et M. Djibril Coulibaly, ONUDI Senegal.

L'Évaluatrice est très reconnaissante à M. Sekou Coulibaly, Directeur General du CNPV et toute son équipe, M. Idrissa Guindo, Secrétaire Général du Ministère de la Jeunesse et de la Construction Citoyenne, M. Ibrahim ag Nock, Directeur General de l'ANPE du Mali qui ont activement participé à cette évaluation.

Mes remerciements également à Mme Aissatou Guisse Kaspar de PBF/MINUSMA au Mali pour l'entretien très informatif et l'échange constructif que nous avons eu ainsi qu'à Mme Marietou Diaby de ONU Femmes au Mali pour son analyse macro de la situation des Femmes au Nord Mali et pour l'aimable disponibilité.

Il est important de noter ici la participation clé de l'agence CNPV et son soutien très professionnel tout au long de cette évaluation qui a permis d'entrer en contact directement avec les bénéficiaires à Gao et Tombouctou.

Cette évaluation n'aurait pas pu être possible sans le soutien administratif de Mme Assitan Toure et de Mme Yassa Diawara ainsi que la logistique assurée par les chauffeurs du PNUD au Mali, Salifou Sy, Bathily et Ousmane mis à disposition pour les nombreux déplacements tout au long de cette mission.

I- LIMITATION GEOGRAPHIQUE DU PROJET CONJOINT PNUD-ONUDI



II- INFORMATIONS SUR LE PROJET

Intitulé du projet:	Appui au renforcement des capacités de résilience aux conflits des femmes et des jeunes dans les régions de Gao et Tombouctou
Bénéficiaires du projet:	PNUD - ONUDI
Partenaires d'exécution :	<u>Gouvernement :</u> Ministère de la Jeunesse; Centre National de Promotion du Volontariat, Ministère de l'Industrie et de la Promotion des investissements, Ministère de la Promotion de la femme, de l'enfant et de la famille, <u>Organisation Non Gouvernementale (ONG):</u> Conseil Regional de la Jeunesse de Gao et Tombouctou,
Zones d'interventions du projet:	Régions de Tombouctou et de Gao, Mali
Descriptif du projet :	Consolider le processus de réconciliation nationale et de promotion de la paix, par le développement de l'éducation à la paix et la promotion du dialogue et par le développement d'opportunités économiques en faveur des femmes et des jeunes des régions de Gao et Tombouctou.
Theorie du Changement du projet	<i>"Si les femmes et les jeunes acquièrent les compétences techniques et organisationnelles indispensables à une participation efficace au processus de dialogue et de réconciliation nationale et bénéficient aussi d'opportunités d'emplois durables, alors ils contribueront à l'émergence de communautés plus fortes et résilientes, capables d'avoir recours à la gestion non-violente des conflits, de consolider les acquis de la paix et à même de réduire la marginalisation sociale et économique au sein de leurs communautés et par ricochet au niveau national".</i>
Résultats du projet	<u>Résultat 1:</u> Les femmes et les jeunes ciblés ont acquis les capacités nécessaires à la gestion non-violente des conflits, à la conduite de processus de dialogue ouverts et inclusifs et œuvrent à la restauration de la cohésion sociale et de la paix dans leur communauté; <u>Résultat 2 :</u> Les communautés ciblées deviennent plus résilientes aux conflits et s'intègrent de manière durable dans leurs communes grâce aux nouvelles opportunités économiques pour les jeunes à risque et les femmes vulnérables.

Budget du projet	Fonds pour la consolidation de la paix : 2 611 120 \$ US
Dates de démarrage & d'achèvement	Date de démarrage du projet proposée : 2 Janvier 2015 Date d'achèvement du projet proposée : 30 Juin 2016 Date d'achèvement réel après prolongation: 31 Décembre 2017 Durée totale (en mois) : 36 mois
<p>« Score » sur l'égalité entre les sexes (« Gender Marker ») : <u>2</u></p> <p>Note 3 pour les projets ayant l'égalité entre les sexes comme principal objectif. Note 2 pour les projets ayant l'égalité entre les sexes parmi leurs objectifs. Note 1 pour les projets contribuant en partie à l'égalité entre les sexes mais pas de manière significative. Note 0 pour les projets qui ne visent pas contribuer à l'égalité entre les sexes.</p>	

III - COMPOSITION DE L'EQUIPE D'EVALUATION

Nom	Fonction	Contact
Viviane Tassi Bela	Consultante Internationale en charge de l'évaluation du Projet PNUD_ONUDI au Mali	Email: viviane@tassi-bela.net

IV- DONNÉES DU CONTEXTE SOCIO POLITIQUE, ECONOMIQUE ET SÉCURITAIRE DU MALI

Pays enclavé à l'intérieur de l'Afrique occidentale, le Mali, avec ses 1 241 238 kilomètres carrés, partage plus de 7000 km de frontières communes avec sept pays : la Mauritanie, l'Algérie, le Niger, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée et le Sénégal.

Le Mali est divisé en huit régions, un district (Bamako) et 703 communes dont 666 rurales. Le Nord constitué des régions de Gao, Kidal et Tombouctou, couvre deux tiers du pays et compte près de 10% de la population totale estimée, en 2009, à 14 528 662 habitants dont 50,4% de femmes. La population est très jeune car près de 65% a moins de 25 ans. La grande majorité (70%) de cette population vit en milieu rural¹.

4.1 Données Socio Economiques au Mali et dans les zones du projet

L'économie du Mali repose principalement sur l'agriculture, l'élevage et la pêche.

En plus des ressources agricoles, le Mali a d'énormes potentialités énergétiques, touristiques, artisanales et minières².

L'économie malienne a fortement souffert de la crise de 2012 avec une récession (taux de croissance du PIB de -0.8 %), après avoir augmenté de 2.7 % en 2011. La reprise a débuté en 2013, avec un taux de croissance de 2.3 % et s'est poursuivie en 2014 et 2015 avec des taux de 7.0 % et 6.0 % respectivement.³

Malgré cela, la reprise a été confortée en 2016. Les estimations de croissance de l'année 2016 (5.3 %), la poursuite du soutien financier de la communauté internationale et les mesures envisagées par le gouvernement dans le cadre de son programme de réformes économiques et financières permettent d'espérer un retour du pays sur le sentier de croissance des années 2000 (5.7 % en moyenne).

La situation sécuritaire au Mali reste marquée par des violences, des enlèvements de personnes, des combats armés au sein de groupes rebelles et entre ces groupes et forces armées maliennes et onusiennes non seulement dans les régions du nord du pays, mais également dans le centre, où l'on a enregistré des attentats et actes terroristes, notamment à Bamako. Cette insécurité affecte les systèmes socio économique, politique et institutionnelle du pays malgré la volonté du gouvernement malien et de la communauté internationale.

En effet, *"Presque 20% de la population est en situation d'insécurité alimentaire et 1.2 millions de personnes ont besoin d'un appui en eau, hygiène et assainissement. L'absence*

¹ Rapport du Fonds monétaire international, No. 13/111, Mai 2013

² Rapport du Fonds monétaire international, No. 13/111, Mai 2013

³<https://www.afdb.org/fr/countries/west-africa/mali/mali-economic-outlook/> (Accès le 31.11.2017)

des autorités locales ou la faiblesse de leurs capacités entravent la fourniture des services de base et en plus l'insécurité qui prévaut dans certaines régions du pays entrave l'acheminement de l'aide aux plus vulnérables." Déclaration du 1er Décembre 2017 de l'Expert indépendant de l'ONU sur la situation des Droits de l'Homme au Mali, publiée par OHCHR⁴

Il est cependant à noter que la croissance économique au Mali devrait rester supérieure à sa tendance (environ 4.5 %) jusqu'à la fin 2018, avec un taux de 5.4 % en 2017 et 5.0 % en 2018, puis retomber à son niveau tendanciel⁵.

4.2 Tombouctou et Gao, Zones du projet

Le rapport de recherche OXFAM (2013)⁶ cité dans les documents du projet indiquerait que les villes des régions du Nord Mali telles que Mopti, Gao ou Tombouctou sont les plus fragiles du pays avec: 56,5% dans la région de Mopti, 70 à 80% dans celles de Tombouctou et Gao et jusqu'à 100% dans la région de Kidal.

La prise des villes du Nord Mali par les mouvements indépendantistes puis Jihadistes a fortement fragilisé les systèmes sociopolitiques existants dans les régions de Kidal, Tombouctou, Gao. Les activités liées à l'agriculture, l'élevage et la pêche ont été mises à l'arrêt et des infrastructures détruites par les Jihadistes.

4.3 Données Sécuritaires et Paix

D'après les documents du projet transmis par l'équipe du PNUD Mali et les recherches effectuées, la crise qu'a traversée le pays depuis les événements de 2012 et l'occupation d'une partie du territoire par des groupes armés a fortement déstabilisé le pays, notamment le Nord en aggravant les défis Socioéconomiques, le manque d'emploi et l'enrôlement des jeunes dans les mouvements rebelles.

Depuis l'accord d'Alger de 2006 et la démilitarisation progressive des régions du Nord, des groupes armés se sont installés dans les régions de Tombouctou, Gao et Kidal.

Ces combattants sont responsables de nombreuses violations des Droits Humains et des Femmes dans ces régions et sont infiltrés dans la population locale gérant différentes activités criminelles dans le Sahel (drogue, armes, trafic humain etc.).

Par ailleurs, ils séduiraient aussi des jeunes hommes en quête d'emploi.

4.4 Situation des Droits Humains et des Femmes au Mali

⁴<http://www.ohchr.org/FR/NewsEvents/Pages/DisplayNews.aspx?NewsID=22481&LangID=F> (Acces le 01.12.2017)

⁵Données de l'Agence Africaine de Développement (2017)

⁶Rapport OXFAM, Reconstruire la mosaïque : Perspectives pour de meilleures relations sociales après le conflit armé au Nord du Mali, Octobre 2013, cité dans le document du projet de Décembre 2014

Le 27 avril 2015, le Comité pour l' Elimination de la Discrimination à l'égard des Femmes / CEDAW recevait le rapport du Gouvernement sur les efforts en faveur de l'égalité de sexe au Mali⁷.

Le Mali a ratifié sans réserve la Convention et adhère pleinement à la définition de la discrimination fondée sur le sexe au sens de ladite Convention, en vertu de l'article 116 de sa Constitution qui dispose que « [...] les traités ou accords régulièrement ratifiés ou approuvés ont dès leur publication une autorité supérieure à celle des lois »

La Constitution du Mali en son article 2 dispose : « Tous les maliens naissent et demeurent libres et égaux en droits et en devoir. Toute discrimination fondée sur l'origine sociale, la couleur, la langue, la race, le sexe, la religion et l'opinion politique est prohibée ». Le Mali a également ratifié le Protocole à la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples (CADHP) relatif aux droits des femmes en Afrique.

Le Protocole a été adopté en juillet 2003 et entré en vigueur le 25 novembre 2005.

Dans sa politique nationale genre et son plan d'action 2011-2013, le Gouvernement du Mali a adopté une Politique nationale genre visant :

- La systématisation du genre dans les politiques et programmes nationaux de développement;
- La consolidation de la démocratie et de l'état de droit par l'égalité à l'accès et la pleine jouissance des droits fondamentaux;
- L'insertion des femmes aux circuits productifs, légal accès à l'emploi et aux facteurs de production
- La participation égale aux instances de décision;
- La promotion de l'égalité comme valeur sociale et les comportements;
- L'institutionnalisation du genre dans les programmes, les projets, les politiques et réformes publiques, et sa traduction dans les budgets

Cependant, les pesanteurs socio culturelles et structurelles continuent à maintenir les discriminations à l'égard des femmes au Mali et constituent un réel frein à leur épanouissement aussi bien sur le plan politique, socio-économique et juridique.

Sur le plan économique par exemple, le salaire mensuel moyen des hommes est de 53 000 francs CFA et celui des femmes est 22 000 francs CFA; 7 femmes sur 10 gagnent moins du SMIG (évalué à 28 460 francs CFA) contre 3 hommes sur 10.

⁷Rapports soumis en application de l'article 18 de la Convention, CEDAW/C/MLI/6-7. Reçu le 27 avril 2015 par le Comité pour l'Elimination de la Discrimination à l'égard des Femmes

En zones rurales, Les femmes jouent un rôle important dans le développement socioéconomique et culturel du Mali. Elles sont présentes à 75 % dans l'agriculture dont 37,66 % de la population active dans le maraîchage.

Avec le début de la crise en 2012 et les défis politico sécuritaires dans les régions d'interventions du projet conjoint PNUD-ONUDI (le Nord du Mali), la situation des femmes s'est considérablement dégradée les obligeant à mettre un frein à leurs activités génératrices de revenus ou à fuir les nombreux abus sur leurs personnes dénoncés par la société civile locale.

4.5 L'impact du conflit sur les populations⁸

Le conflit a causé un exode massif avec environ 353 000 personnes déplacées à l'intérieur du pays et 170 000 autres ont fui vers les pays voisins à la suite de la crise de 2012.

Au total, environ 36% de la population qui vivait dans le nord avant la crise a dû se déplacer. En octobre 2015, ce nombre avait certes reculé de manière spectaculaire, avec moins de 200 000 personnes toujours déplacées. Cependant, cette diminution concerne surtout les personnes déplacées à l'intérieur des frontières (PDI), alors qu'on estime à 137 000 le nombre de personnes réfugiées qui résident toujours en dehors du pays (OCHA ,2015).

De plus, la situation demeure instable : le nombre de PDI est passé de 57 000 à 100 000 en mai 2015 à la suite d'une série d'attaques perpétrées dans des villages de la région de Tombouctou (UNHCR, 2015).

⁸Priorités de relèvement et de développement dans les régions du nord du Mali: Rapport final de la mission d'évaluation conjointe au Nord Mali, Mars 2016

V. CONTEXTE DU PROJET CONJOINT PNUD-ONUDI & SES OBJECTIFS⁹

La crise au Mali a débuté par une rébellion dans le nord du pays en janvier 2012, suivi d'un coup d'État militaire dans la capitale Bamako et d'une occupation des régions du nord par des groupes terroristes et Jihadistes. Après une occupation violente marquée par de nombreuses violations des Droits Humains et des Femmes, le Nord Mali est enfin libéré en janvier 2013. Cette stabilité politique a certes permis des élections et la mise en place des institutions gouvernementales, mais elle est restée très fragile avec des enlèvements, vols, viols, dépouillements et attaques ciblés des groupes armés depuis 2014 qui ont repris le contrôle du Nord Mali semant la terreur au sein d'une communauté déjà traumatisée et fortement divisée.

Après de nombreuses négociations, un accord de paix est enfin signé le 15 mai et le 20 juin 2015 entre le gouvernement du Mali et les groupes armés. Cet accord reste fragile dans sa mise en application.

En effet, comme l'indique PBF dans son rapport¹⁰ d' Octobre 2017, 2 ans après la signature de l'accord de paix et de réconciliation au Mali, le pays est à nouveau à un tournant décisif. Les progrès significatifs réalisés jusqu'ici vers la paix et la stabilité n'ont toujours pas atteint l'objectif escompté. L'insécurité s'étend dans les régions du Nord Mali, tandis que les violations du cessez-le-feu se poursuivent et que les réformes institutionnelles stagnent. Les extrémistes violents et les groupes terroristes ont accru leur zone et leur rythme de fonctionnement au cours de l'année écoulée dans le but de contrecarrer le processus de paix, alors que de nouveaux groupes armés ont vu le jour. La détérioration de la sécurité dans les régions centrales, y compris dans les zones frontalières avec les pays voisins, est particulièrement préoccupante.

En conséquence, l'Etat national se bat pour garantir un environnement social et politique stable. La cohésion sociale est fragmentée, en particulier parmi les communautés du nord qui ont des sentiments profonds d'être négligées, discriminées et injustement traitées par le gouvernement du Mali. La société civile, bien que dynamique, est faible et dépendante de l'extérieur. Le pays est également marqué par la corruption et l'abus de pouvoir. La détérioration des capacités de l'armée nationale empêche le gouvernement central de stabiliser les zones clés. A ce triste tableau s'ajoute également, les conséquences des changements climatiques et les chocs économiques qui affectent le quotidien des familles déjà très appauvries. Comme les activités agricoles occupent 70% de la population active du Mali et fournissent 42% du PIB, la population est confrontée à une incertitude croissante concernant les ressources naturelles rares.

C'est dans ce contexte d'insécurité et d'instabilité que le projet conjoint du PNUD et l'ONUDI intitulé *"Appui au renforcement de résilience aux conflits des femmes et des*

⁹ D'après les documents du projets mis à disposition

¹⁰<https://unpeacebuildingfund.exposure.co/mali-visit-report> (Accès le 12.12.2017)

jeunes des régions de Tombouctou et Gao” a été mis en place comme une réponse immédiate visant à appuyer les communautés locales en situation d’urgence à travers le renforcement de la cohésion sociale et la résilience socioéconomique des populations avec pour objectif général le maintien de la stabilité et la réhabilitation post-crise.

L’objectif spécifique du projet quant à lui vise à renforcer les capacités et le rôle de 850 jeunes à risques et 700 femmes vulnérables dans le processus de réconciliation, de consolidation de la paix et dans les régions de Gao et Tombouctou.

5.1 Budget du projet

Le projet conjoint du PNUD et l’ONUDI a démarré en janvier 2015 avec un budget total de 2, 111,110 USD pour une durée initiale de 18 mois jusqu’en juin 2016.

Le projet a été prolongé après avoir reçu 500 000 USD supplémentaires jusqu’au 31 Décembre 2017, date de clôture du projet avec un budget final de 2, 611, 110 USD.

VI. DESCRIPTION DU PROJET CONJOINT PNUD-ONUDI

D'après la théorie du changement du projet tel que définit dans le document du projet, si les femmes et les jeunes acquièrent les compétences techniques et organisationnelles indispensables à une participation efficace au processus de dialogue et de réconciliation nationale et bénéficient aussi d'opportunités d'emplois durables, alors ils contribueront à l'émergence de communautés plus fortes et résilientes, capables d'avoir recours à la gestion non-violente des conflits, de consolider les acquis de la paix et à même de réduire la marginalisation sociale et économique au sein de leurs communautés et par ricochet au niveau national.

C'est avec cette stratégie que le projet conjoint PNUD-ONUDI s'est structuré autour de deux résultats:

Résultat 1. Les femmes et les jeunes ciblés ont acquis les capacités nécessaires à la gestion non-violente des conflits, à la conduite de processus de dialogue ouverts et inclusifs et œuvrent à la restauration de la cohésion sociale et de la paix dans leur communauté ;

Résultat 2 : Les communautés ciblées deviennent plus résilientes aux conflits et s'intègrent de manière durable dans leurs communes grâce aux nouvelles opportunités économiques pour les jeunes à risque et les femmes vulnérables.

Les activités du projet conjoint qui ont été menées en partenariat avec le Centre National de Promotion du Volontariat (CNPV), Ministère de la Jeunesse, Ministère de l'Industrie et de la Promotion des investissements, Ministère de la Promotion de la femme, de l'enfant et de la famille et le conseil régional de la jeunesse à Gao et Tombouctou, ont porté sur les capacités de résilience socioéconomique des jeunes et des femmes d'une part et la consolidation de la paix et la cohésion sociale d'autres part.

Le cadre logique du projet validé le 17 Décembre 2014¹¹ et les indicateurs permettant de suivre l'évolution du projet ont été modifiés au courant 2016¹² par le comité de pilotage constitué de PBF, des agences Onusiennes et des représentations gouvernementales. Certains indicateurs et cibles initialement indiqués ont donc été modifiés après approbation du comité de pilotage lors de la réunion du Vendredi 1er Avril 2016 et suite aux recommandations faites par le représentant de AE2C, chargé du suivi macro du portefeuille PBF dans les régions du Nord mali en date du 15 Décembre 2016¹³. Le cadre logique qui suit, prends cette modification en compte et souligne la difficulté de mesurer l'évolution du projet avec des cadres de résultats différents dans le document du projet validé en 2014, le nouveau cadre logique revu et actualisé en 2015 et en 2016.

¹¹ Voir le projet du document validé par tous les partenaires le 17/12/2014

¹² Voir les 2 rapports de projet de l'année 2016 et de l'année 2017 transmis par le projet conjoint PNUD-ONUDI au PBF

¹³ Voir rapports de réunions disponibles

6.1 Cadre Logique du projet conjoint PNUD-ONUDI

Le cadre logique du projet conjoint PNUD-ONUDI a été défini et approuvé par les différents partenaires le 17 Décembre 2014 sur la base du financement IRF.

Avec 2 théories de changements initialement définis en 2014 et 2 résultats clairement définis, le projet s'articule initialement autour de 8 produits et 23 indicateurs ayant chacun des cibles de départ prévus.

Le 1er Avril 2016, le cadre logique initialement prévu est revu par le comité de pilotage du projet conjoint PNUD_ONUDI. En effet, des réajustements sont effectués notamment les cibles et les 4 indicateurs portant sur le pourcentage des femmes et des jeunes affirmant être capables de participer à l'animation des espaces créés, le pourcentage des femmes et des Jeunes bénéficiaires qui affirment être plus résiliants grâce à l'accès à l'employabilité et aux opportunités ainsi que le pourcentage de personnes appuyées ayant amélioré leurs revenus.

Ces changements ne seront pas consignés dans le document du projet mais uniquement dans le rapport annuel traitant de l'état d'avancement de l'année 2016 et présenté à PBF. L'analyse de ce rapport laisse entrevoir de nouveaux produits (12 au total), indicateurs (22 au total) et cibles.

Certains indicateurs définis dans les documents du projet approuvé de 2014 ont été supprimés bien que le projet a travaillé pendant la période de Janvier 2015 (Date du lancement du projet) à Avril 2016 (Date de la révision du cadre) sur certains produits et atteint certaines cibles. Des avancées qui ne sont pas reportées car le cadre du format PBF ne permet qu'un certain nombre de mots et éléments.

En effet, le format de rapportage du PBF ne permet pas de rendre visible tous les éléments du projet et le cadre serait restrictif. Une situation qui n'aurait pas dû empêcher le projet conjoint PNUD-ONUDI d'avoir un système de rapportage interne où toutes les modifications auraient pu être reportées et exploités pour le suivi des activités et l'avancée des projets.

Dans le rapport annuel portant sur l'état d'avancement couvrant l'année 2017 présenté à PBF, de nouvelles modifications sont apparemment apportées au cadre initial de 2014 et de 2016 présentant moins d'indicateurs et de produits.

Le tableau A qui suit présente le cadre révisé et actuel du projet conjoint PNUD-ONUDI

Tableau A: Matrice du Cadre des Résultats après révisions et ajustements du projet conjoint PNUD-ONUDI (Décembre 2017)

Projet conjoint PNUD-ONUDI

“Appui au renforcement de résilience aux conflits des femmes et des jeunes des régions de Tombouctou et Gao”

Théories de changement

1) Si les femmes et les jeunes acquièrent les capacités et compétences organisationnelles nécessaires à une participation effective, à un dialogue inclusif, ouvert et transparent et réconciliation nationale, alors ils contribueront à l’émergence de communautés plus fortes et résilientes pour réduire la marginalisation sociale

2) Si les femmes et les jeunes, qui participent au processus de dialogue et de réconciliation nationale bénéficient aussi d’opportunités d’emplois durables, alors ils pourront efficacement subvenir aux besoins individuels et communautaires, ce qui renforcera leur résilience face aux chocs, réduira la marginalisation sociale et économique, et améliorera la cohésion sociale.

Résultat 1

Les femmes et les jeunes des villes de Gao et Tombouctou disposent des capacités nécessaires à la mise en œuvre d’un dialogue ouvert, inclusif et transparent

Produits	Indicateurs	Descriptifs
Produit 1.1 Les femmes et les jeunes disposent d’espaces d’échange, de débats et de formation, et participent à l’animation de ces espaces	<u>Indicateur 1.1:</u> - Pourcentage des femmes et des jeunes cibles dans ce projet qui ont résolu un conflit à travers un dialogue ouvert en utilisant les mécanismes mise en place de résolution et de gestion des conflits Cible atteinte : 80%	<u>Descriptif:</u> Indicateur de départ: 75% Indicateur de fin de projet 80%
	<u>Indicateur 1.1.1:</u> Nombre de sessions de sensibilisations tenues au Centre Cible atteinte: 20	Les centres d’écoutes ont été créés et équipés. On y organise des séances de sensibilisation.. C’est aussi un lieu de réseautage pour les jeunes
	<u>Indicateur 1.1.2:</u> Nombre de rencontre / séminaires sur la paix organisés Cible atteinte : 3	

Produit 1.2 Les organisations de jeunes et des femmes disposent des compétences techniques et opérationnelles nécessaires à la promotion du dialogue, la médiation, la prévention et la gestion des conflits	<u>Indicateur de résultat 1.2.1</u> Nombre de sessions de formations en médiation, prévention animation économique et gestion des conflits Cible atteinte:20	Cible de départ: 20 Cible atteinte: 20
	<u>Indicateur de résultat 1.2.2</u> Nombre de sessions de personne formées à la médiation, prévention et gestion des conflits Cible atteinte: 1092	Cible de départ: 1000 Cible atteinte: 1092
Produit 1.3 L'animation économique introduite dans les centres d'écoute, d'information, de documentation et d'éducation à la paix et à la réconciliation pour un dialogue sur le développement socio économique des terroirs	<u>Indicateur non défini</u>	Cible de départ non défini Cible atteinte non défini
Résultat 2 Les communautés ciblées deviennent plus résilientes aux conflits et s'intègrent de manière durable dans leurs communes grâce aux nouvelles opportunités économiques pour les jeunes à risque et les femmes vulnérables		
	<u>Indicateur de résultat 2.1</u> Proportion des femmes et jeunes qui ont une source de revenus Cible atteinte: 100%	Cible de départ: 50% Cible atteinte:100%
	<u>Indicateur de résultat 2.2</u> Pourcentage des jeunes cibles dans ce projet qui ont trouvé et retenu un emploi à la fin de la période du projet Cible atteinte: 65%	Cible de départ: 75% Cible atteinte: 65%

Produit 2.1 La résilience des populations jeunes et féminines est renforcée par un meilleur accès à l'employabilité et aux opportunités économiques	<u>Indicateur de résultat 2.1.1</u> Nombre de jeunes dont l'employabilité a été améliorée Cible atteinte : 511	Cible de départ: 300 Cible atteinte: 511
	<u>Indicateur 2.1.2</u> Pourcentage de femmes et jeunes bénéficiaires qui affirment être plus résiliants grâce à l'accès à l'employabilité et aux opportunités . Cible atteinte: 25%	Cible de départ: 25% Cible atteinte: 25%
Produit 2.2: Le lien de confiance des populations en leur gouvernement est renforcé, les communautés sont sensibilisées et appuient le processus de réinsertion socio-économique des jeunes	<u>Indicateur de résultat 2.2.1:</u> Nombre d'ateliers participatifs et campagnes de sensibilisations tenus Cible atteinte: 3	Cible de départ: 3 Cible atteinte: 7
	<u>Indicateur de résultat 2.2.2</u> Pourcentage de personnes appuyées ayant amélioré leurs revenus Cible atteinte : 30%	Cible de départ: 25% Cible atteinte: 30%
Produit 2.3 : Le gouvernement est appuyé dans sa stratégie de reconstruction du nord et d'appui à l'emploi des jeunes	<u>Indicateur de résultat 2.3.1:</u> Nombre de jeunes formés dans les secteurs d'Activités porteurs identifiés Cible atteinte : 300	Cible de depart: 300 Cible atteinte: 300
	<u>Indicateur de résultat 2.3.2</u> Nombre de jeunes dotés de kits de production d'installation de base Cible atteinte: 90	Cible de depart: 90 Cible atteinte: 90

Note: Il est important de noter que les moyens de vérifications de certains indicateurs et cibles atteintes n'ont pas tous été mis à dispositions pendant l'évaluation.

VII. CADRE DE LA MISSION D'ÉVALUATION DU PROJET CONJOINT PNUD/ONUUDI

Cette évaluation a été conduite du 28 Novembre 2017 au 08 Janvier 2018 avec une phase de terrain à Bamako au Mali du 3 Décembre au 21 Décembre 2017 sur la base des différents accords et les termes de références.

7.1 Objectifs de l'évaluation

Comme énoncé par le document de projet (ProDoc), une mission d'évaluation externe devait procéder à l'évaluation finale du projet conjoint tPNUD-ONUUDI aux termes de son exécution. Il s'agit de faire une évaluation indépendante des résultats atteints par le projet sur la base des indicateurs initialement définis. Cette évaluation finale du projet est inscrite dans le plan d'évaluation du Programme Pays du PNUD.

Tel que défini par les documents disponibles, l'évaluation finale consiste à mesurer les résultats et objectifs atteints aux termes de l'exécution et de la période d'extension du projet prévue jusqu'en Décembre 2017. Sur la base des différents échanges et des documents mis à disposition, l'évaluation répondra aux questions de **Pertinence, Efficacité, Efficience, Impact, Durabilité et droits Humains & Genre** en accord avec les critères, normes et standards d'évaluation de l'ONU (UNEG).

L'analyse de la **pertinence** du projet mettra un accent sur la compatibilité des interventions du projet conjoint PNUD-ONUUDI avec le contexte socio politique et économique du Mali.

L'efficience du programme sera évaluée d'après les transformations opérées, la ponctualité des intrants et des extrants, la gestion des ressources humaines, financières et techniques mises à la disposition du projet pendant la période de Janvier 2015 à Décembre 2017

L'impact du projet analysera les effets positifs et négatifs à court et long terme du projet dans les zones d'interventions Gao et Tombouctou

L'efficacité du projet analysera si les objectifs fixés et les résultats du projet ont été atteints dans les délais définis par les différents cadre du projet.

La durabilité ou pérennité du projet évaluera la mesure dans laquelle le projet répond aux priorités et à la demande des bénéficiaires; le soutien au objectifs et résultats du projet par les structures et institutions locales; l'adoption des résultats et le potentiel de reproduction des stratégies; etc.

La prise en compte de la dimension des **Droits Humains et Genre** par le projet sera également analyser.

7.2 Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont:

- Apprécier le niveau des résultats atteints par rapport aux objectifs définis par le projet et déclinés dans le document de projet, et l'impact réel des interventions sur les partenaires bénéficiaires y compris la pertinence de la théorie du changement ;
- Apprécier la qualité du partenariat par des résultats concrets entre le PNUD et les autres Partenaires Techniques et Financiers intervenant dans le projet d'une part, et d'autre part le partenariat entre le PNUD et les institutions nationales impliquées (Ministère de la Jeunesse, Centre National de Promotion du Volontariat ;) ;
- Evaluer le niveau de satisfaction en relation avec les résultats obtenus des différents acteurs clés en lien avec le Projet ; Identifier les points forts, les faiblesses et les contraintes rencontrées au cours de la mise en œuvre du projet ; Tirer les leçons de l'accompagnement tant positives que négatives de l'expérience de mise en œuvre depuis 2015, date de démarrage du projet ;
- Evaluer la pertinence, l'efficacité voire l'efficience et l'effet des actions menées par le projet en rapport avec les objectifs visés en période de crise ; Formuler des recommandations susceptibles d'aider dans la mise en œuvre du projet ;
- Evaluer l'approche visant l'égalité entre les sexes (approche genre).

7.3 Méthodologie de l'évaluation finale du projet

L'évaluatrice a analysé dans un premier temps les documents du projet mis à disposition ainsi que les théories de changement exprimées lors de la conception et la planification du projet afin de comprendre la logique du projet.

Sur la base des standards, normes et critères d'évaluations définis par UNEG, elle a appliqué les techniques d'évaluations basées sur le genre telles que définies par l'ONU et apprécié l'impact réel des interventions au niveau des partenaires, des personnes ressources et de bénéficiaires, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'effet des actions menées par le projet conjoint PNUD_ONUDI en rapport avec les objectifs visés ainsi que la durabilité de l'action et le niveau des résultats atteints par rapport aux objectifs initialement définis par le projet.

La qualité du partenariat entre le PNUD -ONUDI et les autres Partenaires Techniques et Financiers intervenant dans le projet d'une part, et d'autre part le partenariat entre le PNUD et les institutions nationales impliquées (Ministère de la Jeunesse, Centre National de Promotion du Volontariat, etc) a également été mesuré. Pour ce faire, des questions complémentaires à celles proposées dans les termes de référence ont été développés (voir annexe). Les questions ont été énoncées d'après une approche genre

avec précision et de manière spécifique à chaque critère dévaluation pour guider l'évaluatrice dans la collecte d'informations et des données.

Le niveau de satisfaction en relation avec les résultats obtenus des différents acteurs / actrices clés en lien avec le projet a été identifié et évalué grâce aux techniques d'analyses SWOT avec un accent particulier sur les points forts, les faiblesses, les opportunités apportée par le projet et les contraintes rencontrées au cours de la mise en œuvre du projet.

Finalement, les leçons tirées du projet ont été identifiées pendant l'évaluation et des recommandations formulées et présentées au PNUD et ONUDI Mali ainsi qu'aux partenaires lors de la rencontre de restitution du 18 Décembre 2017 à Bamako, Mali.

7.4 Processus et techniques d'évaluations mixtes / Triangulation des données

Le processus d'évaluation a été structuré autour des axes suivants:

Revue des documents du projet

Il a été question ici de revoir et d'analyser les documents de projet, rapports narratifs et annuels mis à la disposition de l'évaluation afin de mieux cerner le cadre de l'évaluation et du contexte du projet.

Entretiens et collectes des données

Un voyage à Bamako, au Mali a été effectué du 3 au 21 Décembre 2017. Pendant cette période, différents entretiens (interviews semi structurés) ont été effectués auprès du PNUD, ONUDI, PBF et des partenaires du programme.

12 Bénéficiaires directs ont été contactés par téléphone. Un échantillon initial plus important était prévu mais la disponibilité des bénéficiaires difficilement joignable en ce mois de Décembre 2017 a été une contrainte de cette évaluation.

Un total de 23 personnes ont été interrogées dans le cadre de cette évaluation.
(10 Femmes et 13 Hommes)

Tableau B: Personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation

Sexe / Genre	Bamako	Tombouctou	Gao	Autre	Total
Femmes	3	2	4	1	10
Hommes	6	4	2	1	13
Total	9	6	6	2	23

L'analyse et interprétations des données

Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse suivant les cinq critères d'évaluation axés sur les résultats, à savoir: la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact. L'équipe d'évaluation a également examiné l'alignement du programme sur les priorités du Gouvernement Malien en matière de paix, sécurité et réconciliation nationale, d'amélioration de la formation professionnelle, de la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes.

Elaboration du rapport provisoire

Les données quantitatives et qualitatives collectées ont été analysées et ont servi de base à la rédaction du rapport provisoire qui a été soumis le 22 Décembre 2017 au PNUD Mali à la suite d'un atelier de validation / restitution.

Rapport final

Les observations de l'atelier de restitution des conclusions préliminaires du 18 Décembre à Bamako au Mali ont été analysées, discutées et incorporées au présent rapport.

7.5 L'évaluation sensible au Genre et aux Droits Humains

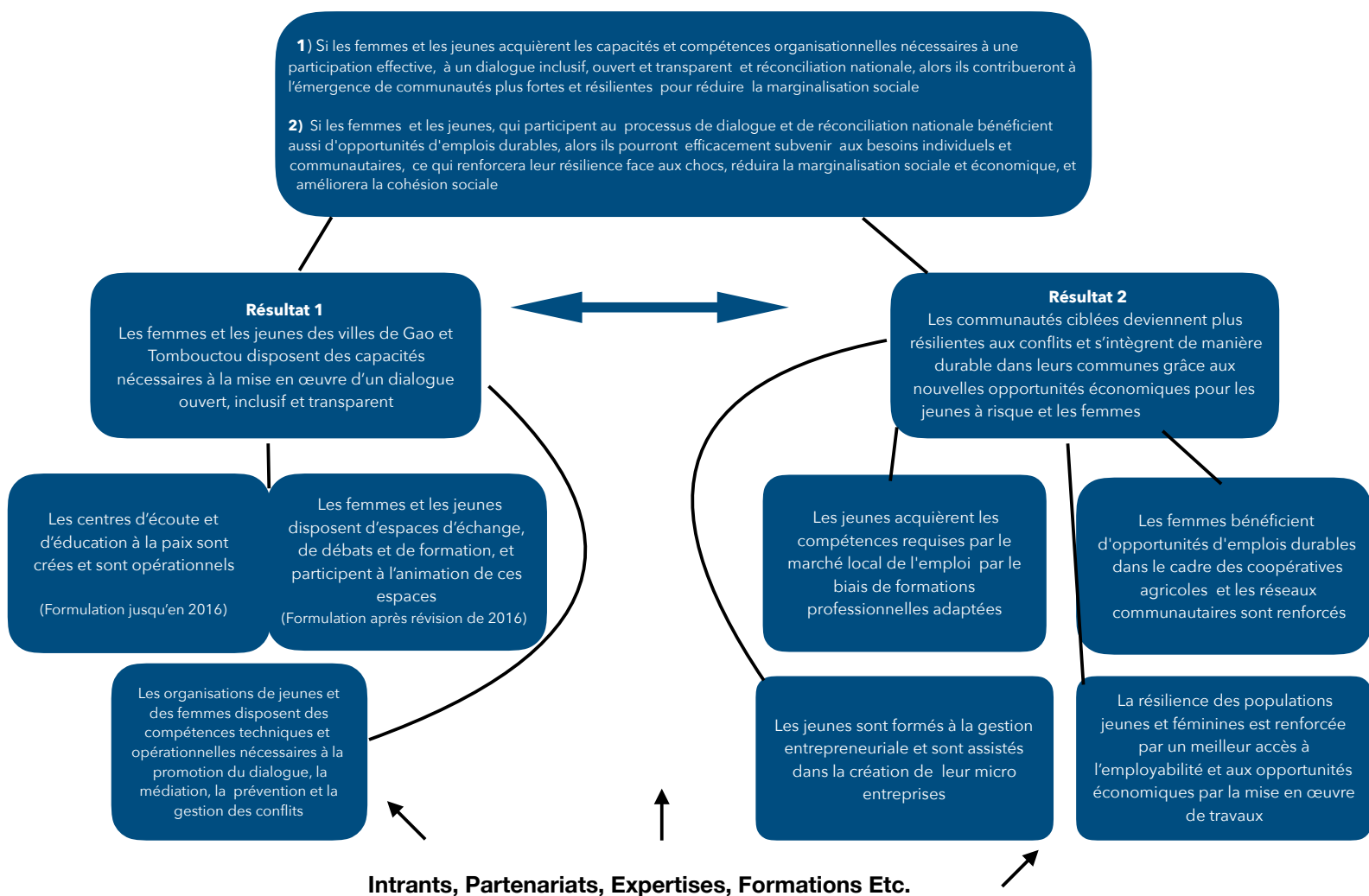
L'évaluation sensible au genre a été appliquée par la mission, s'appuyant sur des méthodes mixtes (méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives et approches analytiques) pour tenir compte de la complexité des relations entre les sexes et pour garantir des processus participatifs et inclusifs culturellement appropriés tels que requis par PNUD et UNEG.

VIII. RESULTATS DE L'ÉVALUATION DU PROJET CONJOINT PNUD-ONUDI

8.1 Théorie de l'analyse du changement

Le modèle de la théorie du changement reconstruite (voir le graphique ci-dessous) a été utilisé dans le cadre de cette évaluation pour analyser le changement souhaité et les étapes prises en compte au cours de la période de mise en œuvre du projet conjoint PNUD-ONUDI. Une analyse portant sur les conditions avant et après la mise en oeuvre du projet a été effectuée ainsi que la façon dont les initiatives du projet conjoint ont initié le changement souhaité. L'objectif du projet conjoint qui consistait à faire des jeunes et des femmes les principaux vecteurs du processus de réconciliation et de consolidation de la paix à travers le renforcement de leurs capacités en matière de citoyenneté, de résilience aux crises, de lutte contre l'exclusion et la pauvreté supposait une série d'actions autour des Centres d'écoute et d'éducation à la paix dans les capitales des régions de Gao et Tombouctou d'une part et la création d'opportunités économiques pouvant promouvoir la cohésion sociale d'autres parts .

Graphique 1: ToC et Chaîne de résultat du projet conjoint PNUD-ONUDI



8.2 Analyse de la pertinence du projet conjoint PNUD-ONUDI

Le Projet a été très pertinent.

L'évaluation de la pertinence du projet conjoint PNUD - ONUDI a consisté à analyser dans un premier temps dans quelle mesure le projet a répondu ou non aux besoins identifiés lors des différents diagnostics et mapping effectués en 2015 et résumés dans les rapports notamment le rapport intitulé "L'analyse des coopératives et groupements productifs de femmes » ; le rapport intitulé « L' analyse des chaînes de valeur porteuses d'emploi pour les jeunes le rapport intitulé " l' Etude de l'offre et des besoins de formation professionnelle ». Un autre rapport d' Octobre 2015 intitulé „ *Diagnostic technique des groupements féminins de l'agroalimentaire dans les régions de Gao et de Tombouctou* " a complété cette liste résumant les différents besoins identifiés dans les zones d'interventions du projet conjoint PNUD-ONUDI mais également ceux spécifiques aux 22 associations de femmes diagnostiquées dans les régions de Gao et Tombouctou totalisant 855 membres¹⁴.

Le projet conjoint PNUD-ONUDI s'appuie donc sur des besoins identifiés et des priorités spécifiques exprimées par les jeunes à risques et les femmes vulnérables dans les régions de Gao et Tombouctou à travers de nombreuses activités recherches menées en 2015.

En effet, le projet a été lancé en Janvier 2015 à un moment où les structures de l'état étaient très affaiblies par la crise du Nord Mali qui a débuté en 2012 voire inexistantes à Gao et Tombouctou. C'est donc un projet qui se voulait une réponse rapide à un besoin urgent des populations dans ces deux régions.

Une priorité du projet a été de renforcer la situation socio économique des jeunes hommes au Nord du Mali victimes de manques d'opportunités et faisant face à un chômage estimé à plus de 50%¹⁵ selon les personnes interrogées dans le cadre de cette évaluation. Le lien entre le chômage des jeunes hommes du Nord Mali et leur enrôlement dans les groupes armés a été établi par une étude de terrain réalisée par l'Institut d'Etudes de Sécurité en Aout 2016.¹⁶

D'après cette étude, Les jeunes hommes du Nord Mali généralement qualifiés de "Chômeurs, désœuvrés et fanatisés" rejoignent plus facilement des groupes armés. L'existence du lien entre le chômage des jeunes et leur implication dans les groupes concernés est donc vérifié à travers des nombreux témoignages des jeunes recueillis par cette étude.

¹⁴voir le rapport "Diagnostic technique des groupements féminins de l'agroalimentaire dans les régions de Gao et de Tombouctou", Octobre 2015

¹⁵ 70% des personnes interrogées indiquent qu'un jeune sur 2 serait au chômage dans ces régions. Voir plus

¹⁶ Sur la base des recherches menées par l'ISS : les jeunes « djihadistes » au Mali. Guidés par la foi ou la circonstances, Aout 2016

La situation des femmes depuis le début de la crise de 2012 au Nord du Mali a été quant à elle marquée par l'arrêt partiel de leurs nombreuses activités génératrices de revenus et un fort isolement au sein des communautés, conséquence directe des nombreuses violations de leurs Droits et Libertés pendant et après la période d'occupation et de crise. Le projet a donc été un moyen de soutenir la reprise des activités génératrices de revenus au sein des groupements féminins identifiés par le projet conjoint PNUD-ONUDI.

Sous Conclusion 1:

Sur cette première base, le projet conjoint PNUD-ONUDI s'appuie sur des besoins concrets et des priorités spécifiques exprimées par les jeunes à risques et les femmes vulnérables dans les régions de Gao et Tombouctou. Les objectifs du projet conjoint PNUD-ONUDI qui consistaient à renforcer les capacités socio économiques des jeunes à risques et des femmes vulnérables dans la lutte contre l'exclusion et la pauvreté et de faire d'eux les principaux vecteurs du processus de réconciliation et de consolidation de la paix en matière de citoyenneté et de résilience aux crises, étaient donc très consistents. Par ailleurs, le projet a donc été un moyen de soutenir la reprise des activités génératrices de revenus au sein des groupements féminins identifiés par le projet conjoint PNUD-ONUDI et accordé aux femmes un espace d'échanges et de réseautage considérable

A l'échelle du positionnement stratégique, l'analyse du projet conjoint PNUD-ONUDI s'aligne parfaitement avec les stratégies et priorités nationales portant sur la paix et la sécurité dans le pays. En effet, sur la base de sa conception et de son approche holistique, le projet conjoint PNUD-ONUDI a contribué de manière significative à l'avancement des objectifs nationaux identifiés par les autorités dans le Programme d'Action du Gouvernement (PAG) 2013-2018 à savoir:

- Axe 3 Mise en œuvre du politique active de réconciliation nationale (Renforcement de la cohésion nationale entre toutes les composantes de la communauté);

- Axe 4 Reconstruction de l'école malienne (amélioration de la formation professionnelle et adaptation aux structures de l'économie et filières porteuses) ;

- Axe 6 Mise en œuvre d'une politique active de développement social (réhabilitation des infrastructures de base, promotion des AGR et appui au groupements et associations des femmes à travers un appui matériel et financier, la promotion de l'emploi des jeunes et de leur insertion socio-professionnelle, renforcement des capacités des agences de l'emploi pour les jeunes).

Le projet cadre également avec les points 4 et 6 de l’Axe 2 du plan stratégique du Ministère de la Réconciliation nationale.

A l’échelle internationale, le projet conjoint PNUD-ONUDI a indirectement contribué à l’avancement de la Résolution de l’ONU 1325 au Mali et dans les régions de Gao et Tombouctou. Grâce à ses interventions de renforcement des capacités des femmes et leur autonomisation dans la prévention et la gestion des conflits à l’échelle locale, le projet conjoint a assuré une participation active des femmes à travers sa stratégie de parité dans les différents processus de dialogue intercommunautaires dans les 2 régions. L’axe prioritaire IV du Plan d’Action National 1325 du Mali: Promotion du genre et de l’autonomisation de la Femme au Mali a particulièrement été indirectement renforcé par le projet dans les régions de Gao et Tombouctou.

Sous conclusion 2:

Les objectifs du projet sont donc très pertinents par rapport aux stratégies et priorités nationales et internationales portant sur la prévention et la gestion non violente des conflits et le rôle actif des femmes dans le processus de consolidation de la paix.

Conclusions de l’évaluation de la pertinence du Projet conjoint PNUD-ONUDI

Les objectifs et la mise en oeuvre du projet conjoint du PNUD-ONUDI au Nord du mali portant sur l’ *“Appui au renforcement de résilience aux conflits des femmes et des jeunes des régions de Tombouctou et Gao”* est très pertinent par rapport aux objectifs qui consistaient à renforcer les capacités socio économiques des jeunes à risques et des femmes vulnérables dans la lutte contre l’exclusion et la pauvreté afin de faire d’eux les principaux vecteurs du processus de réconciliation et de consolidation de la paix en matière de citoyenneté et de résilience aux crises, d’une part.

D’autre part, le projet s’aligne aux stratégies et priorités nationales et internationales portant sur la prévention et la gestion non violente des conflits et le rôle actif des femmes dans le processus de consolidation de la paix au Mali (Résolution 1325).

8.3 Analyse de l'efficacité du projet conjoint PNUD-ONUDI

Les résultats de l'efficacité du projet conjoint PNUD-ONUDI sont mitigés.

l'analyse de la conception des résultats, des produits et des indicateurs démontre que le projet conjoint PNUD-ONUDI a été initié sur la base de 2 théories de changement et de 2 résultats¹⁷.

Résultat 1 a été conçu sur le thème des Femmes dans le processus de Paix et Sécurité avec des éléments de la Résolution UNSCR 1325 qui souligne dans ses piliers le rôle actif des femmes dans tout processus de paix ainsi que l'importance de la bonne gouvernance locale garantissant activement leur participation. Sur la base des études et différentes analyses, le lien entre le renforcement des capacités des femmes dans les questions liées à la sécurité locale et la paix dans un contexte de crise marqué par la méfiance, la marginalisation de certains groupes sociaux ainsi que la nécessité de renforcer la cohésion sociale à travers un dialogue inclusif et ouvert a été considéré comme un objectif stratégique à atteindre au Nord du Mali et dans les régions de Gao et Tombouctou en particulier.

Résultat 2 comprenait 3 produits solidement définis, destinés à renforcer la dimension socio économique des femmes vulnérables et des jeunes à risques comme moyen de prévention d'un enrôlement possible dans les groupes armés en quête de combattants jeunes dans les régions du Nord et Centre du Mali et comme une possibilité de renforcer la résilience des femmes dans un contexte socio politique et sécuritaire où leurs activités économiques ont été mis à l'arrêt depuis le début de la crise de 2012. Le lien de confiance des populations locales en leur gouvernement se devait d'être renforcé. Une dimension importante prise en compte dans l'élaboration de ce résultat. L'évaluation a cependant noté que des changements et révisions des indicateurs et cibles ont été opérés 2 fois¹⁸ pendant la durée totale du projet, prônant à confusion et rendant difficile un suivi cohérent de la chaîne des résultats du projet conjoint (intrants, extrants, interventions, produits et résultats).

Sous conclusion 1:

Les deux résultats qui n'ont pas subi de modifications pendant la durée totale du projet, soit 36 mois, ont été solidement conçus. Cependant, les différents ajustements apportés aux produits, indicateurs et cibles dans le cadre logique du projet conjoint PNUD-ONUDI ont eu une incidence négative sur un suivi conjoint efficace du processus de réalisation des deux résultats.

¹⁷ Voir le document du projet de Décembre 2014

¹⁸ Voir la version initiale du Prodoc 2014, le rapport annuel 2016 avec de nouveaux indicateurs et le rapport annuel 2017 avec d'autres indicateurs...

8.3.1 Ressources humaines du projet conjoint PNUD-ONUDI

Le projet conjoint a été conçu pour utiliser les ressources humaines des 2 agences PNUD Mali et ONUDI, les structures partenaires en charge de l'exécution.

Au PNUD Mali: L'agence a recruté le coordonateur du projet conjoint 9 mois après le début du projet, en Octobre 2015. Un assistant (e) de programme et un(e) assistant(e) administratif & financier prévus par le document du projet et budgétisés également n'ont pas été recrutés. L'échange avec l'équipe du projet du PNUD Mali a permis de se rendre compte que les responsabilités de ces deux postes ont été confiées en internes à une employée permanente du PNUD Mali travaillant déjà comme assistante des 2 responsables de la structure. Le Conseiller Technique / Gouvernance du PNUD Mali a apporté son appui stratégique au projet conjoint participant à certaines rencontres du comité de pilotage. Il a aussi été en charge de l'assurance contrôle qualité de la mise en œuvre du projet et de la supervision des coordonnateurs technique ainsi que le travail des experts et consultants¹⁹.

A ONUDI (Mali/Autriche et Senegal): D'après le document du projet²⁰, ONUDI devait mettre à disposition un chef de projet des activités de l'ONUDI, un (e) assistant(e) de projet installés au Nord du Mali dans le cadre du projet PBF. Il a été reporté que l'agence a recruté pour les besoins du projet conjoint, un superviseur et expert technique basé à Dakar au Senegal qui assure le renforcement des capacités des groupement féminins dans le Nord Mali, le responsable de projet basé à Vienne en Autriche et la consultante en gestion de projet basés à Vienne en Autriche. Des consultant (e)s ont été également recrutés pour des missions ponctuelles.

CNPV comme partenaire d'exécution Le PNUD Mali a fait appel à l'expertise et la proximité du Centre National de Promotion du Volontariat (CNPV) pour la mise en oeuvre des activités sous sa responsabilité. Le CNPV a recruté 70 volontaires nationaux (32 Femmes et 38 Hommes)²¹ formés pour appuyer certaines interventions dans les régions à Gao et Tombouctou. Ils ont également permis un suivi de proximité qui a été très bénéfique au projet conjoint qui a manqué de développer de stratégie interne de M&E. Un personnel technique constitué de 2 personnes en charge de la coordination des volontaires et des activités sur le terrain a également été mis en place.

Le Conseil Régional des Jeunes (CNJ): a été un partenaire stratégique important dans la mise en oeuvre du projet dans les régions de Gao et Tombouctou. Leur appui humain n'a pas pu être évalué

Les structures locales recrutées par ONUDI: L'agence a fait appel à des structures locales pour soutenir la mise en oeuvre des activités sous sa responsabilité. L'exemple

¹⁹ Voir la note conceptuelle, P. 25

²⁰ Voir document du projet en date de Décembre 2014, P. 22

²¹ Informations recueillies auprès de CNPV

des défis du partenariat avec la branche Orange Money au Mali démontre les difficultés de certains partenariats.

La coordination des différentes ressources humaines par le projet conjoint PNUD-ONUDI a été un défi car les informations relatives à la planification et la gestion des ressources humaines disponibles ont fait défaut dans une certaine mesure.

Le coordonateur n'était pas par exemple systématiquement informé de l'arrivée des consultant(e)s internationaux au Nord du Mali. Une information cruciale qui aurait permis de vérifier certains éléments de l'avancée du projet dans des zones difficilement accessibles. Une approche qui aurait été bénéfique au suivi de certaines activités du projet conjoint PNUD-ONUDI. Il a été également mentionné lors des différents échanges que les informations relatives à la mission d'évaluation du projet conjoint PNUD-ONUDI et de l'arrivée de la Consultante Internationale en charge de cette évaluation n'ont pas été échangées au sein de l'équipe de gestion conjointe du projet.

Toutefois, il est important de signaler l'effet bénéfique de la redistribution des fonds initialement destinés au recrutement du personnel extérieur aux activités du projet conjoint PNUD-ONUDI. En effet, l'assistant(e) financier et l'assistant(e) administratif n'ont pas été recrutés comme indiqué dans le document du projet mais le projet conjoint PNUD-ONUDI a pu répartir efficacement les charges du travail au sein de son équipe permanente.

Il en est de même de la structure de mise en oeuvre du projet CNPV qui a mis à la disposition du projet conjoint PNUD-ONUDI un expert point focal volontaire à l'appui opérationnel du projet et une équipe dans les régions du projet conjoint au Nord du Mali. Toutes ces mesures semblent avoir été bénéfiques à la mise en oeuvre du projet et de ses activités qui pour certaines, ont été exécutées dans les délais.

Sous conclusion 1:

La coordination conjointe des différentes ressources humaines du projet conjoint PNUD-ONUDI a été un défi car la communication entre les deux agences a manqué de transparence d'une part, les informations relatives à la planification des ressources humaines disponibles et la possibilité de mieux les optimiser ont également fait défaut dans une certaine mesure. Tous ces dysfonctionnements observés ont eu une incidence négative sur la coordination efficace des ressources humaines disponibles.

Cependant la redistribution des fonds initialement destinés au recrutement du personnel extérieur réinvestis dans les activités du projet conjoint PNUD-ONUDI ainsi que l'appui des experts du CNPV sur la base du volontariat a été bénéfique au projet.

8.3.2 Gestion des finances

L'évaluation a analysé sur la base des informations et documents mis à disposition l'allocation des ressources financières pour le projet conjoint PNUD-ONUDI au cours de la période de Janvier 2015 à Décembre 2017, soit 36 mois de mise en œuvre. Le projet disposait d'un budget initial de 2, 111,110 USD pour 18 mois de projet. A la suite d'une demande d'extensions et d'une révision de certains indicateurs et cibles, 500 000USD supplémentaires ont été rajoutés au budget du projet. Le budget total alloué au projet pour les 36 mois était de 2, 611, 110 USD

Des retards dans les déboursements ont été rapporté par la coordination du projet conjoint PNUD-ONUDI et par certains bénéficiaires interrogés.

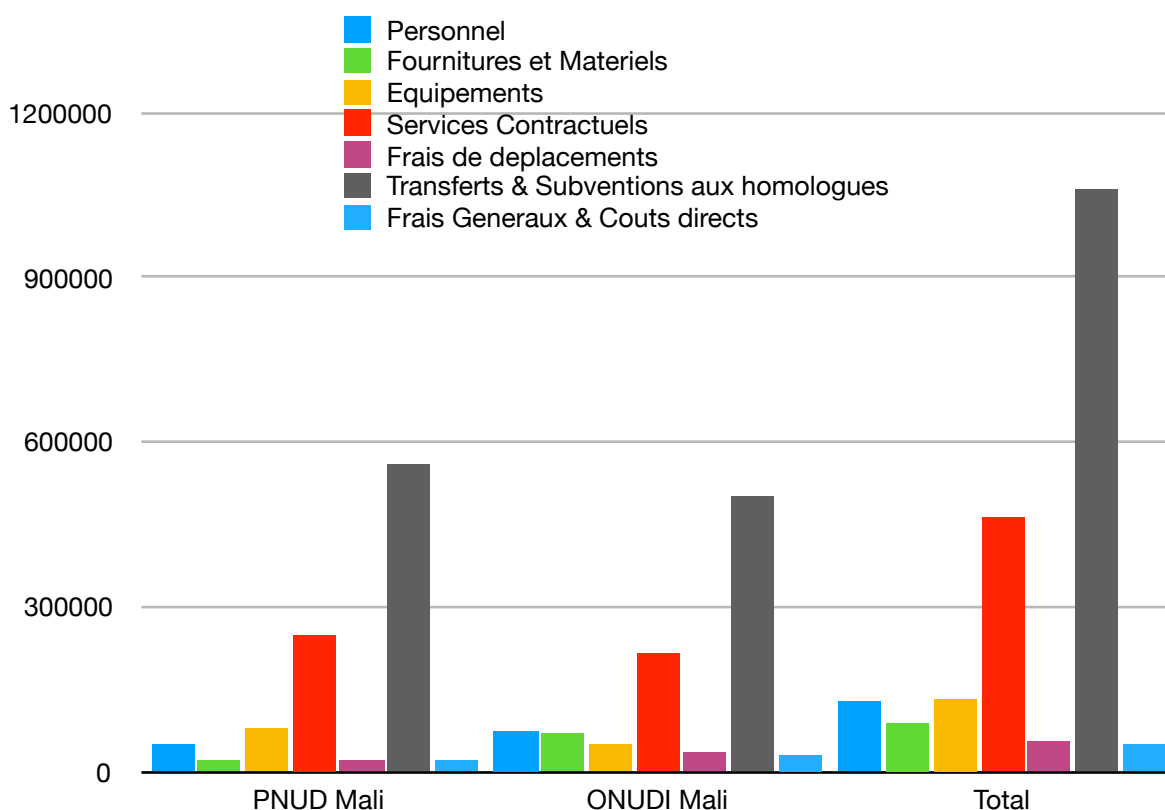
"Nous avons soumis les rapports et tout ce qu'on nous a demandé mais ça dure trop. La première tranche vient tout juste d'arriver!" Témoignage d'une bénéficiaire du projet.

Ces retards ont pénalisé l'exécution de certaines activités dans les délais initialement définis. En effet, des extensions ont été accordées au projet à cause de l'insécurité dans les zones d'intervention d'une part, mais aussi à cause des décaissements très tardifs d'autres part. Certains bénéficiaires sont toujours dans l'attente des décaissements des fonds leur permettant d'exécuter et de finaliser les activités prévues à un moment où le projet devrait déjà clore (Décembre 2017).

Cette situation s'explique par les raisons suivantes:

- Les retards dans la présentation de certains rapports des structures locales à ONUDI peu ou pas habituées avec les normes et réglementations de l'agence
- Les deux agences PNUD et ONUDI ont des systèmes différents de reportage internes qui conditionnent tout décaissement (Atlas pour l'un et SAP pour l'autre)
- le Système de paiement et transfert local de fonds via Orange Money s'est avéré peu efficace et a nécessité de trouver d'autres modes de transfert vers les AGR toujours en attente de fonds
- Des nouveaux partenariats entre ONUDI et des structures locales peu ou pas habitués aux exigences des Nations Unies ont renforcé ces retards

Graphique 2: Analyse du budget par agence et poste de dépense initialement prévu du projet conjoint (Décembre 2014)²²



Les fonds alloués à chaque poste de dépense pour un total de 1, 071, 605 USD pour le PNUD et 1 039 505 USD, pour ONUDI ont été géré par chaque agence.

Chaque agence de gestion conjointe du projet PNUD-ONUDI a assumé intégralement la responsabilité programmatique et financière des fonds qui lui a été versé par l'agent administratif tel que défini dans la note conceptuelle de Décembre 2014. Ces fonds ont été géré par chaque entité conformément à son propre statut, ses propres règles, directives et procédures²³. Chacune des entités devait tenir un « grand livre » faisant état de la réception et de la gestion des fonds qui lui ont été versés par l'Agent administratif sur le budget du Fonds. Ce grand livre, autonome pour chaque entité, a été géré par chaque agence conformément à ses règles, directives et procédures.

Une analyse approfondie de la relation entre les fonds budgétisés et alloués d'une part et des fonds réellement utilisés d'autres part aux différentes activités ainsi que les coûts opérationnels réels du projet conjoint PNUD-ONUDI n'a pas été possible car les rapports et états financiers ne sont pas disponibles au niveau de la coordination du projet conjoint PNUD-ONUDI.

²² Voir document du projet de Décembre 2014, P. 21

²³ Voir note conceptuelle de Décembre 2014, p. 28

Tableau C: Budget du Cadre des résultats du projet conjoint PNUD-ONUDI à partir de la révision des indicateurs de 2016

Numéro du produit	Nom des produits	Budget des produits par Entité bénéficiaire de l'ONU	Pourcentage
Produit 1.1	Les femmes et les jeunes disposent d'espaces d'échange, de débats et de formation, et participent à l'animation de ces espaces	100,000	3,8 %
Produit 1.2	Les organisations de jeunes et des femmes disposent des compétences techniques et opérationnelles nécessaires à la promotion du dialogue, la médiation, la prévention et la gestion des conflits	150,000	5,7 %
Total Résultat 1		250,000	9,5 %
Produit 2.1	La résilience des populations jeunes et féminines est renforcée par un meilleur accès à l'employabilité et aux opportunités économiques	751,500	28,7 %
Produit 2.2	Les communautés sont sensibilisées et appuient le processus de réinsertion socio-économique des jeunes et des femmes en vue d'améliorer les relations de confiance entre eux et leurs gouvernants	346,000	13,2 %
Produit 2.3	les jeunes sont assistés dans la création de leur micro entreprise	286,500	10,9 %
Produit 2.4	Les femmes bénéficient d'opportunités d'emplois durables dans le cadre des coopératives agricoles et les réseaux communautaires sont renforcés (ONUDI)	339,000	12,9 %
Total Résultat 2		1, 723,000	65,7 %
TOTAL		2, 111,110	

Tableau D: Budget supplémentaire alloué au projet conjoint après prolongation

Résultat/ numéro du produit	Nom du produit	Budget des produits	Pourcentage
Produit 1.1	Les femmes et les jeunes animent des sessions d'information de débats et de formation, et participent à l'animation de ces espaces	80, 000	3 %
Produit 1.2	Les organisations de jeunes et des femmes disposent des compétences techniques et opérationnelles nécessaires à la promotion du dialogue, la médiation, la prévention et la gestion des conflits	97, 500	3,7 %
Sous total 1		177,500	6,7 %
Produit 2.1	La résilience des populations jeunes et féminines est renforcée par un meilleur accès à l'employabilité et aux opportunités économiques	80,000	3 %
Produit 2.2	Les communautés sont sensibilisées et appuient le processus de réinsertion socio-économique des jeunes et des femmes en vue d'améliorer les relations de confiance entre eux et leurs gouvernants	80,000	3 %
Produit 2.3	Le gouvernement est appuyé dans sa stratégie de reconstruction du nord et d'appui à l'emploi des jeunes	10,000	0,38 %
Produit 2.4	Les jeunes acquièrent les compétences requises par le marché local de l'emploi par le biais de formations professionnelles adaptées	50,000	1,9 %
Produit 2.5	Les jeunes sont assistés dans création de leur micro entreprises	50,000	1,9 %
Produit 2.6	Les femmes bénéficient d'opportunités d'emplois durables	47,500	1,8 %
Sous total 2		317,500	12 %
Suivi-évaluation		5000	0,19 %
Total		500,000	

Sous conclusion 2:

Le mode de gestion financière était autonome et propre à chaque entité du projet conjoint PNUD-ONUDI comme défini dans la note conceptuelle de Décembre 2014. La gestion financière a été soumise à des régulations et procédures différentes.

Les contraintes identifiées dans la gestion financière et la lenteur de certains décaissements ont eu une incidence négative sur l'efficacité du projet conjoint PNUD-ONUDI causant des phases d'extensions (projet initialement prévu pour 18 mois mais mis en oeuvre en 36 mois). Certaines activités n'ont toujours pas commencé alors que le projet conjoint devrait se terminer en Décembre 2017.

8.3.3 Le Système de Suivi et Evaluation du projet conjoint PNUD-UNIDO

Après analyse des documents mis à disposition, L'évaluation s'est rendue compte qu'aucune stratégie de suivi interne n'avait été mise en place lors de la conception du projet conjoint PNUD-ONUDI et aucune ligne budgétaire n'avait été initialement prévue pour le système interne de suivi et évaluation.

La période d'extension du projet a cependant permis d'allouer une ligne budgétaire au suivi interne d'un montant de 5000 USD, soit 0,20% du budget total. Un volume insignifiant quand un minimum de 5 à 7% du budget total devrait être alloué aux activités de suivi et d'évaluation interne du projet.

La faible considération du suivi et évaluation du projet conjoint PNUD-ONUDI s'explique d'une part par l'incompréhension entre PBF et les 2 agences en charge de la gestion du projet conjoint PNUD et ONUDI.

En effet, PBF qui coordonne le projet conjoint PNUD-ONUDI mais aussi les activités liées à la consolidation de la paix de plusieurs autres agences de l'ONU dans le pays, avait engagé une agence externe de suivi AE2C avec pour mandat de procéder à un suivi macro et systématique de tous ses projets opérant dans le Nord Mali. Il a donc été supposé que le suivi du projet conjoint PNUD-ONUDI était décentralisé et sous la responsabilité de PBF.

Le manque d'activités de suivi réguliers et documentés de manière systématique a constitué un réel défi pour la coordination du projet conjoint PNUD-ONUDI bien qu'un suivi de proximité mené par les 70 volontaires (32 femmes et 38 hommes) recrutés et formés par le CNPV, un des principaux partenaires d'exécution du projet conjoint PNUD-ONUDI, à palier à ce déficit dans une certaine mesure.

Malgré une absence de stratégie suivi - evaluation et de budget conséquent alloué à cette activité, la coordination du projet conjoint PNUD_ONUDI a pu s'appuyer sur les

éléments suivants (indiqués dans la note conceptuelle du cadre défini en Décembre 2014)²⁴:

- *Le journal des risques sera tenu et mis à jour dans le but de fournir des informations sur les différents risques identifiés pouvant impacter le projet ainsi que sur les résultats obtenus par le projet.*
- *Le suivi du Cadre de résultats est sous la responsabilité conjointe du PNUD et de l'ONUDI et sera réalisé directement par le personnel sur le terrain, l'Unité de gestion au sein du Bureau pays et en collaboration avec les experts du Cellule d'Appui, l'équipe PBF de MINUSMA et PBSO.*
- *Certaines activités pourront être exécutées par des parties tierces contractualisées à cet effet (en particulier pour les études préparatoires, les enquêtes de terrain, la planification locale, les évaluations de capacités, les formations et les activités HIMO), qui fourniront les données de suivi correspondantes aux activités réalisées.*
- *Un rapport trimestriel préparé par le coordinateur conjoint de projet permettra d'apprécier l'état d'avancement du projet et les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats.*
- *Un registre des difficultés rencontrées (Issue Log) sera activé dans Atlas et mis à jour par le gestionnaire de projet pour faciliter le suivi et la résolution des problèmes ou des demandes de changement potentiels.*
- *Un rapport semestriel et un annuel d'avancement du projet est seront présentés au Comité de Pilotage par le conseiller Technique Principal et le Coordonnateur Technique du projet et soumis au PBSO à New York par le PNUD, de la part du PNUD et de l'ONUDI. Le PNUD et ONUDI participeront à des revues conjointes techniques organisées par la Cellule d'Appui et des revues stratégiques du Comité de Pilotage.*

Sous conclusion 3:

Une stratégie solide de Suivi et Evaluation du projet conjoint PNUD - ONUDI aurait pu renforcer son efficacité en permettant à la coordination de mieux suivre la réalisation des différentes activités et interventions ainsi que l'avancée réelle de la mise en oeuvre du projet dans les zones difficilement accessibles du Nord Mali.

²⁴ Voir le document du projet P. 27

Conclusions sur l'efficacité du projet conjoint PNUD-ONUDI

L'efficacité du projet conjoint PNUD- ONUDI a fait face aux défis liés à la gestion des différentes ressources humaines et financières disponibles.

Bien que les deux résultats du projet n'aient pas subi des modifications pendant la durée totale du projet (soit 36 mois), il a été observé dans le cadre de cette évaluation que les différents ajustements apportés aux produits, indicateurs et cibles dans le cadre logique du projet conjoint ont eu une incidence négative sur le mécanisme de suivi efficace du projet.

L'appui des 70 volontaires (32 Femmes et 38 Hommes) recrutés et formés par le CNPV et déployés dans les 10 zones du projet ont mené un suivi de proximité auprès des bénéficiaires dans les régions de Gao et Tombouctou. Une stratégie qui a fortement bénéficié au projet conjoint.

Toutefois, la structure complexe de l'équipe de projet conjoint PNUD-ONUDI, la faible transparence dans le mécanisme de prise de décision et la communication entre les deux agences en charge de la gestion du projet conjoint PNUD-ONUDI ont eu une incidence négative sur l'efficacité du projet.

Les différents retards liés à certains décaissements ont également constitué un réel défi pour la mise en oeuvre efficace du projet conjoint PNUD-ONUDI, causant des phases d'extension (projet initialement prévu pour 18 mois mais mis en oeuvre en 36 mois).

Certaines activités n'ont toujours pas commencé alors que le projet conjoint devrait se terminer en Décembre 2017.

Enfin, le mode de gestion financière décentralisée soumis à des régulations différentes, le manque de système suivi-évaluation interne du projet avec des ressources faibles allouées à cette activité (dans sa phase de prolongation), soit un an et demi après le lancement du projet), ont constitué un défi opérationnel pour ce projet conjoint PNUD-ONUDI.

8.4 Analyse de l'efficacité du projet conjoint PNUD-ONUDI

Les résultats de l'efficacité du projet conjoint PNUD-ONUDI sont positifs.

En ce qui concerne l'efficacité du projet, les résultats sont mitigés d'une part à cause des révisions et ajustements du cadre du projet de Décembre 2014 qui a rendu le processus de traçabilité de certaines activités et indicateurs difficile. D'autre part, certaines activités devant renforcer le Résultat 2 sont encore en cours d'exécution (Des formations sont prévues en Décembre 2017 et des financements des plans d'affaires sont en attente).

Toutefois, l'évaluation a analysé sur la base du cadre 2017 retenu pour cette mission d'évaluation si les résultats ont contribué à la réalisation des objectifs fixés par le projet conjoint PNUD-ONUDI et répondu aux attentes du gouvernement et des populations en matière de sortie de crise.

Le projet conjoint PNUD-ONUDI devait être mis en œuvre dans les régions de Gao et Tombouctou. Malgré les défis liés à l'insécurité au Nord du Mali, des activités ont été réalisées dans le cadre de chacun des 2 résultats du projet commun PNUD-ONUDI.

Le Résultat 1 intitulé *“Les femmes et les jeunes des villes de Gao et Tombouctou disposent des capacités nécessaires à la mise en œuvre d'un dialogue ouvert, inclusif et transparent”* a établi un lien clair entre le renforcement des capacités des femmes dans les questions liées à la sécurité locale et la paix dans un contexte de crise marqué par la méfiance, la marginalisation de certains groupes sociaux ainsi que la nécessité de renforcer la cohésion sociale à travers un dialogue inclusif et ouvert dans les régions de Gao et Tombouctou.

8 indicateurs solides ont été initialement définis dans le document du projet pour permettre la réalisation de ce résultat. A la suite des modifications et ajustements apportés au cadre, 6 indicateurs sont restés visibles dans le rapport annuel de 2017.

Sur la base de l'échantillon interrogé, 85% des bénéficiaires ont indiqué que les formations reçues sur la prévention et gestion non violente des conflits aux sein des communautés leur a été bénéfique pour leurs activités sur le terrain. Ces formations ont renforcé leurs capacités à mener des séances de conscientisation avec les populations locales mais aussi les échanges plus approfondis lors des “portes à portes” dans les communautés.

L'indicateur 1.1 relatif au pourcentage des femmes et des jeunes cibles dans ce projet qui renforceraient les mécanismes de résolution et de gestions conflits a atteint son objectif avec succès, sur la base du rapport annuel disponible et transmis fin 2017 à PBF ainsi que le rapport d'activité du CNPV.

Les échanges eu avec certains volontaires contactés confirment cela.

En effet, le projet conjoint a organisé à Tombouctou et à Gao du 15 au 24 mars 2016, deux ateliers de renforcement des capacités avec 72 volontaires des deux régions (Gao et Tombouctou) et une dizaine de leaders jeunes d'autres associations ou représentations de jeunesse en « Animation Economique Territoriale ».

Une autre formation de 14 jours²⁵ s'est tenue à Gao puis Tombouctou portant sur la paix, la gestion pacifique des conflits, la médiation, les accords d'Alger et la cohésion sociale. 70 Volontaires nationaux pour la paix ont été les bénéficiaires directs. Ces formations ont renforcé leurs capacités à aborder les questions relatives à la paix et leur a permis d'être compétents pendant leur année sur le terrain au contact des populations locales. Certains volontaires nationaux de la paix contactés affirment que leur propre capacité à gérer les conflits s'est améliorée.

1092 personnes²⁶ dont 200 leaders communautaires auraient été activement formés pendant les 36 mois du projet aux questions de prévention et gestion non violente des conflits dans les régions de Gao et Tombouctou. 28190 dont 56,8% des Femmes²⁷ auraient activement participé à des séances de sensibilisation menées par les 70 volontaires (32 Femmes et 38 Hommes)²⁸. Les centres d'écoute ont été mis en place la première année de mise en oeuvre du projet conjoint PNUD-ONUDI et ont servi de lieu d'écoute et de réseautage pour les jeunes.

L'indicateur 1.1.1 portant sur l'optimisation des centres d'écoutes a été atteint. En effet, Les rapports mis à disposition indiquent qu'un nombre important de séances de sensibilisations ont été tenues au centre. Dans le rapport annuel 2017 transmis à PBF, il est indiqué qu'une vingtaine de séances ont eu lieu. Les échanges avec un représentant du gouvernement confirme cette information soulignant le besoin des espaces d'échanges pour les jeunes dans les régions de Gao et Tombouctou particulièrement depuis la fermeture des maisons des jeunes dans ces régions du Nord Mali.

Il est aussi rapporté que des séances de sensibilisation ont été également organisées par d'autres agences de l'ONU opérant dans les régions de Gao et Tombouctou.

L'indicateur 1.1.2 quant à lui portait sur le nombre de rencontres et séminaires sur la paix qui ont été organisés. D'après le rapport annuel 2017 transmis au PBF, 3 séminaires portant sur la paix ont été organisés. Toutefois, il aurait été important de pouvoir vérifier les dates de ces séminaires, le nombre de participant/es et d'analyser les modules de

²⁵ Voir rapport annuel du projet de 2016 transmis au UNPBF, P. 4

²⁶ Données disponibles dans le rapport annuel du projet 2017. Une vérification plus détaillée du nombre n'a pas été possible car les éléments n'étaient pas disponibles au niveau de la coordination

²⁷ Données disponibles dans le rapport annuel du projet 2017. Une vérification plus détaillée du nombre n'a pas été possible car les éléments n'étaient pas disponibles au niveau de la coordination

²⁸ Données recueillies le 15/12/2017 au CNPV

formations permettant de mieux apprécier le contenu des formations et d'identifier les éléments de Paix qui ont été considérés.

L'analyse de l'indicateur 1.2.1 se référant au nombre de sessions de formations en médiation, prévention, animation économique et gestion des conflits n'a pas pu être complètement vérifié. En effet, sur la base du rapport annuel 2017 transmis à PBF, 20 sessions de formations portant sur les dimensions de paix telles que décrites plus haut ont été effectuées. La date et lieu de la tenue de ces séminaires n'ont pas pu être vérifiés.

L'indicateur 1.2.2 relatif au nombre de personnes formées la médiation et prévention de conflits semble aussi atteint. En effet, sur la base du rapport conjoint d'évaluation, 1092 personnes dont 200 leaders communautaires et un total de 56,23% des femmes auraient été activement formées dans les régions de Gao et Tombouctou. La date, les lieux et la durée de ces formations ne sont pas indiquées dans le rapport annuel. La revue des listes de participant/es à ces formations permettant de vérifier le pourcentage des femmes réellement atteintes d'une part et de l'impact de ces formations sur elles en les contactant dans le cadre de cette évaluation, auraient été fortement apprécié.

Tableau E: Vue d'ensemble des activités sous le résultat 1

Thème	Exemples d'interventions	Défis	Moyens de vérifications
Genre, Paix et Sécurité	Formations des Volontaires nationaux de la Paix (Séance de 14 jours sur la paix à Gao et Tombouctou)	Mobilité des 70 volontaires nationaux qui ont couvert de nombreux (10) sites difficiles d'accès Sécurité dans les régions du projet	Interviews avec les volontaires nationaux de l'échantillon
	1092 personnes dont 200 leaders communautaires et un total de 56,23% des femmes auraient été activement formées dans les régions de Gao et Tombouctou.		Moyens de vérifications des cibles atteintes ne sont pas disponibles
	Séances de sensibilisations menées par les volontaires ou organisées par d'autres partenaires (UNICEF etc)		Rapports nationaux remis au PBF pour les années 2016 et 2017
	100 jeunes (34 filles) engagés dans les activités HIMO		Rapports nationaux remis au PBF pour les années 2016 et 2017

Sous conclusion 1:

Au vu de ce qui précède, le résultat 1 a été atteint avec succès. Toutefois, les moyens de vérifications de certaines cibles ont manqué.

Le Résultat 2 intitulé *“ Les communautés ciblées deviennent plus résilientes aux conflits et s’intègrent de manière durable dans leurs communes grâce aux nouvelles opportunités économiques pour les jeunes à risque et les femmes vulnérables ”* vise à renforcer la dimension socio économique des femmes vulnérables et des jeunes à risques comme moyen de prévention d’un enrôlement possible dans les groupes armés en quête de combattant(e)s jeunes dans les régions du Nord et Centre du Mali et comme une possibilité de renforcer la résilience des femmes dans un contexte socio politique et sécuritaire où leurs activités économiques ont été mis à l’arrêt depuis le début de la crise de 2012.

15 indicateurs solides et clairement très ambitieux au regard de la durée initiale du projet conjoint (18 mois) ont été initialement définis dans le document du projet conjoint PNUD-ONUDI de Décembre 2014 afin d’assurer la réalisation efficace de ce résultat complexe qui met un accent sur les communautés et leurs capacités de résilience au sein de leurs communes.

A la suite des modifications et ajustements apportés au cadre logique du projet en Août 2016, 8 indicateurs sont restés visibles dans le rapport annuel de 2017.

Les Indicateurs de résultat 2.1 et 2.2. relatifs à la proportion des femmes et jeunes qui ont une source de revenus d’une part et au pourcentage des jeunes cibles dans ce projet qui ont trouvé et retenu un emploi à la fin de la période de ce projet semble avoir été atteint. D’après les nouveaux indicateurs du cadre logique validé en août 2016 fixant à 50% le pourcentage des bénéficiaires formés par le projet conjoint PNUD-ONUDI et ayant une source de revenus (indicateur 2.1), 49 activités génératrices de revenus (90 jeunes bénéficiaires formés et récipiendaires de kits professionnels, dont 50% des femmes) et 15 Groupements de femmes formées et équipées de matériels de transformations agro alimentaires auraient améliorés leurs sources de revenus. Dans le rapport annuel de 2017, il est indiqué que 100% des bénéficiaires d’AGR, de kits et les groupements féminins formés et équipés auraient une source de revenu. Cette information a été confirmée par les bénéficiaires contactés dans le cadre de cette évaluation.

Cependant, certains échanges ont démontré qu’une majorité des jeunes formés et n’ayant pas reçus de fonds de roulement ne seraient pas tous actifs. Les services de finances et les structures de micro finances sont inexistantes dans les régions de Gao et Tombouctou. Un manque qui ne favorise pas le financement de l’auto entrepreneuriat des jeunes n’ayant pas reçus d’appui financier pour lancer leurs propres activités. Les 80 plans de financements regroupant environ 5 personnes par plan sont toujours en cours d’exécution bien que le rapport annuel 2017 indique à la page cinq, que cette activité a déjà été mise en oeuvre. C’est également ce qui explique dans le rapport annuel que seulement 65% des jeunes (indicateur 2.2) ont trouvé et retenu un emploi à la fin de la période du projet.

Il est donc clair que si l'indicateur 2.1 semble avoir atteint son objectif, l'indicateur 2.2 mettant un accent sur l'employabilité des jeunes cibles n'a été que partiellement atteint.

L'indicateur 2.1.2 relatif au pourcentage de femmes et de jeunes bénéficiaires qui affirment être plus résiliants grâce à l'accès à l'employabilité et aux opportunités se vérifie sur la base des entretiens eu avec les groupes féminins contactés. En effet, les femmes ayant été privées de toute activité depuis 2012 ont pu les reprendre grâce au projet conjoint PNUD-ONUDI. Au delà de l'aspect socio économiques, la dimension psycho sociale doit être considérée. Les femmes ayant subi des traumatismes et des violences basées sur le genre pendant l'occupation des groupes armés à Gao et Tombouctou n'ont pas eu de plate-forme d'échanges appropriées entre elles afin de mettre des mots sur des souffrances passées au silence. A travers les activités de leurs associations, elles peuvent renforcer la dimension socio économique qui leur redonne un certain pouvoir (économique) mais aussi renforcer la dimension psycho sociale souvent invisible mais qui est à la base de toute résilience observée.

Les jeunes hommes des régions de Gao et Tombouctou quant à eux vivent dans un contexte socio culturel patriarcal aux normes rigoureusement définies.

En effet, la masculinité se définit dans les systèmes du Nord Mali par le pouvoir d'achat et les biens acquis. Des jeunes sans pouvoirs économiques ont donc du mal à trouver leur place au sein de leurs communautés. La possibilité pour eux d'avoir un emploi (résultat du projet conjoint PNUD-ONUDI) leur redonne donc une reconnaissance et considération sociale importante leur permettant de mieux faire face aux défis de la vie.

25% des personnes interrogées dans le cadre du suivi effectué par le projet aurait également confirmés l'apport des compétences acquises dans la gestion des défis quotidiens²⁹.

Il n'a pas été possible de vérifier si la cible atteinte par l'indicateur 2.2.1 prévoyant la tenue de 3 ateliers participatifs et de campagnes de sensibilisations a été atteinte car les moyens de vérifications n'ont pas été mis à disposition de l'évaluation.

Il en est de même pour les indicateurs 2.3.1 relatif au nombre de jeunes formés dans les secteurs d'activités porteurs identifiés (cible prévue, 300 jeunes) et 2.3.2 relatif au nombre exact de jeunes dotés de kits professionnels (Cible prévu, 90 jeunes)

²⁹ Voir rapport annuel de 2017, P. 14

Conclusions portant sur l'efficacité du projet conjoint PNUD-ONUDI

Les deux résultats n'ont pas subi de modifications pendant la durée totale du projet, soit 36 mois.

Le résultat 1 a été atteint avec succès bien que certains éléments de vérifications supplémentaires n'aient pas été à mis à disposition de l'évaluation.

Le résultat 2 est en cours d'appréciation. On peut noter que les différents ajustements apportés aux produits, indicateurs et cibles dans le cadre de résultat initial de Décembre 2014 ont été une contrainte pour le suivi efficace des résultats du projet.

Certaines activités en cours (financement des 80 plans d'affaires et certaines formations) n'ont pas pu être intégrées à l'évaluation de ce résultat et de leur impact.

8.5. Analyse de l'impact du projet commun PNUD-ONUDI

Les résultats de l'impact sont positifs mais très fragiles dans un contexte politico sécuritaire instable

Bien que certaines activités du projet soit en cours et d'autres pas encore exécutées au moment de cette évaluation (Décembre 2017), L'évaluation de l'impact du projet conjoint PNUD - ONUDI a consisté à analyser les dimensions qualitatives et quantitatives, des effets attendus ou non des différentes activités réalisées pendant la période de Janvier 2015 à Décembre 2017 dans la perspective d'atteindre les résultats attendus du projet. Elle s'est donc appuyée sur le cadre logique du document de projet d'une part et sur les différents rapports d'activités d'autre part.

Le projet a réussi à promouvoir l'importance de la prévention et de la gestion non violente des conflits auprès des jeunes dans un contexte de gestion de crise très militarisée . Les deux centres d'écoutes créés et équipés en 2015 sont des lieux d'échanges, de dialogues et de réseautage pour des centaines de jeunes marginalisés et désoeuivrés dans les régions de Gao et Tombouctou (Informations confirmées pendant les échanges). L'administration territoriale dans les régions s'est impliquée dès la conception du projet (voir note conceptuelle) et s'est donc appropriée dans une certaine mesure, certains résultats du projet.

Par ailleurs, le lien entre le chômage des jeunes hommes du Nord Mali et leur enrôlement dans les groupes armés a été établi par une étude de terrain réalisé par l'Institut d'Etudes de Sécurité en Aout 2016.³⁰ D'après cette étude, Les jeunes hommes du Nord Mali généralement qualifiés de "*Chômeurs, désœuvrés et fanatisés*" par l'étude rejoignent plus facilement des groupes armés à un moment où les structures de l'état étaient très affaiblies par la crise du Nord Mali qui a débuté en 2012 voire inexistantes à Gao et Tombouctou. Une priorité du projet a donc été de renforcer la situation socio économique des jeunes hommes au Nord du Mali, victimes de manques d'opportunités et faisant face à un chômage estimé à plus de 50%³¹ au Nord Mali selon les personnes interrogées dans le cadre de cette évaluation. Le lien entre le chômage des jeunes hommes du Nord Mali et leur enrôlement dans les groupes armés est ainsi établi.

Dans cette logique, les formations et les kit professionnels remis à 90 jeunes et équipement fourni à 15 groupements de femmes ont amélioré les conditions de vie des femmes et des jeunes qui indirectement, peuvent mieux appuyer leurs familles, se lancer dans l'auto entrepreneuriat et créer des emplois (certains bénéficiaires ont recrutés dans leurs ateliers des apprentis ou pris d'autres jeunes en formation).

Ce qui a permis à de nombreux jeunes de ne pas succomber aux offres alléchantes des groupes armés en quête de combattants au Nord et Centre du Mali.

³⁰ Sur la base des recherches menées par l'ISS : les jeunes « djihadistes » au Mali. Guidés par la foi ou la circonstances, Aout 2016

³¹ 70% des personnes interrogées indiquent qu'un jeune sur 2 serait au chômage dans ces régions. Voir plus

“Nous les jeunes qui avons été formés et équipés de kit professionnels, nous nous en sortons mieux recrutant même des apprentis tellement la demande est forte ici en ce moment. Mais les jeunes ayant juste été formés par le projet et laissés sans kit professionnel attendent que le gouvernement les aide maintenant mais rien ne vient. Du coup ils sont très frustrés et cherchent d'autres options ailleurs”.

Témoignage d'un bénéficiaire anonyme.

La situation des femmes depuis le début de la crise de 2012 au Nord du Mali a été quant à elle marquée par l'arrêt partiel de leurs nombreuses activités génératrices de revenus et un fort isolement au sein des communautés, conséquence directe des nombreuses violations de leurs Droits et Libertés pendant et après la période d'occupation et de crise. Leur renforcement socioéconomique a permis à une majorité d'entre elles (83% des responsables des associations des femmes bénéficiaires interrogées) de mieux encadrer leurs structures familiales et de redonner une autre orientation à leurs enfants (filles ou garçons) privés pour la plupart depuis le début de la crise de 2012 du Droit à l'Éducation de qualité pouvant leur permettre de développer un esprit critique face aux offres alléchantes et permanentes des groupes armés dans les régions du Nord Mali ou de financer une activité professionnelle spécifique pour leurs enfants (filles ou garçons).

Par ailleurs, l'étude d'ONU Femmes au Mali (2015)³² a démontré que des jeunes femmes sont également une catégorie à risques et activement sollicitées par des groupes armés dans les régions du Nord Mali. Bien que leur nombre au sein des groupes armés au Mali soit faible comparé à celui majoritaire des jeunes hommes, certaines jeunes femmes du Nord Mali rejoignent des groupes armés à la suite d'enlèvement ou de leur propre gré. Elles servent ensuite comme agents de renseignements au sein de ces groupes armés, apportant un soutien “psycho-sexuel” aux combattants ou assistant activement à la gestion de la logistique des groupes armés.

La reprise des activités génératrices de revenus (45 filles ont été formées et reçues des Kits professionnels) ainsi qu'au sein des groupements féminins a permis aux (jeunes)

³²Les Femmes et les Filles dans le conflit au Mali, ONU Femmes Mali, 2015

femmes de se retrouver entre elles, de partager leurs difficultés voire traumatismes pour celles directement ou indirectement victimes de SGBV pendant la crise d'une part (renforcement de la résilience). D'autre part, elles ont à travers le projet conjoint PNUD-ONUDI pu faire valoir leurs Droits Socioéconomiques bafoués depuis 2012.

Il faut également noter qu'au-delà du renforcement socio économique du projet conjoint PNUD-ONUDI comme moyen de prévention d'enrôlement des jeunes par les groupes armés, le dialogue comme base essentielle pour la paix au sein des communautés a été également une priorité. En effet, une active participation des jeunes hommes et femmes à des activités de prévention et gestion non violente de conflits ainsi qu'à des actions de sensibilisation organisées par le projet conjoint PNUD-ONUDI a permis de renforcer le dialogue entre les bénéficiaires directs et indirects du projet dans un climat de méfiance causé par la situation politico sécuritaire dans les régions du Nord Mali et des retours³³ non accompagnés des jeunes hommes et femmes ancien(e)s combattant(e)s au sein des communautés déjà très fragilisées et appauvries.

Conclusions sur l'impact du projet commun PNUD-ONUDI

Les résultats de l'impact sont positifs mais très fragiles dans un contexte politico sécuritaire instable. En effet, il a été rapporté que les groupes armés opérant dans le Nord et Centre du Mali proposent des moyens financiers très alléchants aux jeunes hommes et femmes désireux de les rejoindre. Ce risque d'enrôlement permanent des jeunes hommes et de quelques jeunes femmes dans les zones d'interventions du projet conjoint, la menace accrue des groupes armés dans le Nord et Centre du Mali et la détérioration de la situation sécuritaire rapportée par des agences internationales en 2016 et 2017 constituent un risque pour l'impact du projet.

La situation des femmes depuis le début de la crise de 2012 au Nord du Mali a été quant à elle marquée par l'arrêt partiel de leurs nombreuses activités génératrices de revenus et un fort isolement au sein des communautés, conséquences directes des nombreuses violations de leurs Droits et Libertés pendant et après la période d'occupation et de crise. Leur renforcement socioéconomique a donc permis à une majorité d'entre elles (83% des responsables des associations des femmes bénéficiaires interrogées) de mieux encadrer leurs structures familiales.

Enfin, le dialogue comme base de paix se doit encore d'être renforcé au sein des communautés et entre les gouvernants et gouvernés.

³³ Le processus de DDR vient juste de débuter en 2017, d'après ONU Femmes au Mali. Un processus qui doit s'accélérer dans ces régions afin d'accompagner les nombreux retours signalés dans les communautés.

8.6. Analyse de la durabilité du projet conjoint PNUD-ONUDI

Les premiers résultats de la durabilité sont mitigés dans un contexte politique très dynamique en proie à des changements fréquents.

L'analyse de ce critère a permis de déterminer si les résultats positifs du projet conjoint PNUD-ONUDI sont susceptibles de perdurer. Une attention particulière a été accordée à l'implication des bénéficiaires nationaux (dans la conception, la réalisation et le suivi des activités en vue d'assurer leur bonne continuité, la réplication ou l'extension des résultats atteints) et plus particulièrement les structures gouvernementales et autres institutions impliquées dans la mise en oeuvre du projet.

L'analyse structurelle a permis de noter des changements aux sein des ministères et autres divisions techniques ne garantissent pas la pérennisation de certains résultats notamment ceux acquis sur la base du dialogue entre les représentations de l'administration territoriale et les communautés. Chaque nouvelle équipe installée a son propre agenda et ses priorités peuvent ne pas cadrer avec celles des objectifs et résultats du projet conjoint PNUD-ONUDI. Le projet a par exemple basé certaines de ses activités sur le dialogue au sein des communautés mais aussi entre gouvernants et gouverné(e)s. Ce processus jugé encore fragile se doit d'être consolidé dans un contexte où les populations du Nord Mali exprime une certaine méfiance envers leurs dirigeants. Ne pas renforcer ces mécanismes à cause des changements fréquents au sein des structures de l'administration territoriales constitue une menace pour la durabilité de certains acquis observés. Par ailleurs, les jeunes formés ayant reçus des kits expriment encore certains besoins afin de consolider leurs projets professionnels. Ceux n'ayant pas reçus de Kits sont toujours dans l'attente d'une aide du projet conjoint PNUD-ONUDI. Ils sont à risques car pourraient succomber à la tentation de rejoindre des groupes armés leurs offrant mieux.

Enfin, le contexte politico sécuritaire au Nord du Mali est un risque permanent. Tout nouveau conflit armé dans les régions et la détérioration sécuritaire anéantiraient les résultats positifs observés. Il faut aussi souligner les effets négatifs des retards de décaissements qui pourraient démotivés certaines femmes qui expriment leur impatience.

Conclusions sur la durabilité du projet commun PNUD-ONUDI

Les résultats de la durabilité sont mitigés. En effet, les bénéficiaires qui ont été renforcés sont actifs mais sollicitent (pour certains) encore le soutien du projet conjoint PNUD-ONUDI. Le soutien des représentations gouvernementales a été assuré dans une certaine mesure mais les changements de personnels fréquents au sein des structures de l'état n'assurent pas une certaine continuité dans l'appropriation des résultats positifs. Enfin, les retards de décaissements et des activités non exécutées peuvent pénalisés le projet conjoint PNUD-ONUDI en démoralisant certains bénéficiaires d'une part. D'autre part, la confiance entre les bénéficiaires et les deux agences pourraient être fragilisée.

8.7 Analyse des thèmes transversaux: Droits Humains et Genre

La prise en compte du genre et de l'égalité entre les sexes a été effective dans la conception et la mise en œuvre du projet conjoint PNUD-ONUDI dans ses différentes composantes et jugée efficace.

En effet, le projet conjoint PNUD-ONUDI a mis sur pied une politique de parité dans toute les activités et les données recueillies pour les besoins des différents rapports sont désagrégés par sexe. Dans sa note conceptuelle, les femmes et les hommes du Nord Mali (Régions de Gao et Tombouctou) sont identifiés comme des catégories sociales ayant besoin d'un appui spécifique comme l'indique les différents rapports des diagnostics menés en 2015 par le projet conjoint PNUD ONUDI dans ces régions et les études sur leurs vulnérabilités .

Les priorités identifiées et leurs spécificités ont été efficacement prises en compte et activement considérées dans les différentes activités du projet. Les indicateurs sont définis de manière à respecter l'égalité entre les sexes. En effet, dans le cadre défini en Décembre 2014, 8 indicateurs et sous indicateurs sur 23 mentionnent spécifiquement les femmes. 12 indicateurs et sous indicateurs sur 23 mentionnent spécifiquement les jeunes (hommes). Le reste des indicateurs est défini de manière neutre. L'analyse du projet dans sa totalité sur la base de l'approche des 4R a été effectuée et les résultats sont indiqués par quelques exemples dans le tableau qui suit.

Tableau F: Les 4R du projet Conjoint PNUD-ONUDI

R1: Représentation active des femmes	R2: Accès aux Ressources par les femmes	R3: Réduction des stéréotypes basées sur le Genre	R4: Respect des Droits Humains & des Femmes
Participation active aux différentes rencontres et débats portant sur la paix dans leurs régions et communautés	Accès aux différentes interventions de renforcements des capacités mises en place par le projet	32 Femmes et 38 Hommes ont été recrutés comme volontaires nationaux faisant de cet engagement pour la paix une responsabilités de pour tous/toutes	Le projet conjoint PNUD - ONUDI a contribué au respect des Droits socio économiques et les Droits aux libertés d'expression (A travers le dialogue entre gouvernants et gouvernés dans les régions du projet)
Participation active au séances de sensibilisation menées sur les 10 sites du projets dans les régions de Gao et Tombouctou	Kit professionnels remis à 25 hommes et 45 femmes pour leur permettre de mener des AGR Formation et équipement de 15 groupements de femmes et financement de 27 groupes de femmes dans les regions du projet (Gao et Tombouctou)		

Par ailleurs, il est important de noter que le projet a reçu le score "gender marker" 2 du PNUD car les éléments d'égalités entre les sexes sont clairement définis dans les objectifs.

Conclusions de l'analyse des thèmes transversaux: Droits Humains et Genre

La dimension Genre et les aspects d'égalité entre les sexes ont été pris en compte par le projet comme démontré plus haut.

Bien que les questions relatives aux différents droits humains que le projet conjoint PNUD-ONUDI a fait valoir aux jeunes et aux femmes dans les régions du Nord Mali n'ont pas été clairement mentionnées dans les différents rapports d'activités du CNPV et les rapports annuels 2016 et 2017 transmis par le projet conjoint, du PNUD-ONUDI, il est clair que les résultats ont contribué aux respects des Droits et Libertés des bénéficiaires notamment leurs Droits socio économiques et les Droits aux libertés d'expression (A travers le dialogue entre gouvernants et gouvernés dans les régions de mise en oeuvre du projet)

8.8 L'évaluation du partenariat entre PNUD-ONUDI et les partenaires

Tableau G: SWOT analyse du Partenariat PNUD-ONUDI et autres organisations

Organisations	Force du partenariat	Faiblesse du partenariat	Menaces /Risques
PBF	Comité de pilotage mis en place a été bénéfique au projet	Les données du suivi mené AE2C n'ont pas été efficacement exploités par le projet	---
CNPV	Appui technique du staff dans les régions du projet et renforcement des 70 volontaires dans les mécanismes de suivi	---	---
Conseil régional des Jeunes	Soutien actif aux activités et résultats du projet dans les régions de Gao et Tombouctou	Changements internes ont des effets sur la continuité et efficacité du partenariat	Le suivi des accords et partenariats pourraient être un défi face aux changements internes
Orange Money	---	Système de transfert défaillant ayant des effets négatifs sur les résultats du projet	Délais dans les transferts financiers du projet vers les groupements féminins
Groupements des femmes	Implications actives des groupements féminins dans les phases préliminaires du projet en 2015 et appropriation du projet par les groupements	Lenteurs dans les décaissements	Confiance des groupements au projet conjoint PNUD-ONUDI pourrait être négativement impacté
Les jeunes	Forte implication des jeunes dans les activités du projet et prise en compte de leurs besoins	---	Les changements observés sont fragiles. Tout arrêt dans le suivi et consolidation de ces changements pourraient décevoir les jeunes

IX. CONTRAINTES LIEES A L'EVALUATION

- Un consultant national initialement prévu n'a pas pu être recruté dans les délais
- Le manque de système de suivi (M&E) et de rapports de suivi disponibles a été un défi à cette évaluation
- Les personnes impliquées dans les différents diagnostics et identifications de besoins conduits en 2015, n'ont pas été stratégiquement impliquées dans la mise en œuvre du projet permettant à la fin du projet d'évaluer leurs situations avant les interventions et après les interventions. Cela aurait permis d'une part d'analyser leur situations spécifiques avant le projet et d'autre part l'impact des interventions sur leurs situations en rapport avec la cohésion sociale, la paix et résiliences à la fin du projet
- Le projet évalué a encore 2 activités en cours (une formation et un plan de financement). Les effets de ces interventions n'ont pas pu être captés par l'évaluation
- Les moyens de vérifications de certaines cibles n'étaient pas disponibles au niveau du projet
- La durée de l'évaluation était très limitée vu sa complexité
- Le projet conjoint a été géré individuellement par chaque agence. La coordination ne possédait donc pas toutes les informations
- L'impossibilité de se rendre dans les zones du projet Gao et Tombouctou à cause de la logistique a été un défi
- La disponibilité des bénéficiaires joint par téléphone et pas souvent disponibles a été un autre défi
- 30% des femmes contactées par téléphone ne parlent pas français et ont fait appel à un homme de la famille pour la traduction. Ces informations rapportées par une tierce personne n'ont servi que partiellement à l'évaluation
- Défis logistiques

X. RECOMMANDATIONS

● Recommandations portant sur l'efficacité du projet PNUD-ONUDI

PNUD et ONUDI collaboraient pour la première fois dans le cadre de ce projet au Mali. Les deux agences ont des systèmes de reporting, de gestion financière autonome et différents. Dans l'analyse interne des risques recommandée plus haut, une revue portant sur les deux systèmes aurait pu prévenir les défis et retards observés.

L'analyse des risques effectuée en Décembre 2014 a mis l'accent sur les facteurs de risques et menaces externes au projet. Une analyse interne portant sur les éléments de la gestion du projet de manière conjointe, de la composition complexe de l'équipe de projet, des risques et défis potentiels etc. , aurait permis de prévoir certains défis structurels, administratifs et financiers et de développer une stratégie appropriée pouvant optimiser la gestion du projet conjoint PNUD-ONUDI.

Par ailleurs le projet conjoint PNUD-ONUDI a travaillé avec des structures locales dans le cadre de ce projet qui n'étaient pas habituées aux systèmes de reporting et décaissements du PNUD-ONUDI. Un atelier présentant les spécificités aurait été bénéfique aux partenaires et groupements féminins impliqués dans le projet.

Enfin, l'incompréhension relative au suivi PBF assuré par AE2C aurait pu être clarifiée lors des réunions de pilotage et un budget conséquent aurait dû être alloué lors de la phase de révision pour le suivi-évaluation du projet conjoint.

PNUD-ONUDI auraient dû également s'assurer que chacune des agences avait une ligne budgétaire de 5-7% du budget total alloué aux activités relatives au M&E du projet, assurant ainsi un meilleur suivi des interventions et une meilleure traçabilité de l'avancement du projet

● Recommandations portant sur l'impact du projet conjoint PNUD-ONUDI

Les acquis du projet sont encore fragiles et tout arrêt des activités est jugé précoce vu l'ampleur des besoins dans ces régions du Nord Mali. Une phase de consolidation des acquis du projet conjoint est impérative.

● Recommandations portant sur la durabilité du projet conjoint PNUD-ONUDI

Les acquis du projet sont encore fragiles et tout arrêt des activités est jugé précoce vu l'ampleur des besoins dans ces régions du Nord Mali. Une phase de consolidation des acquis du projet conjoint est impérative . Les retards enregistrés doivent être résolus dans les meilleurs délais afin de garantir la qualité des prestations du projet conjoint et préserver la réputation positive que jouissent le PNUD et ONUDI au Mali auprès des bénéficiaires.

● **Autres Recommandations**

Un appui au renforcement des capacités des structures de l'administration territoriale dans les deux régions est indispensable! Une nécessité qui a été prise en compte lors du lancement du projet mais lors de la mise en oeuvre du projet conjoint, certaines structures locales n'étaient pas opérationnelles.

XI. ANNEXE

Questions d'évaluation

CRITERES clés de l'Evaluation	Objectifs de chaque critère	Questions principales	Questions complémentaires
Pertinence	<p>Evaluer si les objectifs visés par le Projet lors de sa conception répondaient aux besoins exprimés par la population malienne et établis comme priorités nationales.</p> <p>L'évaluation devra fournir les éléments d'appréciation pertinents permettant de s'assurer de la réalisation satisfaisante des objectifs et des résultats assignés en vue de faire des recommandations pour les projets en cours et à venir.</p>	<p>- Le projet a-t-il été cohérent par rapport aux objectifs de développement des Nations Unies (UNDAF et Programme Pays du PNUD), notamment en ce qui concerne la consolidation de la paix et la gouvernance démocratique, ainsi que par rapport à la stratégie du Gouvernement et aux activités des autres bailleurs de fonds ou partenaires impliqués?</p> <p>- Dans quelle mesure la théorie du changement et l'approche du Projet étaient pertinentes (respect des engagements et principes du PNUD en ce qui concerne le renforcement des capacités, la croissance inclusive et la prise en compte de la situation spécifique des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables)?</p>	<p>- Est-ce que les interventions du projet PNUD_ONUDI et partenaires ont contribué ou non à renforcer les capacités économiques des jeunes et des femmes et à réduire les défis socio économiques des jeunes et des femmes dans les régions du projet au Mali?</p> <p>- Est-ce que les différentes interventions ont répondu aux besoins identifiés par tous les partenaires et bénéficiaires dans la phase de planification?</p> <p>-Est-ce que les actions concrètes mises en œuvre dans le cadre de ce projet au profit des Jeunes et de Femmes sont pertinentes au regard de leurs besoins identifiés et de l'évolution sécuritaire à Gao et Tombouctou ?</p> <p>- Le projet s'insère-t-il dans les politiques et stratégies nationales du Mali ?</p>

CRITERES clés de l'Evaluation	Objectifs de chaque critère	Questions principales	Questions complémentaires
Efficacité	Evaluer si les résultats ont contribué à la réalisation des objectifs fixés par le PNUD, ceux du Gouvernement et des attentes des populations en matière de sortie de crise.	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les objectifs du projet et les résultats ont été atteints et ont contribué à la réalisation de la théorie des changements? 	<ul style="list-style-type: none"> - Est ce que les différences interventions ont contribué à renforcer les capacités économiques des femmes et des jeunes d'une part et à renforcer leurs rôles actifs dans le processus de consolidation de la paix au Mali d'autre part? - Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à réaliser les Droits Socio Economiques des Jeunes et des femmes dans un contexte de crise et a contribué efficacement dans la lutte contre la pauvreté et la marginalisation économique des femmes et des jeunes au Mali? - Le projet a-t-il atteint ses résultats et objectifs ? - Quelle influence la dégradation sécuritaire dans la zone d'intervention a pu avoir sur l'atteinte des résultats et de l'objectif spécifique

CRITERES clés de l'Evaluation	Objectifs de chaque critère	Questions principales	Questions complémentaires
Efficiencie	<p>Evaluer la relation entre les différentes activités menées dans le cadre du projet, les ressources disponibles et les résultats atteints. Pour ce faire, elle analysera l'organisation spécifique du projet,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les outils et les ressources qui ont été utilisés, la qualité de la gestion quotidienne, les actions menées par les différents acteurs, la capacité de gestion et d'adaptation des gestionnaires par rapport aux activités, aux résultats attendus et atteints ainsi qu'à l'environnement général de mise en œuvre du projet? 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure la structure de gestion du projet a-t-elle piloté le projet notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et financières? - Dans quelle mesure les moyens mis à disposition ont-ils été adéquatement utilisés pour atteindre les résultats ? - L'implication des volontaires via le CNPV à Gao et Tombouctou a-t-il contribué à une meilleure gestion des ressources? - L'adéquation entre les ressources mises à disposition et les résultats atteints est-elle appropriée ?

CRITERES clés de l'Evaluation	Objectifs de chaque critère	Questions principales	Questions complémentaires
Durabilité	Evaluer si les résultats et impacts positifs du Projet sont susceptibles de perdurer.	<ul style="list-style-type: none"> - Comment les différents partenaires et les différents bénéficiaires ont ils été impliqués dans(dans la conception, la réalisation et le suivi des activités en vue d'assurer leur bonne continuité, la réplication ou l'extension des résultats atteints) 	<p>Dans quelles mesures les associations et partenaires locaux ont t ils été renforcés et équipés de manière à continuer à travailler de manière autonome sur els questions relatives à la consolidation de la paix et aux rôles actifs des femmes et des jeunes dans ce processus?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les bénéficiaires sont ils/elles activement engagé(es) dans les efforts locaux en faveur de la paix et du renforcement économiques d'autres jeunes & femmes? - Quelles influences peuvent avoir la situation sécuritaire à Gao et Tombouctou sur la pérennité des résultats observés et quelles actions devraient être entreprises pour limiter les effets négatifs?
Impact	Evaluer sur les plans quantitatif et qualitatif, l'impact des activités réalisées et leurs contributions dans la perspective de l'atteinte des résultats attendus du projet.	<p>Analyse du cadre logique du document</p> <p>Y'a t-il eu des résultats inattendu (Positif ou négatif) observés pendant et après la mise en oeuvre du projet?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Est que la mise en oeuvre du projet a influencé les partenaires sur l'importance du renforcement socio économique des jeunes et femmes dans le processus de consolidation de la paix? Ont- ils mis en place dans leurs organisations d'autres activités pouvant contribuer à la réalisation des Droits socio économiques des jeunes et des femmes dans d'autres régions du Mali?

CRITERES clés de l'Evaluation	Objectifs de chaque critère	Questions principales	Questions complémentaires
Droits Humains et Genre	Evaluer dans quelle mesure les Droits humains et les questions de genre ont été adressés par le projet dans ses différentes phases	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les femmes ont elles été activement impliquées dans le processus de décision dans le cadre du projet par PNUD et les différents partenaires - Dans quelle mesure les activités et interventions du projet ont contribué de manière spécifique aux questions relatives au respect des Droits humains, l'égalité du genre et preventions des SGBV en contexte de crise? 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure le projet a t-il contribué directement ou indirectement à l'avancement des elements de la résolution 1325 dans les zones d'interventions ?

Listes des personnes interviewées

Dimanche, 3 Décembre 2017		
Arrivée à Bamako, Mali		
Lundi, 4 Décembre 2017		
M. Mohammed Issa Ould Ahmed et Abdoul Wahab Ba	Bamako	Equipe du projet PNUD Mali
Mardi, 5 Décembre 2017		
Security Briefing Minusma	Bamako	Minusma Security Officer
M. Mohammed Issa Ould, Ahmed	Bamako	Coordonateur du projet conjoint PNUD_ONUDI
Mercredi 06/12/2017		
M. Souke Coulibally	Bamako	Directeur General du Centre National de Promotion du Volontariat au Mali
M. Oumar Toure	Bamako	Centre National de Promotion du Volontariat au Mali
M. Idrissa Guindo	Bamako	Secrétaire Général du Ministère de la Jeunesse et de la Construction Citoyenne
Jeudi 07/12/2017		
Mme Aissatou Guisse Kaspar	Bamako	Responsable PBF/Minusma au Mali
M. Abdoul Wahab Ba	Bamako	Conseiller Technique / Gouvernance PNUD Mali
Lundi 11/12/2017		
Mme Haby Sow Traore	Bamako	Representante bureau ONUDI Mali
Mme Hawa Kebe	Bamako	Experte, ONUDI Autriche
M. Djibril Coulibaly	Bamako	Superviseur ONUDI Senegal
M. Ibrahim ag Nock	Bamako	Directeur General Agence Nationale pour l'emploi
M. Barakou Goumar	Bamako	Bénéficiaire du Projet à Tombouctou
M. Alassane Dicko	Bamako	Bénéficiaire du Projet à Tombouctou
M. Baba Maigai	Bamako	Bénéficiaire du Projet à Tombouctou

Mme Meimounata Traore	Bamako	Presidente de l'association Attama à Tombouctou
Mme Fatoumata A. Dicko	Bamako	Volontaire Nationale pour la Paix à Tombouctou
M. Bilal M Traoré	Bamako	President Regional Conseil des Jeunes Tombouctou
M. Micaillou Napon	Bamako	Bénéficiaire du Projet à Gao
Mardi 12/12/2017		
M. Ibrahim Insubdar	Bamako	Volontaire Nationale pour la Paix à Gao (*)
Mme Jidhata Babahamane	Bamako	Volontaire Nationale pour la Paix à Gao (*)
Mme Fadi ibrahim	Bamako	Presidente Association Goreye Ben Annema à Gao
Mme Bintou Guiteye	Bamako	Presidente de l'association Annoura à Bourem/Gao
Mme Aminata Farka	Bamako	Presidente Association Bengali Farandji -Reye à Gao
Vendredi 15/12/2017		
Mme Doucouré Mariétou Diabyu	Bamako	Coordinatrice Programme Femmes Paix et Sécurité à ONU Femmes Mali

Planning d'évaluation

Activités	Dates
Phase d'évaluation I à Bamako, Mali	
Revue des documents du projet	28.11.2017 au 02.12.2017
Rapport initial d'évaluation (Inception Report)	01.12.2017
Voyage à Bamako, Mali	03.12.2017
Collectes des données & Entretiens avec équipe du projet, partenaires et bénéficiaires	04 au 15.12.2017
Atelier de validation et Présentation Powerpoint des résultats préliminaires de l'Evaluation, Conclusions & Recommendations	18.12.2017
Remise du rapport provisoire pour commentaires	20.12.2017
Voyage de retour sur Vienne, Autriche	20 au 21.12.2017
Phase d'évaluation II à Vienne, Autriche	
Finalisation du rapport d'évaluation après réception des commentaires du bureau de Direction PNUD Mali	01 au 08.01.2018
Envoi du rapport final pour approbation	08.01.2018

Listes des documents revus

- Compte Rendu de la Reunion du Comité de Pilotage du fonds pour la consolidation de la Paix (PBF) au Mali, 1er Avril 2016
- Compte Rendu de la Reunion du Comité de Pilotage du fonds pour la consolidation de la Paix (PBF) au Mali, 4 Décembre 2015
- Compte tenu de la revue trimestrielle des résultats des projets PBF à Gao (16 Mai 2016) & Tombouctou (18 Mai 2016)
- Document de projet de Décembre 2014
- Rapport narratif premier trimestre du CNPV 2017
- Rapport narratif premier trimestre du CNPV 2016
- Rapport technique d'exécution des activités du projet conjoint ONUDI/PNUD du CNPV, période Janvier 2015- Juin 2016
- Rapport succinct de Mission de Supervision du Projet Conjoint ONUDI-PNUD « Appui au Renforcement des Capacités de Résilience aux Conflits des Femmes et des Jeunes des Régions de Gao et de Tombouctou» du 12 au 20 Novembre 2015
- Rapport succinct de Mission de Supervision dans la ville de Gao du Projet Conjoint ONUDI-PNUD « Appui au Renforcement des Capacités de Résilience aux Conflits des Femmes et des Jeunes des Régions de Gao et de Tombouctou» du 21 au 24 Décembre 2015
- Rapport et analyse des sociétés cooperatives de femmes et groupements féminins des regions de Gao et de Tombouctou (Octobre 2015)
- Plan de travail PBF (PNUD-ONUDI) , Premier Trimestre 2016
- Plan de travail 2ème semestre PBF revu mai 2016, 2016
- Plan de travail 2eme trimestre PBF (PNUD-ONUDI), 2016
- Plan de travail 4eme trimestrePBF1 du CVPV, 2015
- PTT PNUD-CNPV 1er Trimestre, 2017
- TDR de l'évaluation fin de du projet conjoint PNUD-ONUDI "appui au renforcement des capacités de resilience aux conflits des femmes et des jeunes dans les riions de Gao et Tombouctou, 2017

Autres documents consultés (Recherche individuelle)

- A process in search of Peace: Lessons from the Inter - Malian Agreement, Juin 2017
- Données de l'Agence Africaine de Développement (2017)
- Les Femmes et les Filles dans le conflit au Mali, ONU Femmes Mali, 2015
- Plan D'action National de la Resolution 1325 au Mali
- Priorités de relèvement et de développement dans les régions du nord du Mali: Rapport final de la mission d'évaluation conjointe au Nord Mali, Mars 2016
- Rapport du Fonds monétaire international, No. 13/111, Mai 2013
- Rapports soumis par les États parties en application de l'article 18 de la Convention, CEDAW/C/MLI/6-7. Reçu le 27 avril 2015 par le Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes
- Rapport de l'Etude: Participation des Femmes au Processus de Paix et de Réconciliation au Mali, Janvier 2016



TERMES DE REFERENCE POUR L'EVALUATION FINALE DU PROJET CONJOINT PNUD-ONUDI « APPUI AU RENFORCEMENT DES CAPACITES DE RESILIENCE AUX CONFLITS DES FEMMES ET DES JEUNES DANS LES REGIONS DE GAO ET TOMBOUCTOU »

I. Historique et Contexte

La crise politique et sécuritaire qui a secoué la Mali avec le coup d'État militaire du 22 mars et l'occupation des deux-tiers du pays par des groupes armés séparatistes, extrémistes et narcoterroristes ont déstabilisé le tissu social et les relations intercommunautaires, et exacerbé les tensions. Cette crise a aussi mis à nue les faiblesses et dysfonctionnements de la gouvernance politique et socioéconomique du pays qui ont fragilisé la cohésion sociale.

Avec le retour à l'ordre constitutionnel après l'élection présidentielle de 2013, les nouvelles autorités ont affiché l'ambition de rassembler tous les maliens autour d'un projet de refondation des institutions, afin qu'ils deviennent à nouveau les acteurs de leur développement. Après la crise politico-sécuritaire, le Gouvernement du Mali et les groupes armés ont signé l'Accord de paix et de réconciliation nationale le 15 mai 2015 et parachevé le 20 juin de la même année à Bamako, à la suite d'un long processus entamé en Algérie ayant regroupé autour des belligérants, les organisations internationales, les représentants des pays amis, les représentants de la Société Civile malienne.

Cet accord touchant tous les aspects (gouvernance, relance économique, sécurité...) exige un soutien et un suivi pour instaurer une sécurité relative dans le pays. Les lenteurs dans la mise en œuvre de l'accord constituent des menaces pour les jeunes à risques et les femmes vulnérables. Au regard de cette situation sécuritaire volatile, les groupes des narcotrafics et des Djihadistes pourraient recruter dans la frange vulnérable de la population. C'est ainsi que dès 2014, le Mali est éligible au Fonds de

Consolidation de la paix. Les agences des nations Unies dont le PNUD et l'ONUDI ont proposé des notes conceptuelles répondant à la sollicitation du Gouvernement qui ont été acceptées.

Pour appuyer le Gouvernement dans sa politique d'instauration de la cohésion sociale, le PNUD et l'ONUDI sur financement du Fonds de Consolidation de la Paix (PBF) mettent conjointement en œuvre le Projet Appui au Renforcement de Capacités de Résilience aux Conflits des Femmes et des Jeunes des Régions de Tombouctou et Gao. Le volet sous la responsabilité du PNUD a été confié au Centre National de Promotion du Volontariat (CNPV), organisme personnalisé du Ministère en charge de L'Emploi de la Formation Professionnelle, de la Jeunesse et de la Construction Citoyenne suivant Lettre d'Accord N°DP/PNUD/MALI/2015 en date du 18 mars 2015. Cette mise en œuvre s'est effectuée avec l'appui des structures partenaires comme la Direction Nationale de la Jeunesse, le Conseil National de la Jeunesse, les collectivités bénéficiaires et les opérateurs privés. Le volet sous la responsabilité de l'ONUDI a été exécuté par des consultants ou bureaux d'études en collaboration avec les services techniques et les organisations des bénéficiaires.

Les interventions proposées par le projet d'Appui au renforcement de résilience aux conflits des femmes et des jeunes des régions de Tombouctou et Gao s'inscrivent dans les objectifs nationaux identifiés par les autorités dans le Programme d'Action du Gouvernement (PAG) 2013-2018 et dans ceux du Plan stratégique du Ministère de la Réconciliation nationale.

Le projet est aligné sur les axes 3, 4 et 6 du PAG, à savoir : Axe 3 « Mise en œuvre du politique active de réconciliation nationale » (Renforcement de la cohésion nationale entre toutes les composantes de la communauté) ; Axe 4 « Reconstruction de l'école malienne » (amélioration de la formation professionnelle et adaptation aux structures de l'économie et filières porteuses) ; Axe 6 « Mise en œuvre d'une politique active de développement social » (réhabilitation des infrastructures de base, promotion des AGR et appui au groupements de femmes et associations de femmes par des ressources matérielles et financières, promotion de l'emploi des jeunes et de leur insertion socio-professionnelle, renforcement des capacités des agences de l'emploi pour les jeunes). Le projet cadre aussi avec les points 4 et 6 de l'Axe 2 du Plan stratégique du Ministère de la Réconciliation nationale, « informer et sensibiliser les citoyens sur leurs rôles et leurs responsabilités dans le maintien de la paix et de la sécurité » ; « développer un programme spécial de soutien des femmes, des enfants et des jeunes ».

C'est ce qui justifie la mise en œuvre de ce projet qui cible essentiellement les jeunes à risques et les femmes vulnérables. En outre, le projet vise l'instauration de la Cohésion

Sociale par le dialogue inclusif et l'amélioration des conditions de vie à travers la mise en place des activités génératrices de revenus.

Contexte relatif à la consolidation de la paix

Le conflit malien est un conflit complexe résultant à la fois de facteurs de longue durée et de développements récents survenus dans la région. La crise actuelle traversée par le pays procède de manquements aux principes de bonne gouvernance qui ont eu des conséquences néfastes sur le développement du pays exacerbant par la même occasion les conflits ouverts ou latents aux niveaux local et communautaire. Les antagonismes ont été exacerbés par les événements de 2012 à savoir la résurgence d'une rébellion dans le nord, le coup d'état de Mars 2012 et l'occupation d'une partie du territoire par des groupes armés. A ces facteurs, s'ajoutent deux autres causes profondes du conflit à savoir la marginalisation économique, le manque d'emploi et de perspectives économiques qui ont largement contribué à l'enrôlement des jeunes et d'autres franges de la population dans les mouvements rebelles qui ont émergé dans le nord.

Lors du conflit armé, les relations sociales entre individus et communautés du Nord du Mali ont été considérablement affectées. Cet état de fait a fragilisé les relations sociales, restreint les interactions et engendré des sentiments de peur et de méfiance.

II. Justification du projet

Le projet est une réponse immédiate qui vise à appuyer les communautés locales en situation d'urgence en renforçant la cohésion sociale et la résilience socioéconomique des populations, de sorte à maintenir la stabilité et garantir la réhabilitation post-crise. En effet, le projet cible 850 jeunes et 700 femmes issues des populations les plus vulnérables des communautés d'accueil, ainsi que des populations déplacées/retournées afin de renforcer leurs capacités à résister à la tentation d'activités illicites pouvant affecter la paix et la sécurité (jeunes) et à autonomiser les ménages (femmes).

L'objectif visé est de faire des jeunes et des femmes les principaux vecteurs du processus de réconciliation et de consolidation de la paix tout en renforçant leurs capacités en matière de citoyenneté, de résilience aux crises, de lutte contre l'exclusion et la pauvreté. Cet objectif sera atteint en investissant les ressources du Fonds dans la création de Centres d'écoute et d'éducation à la paix au sein des structures de formation et d'animation pour les jeunes qui existent déjà dans les capitales des régions de Gao et Tombouctou. La création d'opportunités économiques aura un effet catalytique sur la cohésion sociale et le processus de paix au sein des groupes cibles si les énergies sont

mobilisées autour de projets fédérateurs et permettant aux bénéficiaires de satisfaire leurs besoins de base.

Le projet a démarré en janvier 2015 pour une durée prévisionnelle de 18 mois. Il a connu une extension et a obtenu des fonds additionnels qui font que la clôture est prévue pour décembre 2017.

Les résultats attendus du projet s'inscrivent autour des principaux axes suivants :

Théorie du changement :

Si les femmes et les jeunes acquièrent les compétences techniques et organisationnelles indispensables à une participation efficace au processus de dialogue et de réconciliation nationale et bénéficient aussi d'opportunités d'emplois durables, alors ils contribueront à l'émergence de communautés plus fortes et résilientes, capables d'avoir recours à la gestion non-violente des conflits, de consolider les acquis de la paix et à même de réduire la marginalisation sociale et économique au sein de leurs communautés et par ricochet au niveau national.

Résultat 1. Les femmes et les jeunes ciblés ont acquis les capacités nécessaires à la gestion non-violente des conflits, à la conduite de processus de dialogue ouverts et inclusifs et œuvrent à la restauration de la cohésion sociale et de la paix dans leur communauté ;

Résultat 2 : Les communautés ciblées deviennent plus résilientes aux conflits et s'intègrent de manière durable dans leurs communes grâce aux nouvelles opportunités économiques pour les jeunes à risque et les femmes vulnérables.

Les activités seront menées de façon à établir clairement pour les populations les liens étroits existants entre les capacités de résilience économique, la consolidation de la paix et la cohésion sociale. Elles porteront sur :

- a) La création des centres d'écoute, d'information, de documentation et d'éducation à la paix et à la réconciliation. Les centres d'écoute, animés par des volontaires nationaux, permettront d'impulser une vraie dynamique de participation des jeunes et des femmes à des offres de services au-delà des offres de service traditionnels du CNPV et du CNJ.
- b) Formation des jeunes et des femmes dans les domaines de la conduite du dialogue participatif, en médiation communautaire, en prévention et gestion des conflits ;
- c) Formation en techniques de conception et de mise en œuvre de plans de sensibilisation en promotion de la cohésion sociale et éducation à la paix ;

- d) Formation à l'utilisation des nouvelles technologies (réseaux sociaux, sms), à la production de supports documentaires pour la promotion de la paix, la sensibilisation pour la prévention des conflits ;
- e) La mise en œuvre d'activités à Haute intensité de main d'œuvre (HIMO) fédératrices, qui renforcent d'une part leurs capacités économiques et d'autre part, l'union autour d'un objectif commun ;
- f) La mise en place d'activités génératrices de revenus à l'intention des jeunes et des femmes ;
 - (1) La réalisation d'un mapping sur les opportunités économiques/chaînes de valeurs génératrices de revenus et à fort potentiel d'emplois ;
 - (2) Le ciblage des bénéficiaires du projet (jeunes et femmes vulnérables des communautés locales, personnes retournées/déplacées), en collaboration avec les autorités locales, chefs des différentes communautés, structures d'accompagnement)
 - (3) La formation des jeunes et des femmes dans les compétences requises par le marché local de l'emploi sur la base des résultats du mapping
- g) Développement des mécanismes de subventions pour les femmes et les jeunes entrepreneurs en collaboration avec APIM Mali (Association des Professionnels des Institutions de microfinance du Mali).

III. Objectifs de l'évaluation

Comme énoncé par le document de projet (ProDoc), une mission d'évaluation externe procédera à l'évaluation finale du projet aux termes de son exécution. Il s'agira de faire une évaluation et indépendante des résultats atteints par le projet sur la base des indicateurs initialement définis. Cette évaluation finale du projet est inscrite dans le plan d'évaluation du Programme Pays.

IV. Objectifs spécifiques

- Apprécier le niveau des résultats atteints par rapport aux objectifs définis par le projet et déclinés dans le document de projet, et l'impact réel des interventions sur les partenaires bénéficiaires, y compris la pertinence de la théorie du changement ;
- Apprécier la qualité du partenariat par des résultats concrets entre le PNUD et les autres Partenaires Techniques et Financiers intervenant dans le projet d'une part, et d'autre part le partenariat entre le PNUD et les institutions nationales impliquées (Ministère de la Jeunesse, Centre National de Promotion du Volontariat ;
- Evaluer le niveau de satisfaction en relation avec les résultats obtenus des différents acteurs clés en lien avec le Projet ;
- Identifier les points forts, les faiblesses et les contraintes rencontrées au cours de la mise en œuvre du projet ;

- Tirer les leçons de l'accompagnement tant positives que négatives de l'expérience de mise en œuvre depuis 2015 date de démarrage du Projet ;
- Evaluer la pertinence, l'efficacité voire l'efficience et l'effet des actions menées par le Projet en rapport avec les objectifs visés en période de crise ;
- Formuler des recommandations susceptibles d'aider dans la mise en œuvre du projet ;
- Evaluer l'approche visant l'égalité entre les sexes (approche genre).

V. Critères clés de l'évaluation

L'évaluation devra répondre aux questions fondamentales suivantes sur les cinq critères d'évaluation, axés sur les résultats, à savoir : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact.

Dans cette perspective, l'évaluation doit aboutir à un rapport qui fasse ressortir les éléments nécessaires à une appréciation objective des réalisations du Projet et si possible la qualité de la contribution du Projet à la réalisation des priorités plus globales du Gouvernement dans le cadre de la promotion de la cohésion sociale et la consolidation de la paix.

La mission aura pour objectif de procéder à une évaluation globale, et indépendante des résultats atteints par le Projet pour la période précitée. Elle portera un jugement sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact des actions menées par rapport aux objectifs visés ainsi qu'à la durabilité des résultats atteints. En outre, elle tirera les principaux enseignements de la mise en œuvre du projet et formulera des recommandations en mettant en évidence les bonnes pratiques qui pourront être répliquées.

La mission d'évaluation sera composée d'un Consultant International qui sera appuyé par un consultant national. L'évaluateur doit adopter une approche participative et consultative garantissant une collaboration étroite avec les homologues du gouvernement, le Bureau Pays du PNUD, l'équipe chargée du projet et les principales parties prenantes.

Analyse de la pertinence du projet

La mission évaluera dans quelle mesure les objectifs visés par le Projet lors de sa conception répondaient aux besoins exprimés par la population malienne et établis comme priorités nationales. Elle évaluera aussi la cohérence du Projet par rapport aux objectifs de développement des Nations Unies (UNDAF et Programme Pays du PNUD), notamment en ce qui concerne la consolidation de la paix et la gouvernance démocratique, ainsi que par rapport à la stratégie du Gouvernement et aux activités des autres bailleurs de fonds ou partenaires impliqués. La mission évaluera dans quelle mesure la théorie du changement et l'approche du Projet étaient pertinentes. Une attention particulière sera portée au respect des engagements et principes du PNUD en ce qui concerne le renforcement des capacités, la croissance inclusive et la prise en

compte de la situation spécifique des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables. L'évolution du contexte (politique, économique, social, institutionnel) et ses conséquences sur le déroulement du projet devront également être passées en revue. L'évaluation devra fournir les éléments d'appréciation pertinents permettant de s'assurer de la réalisation satisfaisante des objectifs et des résultats assignés en vue de faire des recommandations pour les projets en cours et à venir.

Analyse de l'efficacité du projet

La mission déterminera dans quelle mesure les résultats ont contribué à la réalisation des objectifs fixés par le PNUD, ceux du Gouvernement et des attentes des populations en matière de sortie de crise. Il s'agira, en particulier, d'évaluer si le programme a contribué à la promotion de la cohésion sociale et la consolidation de la paix Mali. Une analyse particulière sera faite concernant le caractère inclusif du projet dans ses différentes composantes ainsi que la cohérence du projet avec la consolidation de la paix.

Analyse de l'efficacité du projet

La mission évaluera la relation entre les différentes activités menées dans le cadre du projet, les ressources disponibles et les résultats atteints. Elle apportera une appréciation sur le coût en termes d'équilibre entre les résultats atteints et l'utilisation des ressources humaines et financières. Pour ce faire, elle analysera l'organisation spécifique du projet, les outils et les ressources utilisés, la qualité de la gestion quotidienne, les actions menées par les différents acteurs, la capacité de gestion et d'adaptation des gestionnaires par rapport aux activités, aux résultats attendus et atteints ainsi qu'à l'environnement général de mise en œuvre.

Analyse de l'impact du projet

La mission évaluera aux plans quantitatif et qualitatif, l'impact des activités réalisées dans la perspective de l'atteinte des résultats attendus du projet. Elle s'appuiera pour ce faire sur le cadre logique du document de projet mais pourra, le cas échéant, suggérer d'autres éléments de mesure qu'elle jugera pertinents.

Analyse de la durabilité du programme

Ce critère permettra de déterminer si les résultats positifs du Projet sont susceptibles de perdurer. Une attention particulière sera accordée notamment à l'implication d'une manière générale, des bénéficiaires nationaux (dans la conception, la réalisation et le suivi des activités en vue d'assurer leur bonne continuité, la réplique ou l'extension des résultats atteints) et plus particulièrement les Ministère techniques et les autres Institutions impliquées.

Analyse des thèmes transversaux : droits de l'homme et genre

Au cours de son analyse, la mission indiquera dans quelle mesure les dimensions droits de l'homme et genre ont été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre du Projet dans ses différentes composantes. Elle indiquera également les changements

suscités par le Projet en termes d'équité et de respect des droits de l'homme en s'appuyant sur des données qu'elle aura recueillies, des rapports de suivi, et des interviews avec les bénéficiaires.

Elaboration des recommandations

La mission proposera des recommandations portant sur la conception, la gestion et la pérennisation des résultats du Projet.

Les questions clés suivantes devraient orienter l'évaluation :

- La conception du Projet telle que faite en 2015 est-elle toujours pertinente compte tenu du contexte politique actuel ? Les besoins et les priorités des ministères impliqués sont-ils actualisés ? Quels pourraient être les domaines dans lesquels l'accompagnement des PTFs serait nécessaire ?
- Le Projet a-t-il fait le meilleur usage de ses ressources pour atteindre ses résultats ? Le Projet a-t-il été efficace dans la mise en œuvre de ses activités ?
- Dans quelle mesure le Projet a-t-il été en mesure de construire et de promouvoir son partenariat avec d'autres parties prenantes pour de meilleurs résultats ?
- Dans quelle mesure les interventions du Projet ont été institutionnalisées au sein des ministères concernés et les autres institutions du Mali pour assurer sa pérennité ?
- Le Projet a-t-il été efficace dans le soutien aux ministères ?

VI. Méthodologie, approche et durée de l'évaluation

L'évaluation sera conduite par une équipe de deux consultants (un international, chef d'équipe et un national) et doit recourir à l'ensemble des outils disponibles pour collecter et analyser les informations pertinentes pour l'étude. En particulier, elle sera basée sur :

- La revue et l'étude de la documentation ;
- Les rencontres et entretiens avec les acteurs concernés, les partenaires, les personnes ressources ;
- Les techniques participatives ou toutes autres méthodes de collecte de l'information pertinente y compris l'administration de questionnaires individuels ou de groupe ;
- L'exploitation et l'analyse des informations collectées en vue de la production du rapport.

La mission travaillera en étroite collaboration avec le bureau pays du PNUD, les services techniques du Ministère de la Jeunesse (CNPV et Direction de la Jeunesse) et du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale (Comité de Pilotage du PBF) ; et les autres partenaires techniques et financiers impliqués. Elle aura également à s'entretenir avec les bénéficiaires sur le terrain.

Les documents suivants seront mis à la disposition de la mission :

- Les documents essentiels de politique générale du Gouvernement en matière de réconciliation nationale et de mise en œuvre de l'Accord pour la Paix et la Réconciliation ;
- Documents de projets ;
- Plans de travail 2015, 2016 et 2017 ;
- Rapports et documents produits par les consultants ;

- Documents produits par le projet (rapports d'activités et rapports de mission sur le terrain) ;
- Documents permettant d'apprécier les aspects relatifs à la gestion financière et aux procédures de programmation et de suivi.

La consultation s'étalera sur une période d'un mois incluant la période de préparation du rapport. La durée de l'évaluation sera répartie suivant la proposition de chronogramme en annexe qui sera discutée sur la base de la méthodologie et du plan de travail proposés par l'équipe au démarrage de l'évaluation dans un rapport préliminaire qui sera validé par le comité en charge de l'évaluation.

VII. Produits attendus de l'évaluation

L'évaluation couvrira les différentes composantes du projet, et portera spécifiquement sur la vérification de l'atteinte des résultats (produits, effets et impacts) attendus pour chaque composante.

Sur cette base, les produits attendus de l'évaluation comportent les éléments suivants :

- **Un Rapport initial d'évaluation (Inception Report)** détaillant la méthodologie de l'évaluation incluant la collecte de données et autres outils et méthodes qui seront utilisés dans le cadre de l'évaluation. Il comportera le chronogramme détaillé. Le rapport initial offre, entre autres, une opportunité de vérifier que les consultants partagent la même compréhension de l'évaluation que le commanditaire ;
- **Un Rapport provisoire de l'évaluation** : un rapport provisoire sera soumis au commanditaire et comprendra les conclusions préliminaires ainsi que des recommandations après les rencontres et entretiens avec les acteurs concernés, les partenaires techniques et financiers et les personnes ressources. Les commentaires et autres amendements consolidés seront transmis par le PNUD à l'équipe en charge de l'évaluation ;
- **Un Rapport final d'évaluation** : Après l'atelier de validation, et intégration des commentaires, la version finale du rapport, en format électronique et en quatre (4) copies hard sera transmise au commanditaire (PNUD) avec les différentes recommandations établies selon l'ordre de priorité et une indication sur leur éventuelle mise en œuvre dans le cadre de projet similaire. Il comportera obligatoirement un résumé, une analyse des conclusions et des recommandations ainsi qu'une section sur la méthodologie et en annexes, les termes de référence de l'évaluation, la liste des personnes et structures rencontrées ainsi que les références bibliographiques. Le rapport devra être conforme avec le canevas des rapports d'évaluation défini à l'annexe 2.

L'équipe de consultants devra faire une **présentation PowerPoint** en français résumant les principaux constats et recommandations issus du rapport d'évaluation pour la réunion de restitution avec le senior management et le gouvernement.

VIII. Organisation de la Mission

9.1.- Composition de l'équipe d'évaluation

a) Profil du Consultant International, Chef d'équipe

Le Consultant International, chef d'équipe, travaillera en étroite liaison avec l'équipe de direction du bureau pays du PNUD, l'équipe du Projet, les institutions et organisations concernées, particulièrement lesle Ministère de la Jeunesse, le Ministère des Affaires

Etrangères et de la Coopération Internationale, ainsi que les partenaires au développement. Le Consultant international assurera la supervision du consultant national et aura la responsabilité globale de la qualité et des délais de tous les livrables de l'évaluation.

Qualification et expérience requises

Formation

- ✓ Au minimum un diplôme de troisième cycle Bac+5 au moins en sciences politiques, économiques, sociales, juridiques, administration ou disciplines connexes

Expérience

- ✓ 10 ans d'expérience dans le domaine de la gouvernance avec une connaissance approfondie sur les questions liées à la paix et à la cohésion sociale ;
- ✓ Une expérience dans l'élaboration, la mise en œuvre et ou l'évaluation de projets/programmes de développement ;
- ✓ Une bonne connaissance de l'environnement social, politique et juridique des pays africains d'une manière générale, avec une préférence pour les pays de la sous-région Ouest Africaine ;
- ✓ Démontrer une connaissance adéquate des méthodes d'évaluation et de suivi des projets de développement en général et du PNUD en particulier ;
- ✓ Une expérience avec le PNUD ou une autre agence des Nations Unies serait un atout.

b) Profil du Consultant National

Le Consultant National travaillera sous la supervision et en étroite collaboration avec le Consultant International, chef d'équipe.

Formation

- ✓ Le Consultant National devra être titulaire d'un diplôme universitaire ou spécialisé de niveau au moins équivalent à un Bac + 4 en sciences économiques, sociales, juridiques, politiques ou toute autre discipline similaire

Expérience

- ✓ Avoir au moins 5 années d'expérience professionnelle dans le domaine de la Gouvernance
- ✓ Avoir au moins 3 années d'expérience professionnelle dans le domaine de l'évaluation des projets/programmes;
- ✓ Bonne connaissance des mécanismes d'évaluation des projets;
- ✓ Familiarité avec le contexte politique du Mali ;
- ✓ Grande capacité de communication orale et écrite en français et une grande aptitude à travailler en équipe ;

- ✓ Aptitude à suivre systématiquement l'exécution des plans et actions si nécessaires et utilise le temps efficacement ;
- ✓ Une expérience avec le PNUD ou une agence du système des Nations Unies constituerait un atout essentiel.

IX. Ethique de l'évaluation

La présente évaluation est conduite conformément aux principes mis en avant dans les **« Directives éthiques pour l'évaluation »** de l'UNEG. Elle décrit les problèmes essentiels abordés dans l'élaboration et l'exécution de l'évaluation, y compris l'éthique d'évaluation et les procédures permettant de sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les zones telles que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité.

Critères d'évaluation des offres

Les consultants intéressés par la présente mission seront évalués sur la base de leurs offres technique et financière qui comptera respectivement pour 70% (OT) et 30% (OF).

Financement de la mission

Les coûts de la mission seront supportés suivant les barèmes du PNUD et selon les modalités suivantes

- 40% à la signature du contrat ;
- 30% au dépôt du rapport provisoire ;
- 30% au dépôt du rapport final.

Annexe 1 : Proposition de Calendrier de la mission

Activités	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Responsables
1. Réunion d'orientation des Consultants																															PNUD - MJCC - MAECI
2. Revue documentaire																															Consultants
3. Finalisation de l'élaboration des méthodes d'évaluation et préparation du rapport initial détaillé																															Consultants
4. Mission d'évaluation																															Consultants
- Elaboration des outils de collecte (Guides d'entretien et Questionnaires)																															Consultants
- Visites sur le terrain																															Consultants
- Entretiens																															Consultants
5. Préparation du projet de rapport																															Consultants
6. Réunion des parties prenantes																															PNUD - MJCC - MAECI Consultants/Autres parties prenantes

12) Enseignement tirés

Sous-section spécifique y compris sur le genre

13) Annexes du rapport

TDR pour l'évaluation

Matrice de conception d'évaluation

Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités

Liste des documents d'aide révisés

Cadre des résultats du programme

Tableaux de résumé des déductions