



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 |

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 |

REMERCIEMENTS

Ce rapport est le résultat du travail mené par l'Evaluatrice 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'Evaluatrice 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.

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 :

| | |
|--|---|
| 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 rural .

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 minières

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.

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.

Rapports 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).

V. CONTEXTE DU PROJET CONJOINT PNUD-ONU DI & 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

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

VI. DESCRIPTION DU PROJET CONJOINT PNUD-ONUUDI

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-ONUUDI 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

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

Indicateur de résultat 1.2.1

Nombre de sessions de formations en médiation, prévention animation économique et gestion des



Produit 2.1

La résilience des populations jeunes et féminines est renforcée par un meilleur accès à l'employabilité et aux opportunités économiques

Indicateur de résultat 2.1.1

Nombre de jeunes dont l'employabilité a été améliorée
Cible atteinte : 511

Cible de départ: 300

Cible atteinte: 511

Indicateur 2.1.2

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

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/ONUDI

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-ONUDI 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-ONUDI 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

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.

avec précision et de manière spécifique à chaque critère d'évaluation 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. /

VIII. RESULTATS DE L'EVALUATION DU PROJET CONJOINT PNUD-ONU

8.1 Théorie de l'analyse du changement

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.

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

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 consistant. 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 materiel 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

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

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 régulations 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

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

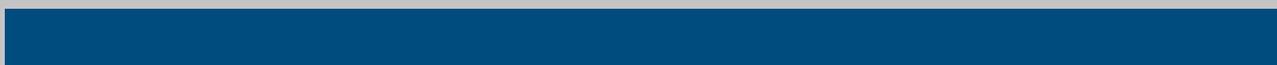
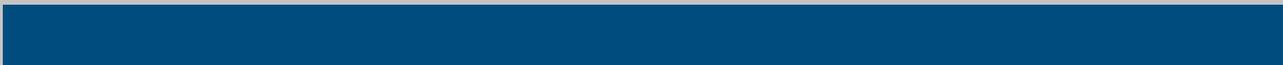
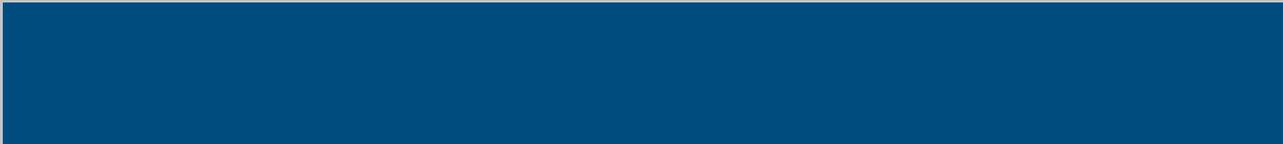


Tableau D: Budget supplémentaire alloué au projet conjoint après prolongation



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 - évaluation 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.*

●

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 projets conjoints approuvés 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 (Centre National de Promotion Volontaire) a été déterminant pour la mise en œuvre du projet. Les volontaires ont été recrutés dans les zones cibles du projet et ont été formés pendant 18 mois (18 sessions de formation de 10 jours chacune) par le CNPV.

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

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

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

| Thème | Exemples d'interventions | Défis | Moyens de verifications |
|-------------------------|--------------------------|-------|-------------------------|
| Genre, Paix et Sécurité | | | |

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.

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

Le

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

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 7636cint PNUD-ONUDI dans ses différentes composantes et jugée efficace.

En effet, le projet 7636cint 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

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 | | |

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

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.!

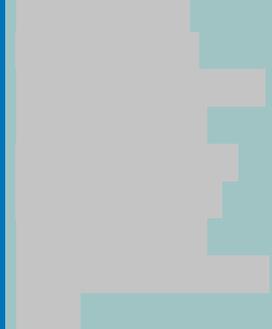
XI. ANNEXE

Questions d'évaluation

| CRITERES clés de l'Évaluation | 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</p> | |

Efficacité

Evaluer si les
résultats ont



Efficiencia

Evaluar la relación entre las diferentes actividades llevadas a cabo en el marco del proyecto, los recursos disponibles y los resultados obtenidos. Para ello, se analizará la organización específica del proyecto,

- ¿Cuáles son los recursos y los recursos que se han utilizado, la calidad de la gestión cotidiana, las acciones llevadas a cabo por los diferentes actores, la capacidad de gestión y la adaptación de los recursos en relación con las actividades, los resultados esperados y obtenidos así como el entorno general de implementación del proyecto?
- ¿En qué medida la estructura de gestión del proyecto ha permitido pilotar el proyecto, en particular en lo que respecta a la gestión de recursos humanos y financieros?
- ¿En qué medida los recursos disponibles han sido adecuadamente utilizados para lograr los resultados?
- ¿La implicación de los voluntarios?

| | | | |
|--------------------------|---|--|--|
| <p>Durabilité</p> | <p>Evaluer si les résultats et impacts positifs du Projet sont susceptibles de perdurer.</p> | <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? |
| <p>Impact</p> | <p>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> | <p>Analyse du cadre logique du document</p> <p>Y'a t-il eu des résultats inattendus (Positif ou négatif) observés pendant et après la mise en oeuvre du projet?</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Est ce que la mise en oeuvre du projet a influencé les partenaires sur l'importance |

**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

- 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?

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



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 |

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 c(2017)] x5ort et analyse des sociétés coopera 1er (e 2016) Tm /TT2 vail 2ème se

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

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

- 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).

Documents produits par le projet (rapports d'activités et rapports de mission sur le terrain) ;

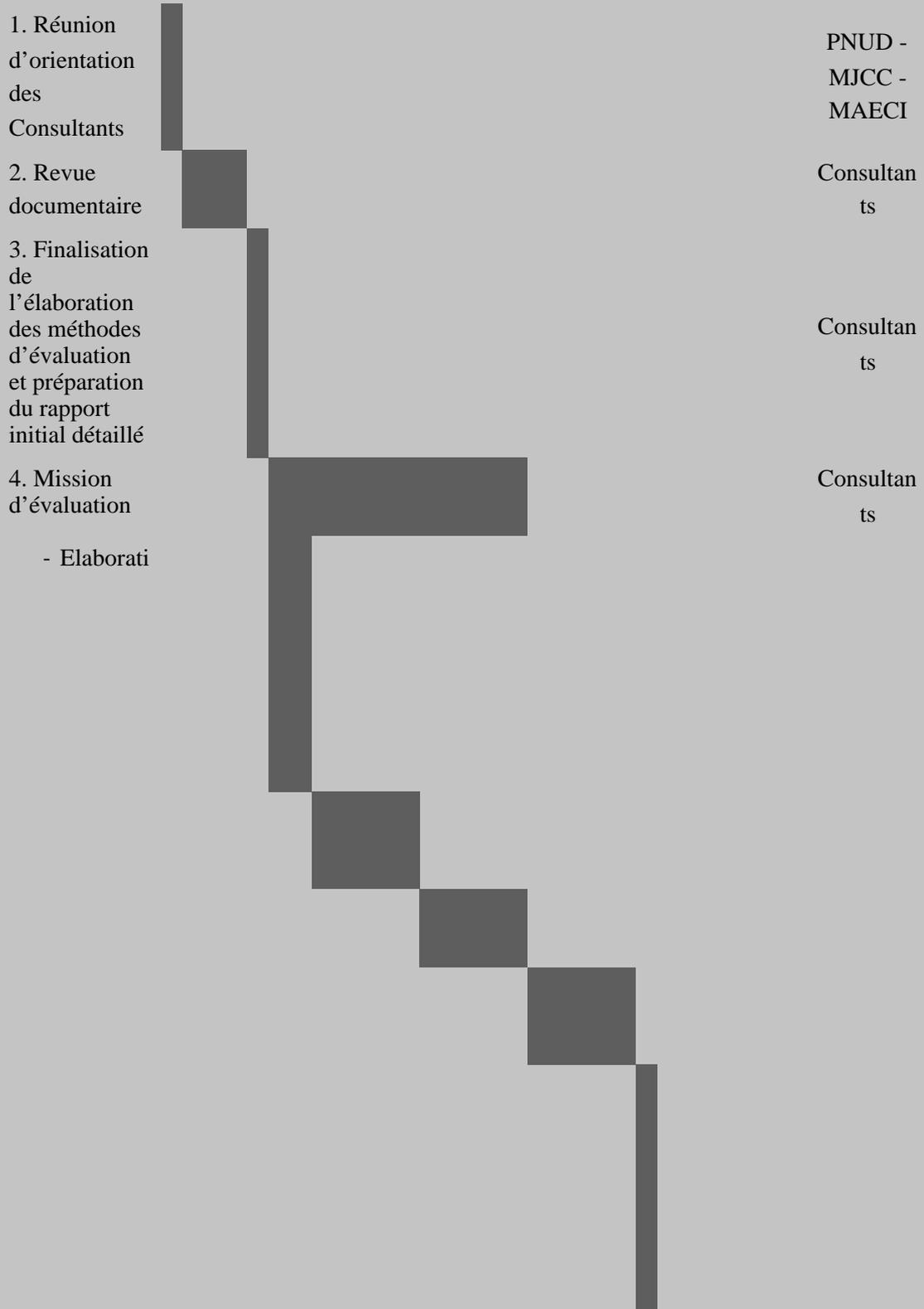
Documents permettant d'apprécier les aspects relatifs à la gestion financière et aux procédures de programmation et de suivi.

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.

Etrangères et de la Coopération Internationale, ainsi que les partenaires au développement. Le Consultant international assurera la supervision du consultant

- # 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

Annexe 1 : Proposition de Calendrier de la mission



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