



ONU FEMMES

Evaluation du Portefeuille Pays



Date du rapport
Numéro de la version du rapport
Chef d'équipe de l'Evaluation
Nom de l'Évaluateur National
Nom du gestionnaire de
l'Evaluation
Nom du Spécialiste régional de
l'Evaluation

22 mai 2019
Version finale
Guennolet Boumas NGABINA
Cheick Oumar TRAORE
Raymond Berthe
CyumaMbayiha
cyuma.mbayiha@unwomen.org

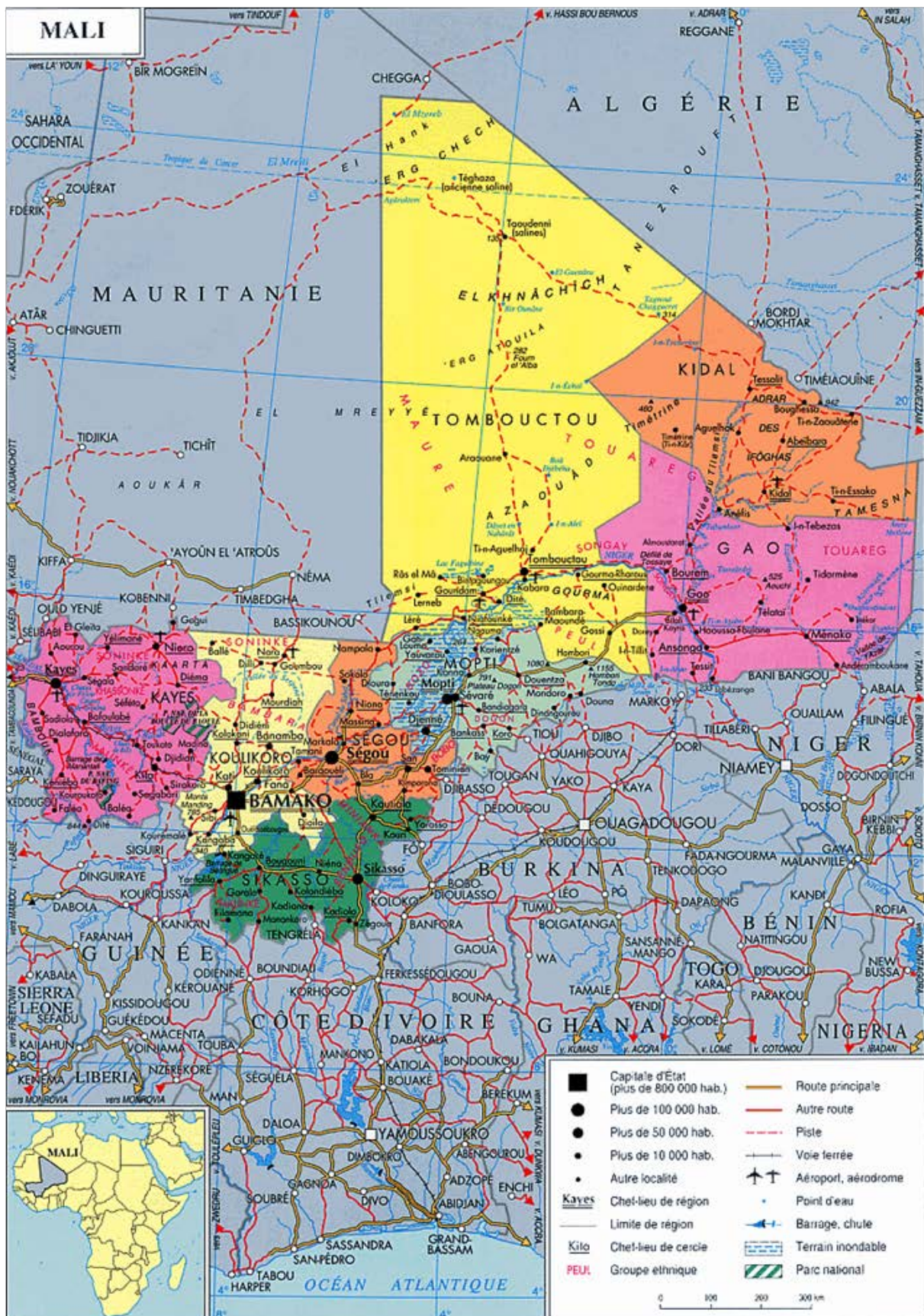
RAPPORT FINAL

République du Mali

2014 - 2019



CARTE DU MALI



REMERCIEMENTS

- i. L'Equipe des consultants de l'Evaluation indépendante du Portefeuille Pays du Bureau d'ONU Femmes au Mali tient à remercier le Représentant résident, Mr Maxime Houinato, pour avoir initié et autorisé cette évaluation et pour son leadership. Il a accordé une grande importance à cet exercice d'évaluation et mis à la disposition de l'équipe l'appui technique et les moyens nécessaires pour sa réussite.
- ii. L'équipe remercie vivement la Représentante résidente, Mme Beatrice EYONG. Ayant succédé à la tête d'ONU Femmes (Mali), par son leadership, elle a permis la poursuite et le parachèvement des activités de l'évaluation avec une rigueur sans faille.
- iii. Nos remerciements vont également à toute l'équipe d'ONU Femmes (Mali), y compris au personnel du Bureau décentralisé de Gao, pour leur disponibilité et leur appui. Ils ont mis à disposition les informations et documents nécessaires à la réalisation de l'évaluation. L'évolution du travail et son assurance qualité de façon itérative ont été suivies, facilitées et coordonnées de près.
- iv. Nos remerciements vont également aux membres du Groupe de référence d'évaluation, qui ont participé au processus pour la lecture et la validation du Rapport de conception initial ainsi que des moutures préliminaire et finale du Rapport d'évaluation en fournissant des commentaires et des suggestions qui ont permis d'en améliorer la qualité.
- v. L'équipe de consultants exprime sa reconnaissance envers toutes les personnes qu'elle a eu à rencontrer dans les différentes structures visitées, à Bamako, à Gao et à Ségou, pour leur disponibilité, les informations partagées, et pour l'intérêt qu'elles ont accordé à cette évaluation.
- vi. Enfin, l'équipe remercie sincèrement M. CyumaMbayiha, le Spécialiste régional de l'évaluation, pour sa disponibilité et sa

contribution de qualité à l'amélioration du document.

ENONCÉ D'INTENTION

- vii. Sauf dans le cas de références explicites à d'autres auteurs et publications, le présent rapport et la recherche qui le sous-tend sont le fruit du travail de l'équipe des consultants. Ce travail vise à informer l'apprentissage stratégique et la prise de décision du Bureau de pays d'ONU Femmes (Mali) et des parties prenantes nationales pour une efficacité plus grande du développement, dans le cadre des exigences de la politique d'évaluation en vigueur et du guide de l'évaluation du Portefeuille Pays d'ONU Femmes.
- viii. Les données quantitatives et qualitatives recueillies au cours du processus d'évaluation sont la propriété d'ONU Femmes (Mali) et ne peuvent être utilisées qu'avec son assentiment préalable.
- ix. Tous droits réservés. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit sans le consentement préalable d'ONU Femmes (Mali) est illicite.

SOMMAIRE

CARTE DU MALI	3
REMERCIEMENTS	4
ENONCÉ D'INTENTION	4
LISTE DES ABBREVIATIONS	9
RESUME	11
INTRODUCTION ET PRESENTATION DE LA NOTE STRATEGIQUE	11
CONTEXTE ET METHODOLOGIE D'EVALUATION	11
CONSTATS	12
CONCLUSIONS	14
RECOMMANDATIONS	14
LEÇONS APPRISSES	15
1 INTRODUCTION	16
1.1 Description et contexte de la NS	16
1.2 Budget	17
Encadré 1 : Situation de crise politique	17
1.3 Principales activités selon les mandats	19
1.4 Description des programmes conjoints	20
2 CADRE DE L'EVALUATION	22
2.1 Contexte de l'évaluation	22
2.2 But et utilisation de l'évaluation	22
Tableau 2: Principaux utilisateurs et utilisations de cette évaluation	23
2.3 Objectifs spécifiques	23
2.4 Portée de l'évaluation	24
2.5 Critères et matrice d'évaluation	25
3 CONTEXTE DE L'ÉGALITE DU GENRE ET DES DROITS HUMAINS	27
3.1 Participation politique des femmes	28
3.2 Autonomisation économique	28
3.3 Violences sexistes	29
3.4 Implication des femmes dans la paix et la sécurité	29
3.5 Situation humanitaire des femmes	31
3.6 Coordination du Genre dans le Système des Nations Unies	31

3.7	Principaux groupes vulnérables et marginalisés	32
3.8	Aspects organisationnels d'ONU Femmes (Mali)	33
4	CONCEPTUALISATION TECHNIQUE DE LA NS 2014-2019	35
4.1	Théorie du changement	35
4.2	Description de la chaîne de résultats du DRFet de l'OEEF	38
4.3	Partenaires directs et changement apporté	41
4.4	Cartographie des parties prenantes et des institutions	43
5	METHODOLOGIE DE L'EVALUATION	45
5.1	Conception de la méthode d'évaluation	45
5.2	Méthodes de collecte et d'analyse des données	46
5.3	Echantillonnage	47
5.4	Ethique, genre et droits humains	50
5.5	Limites et contraintes méthodologiques	51
6	CONSTATS DE L'EVALUATION DE LA NOTE STRATEGIQUE	52
6.1	Pertinence du Portefeuille d'ONU Femmes (Mali)	52
6.2	Efficacité du Portefeuille Pays	61
6.3	Efficience	75
6.4	Durabilité	84
6.5	Genre et droits de l'homme	87
7	CONCLUSIONS	90
8	RECOMMANDATIONS	92
9	LEÇONS APPRISES	94
10	ANNEXES	96
10.1	Annexe 1 :Termes de référence (envoyé séparément)	96
10.2	Annexe 2 : Echantillonnage	96
10.3	Annexe 3 : Agenda des activités de l'évaluation et personnes rencontrées	96
10.4	Annexe 4: Tableau détaillé de la participation des groupes cibles et partenaires à l'Evaluation du Portefeuille Pays	103
10.5	Annexe 5: Liste du groupe de référence de l'évaluation	104
10.6	Annexe 6: Liste des documents consultés	105
10.7	Annexe 7: Instruments de collecte des données	107
	Outil A.5 : Guide de Groupes de réflexion	107
	Outil : Guide d'entretiens individuels	108

Outil : Guide d'entretiens individuels ONG et structures de l'Etat.	111
10.8 Annexe 8 : Cadre de développement des résultats (DRF) 2014-2019	112
Cadre de développement des résultats (DRF) phase initiale de 2014 à 2017.	112
Cadre de développement des résultats (DRF) phase de prorogation de 2018 à 2019.	113
10.9	Annexe 9 :
Cadre de mesure de l'efficacité et de l'efficience organisationnelle (OEEF)	114
Cadre de mesure de l'efficacité et de l'efficience organisationnelle (OEEF)	114
10.10 Annexe 10 : Partenaires directs et théories de changement	115
10.11 Annexe 11: Cartographie des partenaires et leurs contributions	123
10.12 Annexe 12: Table d'analyse des Contributions	124
10.13 Annexe 13: Tableau des évidences	127
10.14 Annexe 14: Matrice de l'Evaluation du Portefeuille Pays d'ONU Femmes (Mali)	131
1. EVALUATION DE LA PERTINENCE DU PROTEFEUILLE	131
2. EVALUATION DE L'EFFICACITE DU PROTEFEUILLE	136
3. EVALUATION DE L'EFFICIENCE DU PORTEFEUILLE	140
4. EVALUATION DE LA DURABILITE	143
5. DROITS DE L'HOMME ET GENRE	145
10.15 Annexe 15: Profil de l'équipe de l'Evaluation	147
10.16 Annexe 16: Tableau de revu des résultats de l'EPP selon les critères	148
10.17 Annexe 17 : Liste des projets ATLAS selon les thématiques et leurs statuts et budgets	150

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Répartition des fonds mobilisés (\$US)	18
Tableau 3: Evaluabilité du programme.	25
Tableau 4: principales questions d'évaluation.	26
Tableau 5: Répartition du personnel par Département/Thématiques	33
Tableau 6: Cadre de développement des résultats (DRF) phase initiale de 2014 à 2017	39
Tableau 7: Cadre de développement des résultats (DRF), phase de prorogation de 2018 à 2019	40
Tableau 8 : Cadre de mesure de l'efficacité et de l'efficience organisationnelle (OEEF)	41
Tableau 9: Principaux groupes de parties prenantes, leur rôle et leurs contributions.	42
Tableau 10 : Principaux groupes de parties prenantes par axes d'intervention, par mandats, régions et cercles d'intervention	43
Tableau 11: Groupe de discussion et interviews par structures et zones visitées.	48

Tableau 12: Les 3 phases de la mission d'évaluation	49
Tableau 13 : Participation des groupes cibles et partenaires à l'Evaluation du Portefeuille Pays	49
Tableau 14 : Taux de réalisation des domaines d'impacts de 2014 à 2017	66
.....	66
La mission d'évaluation note qu'ONU Femmes (Mali) n'a pas programmé d'activités en 2016 et en 2017 dans le cadre de la budgétisation sensible au Genre.	71
Tableau 15 : Répartition du personnel par Thématiques/Département	81

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cartographie d'intervention d'ONU Femmes (Mali)	16
Figure 2: Nombre d'accords signés avec le Bureau d'ONU Femmes (Mali).	18
Figure 3: Domaines thématiques et répartition budgétaire.	19
Figure 4 : Type de contrat par personnel / thématique	33
Figure 5: Théorie du changement de la NS 2014-2017.	37
Figure 6: Théorie du changement de la NS 2018-2019.	38
Figure 7: Schéma de la conception de l'évaluation	45
Figure 8 : Evolution du Budget 2014-2018.	77
Figure 9 : Evolution des dépenses et du taux d'utilisation des ressources	78
Figure 10 : Répartition des ressources financières par thématiques et par années	79
Figure 11 : Répartition du personnel par Région	81

LISTE DES ABBREVIATIONS

ACORD	: Association de coopération et de recherche pour le développement
AMDH	: Association malienne des droits de l'homme
AJM	: Association des juristes maliennes
ASF	: Avocats Sans Frontières
CAD	: Comité d'aide au développement
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Économiques
CEDAW	: Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes
CREDD	: Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable
CVJR	: Commission Vérité, Justice et Réconciliation
DRF	: Cadre de développement des résultats
DSCR II	: Documents stratégiques pour la croissance et la réduction de la pauvreté N°02
OEEF	: Cadre de mesure de l'efficacité et de l'efficacité organisationnelle
EPP	: Evaluation du Portefeuille Pays
FAMA	: Forces armées maliennes
FSM	: Forces de sécurité maliennes
GNUD	: Groupe des Nations Unies pour le Développement
MDI	: Ministère de l'intérieur (Ministère de la sécurité et de la protection civile)
MINUSMA	: Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali
MDTF1	: Multi-donor trust fundstep 1
MJDH	: Ministère de la justice et des droits de l'homme
MNLA	: Mouvement national de libération de l'Azawad
MPFEF	: Ministère de la promotion de la femme, de l'enfance et de la famille
ODD	: Objectifs de développement durable
ONG	: Organisation non gouvernementale
ONU	: Organisation des Nations Unies
ONU Femmes	: Organisation des Nations unies : Entité pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-SWAP	: Plan d'action à l'échelle du Système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
OSC	: Organisation de la société civile
PBF	: Peace Building Funds
PIB	: Produit intérieur brut
PNUAD	: Plan-cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PTA	: Programme de travail annuel
PTF	: Partenaires techniques et financiers
S&E	: Suivi et évaluation
SN	: Stratégie nationale
SMART défini	: Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement

SNU : Système des Nations Unies
TdR : Termes de référence
UNEG : Groupe d'Evaluation des Nations Unies
VBG : Violences basées sur le genre
VSLC : Violences sexuelles liées au conflit

RESUME

INTRODUCTION ET PRESENTATION DE LA NOTE STRATEGIQUE

La NS (SN) 2014-2017 d'ONU Femmes (Mali) est le cadre d'orientation qui a guidé toutes les interventions du Bureau du Mali au cours des 5 dernières années.

A la fin de 2017, le Mali a procédé à l'extension de la NS 2014-2017 en y ajoutant la période 2018-2019 afin de s'aligner sur le plan stratégique 2018-2021 d'ONU Femmes et sur le PNUAD+ 2015-2019. La SN 2014-2017 comporte cinq axes stratégiques, à savoir : la participation politique des femmes, l'autonomisation économique des femmes, l'élimination de la violence sexiste (VBG), l'implication des femmes dans les processus paix et de sécurité et, enfin, la budgétisation sensible au genre.

Le budget total planifié de la NS, pour le cycle 2014-2017, était réparti en deux volets soit 8 129 085 \$US (total DRF) et 2 401 572 \$US (total OEEF), sur une enveloppe globale de 10 530 657 \$US. Au mois d'octobre 2018, le budget exécuté effectivement s'élevait à 7 170 135.01 \$US. Il est passé de 4 206 588.32 \$US en 2014 à 7 170 135.01 \$US en 2018, soit une hausse de 70% (presque le double). Les fonds provenant de MDTF1, du PNUD et de la Suède sont les trois principaux financements eu égard au nombre d'accords importants signés avec le Bureau de pays. De façon globale, les actions d'ONU Femmes (Mali) ont été financées par les gouvernements de la Suède, du Danemark, de la Belgique, du Japon, de l'Allemagne et du Luxembourg.

Le travail du Bureau d'ONU Femmes (Mali) a été plus important dans ses mandats normatifs et de coordination. Plusieurs activités de coordination ont été entreprises au sein des entités des Nations Unies ainsi que dans le Groupe thématique Genre au niveau national.

La mise en œuvre des projets conjoints pendant la période couverte par la NS a permis à ONU Femmes (Mali) de rehausser son positionnement stratégique au point de devenir une agence incontournable.

CONTEXTE ET METHODOLOGIE D'EVALUATION

L'Évaluation du Portefeuille-Pays (EPP) a utilisé la NS comme principal point de référence. Il s'agit d'une évaluation systématique des contributions apportées par le Bureau ONU Femmes (Mali) aux résultats de développement nationaux relatifs à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. Cette évaluation externe a été conduite par une équipe de 2 consultants.

L'évaluation a porté sur toutes les régions qui ont bénéficié des interventions d'ONU Femmes (Mali), de 2014 à 2018. Trois régions ont été visitées par l'équipe d'évaluation, à savoir Gao, Ségou et le district de Bamako. La période concernée s'étend du 20 septembre au 23 novembre 2018, soit 38 jours, conformément aux termes de référence.

L'évaluation a appliqué le modèle du Guide d'évaluation d'ONU Femmes intitulé « Comment gérer l'évaluation sensible au genre » ; ce modèle intègre cinq critères dont un sur les droits de l'homme et l'égalité des sexes. Au total, 28 questions principales d'évaluation ont été posées, dans un processus participatif impliquant des représentants des titulaires de droits des sites enquêtés, ce qui a donné lieu à des questions prioritaires selon les régions. L'équipe d'évaluation s'est concentrée sur les questions prioritaires.

La performance globale du portefeuille pays a été évaluée en lui appliquant le Cadre de développement des résultats (DRF) et le Cadre de l'efficacité et de l'efficience organisationnelle (OEEF) de la NS 2014-2017 et son extension 2018-2019.

L'équipe de l'évaluation a utilisé les domaines

de résultats de la NS comme unité d'analyse puis les a comparés entre eux par une analyse servant à identifier les facteurs, et les combinaisons de facteurs, les plus opératoires pour une meilleure performance des résultats d'ONU Femmes.

La collecte des données est articulée autour d'une revue documentaire, d'interviews semi-dirigées réalisées à Bamako et à l'intérieur du pays (notamment à Gao et Ségou) avec les parties prenantes au programme (Partie nationale - institutionnels et bénéficiaires directs -, ONU Femmes et d'autres partenaires techniques et financiers, société civile, notamment), ainsi que par des visites de terrain effectuées dans différentes régions du pays. Pour obtenir l'information primaire, 71 entrevues ont été réalisées auprès d'intervenants principaux et 14 groupes de discussion.

Les données ont été recueillies et analysées selon l'approche axée sur le genre et fondée sur les droits de l'homme.

Un atelier participatif de démarrage et des ateliers de validation des résultats, des exposés de début de visite sur le terrain et des présentations de sortie sur le terrain, tenues avec le groupe de référence, le groupe de gestion de l'évaluation, les bénéficiaires et les autres partenaires ont permis de valider en temps réel les résultats ressortis des différentes étapes de l'évaluation.

CONSTATS

Constat 1 : La NS 2014-2017 et son extension 2018-2019 sont adossées aux principaux instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme et à l'égalité de genre. Les 5 axes stratégiques développés épousent l'esprit de la Déclaration universelle des droits de l'homme, des conventions qui y sont rattachées y compris celle relative à l'élimination de toute sorte de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF).

Constat 2 : Telle que conçue, la NS est alignée sur les priorités nationales du Mali en matière de genre et d'égalité entre les sexes à travers le Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (CSCR 2012-2017) et celui de la relance économique et du développement durable (CREDD, 2016-2018).

Constat 3 : La conception technique de la NS est pertinente et répond aux préoccupations de développement du Mali. Le document en anglais constitue un frein à son appropriation par les structures techniques de l'Etat.

Constat 4 : Les objectifs stratégiques des interventions d'ONU Femmes sont adaptés aux opérations et au cadre des résultats, dans un contexte de crise sécuritaire, et aux questions de participation des femmes aux processus décisionnels et de stabilisation, d'autonomisation économique des femmes, d'élimination des violences faites aux femmes et de la participation de la femme aux processus de paix et de sécurité.

Constat 5 : La NS traite des causes sous-jacentes de l'inégalité entre les sexes, de la situation de la femme et des groupes marginalisés.

Constat 6 : Le choix des programmes et de la portée des activités axées sur le genre et l'égalité entre les sexes ont été motivés par les conséquences de la crise de 2012 pour s'aligner à le PNUAD+ 2015-2019 en vue de mieux répondre aux préoccupations nationales.

Constat 7 : Les besoins et les intérêts des parties prenantes et des groupes spécifiques ont été pris en compte dans le choix des axes d'intervention à travers les ateliers de planification et les réunions.

Constat 8 : Le système, les procédures de planification, de suivi et d'établissement des rapports d'ONU Femmes (Mali) sont appropriés mais les données n'y sont pas

alimentées de manière régulière.

Constat 9 : Le cadre de résultats de la NSd'ONU Femmes (Mali) est adapté à l'objectif, lequlest aligné à la dynamique socio-économique et politique du Mali en tenant compte des crises et des conflits récurrents depuis 2012.

Constat 10 : Les processus, la qualité de la collecte et de l'exploitation des données axés sur le genre et l'égalité entre les sexes pour informer les décisions de programme et de gestion sont acceptables. Cependant des études de référence n'ont pas été faites pour certains programmes phares.

Constat 11 : Les interventions d'ONU Femmes (Mali) contribuent effectivement aux résultats attendus. Les thématiques « Les femmes dirigent et participent à la prise de décision à tous les niveaux » et « La gouvernance et la planification nationales reflètent pleinement la responsabilité des engagements et des priorités en matière d'égalité des sexes » n'ont pas fait l'objet de planification au cours de la période 2016-2017.

Constat 12 : Les initiatives d'ONU Femmes (Mali) développées dans la thématique « Autonomisation économique des femmes » contribuent à l'atténuation des effets néfastes du dérèglement climatique et à la création de revenus supplémentaires pour les populations locales.

Constat 13 : Le contexte actuel a été peu propice à l'accomplissement d'ONU Femmes (Mali). Des facteurs politiques et financiers ont permis d'atteindre quelques résultats recherchés. D'autres facteurs religieux, culturels, sécuritaires et administratifs ont été peu favorables.

Constat 14 : La NS a permis d'obtenir des synergies thématiques avec d'autres entités des Nations Unies et la MINUSMA tant dans sa conception que dans l'exécution

de ses programmes et projets axés sur le genre et l'égalité entre les sexes, bien que celles-ci soient faiblement perçues entre les différentes thématiques et projets-phares d'ONU Femmes (Mali).

Constat 15 : Bureau de pays d'ONU Femmes (Mali) a fait preuve d'une très bonne capacité d'utilisation des ressources en assurant aussi bien l'équilibre que la cohérence avec la programmation et les financements durant la période 2014-2018. Par conséquent, la structure de gestion a apporté un soutien efficient à la mise en œuvre de la NS.

Constat 16 : L'architecture organisationnelle idéale du Bureau de paysconstitue un défi persistent auregarddes réalités programmatiques du genre et de l'égalité des sexes au Mali.

Constat 17 : La situation sécuritaire a rendu les modalités de paiement direct aux bénéficiaires assez contraignantes en raison des procédures mises en place parONU Femmes (Mali).

Constat 18 : Des piliers solides en matière de genre et d'égalité des sexes existent pour permettre une appropriation nationale qui s'appuie aussi bien sur les structures techniques de l'Etat que sur les ONG nationales.

Constat 19 : ONU Femmes (Mali) a contribué matériellement aux mécanismes de paix et d'élimination des VBG.

Constat 20 : Les structures techniques de l'Etat et les ONG nationales constituent des leviers pour le développement des connaissances locales et la pérennisation des résultats axés sur le genre et l'égalité entre les sexes.

Constat 21 : La volonté politique, l'engagement des bailleurs de fonds et des partenaires locaux ont contribué à pérenniser

le Programme d'ONU Femmes (Mali). Par contre la durée des contrats des agents, la faiblesse des ressources financières de l'Etat, les contraintes sécuritaires et les mesures connexes ont affecté négativement la mise en œuvre des activités.

Constat 22 : L'apport d'ONU Femmes (Mali) aux partenaires, y compris le gouvernement et la société civile, a été significatif sur les aspects de mise en œuvre des normes et des interventions pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

CONCLUSIONS

Conclusion 1 : La NS d'ONU Femmes (Mali) 2014-2017 et l'extension 2018-2019 a permis de mieux axer les interventions du Bureau sur les priorités de développement du Mali en matière de genre et d'égalité des sexes. Basée sur les constats 1, 2,3, 4, 5 et 6. La conclusion 1 répond au critère d'évaluation suivant : Pertinence.

Conclusion 2 : Le Cadre de résultats de développement (DRF) et le Cadre de mesure de l'efficacité et de l'efficience (OEEF), assortis de leurs indicateurs, ont servi de base pour la planification des activités d'ONU Femmes (Mali) durant la période 2014-2018. Cependant, les indicateurs de certains projets/programmes ne sont pas en totale adéquation avec ceux du DRF. Basée sur les constats 7, 8, 9, 10 et 11, et correspond aux critères d'évaluation suivants : Efficacité et Durabilité.

Conclusion 3 : Le Bureau de pays déploie des efforts importants en matière de suivi et d'évaluation des projets et des programmes, malgré les défis rencontrés. Basée sur les constats 8 et 16 et correspond au critère suivant : Efficience.

Conclusion 4 : ONU Femmes (Mali) contribue au renforcement des départements ministériels pour assurer la pérennisation

des activités. Cependant, les mécanismes mis au point pour le genre et les droits humains méritent d'être renforcés et appuyés dans le temps. Basée sur les constats 19 et 20 et correspond au critère suivant : Durabilité.

Conclusion 5 : Les interventions d'ONU Femmes (Mali) contribuent à l'atténuation des effets néfastes du dérèglement climatique en tenant compte des approches « Genre ». Basée sur le constat 12, et correspond au critère suivant : Durabilité.

Conclusion 6 : L'appropriation du concept « Genre et égalité des sexes » reste un défi au regard de la mentalité et de certaines pratiques politiques et des citoyens au Mali. Basée sur les constats 13 et 22, et correspond aux critères suivants : Genre et droits humains.

RECOMMANDATIONS

Recommandation 1, priorité 2 : La conception, le suivi et l'évaluation de la prochaine NS(NS) devront être réalisés et partagés avec les départements ministériels notamment le Ministère de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille et les partenaires d'exécution pour assurer une appropriation. Basée sur la conclusion 1.

Recommandation 2, priorité 3 : Les données collectées pour rendre compte de l'avancement de la prochaine NS devront être en adéquation avec les indicateurs définis dans les différents cadres (DRF, OEFF) développés par ONU Femmes (Mali), les programmes et leurs théories de changement. Basée sur la conclusion 2.

Recommandation 3, priorité 4 : ONU Femmes (Mali) doit renforcer les capacités des partenaires, notamment celles des structures gouvernementales, des organisations de la société civile (dont les organisations féminines) autour des procédures de justification et de gestion administratives.

Basée sur la conclusion 4.

Recommandation 4, priorité 1 : Recrutement d'agents S&E par thématique qui seront placés sous l'autorité du Responsable principal S&E d'ONU Femmes (Mali). Basée sur les conclusions 2 et 4.

LEÇONS APPRISES

Leçon 1 : La mise en place d'une Unité technique pour la coordination du PAN R1325 au sein du Ministère de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille est une bonne expérience susceptible de garantir la pérennisation des activités d'ONU Femmes (Mali) relatives à la thématique « Paix, Sécurité ».

Leçon 2 : La mise en place des points focaux « Genre » dans les ministères est aussi une bonne expérience pour faciliter la prise en compte, dans leurs plans d'action, de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes.

Leçon 3 : La création de 'cases de la paix' constitue un maillon important dans la mise en œuvre des dispositifs locaux de prévention et de résolution des conflits, sous la direction des femmes affectées par les conflits. Les 'cases de la paix' sont une bonne pratique qui pourrait être démultipliée à plus grande échelle.

Leçon 4 : L'ouverture et l'activation du numéro (N°80333) au sein de la Police nationale est une initiative pratique et efficiente qui a contribué à apporter une réponse rapide aux cas de victimes de violences basées sur le genre.

Leçon 5 : ONU Femmes (Mali) est très active dans le domaine de la paix et de la sécurité ; chose qui a permis de mieux s'arrimer aux priorités nationales.

Leçon 6 : L'unité de S&E est en train d'être renforcée en personnel, notamment pour mieux suivre l'initiative 'Spotlight'. Ceci permettra au responsable M&E de mieux jouer son rôle de leadership et d'assurer un meilleur S&E des programmes et projets tout en renforçant la visibilité des actions d'ONU Femmes (Mali). Il serait également intéressant de voir ONU Femmes jouer un plus grand rôle dans la production, y compris la collecte et la coordination, de données sur l'état des droits des femmes au Mali.

Leçon 7 : ONU Femmes (Mali) a une équipe à majorité féminine, jeune, dynamique et très motivée. Ce qui pourrait être un avantage dans les stratégies d'adaptation, de transformation et de développement du personnel pour plus d'efficacité et d'efficience.

1 INTRODUCTION

1.1 Description et contexte de la NS

Le bureau d'ONU Femmes au Mali a été ouvert en avril 2011, bien avant la crise politique et sécuritaire de 2012.

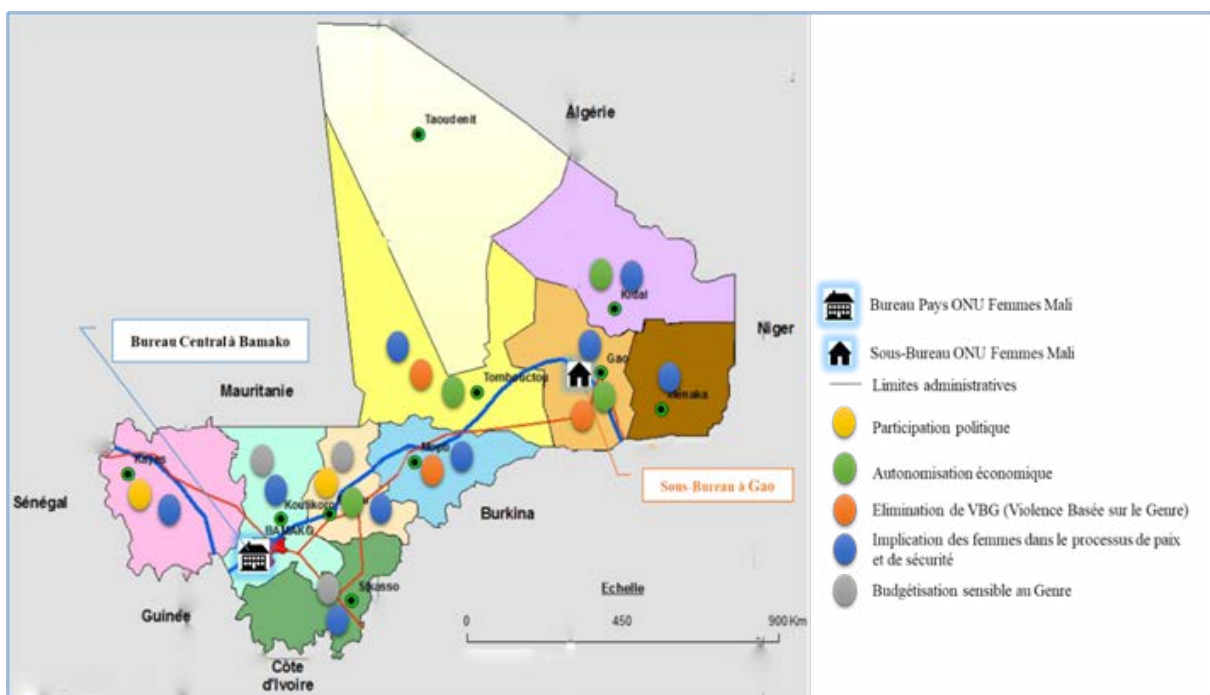
A partir de 2015, le cadre de mise en œuvre de la Stratégie Note (NS) 2014-2017 du Bureau d'ONU Femmes (Mali) a été marqué par l'élaboration et la mise en œuvre de le PNUAD 2015-2019 qui prenait alors en compte les nouvelles priorités de développement du pays.

La SN 2014-2017 est le cadre d'orientation

qui a guidé toutes les interventions du Bureau au cours des 5 dernières années. Elle a été construite sur cinq axes stratégiques, à savoir : la participation politique, l'autonomisation économique, l'élimination des violences faites aux femmes, l'implication des femmes dans le processus paix et sécurité et la budgétisation sensible au genre.

A la fin de 2017, prenant en compte l'alignement sur le plan stratégique 2018-2021 d'ONU Femmes et l'alignement sur le PNUAD+ 2015-2019, ONU Femmes (Mali) a procédé à l'extension de la NS 2014-2017 à la période 2018-2019.

Figure 1 : Cartographie d'intervention d'ONU Femmes (Mali)



Les interventions contenues dans la NS ont été mises en œuvre dans toutes les régions du Mali suivant l'ancien découpage administratif (8 régions). Cependant, elles ont été réparties de façon pertinente en fonction des problématiques spécifiques aux régions individuelles. Dans les régions du

Nord, les interventions ont été axées sur la consolidation de la paix, alors que dans celles du Sud elles sont axées sur la gouvernance et l'autonomisation économique des femmes. Toutes les interventions adoptent une approche holistique.

L'Équipe Pays des Nations Unies au Mali est composée de 13 agences opérationnelles à divers degrés de représentation et couvrant l'ensemble des domaines du développement et de l'humanitaire. Ces institutions, dotées de compétences et de mandats divers, travaillent ensemble au sein du système de Coordination des Nations Unies. Le Bureau d'ONU Femmes (Mali) appuie la Coordination du Système des Nations Unies et au « Delivering as One » en sa qualité d'Agence consacrée à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.

ENCADRÉ 1 : SITUATION DE CRISE POLITIQUE

Depuis 2012, le Mali vit une grave crise politique à la suite d'une insurrection de groupes salafistes djihadistes et indépendantistes pro-Azawad. 2012 a été aussi une année d'élections: alors que les élections présidentielles devaient avoir lieu en avril et que le président sortant, Amadou Toumani Touré, ne pouvait prétendre à un troisième mandat, un coup d'Etat militaire l'a renversé le 22 mars. Une semaine plus tard, tandis que le nouveau pouvoir militaire était contesté à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du pays, les groupes armés de la rébellion se sont emparés, en quelques jours, des principales villes des régions du nord du Mali et y ont instauré la « loi islamique ». Pour stopper la progression des djihadistes vers le Sud du pays, le Conseil de sécurité de l'ONU a adopté - en décembre - une Résolution demandant aux États membres de renforcer les capacités de l'armée malienne. Le 10 janvier 2013, la France a décidé d'intervenir militairement : c'est le début de l'opération « Serval », rapidement soutenue par des troupes de la CEDEAO (Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest). En quelques jours, les djihadistes sont repoussés à Konna et Diabaly, puis les régions de Gao et de Tombouctou sont reprises. De nombreux combattants islamistes désertent, changent de camp ou fuient à l'étranger ; d'autres en revanche poursuivent la guérilla, posent des mines et mènent des attentats. Les djihadistes poursuivent leurs attaques, les accords de paix sont violés à de nombreuses reprises et des violences ethniques prennent de plus en plus d'ampleur. Malgré la signature de l'Accord pour la paix et la réconciliation nationale, issu du Processus d'Alger, signé en juin 2015, la situation reste volatile et l'insécurité s'étend maintenant au sud et au centre du pays.

La Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA) a été créée par la Résolution 2100 du Conseil de sécurité le 25 avril 2013. Par l'adoption de la Résolution 2164 du 25 juin 2014, le Conseil de sécurité a décidé d'axer le mandat de la MINUSMA sur des tâches prioritaires telles que la sécurité, la stabilisation, la protection des civils, l'appui au dialogue politique national et à la réconciliation nationale, ainsi qu'à l'appui au rétablissement de l'autorité de l'État dans tout le pays, à la reconstruction du secteur de la sécurité malienne, à la promotion et à la protection des droits de l'homme, et à l'aide humanitaire.

Le Bureau de pays ONU Femmes (Mali) est

membre de l'Équipe de pays des Nations Unies, soutient l'intégration de la dimension « Genre » dans les groupes thématiques (UN Gender Team), dirige et participe à plusieurs groupes thématiques.

1.2 Budget

Le budget total planifié de la NS pour le cycle 2014-2017 était réparti en deux composantes, soit 8 129 085 \$US (total DRF) et 2 401 572 \$US (total OEEF) pour un montant global de 10 530 657 \$US.

Le budget effectif exécuté s'élève à 7 170 135,01 \$US en octobre 2018. Il marque une évolution ascendante due à l'efficacité de la mobilisation des fonds, grâce à l'expertise

Source PNUD Mali, 2018 : BIT, FAO, OIM, OMS, ONU Femmes, ONU Sida, PAM, PNUD, UNESCO, FNUAP, UNHCR, UNICEF, Service de lutte antimines de l'ONU, MINUSMA.

technique et à la prise de conscience de l'importance de la thématique « Genre » ; cela se démontre particulièrement par le

volume important des fonds « Autres ». Il est passé de 4 206 588,32 \$US en 2014 à 7 170 135,01 \$US en 2018, soit hausse de 60%.

Tableau 1: Répartition des fonds mobilisés (\$US)

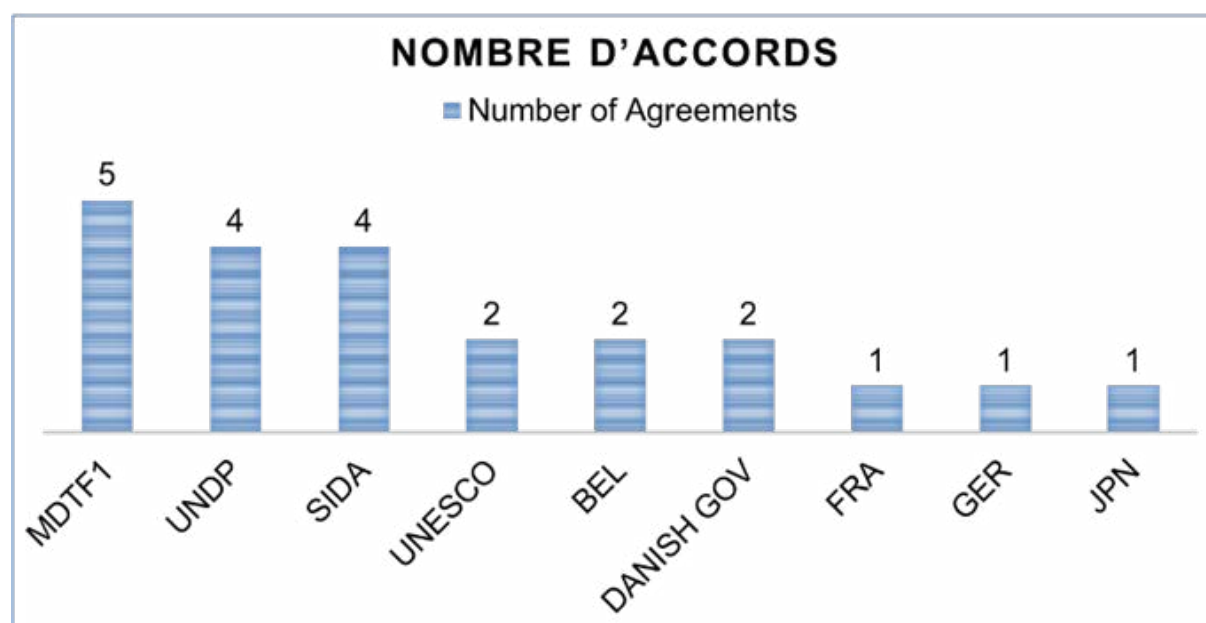
Distribution	2014	2015	2016	2017	2018
Budget de base	643 542,04	646433,24	680 599,71	642 640,32	581130
IB	454495	653 491,96	460 609,2	460069	270 515,78
“Autres”	3 025 865,84	3 454 848,11	5 398 634,53	5 448 779,12	6 207 929,23
XB	82 685,44	102 885,16	118 842,85	168449,49	110560
Total	4 206 588,32	4 857 658,47	6 658 686,29	6 719 937,93	7 170 135,01

Le groupe de référence et le comité de gestion de l'Evaluation se sont accordés, lors de l'atelier de restitution des résultats, que le nombre d'accords signés avec le Bureau d'ONU Femmes (Mali) avec les bailleurs équivaut au volume des fonds octroyés à ce Bureau. Le volume des fonds a été de ce fait mesuré par le nombre d'accord des fonds octroyés au Bureau d'ONU Femmes (Mali). Ainsi, les fonds provenant de MDTF1, du

PNUD et de la Suède sont les trois principaux financements sur l'ensemble des accords importants signés avec le Bureau de pays.

Le taux d'utilisation des financements reçus est très appréciable. De façon globale, les actions d'ONU Femmes (Mali) ont été financées par les gouvernements de la Suède, du Danemark, de la Belgique, du Japon et de l'Allemagne.

Figure 2: Nombre d'accords signés avec le Bureau d'ONU Femmes (Mali)



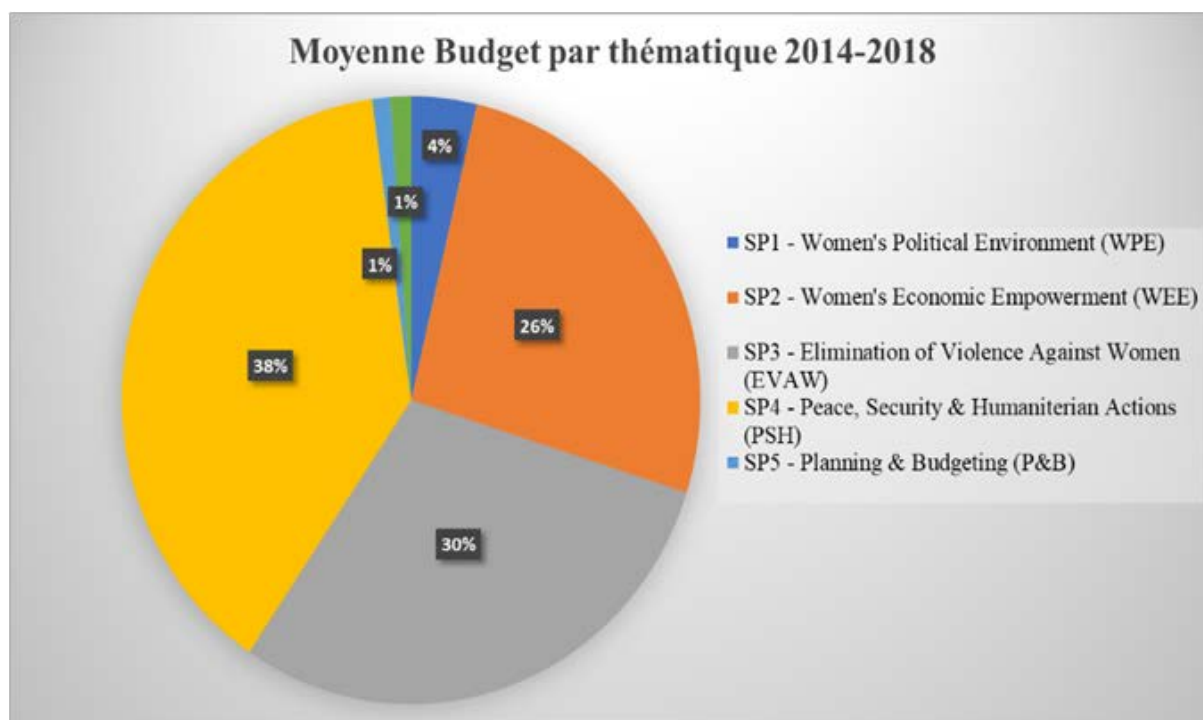
²Voir partie « Efficience »

³Ces pourcentages représentent une moyenne de 5 ans.

La répartition du financement par thématique durant la période de mise en œuvre de la NS a révélé que la thématique « Femmes, Paix et Sécurité », qui inclut la coordination de la mise en œuvre de la Résolution 1325, a eu la part du lion (avec 38%) avant celle liée à « l'Élimination des violences sexistes » avec 30%, suivie de la thématique sur « l'Autonomisation économique des femmes » avec 26%. Cette répartition a évolué en fonction de la situation politique et sécuritaire du pays. En 2014, lors de la conception de la NS, la thématique sur « l'Élimination des violences sexistes » était la plus importante avec 41%. Depuis lors, la situation humanitaire et sécuritaire du Mali

s'est dégradée en raison des conflits et de l'instabilité politique. Malgré la signature, en juin 2015, de l'Accord pour la paix et la réconciliation nationale, issu du Processus d'Alger, la situation demeure volatile et l'insécurité s'étend maintenant au sud et au centre du pays. Il importe de relever, par ailleurs, qu'une pluviométrie irrégulière ajoutée à des poches de sécheresse dans certaines localités constituent un réel défi pour l'économie malienne, déjà fortement tributaire de l'agriculture qui emploie au moins 80% de la population rurale. Le déploiement de la NS a été adapté particulièrement à cette situation du pays.

Figure 3: Domaines thématiques et répartition budgétaire



1.3 Principales activités selon les mandats

ONU Femmes (Mali) a pour mission d'œuvrer à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes dans tout le pays. Pour relever les défis liés l'égalité des sexes, la NSa été construite autour de 5 axes thématiques, à savoir :

1. Le leadership et la participation des femmes dans les instances de prise de décision
2. L'accroissement de l'autonomisation économique des femmes
3. La prévention des violences faites aux femmes et aux filles et l'accès de celles-ci aux

services de prise en charge

4. Le leadership des femmes est renforcé dans les processus de paix et sécurité et dans la réponse humanitaire

5. La planification et la budgétisation promeut une forte redevabilité institutionnelle aux engagements relatifs à l'égalité entre les sexes.

Le Bureau de pays a mené des interventions sur ces axes thématiques, en mettant à contribution les expertises et les ressources adéquates, pour accélérer la promotion des droits des femmes et des filles au Mali.

Cette réponse globale à la problématique de genre a été mise en œuvre à travers les stratégies suivantes :

- Renforcement des capacités de tous les intervenants pour assurer une solide dimension 'Genre' dans les lois, politiques, budgets et stratégies nationales ainsi que ceux des points focaux Genre du SNU pour assurer l'intégration du Genre dans les politiques et les programmes de développement ;
- Plaidoyer et sensibilisation pour l'intégration du Genre dans les stratégies et les budgets nationaux de développement ainsi que dans les politiques sectorielles ;
- Partenariat et établissement d'alliances stratégiques avec les partenaires d'exécution, notamment les départements ministériels clés impliqués dans la mise en œuvre de la Politique nationale 'Genre' ;
- Recherche, partage des connaissances afin de permettre à ONU Femmes (Mali) et à ses partenaires d'apprendre et de partager les bonnes pratiques notamment des expériences pilotes en cours de mise en œuvre au Mali ; et
- Coordination des Groupes Théma-

tiques et l'exécution des programmes.

Les activités réalisées reflètent les 3 aspects du mandat d'ONU Femmes à savoir le normatif, la coordination et le mandat opérationnel. Cet alignement au Plan stratégique global 2014-2017a a été fait dès la phase de conception de cette Note.

Le travail du Bureau d'ONU Femmes (Mali) a été plus important dans ses mandats programmatique et normatif, avec plusieurs d'activités entreprises sur la coordination au sein des Agences des Nations Unies, de la MINUSMA et du Groupe thématique Genre, au niveau national, et la mise en œuvre de la Résolution 1325. Le volume d'activité a suivi de ce fait cette évolution.

Les activités les plus importantes sont celles qui s'inscrivent dans la thématique « Femmes, Paix et Sécurité » qui regroupe 8 des 15 projets du Portefeuille pays, puis viennent celles de la thématique « Autonomisation économique des femmes » avec 5 projets spécifiques. La Suède et le Danemark sont les donateurs institutionnels qui contribuent au financement du programme global ONU Femmes (Mali).

1.4 Description des programmes conjoints

Lors de la mise en œuvre de la NS, il a été tenu compte de l'avantage comparatif du Bureau de pays ONU Femmes (Mali) par rapport à d'autres agences des Nations Unies et la MINUSMA. Ainsi, ces activités de complémentarité ont contribué à promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans tout le pays. À cet effet, plus de 60% des projets ont été mis en œuvre conjointement avec l'UNICEF, le FNUAP, l'OMS, UNESCO, le PNUD et la MINUSMA, et un travail commun est fait régulièrement avec la FAO, ONUSIDA et le HCR. Parmi les projets conjoints il convient de citer MUSKOKA, KOICA, les projets financés par le PBF, le

Programme d'appui à la mise en œuvre de la Résolution 1325 au Mali, à travers le relèvement économique des femmes affectées par le conflit et la protection de leurs droits, le Projet de participation des femmes aux élections , etc.

La mise en œuvre des actions et des projets conjoints pendant la période couverte par la NS a permis à ONU Femmes (Mali) de rehausser son positionnement stratégique au point de devenir une agence incontournable au Mali. Cet avantage offre la possibilité de veiller à l'intégration effective des aspects Genre et droits humains dans l'ensemble des interventions du PNUAD+ et l'ensemble des mécanismes existants.

Le Système des Nations Unies a préparé le PNUAD + 2015-2019 en guise de riposte collective, cohérente et intégrée de la MINUSMA et des Fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies au Mali, aux priorités et aux besoins nationaux du pays. Depuis 2015, une stratégie commune en matière d'égalité des sexes pour le Système des Nations Unies par le biais de le

PNUAD a été développée. Plusieurs mesures ont été menées pour activer le mandat de coordination du Système des Nations Unies d'ONU Femmes : la renaissance du groupe thématique genre ; la participation active au GTG qui a été créé en 2011 par les donateurs (ou PTF) et qui assure coordination de l'aide destinée à en améliorer l'efficacité dans l'esprit de la Déclaration de Paris. Le GTG est aussi une plateforme de dialogue avec le gouvernement et la société civile sur les questions de Genre et d'égalité des sexes. Ainsi, le mandat de coordination d'ONU Femmes s'étend bien au-delà du Système des Nations Unies pour atteindre les acteurs extérieurs. Plus précisément, il agit comme un point de rencontre entre le gouvernement et la société civile, afin de remplir les cadres normatifs autour de l'égalité des sexes. De plus, il est difficile de séparer la coordination interne d'ONU Femmes du rôle principal qu'elle joue, au sein du Système des Nations Unies, dans la coordination des différentes parties prenantes dans le dialogue avec le gouvernement sur les questions de genre et d'égalité des sexes .

Le Programme « Amélioration de l'accès des femmes victimes de violences sexuelles et basées sur le genre à la justice et la sécurité dans le processus de consolidation de la paix au Mali (Gender Promotion Initiative GP2) », le Projet « De victimes à actrices de la paix : Renforcement de la participation des femmes dans la mise en œuvre de l'accord de paix et l'amélioration de la cohésion sociale (Gender Promotion Initiative GP3) », le Projet de « Renforcement de la résilience sécuritaire et de la prévention des conflits intercommunautaires pour la cohésion sociale et la paix dans les Régions de Mopti et Ségou », le Projet « Emplois et jeunes pour la paix – Approche pilote intégrée de stabilisation et de consolidation de la paix par la promotion de l'emploi et de la participation des jeunes dans la région de Mopti ».

Voir Annexe 17

2 CADRE DE L'ÉVALUATION

2.1 Contexte de l'évaluation

La NS (SN) 2014-2017, et son cycle 2018-2019, d'ONU Femmes (Mali) est le cadre d'orientation qui a guidé toutes les interventions du Bureau de pays au cours de ces dernières années. Le Bureau a exécuté au moins un projet relatif à chacun des axes stratégiques développés.

Pour tirer les enseignements de la mise en œuvre de la SN, et en prélude à l'élaboration de la nouvelle SN dans le prolongement de la Note actuelle, ONU Femmes (Mali) a diligenté une évaluation de la Note qui porte systématiquement sur ses contributions dues à l'évolution des résultats de développement en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.

L'évaluation dans ONU Femmes est guidée par des accords normatifs pour répondre à la problématique du Genre. Elle s'appuie sur le plan stratégique de l'entité pays comme point de départ pour identifier les résultats à rechercher et les impacts de son travail pour mesurer le degré de réalisation des résultats. La Politique d'évaluation d'ONU Femmes, le Guide d'Évaluation du Portefeuille Pays, le Guide pratique de gestion d'une évaluation sensible au Genre et le Plan stratégique global 2014-2017 sont les principaux documents directeurs qui énoncent les principes, les normes et le cadre organisationnel pour la planification, la conduite et le suivi des évaluations au niveau d'ONU Femmes. Ces principes sont alignés sur les normes du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (UNEG) et prennent en compte les principes éthiques d'évaluation en vigueur dans le Système des Nations Unies.

Cette évaluation a pris en compte les 10 principes clés pour une évaluation sensible au Genre, à savoir: 1) Appropriation et leadership

national; 2) Coordination et cohérence du système des Nations Unies en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes; 3) Innovation; 4) Relations de pouvoir et d'autonomisation; 5) Participation et inclusion; 6) Indépendance et impartialité; 7) Transparence; 8) Qualité et crédibilité; 9) Intentionnalité et utilisation de l'évaluation; et enfin 10) Ethique.

2.2 But et utilisation de l'évaluation

L'Évaluation du Portefeuille-Pays (EPP) a utilisé la NS comme principal point de référence. Il s'agit d'une évaluation systématique des contributions apportées par ONU Femmes (Mali) aux résultats de développement nationaux en ce qui concerne l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Cette évaluation externe a été conduite par une équipe de 2 consultants externes, un international et l'autre national.

Cette évaluation, sensible au Genre, a une double fonction : i) formative (prospective) pour le Bureau de pays et les partenaires et vise à appuyer l'apprentissage stratégique et la prise de décision du Bureau de pays et des parties prenantes nationales ; et ii) sommative (rétrospective) pour permettre à ONU Femmes d'appuyer la responsabilisation accrue pour l'efficacité du développement et l'apprentissage à partir des expériences. L'évaluation accompagne activement la réalisation de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Elle permettra de tirer des enseignements prospectifs de l'expérience de la NS en cours et de formuler des recommandations idoines pour éclairer la prise de décision et l'apprentissage et, partant, faciliter la formulation de la nouvelle NS pour le prochain cycle de programmation 2020-2021.

TABLEAU 2: PRINCIPAUX UTILISATEURS ET UTILISATIONS DE CETTE ÉVALUATION

Groupe de Partenaires/Titulaires d'obligations et de responsabilités	Rôle des groupes-cibles	Apprentissage et amélioration de la prise de décision	Redevabilité pour l'efficacité de développement	Mobilisation des parties prenantes nationales et développement des capacités
Bureau de pays et Bureau régional d'ONU Femmes	Titulaires d'obligations	√	√	√
Institutions nationales/gouvernement	Titulaires d'obligations et de responsabilités	√	√	√
Equipes Pays de l'ONU	Titulaires d'obligations	√	√	
Représentants de la société civile	Titulaires d'obligations et de responsabilités	√		√
Bailleurs et partenaires au développement	Titulaires d'obligations	√	√	
Groupes bénéficiaires et leurs ménages / membres de la communauté	Titulaires de droits	√		√
Programmes et projets des partenaires	Titulaires de responsabilités	√	√	√
Partenaires du secteur privé	Titulaires de responsabilités	√		√

2.3 Objectifs spécifiques

Cette évaluation avait pour objectifs spécifiques de :

1. Évaluer la pertinence de la contribution d'ONU Femmes (Mali) à l'intervention à l'échelle nationale et l'alignement avec les accords et les conventions internationaux relatifs à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes.
2. Examiner le positionnement et la stratégie adoptés par ONU Femmes (Mali) pour répondre aux demandes spécifiques du Mali, tout en poursuivant les objectifs suscités à savoir : i) l'égalité des sexes, ii) les droits et l'autonomisation des femmes. Le positionnement et la stratégie d'ONU Femmes seront analysés dans le cadre du mandat de l'organisation et des priorités de développement du pays.
3. Identifier l'évolution du contexte interne et externe, la souplesse d'adaptation et les facteurs qui ont facilité ou entravé la mise en œuvre des interventions.
4. Évaluer l'efficacité et l'efficience de l'organisation dans ses efforts de réalisation de l'égalité entre les sexes et les résultats de l'autonomisation des femmes, tels que définis dans la NS.
5. Évaluer le degré de réalisation des objectifs de la NS déclinés en plan de travail de 2014 à 2018 pour en mesurer la contribution à la réalisation des objectifs de développement du Mali au cours de ces périodes.
6. Soutenir ONU Femmes (Mali) dans son positionnement stratégique afin de mieux soutenir la réalisation de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

7. Analyser comment les principes de l'approche des droits de l'homme et l'égalité des sexes sont intégrés dans la conception et la mise en œuvre de la NS.

8. Identifier et valider les leçons apprises, les bonnes pratiques et les exemples d'innovation qui soutiennent l'égalité des sexes et les droits humains.

9. Fournir un aperçu de la mesure dans laquelle ONU Femmes (Mali) a réalisé des synergies entre ses trois mandats (normatif, programmatique et de coordination).

10. Fournir des recommandations concrètes pour l'élaboration de nouveaux programmes.

2.4 Portée de l'évaluation

L'évaluation a couvert toutes les interventions d'ONU Femmes (Mali) durant le cycle 2014-2018 sur toutes les régions du pays sur les trois volets de son mandat (normatif, opérationnel et de coordination). Cependant, seuls certains sites ont été visités. Le choix des sites de l'évaluation a été guidé par un échantillonnage raisonné tenant compte des impératifs des délais de l'évaluation de la situation sécuritaire et de son budget. Ce choix a été orienté à partir de 4 critères, à savoir :

- Le volume d'investissement du portefeuille ;
- L'accessibilité de la zone d'intervention ;
- La couverture des composantes thématiques de la NS pour les périodes 2014-2017 et 2018-2019 ;
- L'innovation et l'intérêt stratégique de l'intervention.

La portée de l'évaluation a été répartie en

trois points :

- **Couverture géographique:** l'évaluation a porté surtout sur les régions qui ont bénéficié des interventions d'ONU Femmes (Mali) entre 2014 et 2017 et en 2018. Trois sites ont été visités par l'équipe d'évaluation. Il s'agit des régions de Gao et de Ségou et du District de Bamako.

- **Période de couverture:** elle s'est étendue du 20 septembre au 23 novembre 2018, soit 38 jours, conformément aux termes de référence. Toutes les activités incluses dans la NS ont été considérées selon les critères de leur 'évaluabilité'.

- **Unité d'analyse :** le travail du programme a été examiné en fonction des domaines thématiques établis par la NS d'ONU Femmes pour les périodes 2014-2017 et 2018-2019, en tenant compte des modifications intervenues dans le cadre de programmation. L'évaluation n'a pas considéré l'impact des interventions (tel que défini par l'UNEG) en raison de son caractère prématuré.

L'évaluabilité de la NS dépendait de l'état d'avancement des activités déclinées dans les plans de travail annuels. Il a été procédé à un examen sommaire de l'évaluabilité. Et il s'est avéré nécessaire de rassembler et d'indexer des évidences secondaires.

Tableau 3: Evaluabilité du programme

Domaine d'évaluabilité	Critères d'évaluabilité	Constats
Théorie du changement ou modèle logique	<ul style="list-style-type: none"> ● Pertinence ● Adaptation ● Cohérence 	<p>Il existe une logique d'intervention cohérente avec des stratégies d'intervention pertinentes par rapport aux problématiques liées au contexte du pays et des populations maliennes.</p> <p>Les facteurs liés aux thématiques de : Participation politique des femmes ; Femmes, Paix et Sécurité ; Autonomisation économique des femmes ; Elimination des violences faites aux femmes ;et Planification et Budgétisation sensible au Genre sont clairement identifiés. Et ce, sur une somme d'évidences objectives basées sur l'analyse du contexte.</p> <p>Le programme pays comporte des buts, des objectifs et des résultats clairs, et définit les niveaux d'activité, les ressources financières, les résultats et les stratégies. Il est adapté à la situation politique et sécuritaire du pays.</p>
Existence et disponibilité des informations pertinentes	<ul style="list-style-type: none"> ● Disponibilité et accessibilité des informations (documentations et données) sur les interventions du Programme Pays ● Adéquation de la documentation y compris les rapports et revues sur le programme 	<p>ONU Femmes (Mali) dispose des informations nécessaires sur l'intervention et le contexte de mise en œuvre à travers les rapports trimestriels et annuels et les bilans régionaux. De plus, des données utiles ont été collectées et versées dans la matrice des indicateurs du programme. Ces données sont nourries à travers le système de recueil et de suivi des informations avec des responsabilités, des ressources et une périodicité bien définie.</p>
Contexte favorable	<ul style="list-style-type: none"> ● Intérêt et participation des parties prenantes ● Disponibilité des ressources et des capacités ● Coordination et gestion de l'évaluation 	<p>Le niveau d'implication des parties prenantes (avec leurs perspectives) dans le programme est élevé. Et cela peut se démontrer par leur participation aux ateliers de planification et de suivi. Les parties prenantes disposent de ressources et de capacités pour participer efficacement aux évaluations. Un Groupe de référence de l'Evaluation a été mis en place pour assurer l'implication continue des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation.</p>

L'Examen de l'évaluabilité est globalement positif et a permis de conclure que la faisabilité de l'Evaluation du Portefeuille Pays d'ONU Femmes (Mali) a été belle et bien effective.

participatif associant des représentants des titulaires de droits des sites enquêtés, ce qui a donné lieu à des questions prioritaires selon les régions. L'équipe d'évaluation s'est concentrée sur les questions prioritaires.

2.5 Critères et matrice d'évaluation

L'évaluation a appliqué le modèle du Guide d'évaluation d'ONU-Femmes intitulé « Comment gérer l'évaluation sensible au Genre ». Ce Guide définit cinq critères, dont un relatif aux droits de l'homme et à l'égalité des sexes. Au total, 28 questions principales ont été posées, dans le cadre d'un processus

Tableau 4: principales questions d'évaluation

Critères	Principales questions d'évaluation
Pertinence	Est-ce que le portefeuille est conforme aux normes internationales des droits de l'homme et de l'égalité des Genres ?
	Dans quelle mesure les enseignements tirés ont été partagés ou ont donné des informations sur le travail normatif global et sur d'autres Bureaux de Pays ?
	Quelle est la pertinence du choix des partenaires pour la situation des femmes et des groupes marginalisés ?
	Quelle contribution ONU Femmes (Mali) a-t-elle établie avec la coordination des Nations Unies sur l'Égalité des Genres et l'Autonomisation des Femmes dans le pays ? Quels rôles ONU Femmes joue-t-elle dans le domaine de la coordination pour le pays ?
	Est-ce que la NS est arrimée aux politiques nationales ?
	Le choix des interventions, notamment la récente approche par Flagshipprogrammes, est-il pertinent à la situation dans les domaines thématiques cibles ?
	Est-ce que l'orientation thématique à travers le portefeuille est appropriée ?
	Les interventions ciblent-elles les causes sous-jacentes de l'inégalité entre les sexes ?
	La conception technique de la NS était-elle pertinente ?
Efficacité	Dans quelle mesure les résultats prévus ont été atteints dans les délais ?
	Les interventions contribuent-elles aux résultats attendus ? Pour qui ?
	Quels résultats inattendus (positifs et négatifs) ont été atteints ? Pour qui ?
	Quelle a été la contribution d'ONU Femmes à la réalisation des résultats ?
	Est-ce que l'organisation a les compétences nécessaires d'accès aux connaissances et aux capacités pour exécuter le programme ?
	Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes sont intégrées dans la programmation conjointe des Nations Unies telle que le PNUAD ?
Efficience	Quelles sont les interventions obtenues en synergies avec le travail en équipe d'ONU Femmes (Mali) et les autres agences des Nations Unies ?
	Quel est l'équilibre et la cohérence entre la programmation-opérations, la coordination et le travail optimal de la politique normative ?
	Quel est l'avantage comparatif d'ONU Femmes (Mali) par rapport aux autres entités des Nations Unies et aux principaux partenaires ?
	Comment répartir la charge de travail entre les mandats de la manière la plus efficace possible ?
	Dans quelle mesure la structure de gestion d'ONU Femmes, notamment depuis l'application de la nouvelle architecture régionale, peut être un soutien efficace pour la mise en œuvre de la NS ?
Durabilité	Y a-t-il appropriation nationale et des partenaires nationaux pour les différentes parties du portefeuille ?
	Dans quelle mesure a été développée la capacité des partenaires pour pérenniser les efforts et les avantages ?
	Quels systèmes de responsabilisation et de surveillance locale ont été mis en place pour soutenir la poursuite des activités ?
Droits de l'homme et égalité des sexes	Quelle contribution ONU Femmes (Mali) peut apporter à la mise en œuvre des normes mondiales en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes au Mali ?
	Dans quelle mesure le programme d'ONU Femmes (Mali) change la dynamique du pouvoir dans les relations entre les différents groupes ?
	Est-ce que le programme a été mis en œuvre conformément aux principes des droits de l'homme et d'efficacité du développement (participation, autonomisation, inclusion, non-discrimination, responsabilité nationale, transparence) ?



Case de la paix à Gao, Octobre 2018 , photo credit Sandra Kreutzer pour ONU Femmes.

3 CONTEXTE DE L'ÉGALITÉ DU GENRE ET DES DROITS HUMAINS

La Politique nationale malienne en matière de 'Genre' constitue la feuille de route qu'entend suivre l'Etat pour relever son niveau de développement humain et économique. Elle vise à engager l'État et toute la société à améliorer l'impact des politiques publiques et à optimiser les ressources nationales disponibles afin que les Maliennes et les Maliens puissent développer leur plein potentiel et contribuer au bien-être collectif tout en étant des citoyennes et des citoyens égaux en droits et en devoirs.

Avec une valeur de l'IIG (Indice Inégalité Genre) de 0,689, le Mali se classe 156ème sur 159 pays dans l'indice de 2015.

Au Mali, 8,8% des sièges parlementaires sont occupés par des femmes et 7,3% des femmes adultes ont atteint au moins le niveau d'éducation secondaire, contre 16,2% de leurs homologues masculins. Les femmes représentent 52% de la population rurale et vivent à 64,2% en dessous du seuil de pauvreté. La Banque africaine de développement (BAD) vient de publier un rapport sur les inégalités de Genre en Afrique. Le Mali occupe la 50ème place sur les 52 pays concernés par le classement. Cette étude intitulée « Indice de l'égalité entre les sexes en Afrique » permet de mesurer les disparités entre les sexes, et de promouvoir le développement.

L'espérance de vie est de 59 ans pour les femmes contre 58 pour les hommes. Le taux de fertilité par femme est de 6 enfants. Le taux d'alphabétisation est de 21,6% contre 41,4% pour les hommes.

⁷PNUD-Mali: Stratégie 'Genre' et Plan d'action 2018 –2020.

3.1 Participation politique des femmes

La Loi N°2015-052 du 18 décembre 2015 portant promotion du genre dans les instances nominatives et électives a été accueillie avec satisfaction par les femmes et les hommes. Elle a été saluée par les partenaires du Mali à travers le monde.

Au plan politique, cette loi est un acquis majeur pour la représentation des femmes dans la vie institutionnelle du pays. En effet, en matière de leadership politique, pour la première fois, plus de 26 800 candidates se sont présentées aux élections locales de novembre 2016, alors qu'elles n'étaient que 13 537 candidates en 2009. Cela a contribué à améliorer le taux de femmes élues aux instances locales de décision en passant de 9% en 2009 à 25,56% en 2016.

Une étude effectuée par ONU Femmes (Mali) en 2016 indique qu'entre 2012 et 2013, le pourcentage de femmes au gouvernement est passé de 10 à 11,76%, niveau qui restera maintenu en 2014, avant d'observer un léger recul à 10,34% suite à la formation du gouvernement du 10 janvier 2014.

Le remaniement du 24 septembre 2015 présente une légère amélioration avec un taux de représentativité féminine de 12,90%. En 2016, le taux de représentativité des femmes était de 18,75%. Le vote de la loi instituant un quota de 30% en faveur des femmes a permis d'accroître significativement la participation de celles-ci au gouvernement.

Le premier gouvernement du second mandat du Président de la République, mis en place

en septembre 2018, a accordé 11 postes ministériels aux femmes sur un total de 32, soit 34,37%.

Au niveau de l'Assemblée nationale, la représentativité des femmes lors de la législature de 2013-2018 a été en moyenne de 9,52%. Elle est de 41,02% au niveau de la Cour suprême, de 22,22% à la Cour constitutionnelle dont la présidence revient à une femme. Au niveau des municipalités, 8,60% des maires sont des femmes contre 1,14% pour les conseillères.

La femme malienne n'est pas du tout représentée au niveau de la Haute Cour de justice.

3.2 Autonomisation économique

Les femmes rurales jouent un rôle socio-économique et culturel central. Elles sont présentes à 75% dans l'agriculture. Elles participent à toutes les étapes des travaux agricoles tant individuellement que collectivement. Cependant, elles n'ont pas toujours accès aux moyens et facteurs de production pour participer pleinement au développement économique du pays.

L'accès des femmes à la terre est généralement consenti de façon temporaire par la famille ou le chef traditionnel. Il s'agit là de l'un des principaux enjeux en milieu rural. En zones aménagées (Office du Niger, Office Riz Ségou et Mopti, Office de développement rural de Sélingué), l'accès des femmes à la terre obéit à dispositions réglementaires qui ne les favorisent pas en général (être chef de famille, paiement des frais, etc.). Entre 2013 et 2014, moins de 4% des exploitations

⁸Groupe de la Banque africaine de développement : « INDICE DE L'ÉGALITÉ DU GENRE EN AFRIQUE 2015 ». Publié en mai 2015

⁹Idem

¹⁰FNUAP, 2017.

¹¹Rapport annuel INSTAT 2017.

¹²<https://maliactu.net/elections-legislatives-2013-les-femmes-candidates-formees-par-le-ndi/>

¹³Décret N° 2018-0712 PRM du 09 septembre 2018 portant nomination des membres du gouvernement.

¹⁴ONU-Femmes : Genre et Gouvernance, représentativité des femmes aux instances de prise de décision : rapport de publication, février 2016.

agricoles appartenant à des femmes . Pourtant la Loi d'orientation agricole du 16 août 2006 préconisait l'octroi de 10% des aménagements publics aux femmes et aux jeunes.

Par ailleurs, le Fonds d'appui à l'autonomisation des femmes et à l'épanouissement de l'enfant (FAFE) a été lancé en 2015 par le Ministère de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille (MPFEF). De 2015 à 2017, le FAFE a financé, à hauteur de 854 593 326 francs CFA, 385 projets en faveur de groupements et associations de femmes. Quelques 7680 femmes ont bénéficié directement de projets qui touchaient environ 53 760 personnes.

Le Programme national de développement des plateformes multifonctionnelles de lutte contre la pauvreté (2017-2021) cible 5 000 villages avec une enveloppe de plus de 55 milliards de francs CFA. Le document de programme a été adopté par le gouvernement le 10 avril 2015. plus de 42 plateformes ont été implantées entre 2014 et 2015.

Le renforcement du Programme d'appui à l'autonomisation économique de la femme à travers la filière karité est un facteur de développement de l'entrepreneuriat féminin. Il bénéficiera d'un appui financier de la Banque africaine de développement (BAD) pour un montant de plus 2,7 milliards de francs CFA. 400 localités et 800 000 habitants dont plus de 70% de femmes sont touchés par ce programme.

Le programme de construction et de réhabilitation des Centres d'autopromotion des femmes (CAF) est en cours de réalisation pour faciliter l'accès des populations aux services sociaux de base.

3.3 Violences sexistes

La lutte contre les violences sexistes est une des priorités du gouvernement malien.

Pas moins de 96% de femmes et de filles sont victimes ou survivantes de violences sexistes (VBG) (EDSM IV 2012 –2013). Malgré la multiplication des initiatives, 54% du territoire national est dépourvu de services de prise en charge adaptés.

La dernière Enquête démographique et de santé (2012-2013) met en évidence les faits suivants : depuis l'âge de 15 ans, 38% des femmes ont subi des violences physiques ; plus d'une femme sur dix (13%) de 15-49 ans déclare avoir été victime d'actes de violences sexuelles à un moment de sa vie. L'Enquête par grappes à indicateurs multiples (MICS) de 2015 a montré que 76% des filles âgées de 0-14 ans ont été excisées de même que 83% des femmes âgées de 15-49 ans, et 14,5% de fillettes sont mariées à 15 ans.

Le cadre législatif et politique est inadapté du fait que la législation nationale n'a pas été alignée sur les conventions internationales, la non publication des textes ratifiés dans le journal officiel, la mise en avant des règles de la coutume au détriment du droit positif. Ainsi, le droit malien persiste à pratiquer la discrimination fondée sur le genre (ex. Code de la Famille) et les pratiques néfastes type MGF et mariage d'enfants qui ne sont toujours pas pénalisées.

3.4 Implication des femmes dans la paix et la sécurité

Le constat actuel est que les femmes continuent à être marginalisées dans les différents mécanismes de paix alors qu'elles peuvent contribuer utilement à

¹⁵ Etude Femme-Agriculture : CARE International, Mali, 2010.

¹⁶ Projet d'appui économique des femmes dans l'agriculture dans un contexte de dérèglement climatique (2016-2021) : ONU Femmes.

l'avènement d'une paix durable. Elles ont joué un rôle tant dans l'alimentation des tensions que dans la résolution des conflits. Elles continuent à exercer une grande influence sur les membres des parties en conflit. Leur sentiment de sécurité et leur confiance dans les autorités et forces de sécurité présentes dans les zones de retour influencent également le retour des réfugiés. Ce potentiel d'influence doit être utilisé positivement pour construire la paix. Les efforts des femmes pour le plaider en faveur de la paix, dès les premières heures de la crise en 2012, prouvent si besoin est leur rôle incontournable dans la construction de la paix. Après la signature de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali, issu du Processus d'Alger, elles ont continué à plaider pour être associées aux mécanismes de mise en œuvre de l'Accord. Ce plaidoyer a été également soutenu par les différents acteurs dans le domaine du Genre auxquelles se sont ajoutées des sessions de renforcement des capacités thématiques pour les préparer à assumer ces rôles.

Malgré les activités de plaidoyer régulièrement menées par le Système des Nations Unies et les organisations de la société civile, la participation effective des femmes au processus de paix reste timide. ONU Femmes (Mali) continue d'aider les organisations de femmes à élaborer des stratégies qui leur permettraient d'être mieux représentées dans le processus de paix et de contribuer aux efforts de réconciliation.

Les résultats intermédiaires clés obtenus par ONU Femmes et les autres acteurs, à l'issue d'initiatives diverses, s'articulent autour des points suivants : i) la mise en œuvre et la coordination du Plan d'action national de la Résolution 1325 au Mali sont renforcées et l'appropriation de la R. 1325 par les acteurs nationaux est assurée ; ii) le processus de justice transitionnelle est inclusif et sensible au genre (la Commission Vérité, Justice et Réconciliation (CVJR) est une pionnière

parmi les mécanismes de l'Accord de paix et de réconciliation au Mali) ; iii) les femmes des parties signataires de l'Accord pour la paix et de la société civile sont parvenues à un consensus sur la création d'un groupe consultatif de femmes ; iv) les femmes sont des actrices qui comptent dans la résolution des conflits inter- et intracommunautaires dans les zones d'intervention d'ONU Femmes - au Nord et au Centre - qui sont fortement touchées par les violences communautaires et l'extrémisme violent ; v) les femmes et les filles affectées par les conflits ont acquis des compétences génératrices de revenus et des moyens de subsistance et se sont engagées dans des activités de subsistance durables pour renforcer leur résilience ; vi) les services de police, de justice et de santé ont accru leurs capacités techniques pour mieux prendre en charge les cas de violences sexistes et des violences sexuelles liées aux conflits ; et vii) les plans de réponse humanitaire de 2018 et 2019 (HRP) intègrent la dimension 'genre'.

La contribution du Ministère de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille à la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali, issu du Processus d'Alger, est perçue à travers le renforcement de la participation des femmes au processus de prévention et de résolution des conflits. Elle a été s'est traduite par l'adoption du Plan d'action national 2015-2017 (étendu à 2018) pour l'application de la Résolution 1325/2000 du Conseil de sécurité des Nations Unies, document de référence pour toutes les actions relatives aux femmes, à la paix et à la sécurité. Aussi, il faut noter la participation du MPFE au Comité stratégique de DDR et le Conseil national pour la RSS; la vérification des antécédents relatifs aux violences sexuelles liées au conflit et d'autres types de violences faites aux femmes et aux filles des combattants membres des patrouilles mixtes, etc. Ces mesures sont complétées par la Loi 2015-052 instituant la promotion du Genre dans l'accès aux fonctions nominatives et électives.

Il reste encore beaucoup à faire pour assurer une participation plus effective des femmes aux processus de paix et de sécurité.

3.5 Situation humanitaire des femmes

La situation humanitaire des femmes est très préoccupante, surtout au Nord et au Centre du Mali, en raison de la recrudescence et l'intensification des différents conflits que le pays connaît depuis 2012. Ces conflits affectent plus les femmes et les jeunes que les circonstances forcent de rester sur place et de subir la précarité au quotidien.

Les jeunes femmes et les filles sont les principales victimes des crises humanitaires et sont, de ce fait, très vulnérables. Elles sont privées d'éducation et sont exposées au mariage forcé et aux abus sexuels, notamment dans les zones affectées par la crise sécuritaire.

Durant l'année 2018, la MINUSMA a recensé 344 cas de violations des droits de l'homme affectant pas moins 475 victimes, contre 133 cas et 483 victimes au cours de la période précédente. Ont notamment été signalés : 239 exécutions extrajudiciaires ou arbitraires, 25 enlèvements ou disparitions forcées, 6 cas de torture ou de mauvais traitements et 42 cas de détention illégale. Les groupes ayant signé l'Accord d'une part, et ceux ne l'ayant pas fait ou qui sont des groupes dissidents, d'autre part, ont été responsables de 43 et 105 cas d'atteintes aux droits de l'homme, respectivement. Le Groupe de soutien à l'islam et aux musulmans et d'autres groupes similaires ont été responsables collectivement de 138 cas, dont 90% se sont produits dans les régions de Ménaka, Mopti et Ségou. En outre, deux cas de violences sexuelles liées aux conflits ont été recensés dans la région de Gao.

Malgré la propagation de l'insécurité dans le nord et le centre du pays et le manque cruel de fonds, les acteurs humanitaires continuent de jouer un rôle essentiel en répondant au mieux aux besoins fondamentaux des personnes vulnérables. Alors que le plan de réponse humanitaire 2018 vise à fournir une aide vitale à 1,56 million de personnes, au 31 mars seulement 11% des 263 millions de dollars requis ont été reçus.

3.6 Coordination du Genre dans le Système des Nations Unies

Le Système des Nations Unies a pour mission de prendre en compte la dimension Genre, en tant qu'approche stratégique destinée à réaliser l'égalité des sexes, depuis le Programme d'action de Beijing (1995) et la Résolution 1997/2 du Conseil économique et social (ECOSOC), et plus récemment dans tous les grands domaines d'activités des Nations Unies.

Le système de développement des Nations Unies a consenti des efforts significatifs pour renforcer sa capacité à intégrer les questions transversales dans son travail aux niveaux mondial, régional et national. Le Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD) a identifié cinq principes programmatiques que le Système des Nations Unies doit intégrer pleinement : 1) l'approche fondée sur les droits humains ; 2) l'égalité des sexes ; 3) la durabilité environnementale ; 4) le développement des capacités ; et 5) la gestion axée sur les résultats.

Créée par l'Assemblée Générale des Nations Unies en 2010, ONU-Femmes s'emploie à promouvoir une coordination plus efficace, la cohérence et la prise en compte du Genre dans l'ensemble du Système des Nations Unies.

¹⁸Mission de l'expert indépendant de la MINUSMA, 24-29 juin 2018.

¹⁹Mission de l'expert indépendant de la MINUSMA, 24-29 juin 2018.

Conformément aux recommandations de l'Examen quadriennal complet, l'Équipe spéciale du GNUM pour l'égalité des sexes, dirigée par ONU-Femmes, a établi en 2014 un fichier d'experts de l'ONU en matière de Genre. Grâce à ce nouveau fichier, les équipes de pays sont à même de mobiliser les compétences disponibles au sein du Système pour intégrer une démarche soucieuse d'égalité entre les sexes dans la planification et l'exécution des programmes, afin de s'assurer de la prise en compte systématique des dimensions Genre dans le PNUAD, les programmes conjoints et les autres cadres de programmation du développement.

Au Mali, la stratégie Genre a été mise au point en 2016 sous l'égide d'ONU Femmes (Mali) puis validée en 2017 par les Chefs d'Agences. En 2017, l'ensemble des points focaux Genre de toutes les Agences des Nations Unies et de la MINUSMA ont été rassemblés dans un groupe de travail, dont l'objectif principal était la mise en œuvre de la stratégie Genre. Ainsi, ONU Femmes assure le Secrétariat permanent, alors que l'UNHCR et la MINUSMA assurent la présidence et la vice-présidence (tournantes) respectivement.

3.7 Principaux groupes vulnérables et marginalisés

Le Mali affiche l'un des taux de croissance démographique les plus élevés dans le monde. Plus de 18 millions d'habitants (dont environ 9 millions de femmes) vivent dans ce pays d'Afrique de l'Ouest. Alors que le taux de pauvreté a baissé en moyenne, passant de 55,6 % en 2001 à 43,6 % en 2010, des disparités régionales persistent. En 2011, le taux de pauvreté était de 41,5% contre 46,9% en 2014 .

L'indice de développement humain établi en 2016 par les Nations Unies classe le Mali au 175^{ème} rang sur 188 pays. Exacerbée par la sécheresse et les conflits récurrents, l'incidence de pauvreté est beaucoup moins élevée dans les zones urbaines, les populations pauvres se concentrant à 90 % dans les zones rurales du sud du pays, où la densité démographique est la plus forte.

Le statut des femmes est toujours à un niveau bas. Selon l'Indice d'inégalité de genre, le Mali est classé 156^{ème} dans le monde. Le taux de mortalité maternelle s'élève à près de 10% et l'insécurité alimentaire touche particulièrement les femmes et les enfants. La crise de 2012 a eu un impact encore plus grand sur les femmes que sur les hommes. Elles ont été en grande partie déplacées et vivent dans des conditions précaires. La violence sexiste est un phénomène répandu dans le pays et les femmes n'ont pas toujours accès à la justice en raison des pressions sociales, de la non-disponibilité et l'inaccessibilité aux services et de l'ignorance de leurs droits. Bien que l'Accord de paix représente un espoir énorme de retour à la normalité, les femmes ne sont quasiment pas impliquées dans sa mise en œuvre ni dans la gouvernance nationale et locale. Tous ces facteurs relèguent les préoccupations des femmes au second plan des priorités politiques.

Les femmes vulnérables et marginalisées, en milieu rural et urbain, font partie des cibles d'ONU Femmes (Mali). Il s'agit particulièrement de femmes rurales, de femmes et de filles affectées par les conflits et les aléas climatiques, d'hommes et de garçons affectés par les conflits, les survivantes de la violence sexiste et le VSLC, les ex-combattantes, les femmes associées aux combattants, les réfugiées,

²⁰Manuel de référence pour l'intégration du Genre dans la programmation conjointe de l'ONU au niveau du pays : préparé par l'équipe spéciale du GNUM pour l'égalité des sexes, juillet 2014.

²¹CREDD, 2016-2018.

les déplacées internes, les rapatriées, pour ne citer que celles-ci. Elles sont affectées de manière différente par la pauvreté rurale, la corruption, les problèmes humanitaires, la faiblesse de la loi, les conflits armés et les problèmes démographiques.

3.8 Aspects organisationnels d'ONU Femmes (Mali)

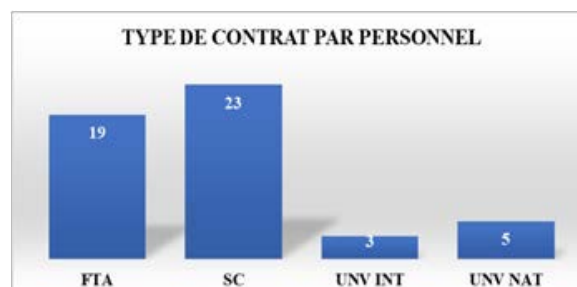
Le Bureau ONU Femmes (Mali) comptait 21 postes, dont 6 CDD en 2014. Durant la même année, des postes tels que celui du Représentant résident, d'un contrat local (grade C) et d'un P4 pour la thématique Femmes, Paix et Sécurité ont été pourvus. La stratégie de consolidation visait à transformer les contrats de prestations de services en postes fixes pour les personnels qui occupent des postes stratégiques. Au moment de l'évaluation, le Bureau de pays comptait 50 postes, soit une hausse de 115% environ. Le nombre de FTA est passé de 6 à 19 et tous les postes stratégiques nationaux ont été pourvus par des contrats à durée déterminée (CDD) [fixedterm].

Tableau 5: Répartition du personnel par Département/Thématiques

Département/Thématique	Nombre	Pourcentage%
Participation Politique	4	8%
Autonomisation des femmes	7	14%
Violences fondées sur le genre	4	8%
Femmes, Paix & Sécurité	19	38%
Administration & Opérations	16	32%
Total	50	100

Source : ONEAPP

Figure 4 : Type de contrat par personnel / thématique



La répartition du personnel par département ou thématique suit une logique de volume d'activités du portefeuille. Avec 38% des effectifs, la thématique Paix et Sécurité emploie le plus de personnel. Suivent les départements de l'administration et des opérations avec 32% de personnel. Le nombre de personnel a évolué de façon ascendante entre 2014 et 2018. Cette évolution est attribuée à l'augmentation des activités, du budget et à l'extension des zones d'intervention de la NS. L'évolution positive du taux de réalisation indique que l'augmentation et la sécurisation des contrats du personnel (contrats de prestataire de service en CDD) a eu un impact positif significatif sur l'efficacité opérationnelle et organisationnelle d'ONU Femmes (Mali).

Dans le cadre du renforcement de sa collaboration avec l'Etat malien, la MINUSMA et les autres Agences des Nations Unies, ONU Femmes (Mali) a affecté son personnel dans ces structures pour faciliter le dialogue et rendre les résultats opérationnels, de manière effective et structurée. Ces partenariats ont pour but d'enrichir les programmations et la mise en œuvre des politiques et programmes de développement et humanitaire au niveau pays, avec l'expertise et les connaissances en matière d'égalité de sexe et d'autonomisation des femmes et de promouvoir un partenariat durable entre ONU Femmes (Mali) et les partenaires précédemment cités afin de faire avancer l'agenda du Genre et de l'Autonomisation des femmes dans le pays. Un expert national en Genre a été affecté à OCHA. Un autre expert national en Genre

est installé en appui à la Commission Vérité, Justice et Réconciliation (CVJR) de façon permanente. Cette Commission a été créée en mars 2014 par l'Assemblée nationale, qui a adopté une loi dans le cadre du renforcement de la stratégie et des mécanismes de justice transitionnelle. En plus de cela, 6 membres du personnel d'ONU Femmes sont affectés au Ministère de la promotion de la femme, de la famille et de l'enfant (MPFEF). Il s'agit d'un conseiller technique SNU auprès du MPFEF auquel s'ajoutent cinq autres éléments basés à l'Unité technique de gestion du Plan d'action national de la Résolution 1325. Il s'agit d'une conseillère internationale spécialiste des questions de paix et de sécurité (staff international), d'une coordinatrice nationale, d'une experte en communication, d'un assistant en finances-administration et d'un chauffeur.

Un Groupe thématique Genre (GTG) a été mis en place au niveau national par le MPFEF. ONU Femmes (Mali) y participe activement en rapport avec le volet 'coordination' de son mandat. En effet, ce groupe dirigé par le MPFEF est un cadre un cadre formel de concertation et de dialogue permanent, sur les politiques et les stratégies sectorielles, entre le Ministère de la promotion de la femme, de la famille et de l'enfant, les ministères sectoriels concernés, les partenaires techniques et financiers, la société civile, le secteur privé et les institutions d'appui à la démocratie, conformément au partenariat de Busan qui recommande de bâtir des partenariats plus efficaces et inclusifs.

ONU Femmes (Mali) est membre actif du Groupe thématique Genre du Système des Nations Unies au Mali (SNU). Le Bureau de pays a participé activement à la redynamisation des points focaux 'genre' de ce groupe thématique et a facilité la coordination afin d'éviter de mener des interventions en matière de Genre de façon isolée, sans capitaliser la complémentarité des expertises liées aux mandats de différentes agences et

missions. Cela a renforcé le leadership d'ONU Femmes (Mali) sur les questions de Genre.

En plus, le Bureau de pays est membre de l'Equipe pays des Nations Unies (UNCT). Ainsi, sa programmation est inscrite dans, et alignée sur, le Plan-cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement (PNUAD+) formulé pour la période 2015-2019 comme outil stratégique pour favoriser la cohérence et l'efficacité des programmes des Nations Unies en appui aux priorités nationales du Mali. De ce fait, il participe pleinement à plusieurs projets conjoints. La place d'ONU Femmes (Mali) permet la prise en compte de la dimension Genre dans les interventions des agences et missions des Nations Unies qui est l'une des priorités du Système.

4 CONCEPTUALISATION TECHNIQUE DE LA NS 2014- 2019

La NS(SN) 2014-2017 est le cadre d'orientation de toutes les interventions d'ONU Femmes (Mali) au cours de ces 5 dernières années. Elle a été élaborée dans un contexte politique et social marqué par un conflit armé au Nord du pays et une transition politique particulière. A partir de 2015, le cadre de mise en œuvre de la NS 2014-2017 a aussi été marqué par l'élaboration et la mise en œuvre du PNUAD+ 2015-2019 qui prenait alors en compte les nouvelles priorités de développement du Mali. Il est à noter que le PNUAD+ 2015-2019 a intégré les activités non militaires de la MINUSMA.

La NS prend également en compte les priorités du gouvernement, telles que déclinées dans ses divers documents stratégiques tels que le Plan de redressement durable 2013-2014 (PRED), qui relève du Cadre de stratégie pour la croissance et la réduction de la pauvreté (CSCR 2012-2017), les engagements internationaux notamment ceux de la Conférence de Bruxelles (2013) et le Plan d'action gouvernemental (2013-2018). L'accent a été mis sur l'objectif de développement «paix et sécurité» car les résultats obtenus avant cette période étaient fragiles et l'instabilité sécuritaire persistait.

A la lumière d'analyses contextuelles, structurelles et organisationnelles, cinq domaines ont été retenus dans la NS. Les modalités de la NS sont concrétisées à travers divers programmes et projets exécutés avec des partenaires et d'autres entités des Nations Unies.

Vers la fin de 2017, ONU Femmes (Mali) a procédé à l'extension de la NS 2014-2017 en y ajoutant la période de 2018-2019 en veillant à prendre en compte l'alignement sur le Plan stratégique global 2018-2021 et l'alignement

avec le PNUAD+ 2015-2019.

La théorie du changement apparaît en filigrane dans le document de conception de la NS. Elle explique comment les interventions concourent aux changements recherchés, comme cela ressort du Cadre des résultats de développement et le Cadre de mesure de l'efficacité et de l'efficience organisationnelles qui décrivent les résultats de gestion et d'exploitation pour la période considérée.

4.1 Théorie du changement

La théorie du changement retenue dans la NS a été reconstituée avec la participation des parties prenantes et des différents groupes cibles (phase de terrain). Elle se décline implicitement par le biais du Cadre de développement des résultats qui contient un modèle logique.

L'analyse de la NS et des documents des programmes phares a révélé un certain nombre de théories du changement thématiques selon les interventions d'ONU Femmes (Mali).

Considérant l'existence d'un cadre de développement des résultats organisé selon une logique d'intervention par thématique, l'équipe des consultants a utilisé cette chaîne causale que constitue une théorie de l'action pour développer la théorie du changement qui met l'accent sur le processus de changement dans ce contexte spécifique et explicite les valeurs qui sous-tendent la vision du changement, ainsi que les hypothèses sur le processus de changement et ses moteurs.

La reconstruction de la théorie du changement a suivi 8 étapes pour redéfinir une vision propre du chemin menant au changement :

1. Précision de la perspective des acteurs de mise en œuvre.

2. Précision du changement ultime, à long terme (et relativement circonscrit par le Plan stratégique global d'ONU Femmes) auquel les acteurs de l'intervention aimeraient contribuer.

3. Identification préalable des différents changements qui doivent se produire pour que le changement ultime se concrétise.

4. Identification des facteurs externes (acteurs et forces) susceptibles d'influer sur ces changements et conditions préalables, ainsi que la nature de cette influence (analyse de contexte).

5. Clarification des hypothèses et valeurs qui sous-tendent l'ensemble du raisonnement et expliquent pourquoi et comment chaque changement attendu doit contribuer au changement ultime.

6. Identification des changements et/ou des facteurs externes sur lesquels les acteurs de l'intervention estiment pouvoir influencer (ou interagir) de façon « satisfaisante » et significative.

7. Compléter les hypothèses pour prendre en compte ces stratégies d'intervention et expliquer pourquoi elles doivent pouvoir influencer « de façon satisfaisante » sur les changements recherchés.

8. Définir des indicateurs de changement ou des questions évaluatives pour caractériser les différents processus de changement à l'œuvre.

L'énoncé de la théorie du changement de la NS reconstruite se traduit ainsi :

Un ensemble complet et dynamique de normes et de politiques universelles en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles est renforcé et mis en œuvre, Si les femmes dirigent, participent et bénéficient également

des systèmes de gouvernance, Si les femmes ont la sécurité de revenu, un travail décent et une autonomie économique, Si toutes les femmes et les filles vivent à l'abri de toute forme de violence, Si les femmes et les filles influencent et contribuent à l'édification d'une paix et d'une résilience durables, et bénéficient également de la prévention des crises et de l'action humanitaire ; ET Si le Système des Nations Unies tient ses engagements en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ; ALORS les femmes et les filles pourront exercer leurs droits sur un pied d'égalité avec les hommes et les garçons, contribuer au développement et en tirer parti, PARCE QUE

(i) Le gouvernement du Mali et les principales parties prenantes ont renforcé leurs capacités à évaluer les progrès accomplis dans la mise en œuvre des cadres normatifs et politiques en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ; un dialogue fondé sur des données probantes a lieu entre le gouvernement du Mali, la société civile et les autres acteurs concernés ; et l'élaboration de normes s'appuie sur des apports et des connaissances de fond ;

(ii) La pleine participation des femmes maliennes et leur leadership dans la prise de la décision politique sont assurés. Les plans, politiques et budgets nationaux tiennent compte de la problématique de l'égalité entre les hommes et les femmes ; l'amélioration de la qualité des données et statistiques ventilées par sexe guide l'élaboration de politiques efficaces et fondées sur des données factuelles ; et l'accès des femmes à la justice offre des mécanismes de responsabilisation pour l'application des lois et des politiques ;

(iii) Les politiques macroéconomiques au Mali favorisent le travail décent et la protection sociale des femmes. Elles reconnaissent, réduisent et redistribuent le travail de soins non rémunéré ; plus de femmes maliennes possèdent, lancent et/ou gèrent mieux les

petites, moyennes et grandes entreprises ; de plus en plus de femmes rurales accèdent à des ressources productives et s'engagent dans une agriculture durable pour améliorer leur sécurité de revenu, leurs conditions de travail et leur résilience au dérèglement du climat ;

(iv) Le gouvernement du Mali et les parties prenantes sont mieux à même de prévenir la violence à l'égard des femmes et des filles et de fournir des services essentiels de qualité pour protéger et assister les victimes et les survivantes ; de plus en plus de villes disposent d'espaces publics sûrs et autonomes, garantissant aux femmes et aux filles le plein exercice de leurs droits et leur liberté de mouvement pour participer à la vie publique ;

(v) Davantage d'engagements sur les femmes, la paix et la sécurité sont mis en œuvre ; davantage de défenseurs de l'égalité des sexes influencent les processus de paix et de sécurité ; davantage de femmes au Mali jouent un rôle plus important et sont mieux servies par les interventions humanitaires et les efforts de relèvement, et leur résilience est renforcée ; la vulnérabilité des femmes aux catastrophes naturelles est réduite.

L'on notera que dans la théorie du changement de 2018, les zones d'impacts sont réduites de 5 à 3 pour atteindre le but visé dans cette période d'extension. Cette réduction a une incidence sur le nombre d'hypothèses et de risques à considérer. La représentation schématique des théories de changement est fournie dans les figures qui suivent.

Figure 5: Théorie du changement de la NS 2014-2017

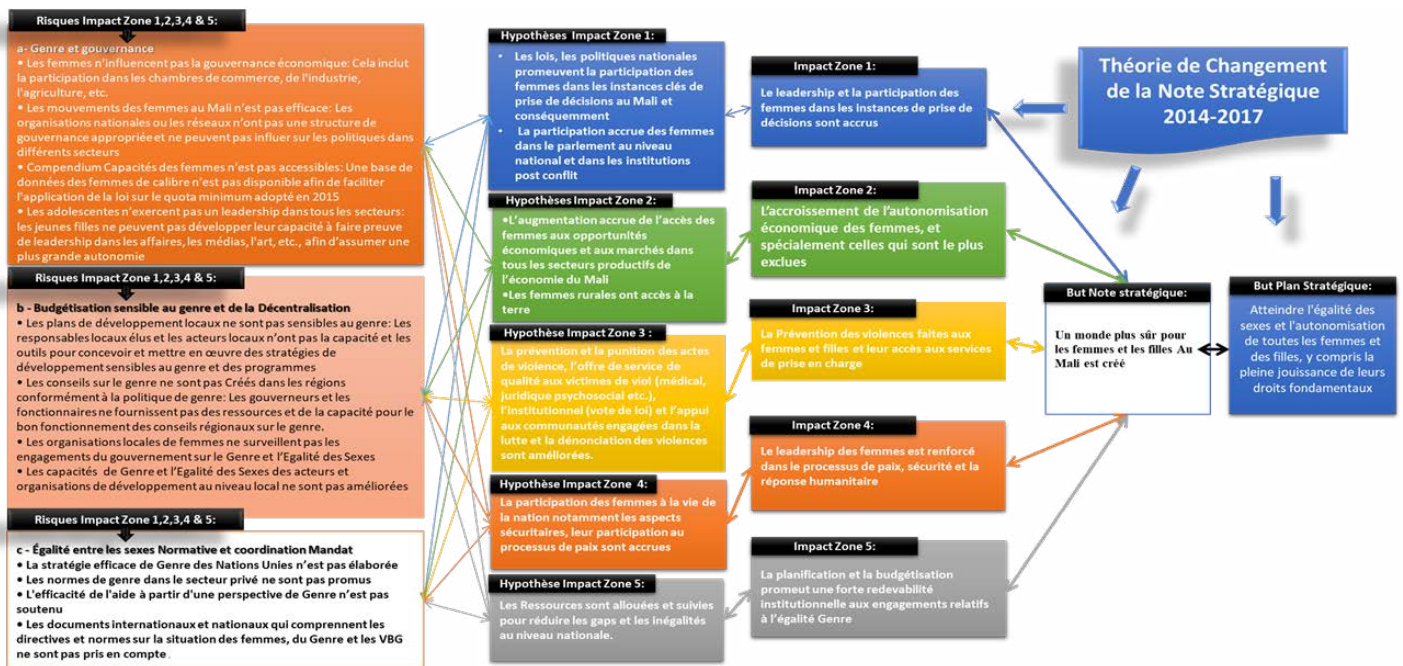
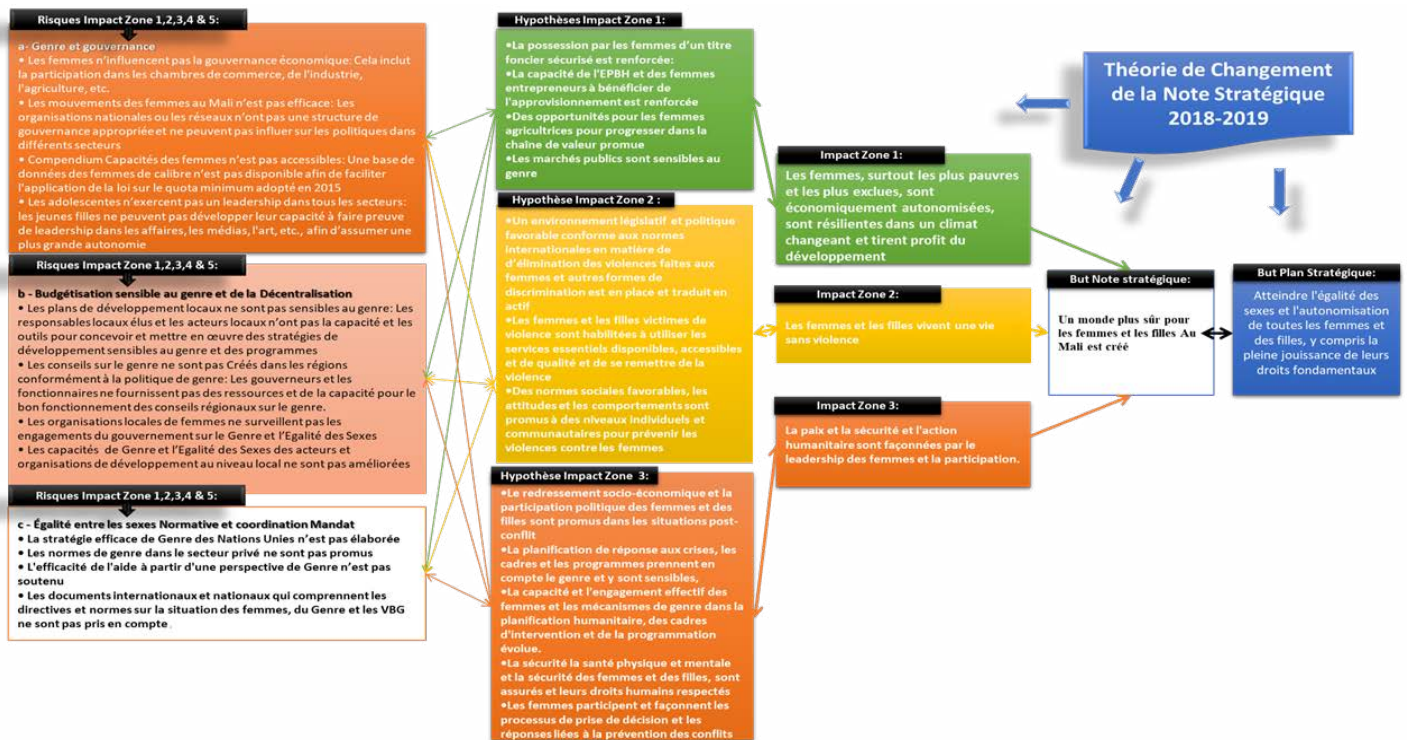


Figure 6: Théorie du changement de la NS 2018-2019



4.2 Description de la chaîne de résultats du DRFet de l'OEEF

La Note stratégique d'ONU Femmes (Mali) a ciblé 5 domaines de résultats, en lien avec les champs d'intervention de l'organisation. Cette architecture programmatique a été modifiée au cours de la période 2018-2019 pour y intégrer l'évolution du contexte et les leçons apprises au Mali.

La mise en œuvre de la NS d'ONU Femmes (Mali) se décline en deux phases: la phase initiale de 2014 à 2017 et la phase de prorogation de 2018 à 2019. A la phase initiale correspondent les axes stratégiques initialement identifiés par ONU Femmes (Mali) pour réduire les inégalités 'Genre' avec 5 domaines de résultats, en lien avec les champs d'intervention de l'organisation. Ces domaines de résultat sont articulés comme suit :

(i) Le leadership et la participation des femmes dans les instances de prise de décision

sont accrus : ce domaine d'impact vise 2 effets à savoir : (a) les lois et les politiques nationales promeuvent la participation des femmes dans les instances clés de prise de décision et, conséquemment, (b) la participation accrue des femmes dans le parlement national et dans les institutions post-conflit.

(ii) L'accroissement de l'autonomisation économique des femmes, notamment les plus marginalisées : ce domaine d'impact vise 2 effets à savoir : (a) l'augmentation accrue de l'accès des femmes aux opportunités économiques et aux marchés dans tous les secteurs productifs de l'économie du Mali, et (b) l'accès à la terre.

(iii) La prévention des violences faites aux femmes et filles et accès de ces dernières aux services de prise en charge : ce domaine d'impact est focalisé sur la prévention et la punition des actes de violence, l'offre de services de qualité aux victimes de viol (médical, juridique, psychosocial etc.), l'institutionnel (vote de lois) et l'appui aux communautés engagées dans la lutte et la

dénonciation des violences.

(iv) Le leadership des femmes est renforcé dans le processus de paix, sécurité et la réponse humanitaire : ce domaine d'impact vise la participation des femmes à la vie de la nation notamment dans ses aspects sécuritaires et d'établissement de la paix.

(v) La planification et la budgétisation promeut une forte redevabilité institutionnelle aux engagements relatifs à l'égalité Genre : ce domaine d'impact dispose d'un effet à savoir, les ressources sont allouées et suivies pour réduire les écarts et les inégalités au niveau national.

A la phase de prorogation correspondent les résultats ci-dessous :

(i) Les femmes dirigent, participent et bénéficient de manière égale des systèmes de gouvernance. Ce domaine d'impact est focalisé sur deux effets, à savoir : (a) plus de femmes de tous âges participent pleinement, dirigent et s'engagent dans des institutions et des processus politiques ; (b) plus de plans et de budgets nationaux et locaux sont sensibles au Genre.

(ii) Les femmes jouissent de la sécurité de revenu, d'un travail décent et de l'autonomie économique. Ce domaine a aussi deux effets : (a) plus de femmes possèdent, lancent et/ou gèrent mieux petites, moyennes et grandes entreprises ; (b) plus de femmes rurales ont accès à des ressources productives et s'engagent dans une agriculture durable.

(iii) Toutes les femmes et les filles vivent à l'abri de toute forme de violence. L'effet de ce domaine est le suivant : plus d'intervenants/partenaires sont mieux à même de prévenir la violence contre les femmes et les filles et de fournir des services essentiels aux victimes et aux survivantes.

(iv) Les femmes et les filles contribuent et influencent la construction d'une paix et d'une résilience durables et bénéficient également de l'action humanitaire ainsi que

de la prévention des catastrophes naturelles et des conflits. Ce domaine d'impact a deux effets : (a) plus d'engagement en faveur des femmes, de la paix et de la sécurité sont mis en œuvre et davantage de défenseurs de l'égalité des sexes influencent les processus de paix et de sécurité ; (b) plus de femmes participent à la planification et sont mieux servies par les actions humanitaires et jouissent équitablement des fruits de la paix.

(v) Un ensemble dynamique de normes et de politiques universelles sur l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et filles est renforcé et mis en œuvre. L'effet de ce domaine d'impact est : les capacités du Gouvernement et des parties prenantes sont renforcées pour évaluer les progrès dans la mise en œuvre du Programme d'action de Beijing et d'autres cadres normatifs et politiques mondiaux.

Tableau 6: Cadre de développement des résultats (DRF) phase initiale de 2014 à 2017

Domaine de résultat 1 : Le leadership et la participation des femmes dans les instances de prise de décision sont accrus

Effet 1 Les lois et les politiques nationales promeuvent la participation des femmes dans les instances clés de prise de décision au Mali, et, conséquemment

Effet 2 La participation accrue des femmes dans le parlement national et dans les institutions post-conflit

Domaine de résultat 2 : L'accroissement de l'autonomisation économique des femmes, plus notamment les plus marginalisées: ce domaine d'impact est focalisé sur deux effets à savoir

Effet 1 L'augmentation accrue de l'accès des femmes aux opportunités économiques et aux marchés dans tous les secteurs productifs de l'économie,

Effet 2 L'accès à la terre

Domaine de résultat 3 : La prévention des violences faites aux femmes et filles et l'accès de ces dernières aux services de prise en charge

Effet 1 La prévention et la punition des actes de violence, l'offre de service de qualité aux victimes de viol (médical, juridique psychosocial etc.), l'institutionnel (vote de lois) et l'appui aux communautés engagées dans la lutte et la dénonciation des violences

Domaine de résultat 4 : Le leadership des femmes est renforcé dans le processus de paix, sécurité et la réponse humanitaire

Effet 1 La participation des femmes à la vie de la nation notamment les aspects sécuritaires, leur participation au processus de paix

Domaine de résultat 5 : La planification et la budgétisation promeut une forte redevabilité institutionnelle aux engagements relatifs à l'égalité Genre

Effet 1 Les ressources sont allouées et suivies pour réduire les inégalités au niveau national.

Tableau 7: Cadre de développement des résultats (DRF), phase de prorogation de 2018 à 2019

Domaine de résultat 1 : Les femmes dirigent, participent et bénéficient de manière égale des systèmes de gouvernance

Effet 1 Plus de femmes de tous âges participent pleinement, dirigent et s'engagent dans des institutions et des processus politiques

Effet 2 Plus de plans et de budgets nationaux et locaux sont sensibles au Genre.

Domaine de résultat 2 : Les femmes ont une sécurité de revenu, un travail décent et une autonomie économique

Effet 1 Plus de femmes possèdent, lancent et/ou gèrent mieux des petites et moyennes et grandes entreprises

Effet 2 Plus de femmes rurales ont accès à des ressources productives et s'engagent dans une agriculture durable

Domaine de résultat 3 : Toutes les femmes et les filles vivent à l'abri de toute forme de violence

Effet 1 Plus d'intervenants/partenaires sont mieux à même de prévenir la violence contre les femmes et les filles et de fournir des services essentiels aux victimes et aux survivants

Domaine de résultat 4 : Les femmes et les filles contribuent et ont plus d'influence dans la construction d'une paix et d'une résilience durables et bénéficient également de la prévention des catastrophes naturelles et des conflits et de l'action humanitaire

Effet 1 Plus d'engagement en faveur des femmes, de la paix et de la sécurité sont mis en œuvre et davantage de défenseurs de l'égalité des sexes influencent les processus de paix et de sécurité

Effet 2 Plus de femmes participent à la planification et sont mieux servies par les actions humanitaires et jouissent équitablement des fruits de la paix.

Domaine de résultat 5 : Un ensemble dynamique de normes et de politiques universelles sur l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et filles est renforcé et mis en œuvre

Effet 1 Les capacités du gouvernement et des parties prenantes sont renforcées pour évaluer les progrès dans l'exécution du Programme d'action de Beijing et d'autres politiques et cadres normatifs universels.

Les objectifs et les plans d'efficacité organisationnelle énoncés dans le plan OEEF sont définis en fonction de quatre groupes de résultats.

Tableau 8 : Cadre de mesure de l'efficacité et de l'efficacité organisationnelle (OEEF)

Groupe de résultats 1 : Coordination plus efficace et efficiente du Système des Nations Unies et partenariats stratégiques pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

Résultat 1.1 ONU Femmes dirige, coordonne et promeut efficacement la responsabilité de la mise en œuvre des engagements en matière d'égalité des sexes dans l'ensemble du Système des Nations Unies

Résultat 1.2 Partenariats efficaces entre ONU Femmes et la société civile

Groupe de résultats 2 : Une forte culture de gestion (axée sur les résultats), d'établissement de rapports, de gestion des connaissances et d'évaluation

Résultat 2.1 ONU Femmes (Mali) génère des connaissances factuelles sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

Résultat 2.2 Une base de preuves claire générée par des évaluations de haute qualité sur la mise en œuvre du plan stratégique pour l'apprentissage, la prise de décision et la responsabilité

Groupe de résultats 3 : Amélioration de l'efficacité organisationnelle, en mettant l'accent sur une capacité et une efficacité nationale et régionale plus robustes

Résultat 3.1 ONU Femmes a la capacité pour répondre de façon efficace et stratégique aux demandes nationales, ainsi que pour diriger et coordonner l'action de l'équipe de pays des Nations Unies en matière d'égalité des

sexes.

Résultat 3.2 Les opérations d'ONU Femmes reflètent une culture de surveillance et de responsabilisation en matière de gestion des risques

Groupe de résultats 4 : Exploitation et gestion des ressources

Résultat 4.1 Amélioration de la gestion des ressources sous la direction d'ONU Femmes

Résultat 4.2 La base de ressources est élargie et diversifiée pour répondre à la demande de soutien catalytique et technique et de subventions stratégiques d'ONU-Femmes.

4.3 Partenaires directs et changement apporté

Au cours de la période, leMPFEF est demeuré le partenaire privilégié de la mise en œuvre de la NS, avec d'autres partenaires stratégiques gouvernementaux dont les ministères de la justice, de la sécurité et la protection civile, de la défense et des anciens combattants, de l'agriculture, de l'environnement, de l'éducation et de la santé.

Le tableau ci-dessous présente les principaux groupes de parties prenantes, leur rôle et leurs contributions aux activités d'ONU Femmes (Mali).

Tableau 9: Principaux groupes de parties prenantes, leur rôle et leurs contributions

ROLE DES PARTENAIRES	GROUPES CIBLES	CONTRIBUTIONS MAJEURES
Titulaires d'obligations	<u>Siège et Bureau régional d'ONU Femmes</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Financement, renforcement des capacités ; appui technique
Titulaires d'obligations et de responsabilités	<p><u>Institutions/gouvernement national :</u></p> <p>Ministère de l'agriculture, Ministère des finances, Ministère de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille, Ministère de la santé et de l'hygiène publique, Ministère de la justice, Garde des sceaux, Ministère de l'éducation nationale, Ministère de la sécurité et de la protection civile, Ministère de la défense et des anciens combattants, Paix et cohésion sociale, Affaires religieuses et du culte, CVJR, UTG-PAN1325, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Appui aux interventions • Soutenir l'alignement des priorités sur les politiques et actions nationales en matière de Genre • Promouvoir le leadership féminin dans le cadre des efforts tendant à améliorer le statut de la femme • Promouvoir l'intégration du Genre dans le processus électoral • Promouvoir l'intégration du Genre dans le processus de paix • Promouvoir la prise en compte du genre dans les processus de construction de la paix (justice transitionnelle, RSS, DDR)
Titulaires d'obligations et de responsabilités	<p><u>Autres agences des Nations Unies et la Mission :</u></p> <p>PNUD, UNICEF, FNUAP, OMS, ONU SIDA, UNESCO, FAO, UNHCR, MINUSMA, OCHA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination et exécution des programmes conjoints des Nations Unies pour l'égalité des sexes, autonomisation des femmes • Les agences et la MINUSMA ont été impliquées dans le déploiement des missions d'ONU Femmes (Mali) selon son avantage comparatif.
Titulaires de droits et de responsabilités	<p><u>Organisations de la société civile:</u></p> <p>CAFO, CMDID, REFOA, IER, GAAS, GP/DCF, GREFFA, AMPRODE, ASG, ACORD, ODI SAHEL, EFFAD, CARD, CRADE, WILDAF Mali, WANEP Mali, Plateforme des femmes leaders du Mali, REPSFECO, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaires d'exécution des programmes d'élimination des VBG, autonomisation économique des femmes, participation politique et implication des femmes dans les processus de paix et sécurité • Améliorer la prise en compte des femmes et groupes vulnérables et les approches du Bureau de pays dans tous les domaines et l'alignement sur les priorités nationales.
Titulaires d'obligations	<p><u>Bailleurs et partenaires au développement :</u></p> <p>Suède, Danemark, Luxembourg, Belgique, France, PBF, UNESCO, UNCCTF, Allemagne, PNUD, Groupe Kledu (secteur privé), SAER (secteur privé), etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Financement (opérationnel et institutionnel) en partie des activités prévues dans la NS. • Appui stratégique • Partenariat stratégique pour la mobilisation des ressources et la coordination du programme

ROLE DES PARTENAIRES	GROUPES CIBLES	CONTRIBUTIONS MAJEURES
Titulaires de droits	<p>Groupes bénéficiaires et leurs ménages et membres de la communauté :</p> <ul style="list-style-type: none"> Femmes rurales, femmes et filles affectées par les conflits et aléas climatiques, les hommes et garçons affectés par les conflits, les survivantes de VBG et VSLC, ex-combattantes, femmes associées aux combattants, réfugiées, déplacées internes, rapatriées 	<ul style="list-style-type: none"> Bénéficiaires des programmes d'élimination des violences sexistes, autonomisation économique des femmes, participation politique et association des femmes aux processus de paix et sécurité Améliorer la prise en compte des femmes et groupes vulnérables et les approches du Bureau de pays dans tous les domaines et l'alignement sur les priorités nationales.
Titulaires de responsabilités	<p>Partenaires du secteur privé :</p> <ul style="list-style-type: none"> Groupe Kledu Entreprise Eléphant Vert Compagnie internationale RANDGOLD Entreprise AFOVERT 	<ul style="list-style-type: none"> Etudes et recherches agricoles et minières Appui technique dans l'intégration des aspects d'autonomisation économique des femmes Développement des techniques et innovations Partage des bonnes pratiques

4.4 Cartographie des parties prenantes et des institutions

De nombreuses parties prenantes ont participé aux programmes des deux périodes stratégiques couvertes par la NS. Le tableau ci-dessous présente les principaux groupes de parties prenantes par axes d'intervention, mandats et régions.

Tableau 10 : Principaux groupes de parties prenantes par axes d'intervention, par mandats, régions et cercles d'intervention

N°	Axes stratégiques	Partenaires/institutions	Régions
1	Leadership et participation des femmes dans les instances de prise de décision	Ministère de la promotion de la femme de l'enfant et de la famille, NDI, société civile, Groupe-pivot, CAFO, CMDID, Agences des Nations Unies, MINUSMA	Kayes, Koulikoro, Ségou
2	Accroissement de l'autonomisation économique des femmes	Ministère de l'agriculture, Ministère des finances, Ministère de la promotion de la femme de l'enfant et de la famille, REFOA, IER, GAAS, GERES, IRD, Secteur privé	Kayes, Mopti, Koulikoro, Sikasso, District de Bamako, Gao, Ségou
3	Prévention des violences faites aux femmes et filles et accès de ces dernières aux services de prise en charge	Ministère de la promotion de la femme de l'enfant et de la famille, Ministère de la santé et de l'hygiène publique, Ministère de la justice, Ministère de l'éducation nationale, GREFFA, GAAS MALI, MINUSMA, AMPRODE, ASG, ACORD, FCI, UNESCO, WILDAF, ODI SAHEL, FNUAP, MINUSMA	Kayes, Koulikoro, Mopti, Tombouctou, Gao, Kidal, Ménaka, District de Bamako
4	Leadership des femmes est renforcé dans le processus de paix, sécurité et la réponse humanitaire	Ministère de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille, Ministère de la sécurité et de la protection civile, Ministère de la défense et des anciens combattants, Ministère de la justice, Ministère de la Cohésion sociale de la paix et de la réconciliation nationale, PNUD, FNUAP, FAO, MINUSMA, AMPRODE, ASG, ACORD, FCI, OCHA, CVJR, CNRSS, GAAS, GP/DCF, GREFFA, ACORD, WILDAF Mali, ODI SAHEL, EFFAD, CARD, CRADE, WANEP Mali, Plateforme des femmes leaders du Mali, REPSFECO, etc.	Gao, Tombouctou, Kidal, Ménaka, Ségou, Mopti, Sikasso, District de Bamako

N°	Axes stratégiques	Partenaires/institutions	Régions
5	Planification et budgétisation pour promouvoir la forte redevabilité institutionnelle aux engagements relatifs à l'égalité Genre	Ministère de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille, Ministère de l'éducation (Projet SCOFI)	Kayes, Koulikoro
6	Coordination	Ministère de la promotion de la femme de l'enfant et de la famille, Ministère de l'éducation, PNUD, UNICEF, FNUAP, OMS, ONU SIDA, MINUSMA	Bamako
7	Normatif	Ministère de la promotion de la femme de l'enfant et de la famille, Ministère de l'éducation, Ministère de la sécurité et de la protection civile, Ministère de la santé et de l'hygiène publique, Ministère de la justice, Assemblée nationale,	Bamako
8	Bailleurs	Suède, Danemark, Luxembourg, Belgique, France, PBF, UNESCO, Allemagne, Belgique, Groupe Kledu, SAER, PNUD, UNCCTF	Bamako New York

Du point de vue stratégique, l'approche des partenariats avec les acteurs gouvernementaux et nationaux s'est révélée très efficace et a produit plusieurs résultats tout au long de la période de mise en œuvre de la NS. A titre d'exemple, le partenariat avec le gouvernement a permis de réorienter la lutte contre les violences sexistes vers la « sensibilisation de la jeunesse et des hommes » au niveau communautaire d'une part, et un engagement accru de l'Association nationale des femmes policières du Mali à éliminer les VBG. Concernant le partenariat avec le secteur privé, c'est une évolution et une innovation importante de la programmation d'ONU Femmes (Mali) qui présente à la fois des défis et des avantages. En effet, un examen de l'écosystème des entreprises au Mali indique qu'aucune dimension Genre n'est prise en compte ni au niveau de la responsabilité sociale ni dans les plans de production. Ce constat a été confirmé par une étude conduite par le Programme auprès de 10 entreprises nationales et internationales. A la lumière de cette conclusion, ONU Femmes a mis au point le projet PROCEGEM, une initiative destinée à accroître la redevabilité des grandes entreprises multinationales dans la promotion des femmes et des entreprises gérées par des

femmes (dans la gouvernance interne, les circuits d'approvisionnement, les chaînes de distribution, etc.) . L'autre défi tout aussi important est l'adaptation des procédures d'ONU Femmes au rythme de travail dans le secteur privé. Ce partenariat recèle un avantage à la fois financier et technique et permet aux femmes entrepreneures de bénéficier des formations en gestion d'entreprises dispensées en partenariat avec une université privée.

Aussi, le positionnement d'ONU Femmes (Mali) au sein des Nations Unies a permis de mettre en exergue la complémentarité du Système des Nations Unies et de mener des activités en synergie.

5 METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

5.1 Conception de la méthode d'évaluation

La théorie basée sur la conception de grappes a été appliquée à la conception de cette évaluation. Compte tenu des buts et des objectifs de l'évaluation, une approche participative a été décidée et a été fortement influencée par la cartographie des résultats de même que la collecte des données. L'approche a mis l'accent sur les possibilités d'apprentissage tout en assurant la responsabilité des résultats et en identifiant les options pour la prise de décisions futures.

La performance globale du portefeuille pays a été évaluée selon le Cadre de développement des résultats (DRF) et le Cadre de l'efficacité et de l'efficience organisationnelle (OEEF) de la NS 2014-2017 et la période d'extension 2018-2019. Pour compléter les hypothèses dans ces cadres, des séances de travail interactives ont été tenues au niveau national.

Les consultants en charge de l'évaluation ont entrepris une analyse du portefeuille basée sur une revue documentaire (phase de Bureau) qui comprend une synthèse des données de résultats secondaires issues du Cadre de résultats pour le développement et du Cadre d'efficacité et d'efficience organisationnelle du Bureau de pays. L'analyse du portefeuille a ensuite triangulé les informations à travers les interviews sur le terrain en adoptant une démarche de méthodes mixtes comprenant :

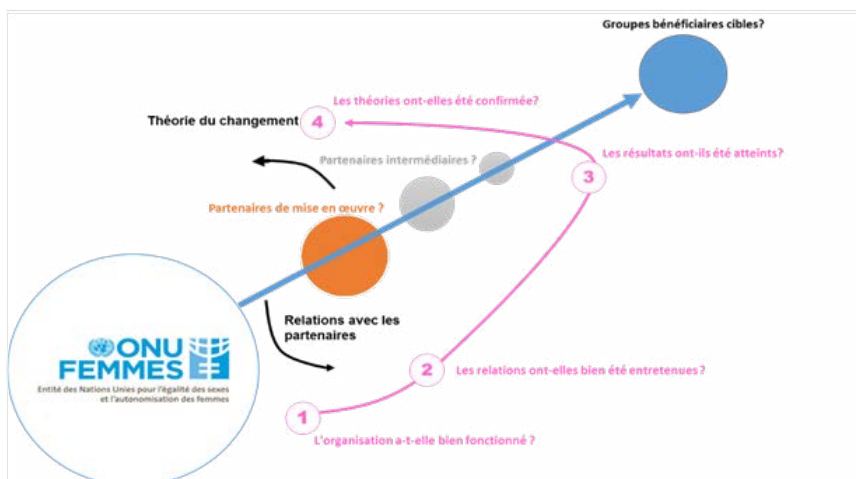
1. Une analyse participative lors de l'atelier de démarrage réalisé avec le Groupe de référence mis en place et coordonné par le gestionnaire de l'évaluation ;

2. Les interviews semi-dirigés et groupes de discussions avec tous les principaux groupes d'intervenants ;

3. Les groupes de discussions sur la validation des constatations et des résultats préliminaires sur le terrain incluant la validation avec le Groupe de référence ;

4. Une analyse indépendante des contributions basées sur les évidences.

Figure 7: Schéma de la conception de l'évaluation



²²ONU Femmes (Mali). 2017. Rapport 2017 du Programme Pays d'ONU Femmes (Mali), page 20.

²³Une conception basée sur la théorie évalue la performance de la NS en fonction de ses hypothèses déclarées sur la façon dont le changement se produit. Ces hypothèses peuvent être contestées, validées ou élargies par l'évaluation.

²⁴Une évaluation par grappes évalue un grand nombre d'interventions en « regroupant » des interventions similaires en « clusters » et en évaluant uniquement un échantillon représentatif de celles-ci en profondeur.

²⁵UN Women 2016. Independent Evaluation Office: "Guidance on Country Portfolio Evaluations in UN Women". P.47 & 48.

5.2 Méthodes de collecte et d'analyse des données

Pour évaluer le positionnement stratégique d'ONU Femmes (Mali), les consultants ont examiné les accords de coopération qu'ONU Femmes a signés avec ses donateurs et ont analysé les montants alloués aux différentes thématiques tout en tenant compte des mandats d'ONU Femmes (Mali) couverts par les financements. Ainsi, les thématiques ont servi de base pour analyser et apprécier le volume des financements mobilisés pour atteindre les résultats recherchés. Bien qu'un effort ait été fait pour inclure autant que possible les données quantitatives, cette évaluation a plus un caractère qualitatif. Des données quantitatives ont été recueillies auprès de sources secondaires par les différents documents. Il s'agit des évaluations, des analyses, des politiques et des stratégies provenant de l'ONU. Les rapports, les stratégies, les politiques et les plans d'action pertinents des partenaires ont été étudiés pour en extraire des informations.

La collecte des données est articulée autour d'une revue documentaire, des interviews semi-dirigés réalisés à Bamako et à l'intérieur du pays notamment à Gao et Ségou, avec les parties prenantes au programme (Partie nationale - institutionnels et bénéficiaires directs - ONU Femmes et d'autres partenaires techniques et financiers, société civile, notamment), à l'aide de visites de terrain dans les différentes régions. Pour obtenir les informations primaires, 71 entrevues ont été menées auprès des principaux intervenants et 14 groupes de discussion. Dans un souci d'impartialité et d'objectivité, l'équipe d'évaluation a elle-même organisé plusieurs réunions puis dirigé les entrevues et groupes de discussion autour des questions issues de la matrice d'évaluation.

Les données recueillies sur des cahiers de notes ont été retranscrites dans des tableaux de données probantes conformément aux outils de collecte et d'analyse, et ceci en fonction de la fréquence avec laquelle les différentes parties prenantes ont relevé des points similaires dans chaque région. En s'appuyant sur ces tableaux, l'équipe d'évaluation a procédé à l'analyse des contributions pour évaluer l'efficacité du portefeuille pays d'ONU Femmes (Mali).

L'équipe d'évaluation a conduit les analyses de manière logique et structurée qui aboutissent aux conclusions et aux recommandations finales basées sur les constatations ressorties. Le processus d'évaluation a commencé à partir de l'identification des besoins et des lacunes issues de l'analyse du contexte, puis a procédé à la collecte de données pour comparer les constatations issues de l'analyse de la situation aux réalisations d'ONU Femmes (Mali) et de leurs partenaires, pour ressortir les insuffisances et autres constatations.

Le Bureau de pays a créé un groupe de référence, composé des représentants du gouvernement, de la société civile, des autres Agences des Nations Unies et des bailleurs. Ce groupe est présidé par ONU Femmes (Mali). Le groupe de référence et un groupe de gestion de l'évaluation composé du personnel d'ONU Femmes ont participé aux ateliers de démarrage, de validation des résultats primaires. Les groupes ont partagé également leurs commentaires et suggestions sur le projet de rapport d'évaluation.

L'atelier de démarrage a eu lieu le 15 octobre 2018 dans les bureaux d'ONU Femmes à Bamako. Il a été organisé avec le groupe de référence pour débattre du rapport de démarrage et de ses outils de collecte des données, des bénéficiaires participants aux

²⁶Méthodologie selon laquelle l'analyse est faite en fonction du nombre et des montants des accords contractuels qui visent à réaliser les objectifs de positionnement (sur le plan du volume de financement et des partenariats dans le cadre du DAO).

groupes de discussion, du plan opérationnel de mise en œuvre de l'évaluation et pour approfondir les sources d'informations. Cependant, l'équipe d'évaluation a manqué de temps pour approfondir la reconstruction des différentes théories de changement, de discuter de façon consistante sur les hypothèses et les indicateurs. L'atelier de validation des résultats primaires de l'évaluation du Portefeuille Pays d'ONU Femmes s'est tenu le 09 novembre 2018 en présence du Groupe de référence après la soumission d'une présentation des résultats préliminaires.

Le rapport final a été validé lors de la réunion du 14 mai 2019 à laquelle avaient pris part, outre les membres du groupe de référence, le personnel d'ONU Femmes (Mali).

L'analyse des données a commencé par la collecte des données et s'est poursuivie tout au long du processus d'évaluation jusqu'à la production du rapport final d'évaluation de la NS de l'ONU Mali. Ce processus d'analyse continue a permis de repérer rapidement les problèmes émergents, d'intégrer l'information mise à jour, de confirmer les constats et de recueillir des commentaires qui ont éclairé tous les résultats, les conclusions et faciliter les recommandations pertinentes. Les méthodes suivantes d'analyse et de synthèse des données ont été utilisées : descriptive, qualitative, comparative et quantitative. La fiabilité a été assurée grâce à la triangulation des données et des méthodes.

5.3 Echantillonnage

La technique de l'échantillonnage en grappes requiert la répartition de la population en groupes (ou en grappes comme son nom l'indique). Suivant cette technique, on sélectionne au hasard un certain nombre de grappes pour représenter la population

totale, puis on englobe dans l'échantillon toutes les unités incluses à l'intérieur des grappes sélectionnées. L'évaluation a de ce fait regroupé les activités de programmation (par projets et programmes), de coordination et normatives du Bureau de pays autour des domaines thématiques énoncés dans la NSd'ONU Femmes 2014 dans un premier temps.

Par la suite, ces grappes regroupées en domaines thématiques selon les projets et programmes par régions ont fait l'objet d'un échantillonnage délibéré basé sur l'identification des groupes cibles bénéficiaires et du volume des activités.

L'équipe de consultants a effectué au total 14 groupes de discussions ou ateliers répartis proportionnellement selon les sites et 71 interviews (voir Annexe) et cela dans les 3 sites répartis dans 3 régions dans lesquelles les activités sont mises en œuvre. Il s'agit des régions de Ségou, de Gao et du District de Bamako.

L'évaluation a appliqué une conception d'échantillonnage intentionnel basée sur les principes minimes selon lesquels il faut faire une sélection d'un nombre équilibré d'interventions par domaines de résultats, et faire un effort pour refléter des interventions les plus et les moins performantes. L'accent a été mis sur les interventions thématiques les plus importantes du Bureau de pays du point de vue de la pertinence, des risques et de la taille de l'investissement. Les possibilités d'apprentissage, la potentielle réplication et/ou d'extension et l'apprentissage étaient également des critères dans la sélection proposée. Les sites ont été donc choisis en raison des 3 critères suivants :

- Investissement du portefeuille : la majeure partie du budget se concentre sur les 3 zones que les évaluateurs ont

²⁷Portail statistique.<http://www.statcan.gc.ca/edu/power-pouvoir/ch13/prob/5214899-fra.htm>

retenues. Il s'agit du District de Bamako et des régions de Ségou et de Gao. Les autres régions et sites n'ont pas été retenus à cause de leur problème d'accessibilité induit par l'insécurité grandissante.

- Accessibilité de la zone d'intervention : les 2 régions retenues selon les critères d'investissements sont accessibles régulièrement par vols humanitaires.
- Couverture des composantes de la NS 2014-2017 : il y a une complémentarité des différents sites pour avoir une évaluation qui tient compte de tous des 5

domaines de résultats de la Stratégie Nationale 2014-2017 et la période d'extension de 2018-2019.

- Innovation et intérêt stratégique : Gao et Ségou ont présenté des aspects intéressants d'innovation et de cas de bonnes expériences à capitaliser avec des possibilités de passage à l'échelle dans d'autres sites en termes d'association des femmes au processus de paix (Gao) et d'entrepreneuriat rural de femmes en pisciculture (Ségou).

Tableau 11: Groupe de discussion et interviews par structures et zones visitées

Type de structures/Régions	Interviews
BAMAKO	
Agences des Nations Unies	9
MINUSMA	5
ONU Femmes	20
Gouvernement central	14
Société civile	12
Bailleurs	2
Total des interviews à Bamako	57
GAO	
Agences des Nations Unies	2
ONU Femmes	2
Gouvernement central	3
Société civile	1
Total des interviews	8
Total Groupes de discussions GAO	6
SEGOU	
Agences des Nations Unies	0
ONU Femmes	0
Gouvernement central	2
Société civile	4
Total des interviews à Ségou	6
Total Groupes de discussions SEGOU	8
Total des interviews Bamako, Gao, Ségou	71

La mission s'est déroulée en trois phases (voir tableau ci-dessous). L'équipe d'évaluation s'est organisée en groupes pour réaliser les entrevues dans les délais impartis. Les

activités se sont déroulées par intermittence dans les bureaux d'ONU Femmes (Mali) et dans les locaux des partenaires.

Tableau 12: Les 3 phases de la mission d'évaluation

Phases	Dates
Démarrage et conception	20 septembre-17 octobre 2018
Collecte et analyse des données	18 octobre-08 novembre 2018 : Gao (22-25 octobre) ; Ségou (28-30 octobre) ; et Bamako (18-19 octobre et 01-08 novembre).
Rédaction de rapports	12-23 novembre 2018

Pour plus d'efficacité et afin de maximiser le temps de la mission, les consultants ont bénéficié des appuis des enquêteurs sur le terrain pour la tenue des focus groups et des interviews semi-dirigés dans les localités visitées. La mission a aussi bénéficié de l'appui de certains partenaires dans la traduction des discussions dans les langues locales et la facilitation des contacts.

Un Groupe de référence pour l'évaluation a été créé, composé des partenaires extérieurs, afin de faciliter la participation des acteurs concernés à la conception et au déroulement de l'évaluation comme l'exige le Guide de gestion des évaluations sensibles au genre d'ONU Femmes.

Tableau 13 : Participation des groupes cibles et partenaires à l'Évaluation du Portefeuille Pays

Groupe de partenaires/Titulaires d'obligations et de responsabilités	Type des groupes-cibles	Rôle dans l'évaluation
Institutions nationales/gouvernement	Titulaires d'obligations et de responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitation • Validation des résultats préliminaires • Groupe de référence
Equipes Pays de l'ONU	Titulaires d'obligations	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitation • Validation des résultats préliminaires • Groupe de référence
Organisations de la société civile	Titulaires d'obligations et de responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte de données, • Interprétation en langue locale • Facilitation • Validation des résultats préliminaires • Groupe de référence
Bailleurs et les partenaires au développement	Titulaires d'obligations	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe de référence • Entrevue

²⁹UN Women, Independent Evaluation Office: "How to manage gender-responsive evaluation, EVALUATION HANDBOOK".

Groupe de partenaires/Titulaires d'obligations et de responsabilités	Type des groupes-cibles	Rôle dans l'évaluation
Groupes bénéficiaires, leurs ménages et les membres de la communauté	Titulaires de droits	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte de données, • Interprétation en langue locale • Facilitation, • Validation des résultats préliminaires • Groupe de référence
Agences des Nations Unies	Titulaires de responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe de référence • Entrevue
Partenaires du secteur privé	Titulaires de responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe de référence • Entrevue

5.4 Ethique, genre et droits humains

Les normes pour assurer la protection et le respect des participants ainsi que leur confidentialité ont été appliquées tout au long du processus de cette évaluation. Elles ont été contextualisées selon les spécificités locales et culturelles pour favoriser une collecte des données suivant les principes d'égalité des sexes. Les participants ont été informés de leurs droits après la phase d'explication des objectifs de la mission d'évaluation. Les interviews semi-dirigés et les discussions ont été réalisés avec le consentement des participants. L'indépendance des évaluateurs a été clairement expliquée et les participants ont reçu l'assurance que leurs propos allaient être traités en toute confidentialité dès le début de l'entrevue avant d'obtenir leurs consentements.

Le choix des participants des groupes de discussions a été fait avec les partenaires d'exécution de sorte que l'inclusion des titulaires de droits a été effective. L'équipe des consultants a veillé à ce que le choix soit représentatif dans les localités en tenant compte des ethnies (Bambaras, Peuls...) et la participation des hommes et des jeunes filles. Cette sélection a été exempte de tout parti pris religieux et politique, en fonction des pesanteurs religieux et culturelle

propre au Mali. Les leaders religieux et communautaires ne faisaient pas parti des groupes de discussions parce qu'ils étaient pris en interviews de façon spécifique pour éviter toute l'influence politique et religieuse.

Après certaines discussions en groupes, certains participants ont souhaité des rencontres privées avec les consultants pour soulever certaines questions selon leurs sensibilités.

Tout le processus de mise en œuvre de l'évaluation a été sensible au genre en utilisant les spécificités contextuelles selon les localités, les régions et une analyse des rôles des droits de l'homme pour déboucher sur l'examen des structures de contrôle politique et social qui créent l'inégalité entre les sexes.

Les données ont été collectées et analysées selon l'approche axée sur le genre et fondée sur les droits de l'homme qui consiste à :

- Déterminer les intérêts des rôles des groupes-cibles c'est-à-dire : Titulaires d'obligations, Titulaires de responsabilités et Titulaires de droits .
- Évaluer dans quelle mesure l'intervention a été guidée par les cadres normatifs internationaux (nationaux et régionaux)

pertinents pour l'égalité entre les sexes et les droits des femmes, les mandats et les objectifs organisationnels à l'échelle du Système des Nations Unies ;

- Comparer avec les informations existantes sur la situation des droits de l'homme et l'égalité des sexes dans la communauté, les régions et le pays ;
- Identifier les tendances, les réponses communes et les différences entre les groupes d'intervenants ;
- Intégrer dans l'analyse le contexte, les relations, la dynamique de pouvoir ;
- Analyser les structures qui contribuent aux inégalités rencontrées par les femmes, les hommes, les filles et les garçons, en particulier ceux qui subissent de multiples formes d'exclusion sociale ;
- Évaluer la mesure dans laquelle la participation et l'inclusion (en ce qui concerne les titulaires de droits et les titulaires de responsabilités) ont été maximisées dans les processus de planification, de conception, de mise en œuvre et de prise de décision des interventions ;
- Trianguler l'information en vue d'identifier les similitudes et/ou les divergences dans les données obtenues lors du processus de collecte (revue documentaire, interviews semi-dirigés, groupes de discussion, observations, etc.) auprès de différents groupes cibles (Titulaires de droits, Titulaires de responsabilités et Titulaires d'obligations etc.) ;
- Identifier les spécificités des contextes derrière les données quantitatives et

qualitatives ;

- Comparer les résultats obtenus avec ceux planifiés dans la NS.

Un atelier participatif de démarrage et des ateliers de validation des résultats, des exposés de début de visite sur le terrain et des présentations de sortie sur le terrain tenu avec le groupe de référence, le groupe de gestion de l'évaluation, les bénéficiaires et les autres partenaires ont permis la validation en temps réel des résultats émergents des différentes étapes de l'évaluation.

5.5 Limites et contraintes méthodologiques

La limite de cette évaluation pourrait être le problème d'insécurité qui n'a pas permis d'étendre la visite des sites dans certaines régions et localités où les interventions importantes ont été déployés. Au moment de l'enquête, plus de 80% des territoires où sont mise en œuvre les interventions sont devenus des zones à sécurité hautement volatile à cause du terrorisme. Par conséquent, ces zones n'ont pas pu être visitées pour interroger les différents partenaires et bénéficiaires qui représentent une partie de ceux qui bénéficient des interventions. Toutefois, certaines représentations des partenaires de mise en œuvre qui interviennent dans les zones à sécurité hautement volatile présent dans les villes de Bamako, Ségou et Gao ont pu répondre aux questionnaires administrés en ligne, et cela a pu permettre de palier dans une certaine mesure à cette inaccessibilité.

³⁰Les titulaires de droits sont les personnes ou les groupes-cibles qui ne sont plus considérés comme les bénéficiaires d'une aide quelconque qui est interprété en termes de droit, la personne est reconnue en tant que sujet actif capable d'agir et de décider. Les titulaires d'obligations sont les pouvoirs publics qui doivent respecter, protéger et garantir les droits de l'homme sous toutes ses dimensions. Les titulaires de responsabilités sont les acteurs privés, soit des organismes n'appartenant pas au secteur public (entreprises, ONG, médias, mais aussi familles, communautés et individus).

6 CONSTATS DE L'ÉVALUATION DE LA NOTE STRATEGIQUE

6.1 Pertinence du Portefeuille d'ONU Femmes (Mali)

Constat 1 : La NS 2014-2017 et l'extension 2018-2019 sont arrimées globalement aux principaux instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme et l'égalité de genre. Les 5 axes stratégiques développés épousent l'esprit de la déclaration universelle des droits de l'homme, des conventions qui y sont rattachées incluant celle relative à l'élimination de toute sorte de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF).

La NS cible les Résolutions 1325, 1820, 1888, 1889, 1960, 2106, 2122 et 2164 du Conseil de sécurité des Nations Unies.

Durant la phase initiale (2014-2017), la NS était déclinée en 5 axes : i) participation politique, ii) autonomisation économique, iii) violences sexistes, iv) paix et Sécurité, et v) budgétisation sensible au Genre. Elle prend en compte les préoccupations annoncées dans les différentes Résolutions du Conseil de sécurité traitant des droits de l'homme et de l'égalité des sexes.

La phase de prorogation (2018-2019), s'articulait autour des résultats ci-après : i) Les femmes dirigent, participent et bénéficient de manière égale des systèmes de gouvernance ; ii) Les femmes ont une sécurité de revenu, un travail décent et une autonomie économique ; iii) Toutes les femmes et les filles vivent à l'abri de toute forme de violence ; iv) Les femmes et les filles contribuent et ont plus d'influence dans la construction d'une paix durable et d'une résilience et bénéficient également de la prévention des catastrophes naturelles et des conflits et de l'action humanitaire » ; v) Un ensemble dynamique de normes et de politiques universelles sur l'égalité des sexes

et l'autonomisation de toutes les femmes et filles est renforcé et mis en œuvre.

Les axes stratégiques 1 et 2 : « Participation politique de la Femme » et « Autonomisation des Femmes » et leurs correspondants dans la phase de prorogation « Les femmes dirigent, participent et bénéficient de manière égale des systèmes de gouvernance » ; « Les femmes ont une sécurité de revenu, un travail décent et une autonomie économique » s'intègrent et répondent à la Résolution 2106 relative à l'égalité des sexes et l'autonomisation politique, sociale et économique des femmes en vue de prévenir les violences sexuelles en période de post-conflit. Le Programme « Accès des femmes aux moyens de production pour une agriculture résiliente au dérèglement climatique » qui s'inscrit dans le cadre du FlagshipAgriFed « Agriculture, femmes et développement durable » identifie les femmes comme piliers pour la relance économique dans la zone d'intervention d'ONU Femmes.

L'axe stratégique 3 dans la phase initiale et au niveau de l'extension est consacré exclusivement à l'élimination des violences sexistes pour que toutes les femmes et les filles vivent à l'abri de toute forme de violence. Les projets et programmes (information sur les projets par flagship, 01-08-2018) mis en œuvre ciblent les victimes des violences que sont les femmes et les jeunes filles. La Résolution 1820 du Conseil de sécurité reconnaît les VBG comme une question de paix et de sécurité internationale prise en compte dans la formulation de l'axe 4 dans la phase initiale et durant la période d'extension. La Résolution 1888(2009), qui vient après celle de 1820 (2008), précise la protection des femmes et des enfants des violences sexuelles dans les conflits armés. La Résolution 1960 (2010) identifie et oriente les questions liées à la violence sexuelle à aborder et traiter en lien avec les femmes, la paix et la sécurité. Le projet conjoint (ONU-Femmes, FNUAP, MINUSMA) intitulé "Projet

d'amélioration des femmes victimes de violences sexuelles et basées sur le Genre à la justice et la sécurité dans le processus de consolidation de la paix au Mali contribue entre autres: i) à la promotion des droits des femmes affectées par le conflit; ii) au renforcement de capacités de l'appareil judiciaire en matière de violences sexuelles et basées sur le Genre (VBG) liées au conflit; iii) aux sensibilisations communautaires sur la protection et l'accès des femmes à la justice et à la sécurité, et iv) à la mise en œuvre des normes et standards sur les femmes, la paix et la sécurité dans le processus de consolidation de la paix en cours au Mali. La lutte contre l'impunité en traduisant en justice les auteurs de violences sexuelles commises en période de conflit comme annoncée dans la Résolution 2106 (2013) reste un défi majeur pour l'ONU Femmes (Mali) et ses partenaires. Plusieurs dénonciations et plaintes ont été déposées à la justice malienne passant de 7 au début du projet à 157 à la fin, sans suite. La grève du système judiciaire a aussi quelque peu agi négativement sur le traitement des dossiers.

L'axe 4 de la NS consacré à la « Paix, Sécurité » s'inscrit parfaitement dans les efforts de mise en œuvre de la Résolution 1325 (2000) et connexes du Conseil de sécurité qui définissent les trajectoires relatives à la prévention des conflits, à la protection des civils, particulièrement les femmes et les enfants et à leur participation au processus de paix. Le Projet d'appui aux initiatives communautaires de réconciliation et de relèvement économique des femmes post-crise dans la Région de Gao, initié en 2015 contribue à renforcer les capacités des femmes dans la gestion des conflits et la réconciliation communautaire. Par ailleurs, il a permis d'installer une unité pilote de lutte contre les VBG au sein du poste de police de Gao en vue d'assurer une meilleure protection des femmes et jeunes filles. Le cadre de développement des résultats (CRF) depuis 2014 précise les indicateurs pour

mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Résolution 1325 (2000). Il soutient la Résolution 1889 (2009), qui appelle à renforcer encore la participation des femmes aux processus de paix et à concevoir des indicateurs permettant de mesurer les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Résolution 1325 (2000). Les indicateurs développés en rapport avec l'axe 4 s'articulent autour de la participation de la femme à la médiation, à la négociation et à la cohésion sociale aux niveaux national et local, la participation des femmes dans les missions de la paix et les mécanismes y relatifs (CVJR, CNRSS, CNDDR).

L'axe 5 de la NS « Budgétisation sensible au Genre » et l'extension « Les femmes dirigent, participent et bénéficient de manière égale des systèmes de gouvernance » s'alignent sur la Résolution 2106 relative à l'égalité des sexes et l'autonomisation politique, sociale et économique des femmes.

Constat 2 : La note stratégique est alignée sur les priorités nationales 'Genre et de l'Egalité entre les sexes' définies à travers le Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (CSCR 2012-2017) et le Cadre de relance économique et du développement durable (CREDD, 2016-2018).

Le PNUAD+ 2015-2019 a permis à toutes les agences des Nations Unies y compris ONU Femmes (Mali) et la MINUSMA de prendre en compte les priorités nationales du Mali. Ainsi, pour l'ONU Femmes (Mali), l'extension de la Note stratégique à la période 2018-2019 a été initiée pour mieux se focaliser sur les priorités et les besoins nationaux.

La Politique nationale malienne en matière de genre, Mali adoptée en 2011, est antérieure à la crise de 2012. Elle prend source dans le CSCR 2007-2011 dont l'élaboration a été antérieure à ladite crise. La crise de 2012 a engendré de nouvelles priorités nationales.

Ces priorités ont été prises en compte dans le Plan pour la relance économique durable (PRED) 2013-2014 et le Programme d'action gouvernemental (PAG) 2013-2018. PNUAD+2015-2019 s'est basé sur ces deux plans pour mieux capturer les besoins et priorités nationaux.

Le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD+) pour la République du Mali porte sur les quatre axes ci-après : i) renforcement de la sécurité, de la paix et de la réconciliation nationale, ii) promotion de la bonne gouvernance, iii) accès aux services sociaux de base de qualité, iv) croissance inclusive et développement durable.

Les axes de la NS 2014-2017 et ceux de sa phase de prorogation 2018-2019 sont globalement adaptés à PNUAD+ 2015-2019. PNUAD+ 2015-2019 prend en compte le Plan pour la relance économique durable et le Programme d'action gouvernemental du Mali.

L'axe 1 « Participation politique » de la NS 2014-2017 et la phase de prorogation « Les femmes dirigent, participent et bénéficient de manière égale des systèmes de gouvernance » prennent en compte l'axe 2 « La promotion de la bonne gouvernance » d'PNUAD+. Ils sont aussi en adéquation avec la mise en place d'institutions fortes et crédibles du PAG 2013-2018 pour une grande efficacité dans la gestion des ressources publiques et la réforme du processus et du système électoral au Mali.

L'axe 2 « Autonomisation économique » de la NS 2014-2017 et l'extension « Les femmes ont une sécurité de revenu, un travail décent et une autonomie économique » sont alignés à « Une croissance inclusive et un développement durable » d'PNUAD+. Ils sont conformes à la stratégie de construction d'une économie émergente au niveau du PAG 2013-2018 surtout le volet « Accroissement de la contribution des femmes au développement

économique et social ».

L'axe 3 « violences sexistes » de la NS 2014-2017 et l'extension « Toutes les femmes et les filles vivent à l'abri de toute forme de violence » répondent non seulement à l'axe 1 « Le renforcement de la sécurité, de la paix et de la réconciliation nationale » mais aussi à l'axe 3 « L'accès aux services sociaux de base de qualité » de PNUAD+. La mise en œuvre d'une politique active de réconciliation nationale pour reconstruire les fondations de la réconciliation et apporter une solution définitive aux problèmes du Nord constitue une préoccupation essentielle des autorités maliennes. Elle est prise en compte dans la NS et son extension. A cela, il faut noter la mise en œuvre d'une politique active de développement social portée sur le développement du système de santé.

L'axe 4 de la NS 2014-2017 « Paix, sécurité » et son extension « Les femmes et les filles contribuent et ont plus d'influence dans la construction d'une paix durable et d'une résilience durable et bénéficient également de la prévention des catastrophes naturelles et des conflits et de l'action humanitaire » sont alignés au « renforcement de la sécurité, de la paix et de la réconciliation nationale » et « L'accès aux services sociaux de base de qualité » d'PNUAD+. La NS est en phase avec la mise en œuvre d'une politique active de réconciliation nationale du PAG 2013-2018 visant à assurer la réconciliation nationale et à apporter une solution définitive aux problèmes du Nord.

L'axe 5 de la NS « Budgétisation sensible au Genre » et l'extension « Les femmes dirigent, participent et bénéficient de manière égale des systèmes de gouvernance » s'intègrent à « La promotion de la bonne gouvernance » et « L'accès aux services sociaux de base de qualité » d'PNUAD+. De même, ces axes sont en adéquation avec « La mise en place d'institutions fortes et crédibles » et la « Construction d'une économie émergente »

du PAG 2013-2018.

Par ailleurs, il est important de noter que les plans de travail annuels 2014-2015 ont pris en compte les cinq (5) domaines d'impact identifiés dans la NS. Cependant, ceux de 2016 et de 2017 n'ont pris en compte que trois (3) des cinq (5) domaines d'impacts que sont : i) Autonomisation des femmes, ii) Elimination des violences sexistes, iii) Paix et sécurité. Les domaines d'impacts « Participation politique de la Femme » et « Budgétisation sensible au Genre » n'ont pas été pris en compte dans la planification et la mise en œuvre des activités 2016-2017. Le plan de travail annuel 2018 prend en compte l'extension de la NS sur la période 2018-2019. Il s'articule autour des domaines d'impacts suivants : i) Les femmes dirigent, participent et bénéficient de manière égale des systèmes de gouvernance ; ii) Les femmes ont un travail décent, un revenu sûr et une autonomie économique ; iii) Toutes les jeunes filles et les femmes mènent une vie libre de toute forme de violence ; iv) Les jeunes filles et les femmes contribuent et ont une influence plus grande dans la construction d'une paix durable et d'une résilience, et bénéficient également de la prévention des catastrophes naturelles, des conflits et des actions humanitaires ; v) Un ensemble dynamique de normes et de politiques universelles en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles est renforcé.

Constat 3 : La conception technique de la NS est pertinente et répond aux préoccupations de développement du Mali. Le document en anglais constitue un frein à son appropriation par les structures techniques de l'Etat.

La NS a été élaborée dans un contexte marqué par la crise socio-économique et politique que le Mali a connue en 2012.

Les préoccupations du développement du Mali résident dans l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).

La conception des OMD révisés en 2007 est antérieure à la crise de 2012. L'adoption en 2006 du plan décennal des OMD par le gouvernement du Mali marque sa prise en compte officielle dans les politiques de développement économique et social du pays.

Ainsi, les préoccupations de développement du Mali portent essentiellement sur les 8 Objectifs du Millénaire pour le développement :

- ✓ Objectif 1 : réduire l'extrême pauvreté et la faim ;
- ✓ Objectif 2 : assurer l'éducation primaire pour tous ;
- ✓ Objectif 3 : promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ;
- ✓ Objectif 4 : réduire de deux tiers la mortalité des enfants de moins de 5 ans ;
- ✓ Objectif 5 : améliorer la santé maternelle ;
- ✓ Objectif 6 : lutter contre le VIH/SIDA et les maladies ;
- ✓ Objectif 7 : assurer un environnement durable ; et
- ✓ Objectif 8 : mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

La NS prend en compte 4 des 8 Objectifs du Millénaire pour le développement à savoir : 1, 3, 6 et 7.

L'axe 1 « Participation politique » de la NS 2014-2017 et la phase de prorogation « Les femmes dirigent, participent et bénéficient de manière égale des systèmes de gouvernance » correspondent à l'Objectif 3 des OMD « promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ». Cet objectif vise par ailleurs à corriger l'inégalité entre hommes et femmes pour les postes électifs et nominatifs.

L'axe 2 « Autonomisation économique » de la NS 2014-2017 et l'extension « Les femmes ont une sécurité de revenu, un travail décent

et une autonomie économique » prennent en compte la réduction de l'extrême pauvreté et la faim de l'Objectif 1 des OMD à travers le DRF 2 portant sur l'amélioration de l'accès des femmes aux opportunités et aux marchés dans les secteurs productifs et une réhabilitation des femmes affectées par les conflits. Par ailleurs, ils s'alignent à l'Objectif 7 des OMD « assurer un environnement durable » à travers l'accès aux services énergétiques du DRF 2.

L'axe 3 « violences sexistes » de la NS 2014-2017 et l'extension « Toutes les femmes et les filles vivent à l'abri de toute forme de violence » sont en lien avec l'Objectif 6 des OMD. Le DRF 3 inclut la lutte contre la maladie du virus Ebola qui cible majoritairement les femmes vulnérables due à leurs tâches domestiques dans les communautés. Aussi, il précise que d'autres initiatives locales seraient prises en compte en vue de protéger la population et spécialement les femmes.

L'axe 4 de la NS 2014-2017 « Paix, sécurité » et son extension « Les femmes et les filles contribuent et ont plus d'influence dans la construction d'une paix et d'une résilience durables et bénéficient également de la prévention des catastrophes naturelles et des conflits et de l'action humanitaire » s'adressent aux Objectifs 3, 6 et 7 des OMD.

L'axe 5 de la NS « Budgétisation sensible au Genre » et l'extension « Les femmes dirigent, participent et bénéficient de manière égale des systèmes de gouvernance » correspondent partiellement aux Objectifs 1 et 3. L'Objectif 3 des OMD consacre une partie de son intervention à l'amélioration de la participation de la femme au processus électoral pour réduire les inégalités entre les sexes. L'Objectif 1 vise la pauvreté féminine et la nécessité d'en prendre compte dans les planifications budgétaires.

La hiérarchie et la composition du Cadre de développement des résultats de la NS

ont varié à partir de 2018. Le Cadre de développement des résultats de la phase initiale et le Cadre de mesure de l'efficacité et de l'efficience sont en phase avec ceux de la phase de prorogation dont l'axe 1 qui prend en compte non seulement les axes 1 et 5 de la phase initiale mais aussi les normes, les politiques et standards mondiaux sur l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et filles au niveau de son axe 5.

La conception de la NS analyse la situation socio-économique et le contexte du Mali pour mieux présenter l'ampleur et la profondeur des problèmes à résoudre. Cependant, le document est écrit en anglais qui n'est pas la langue officielle de travail au Mali. Sous ce format, il pourrait constituer une barrière à l'appropriation de son contenu et à sa diffusion à grande échelle.

Constat 4 : Les objectifs stratégiques des interventions d'ONU Femmes sont adaptés aux opérations et au cadre des résultats dans un contexte de crise sécuritaire et répondent aux questions de la participation des femmes dans les processus décisionnels et de stabilisation, l'autonomisation économique des femmes, l'élimination des violences sexistes femmes et la participation de la femme aux processus de paix et de sécurité.

Les objectifs stratégiques sont liés non seulement au Cadre de développement des résultats mais aussi à celui de la Mesure de l'Efficience et de l'Efficacité. Pour chaque indicateur, ces cadres présentent la valeur de base et la valeur cible ainsi que les résultats atteints de 2014 à 2018.

La mission d'évaluation, note cependant que certaines données recueillies à partir du système ATLAS n'ont été prises en compte ni dans le DRF ni dans l'OEEF. Par ailleurs, quelques indications relatives aux valeurs de base (2014) ne sont pas renseignées. Au niveau du DRF, les rubriques concernées

sont entre autres le pourcentage des femmes occupant des postes de ministre, le pourcentage et le nombre total de femmes occupant un emploi vulnérable, l'écart de rémunération entre hommes et femmes et l'augmentation des gains moyens au Mali, le pourcentage de femmes ayant accès à la terre, le pourcentage de terres aménagées pour les femmes rurales, le pourcentage de la prévalence de la violence physique et ou sexuelle subie par les femmes et les filles âgées de 15 ans ou plus au cours des 12 derniers mois, le nombre de femmes occupant des postes de direction dans les missions de maintien de la paix et le nombre de nouvelles infections par VIH pour 1 000 personnes non infectées par groupe d'âge et par sexe.

Pour ce qui est de l'OEEF, le nombre de consultants inclus dans la base de données n'avait pas été évalué en 2014 alors qu'une étude de base devrait permettre d'évaluer et de quantifier le nombre de consultants pour le démarrage des activités. C'est le cas également pour plusieurs autres rubriques comme le nombre de résultats AWP avec des données de suivi annuel complètes par indicateur, qui sont examinés / surveillés conformément aux principes de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), le nombre d'articles, de lettres d'information et de publications générés par résultat d'AWP pour partager l'expérience et les positions politiques de UNW, le nombre d'évaluations de bonne qualité terminées gérées par le Bureau de pays, le taux de réponses de la direction aux évaluations préparées à temps et téléchargées dans le système GATE, la mise à jour régulière de la page Web d'ONU Femmes (Mali) sur le site Web de la sous-région, le taux de mise en œuvre du plan d'apprentissage, le taux de mise en œuvre des recommandations de l'audit de suivi de 2015 et le nombre de médias nationaux

et locaux en partenariat formel avec ONU Femmes.

Toutefois, la mission d'évaluation précise que les objectifs stratégiques sont bien adaptés aux priorités nationales en lien aussi avec le contexte régional notamment sur les questions de participation des femmes dans les processus décisionnels et de stabilisation, l'autonomisation économique des femmes, l'élimination des violences faites aux femmes et la participation de la femme au processus de paix et de sécurité. Cependant, la transcription et la prise en compte des objectifs stratégiques présentent un décalage sur le terrain pour des raisons sécuritaires. Le sous-bureau de Gao travaille sur la thématique « Paix, sécurité et Relèvement Economique » pour couvrir les localités de Ségou, Mopti, Gao, Tombouctou, Ménaka et Kidal. Les autres thématiques ne sont pas prises en charge.

Constat 5 : La NS traite des causes sous-jacentes de l'inégalité entre les sexes, de la situation de la femme et des groupes marginalisés.

Les causes sous-jacentes de l'inégalité entre les sexes s'articulent autour des points globaux suivants : i) les politiques de développement économique inappropriées ; ii) les conflits et crises répétitifs ; iii) le statut de la femme ; iv) le niveau faible d'éducation et de formation ; v) la pauvreté ; v) les problèmes d'accès aux moyens, facteurs de production et aux marchés ; vi) les problèmes d'accès à la santé ; vii) les violences faites aux femmes.

La NS 2014-2017 cible et traite les facteurs qui obstruent une bonne participation des femmes au processus de développement du Mali. Elle apporte des outils, des mécanismes et des stratégies en vue de créer des conditions favorables à l'épanouissement et

³¹Le bureau ONU Femmes (Mali) dispose d'un coordinateur, d'un assistant financier et d'un chauffeur.

la valorisation de la femme. Les thématiques élaborées et les Programmes/Projets y afférents répondent et prennent en grande partie les différentes activités initiées dans le DRF et l'OEEF.

Au niveau du leadership et la participation des femmes dans les instances de prise de décision, les projets et programmes développés par ONU Femmes (Mali) traitent non seulement des lois, des politiques nationales en faveur des femmes mais aussi leur participation accrue à l'Assemblée nationale et dans les autres institutions du Mali. Par ailleurs, les programmes prennent en compte les contraintes observées dans le statut de la femme et les normes culturelles en ouvrant des opportunités pour une meilleure expression et participation de la femme dans l'arène politique.

Par rapport à l'accroissement de l'autonomisation économique des femmes, plus notamment les plus marginalisées, plusieurs initiatives comme IPAFE ont abordé les aspects liés à l'augmentation accrue de l'accès des femmes aux opportunités économiques et aux marchés dans le secteur de la pisciculture, des mines, du climat et de l'énergie et dans la transformation agroalimentaire. L'accès à la terre reste encore un défi important pour les femmes au Mali.

La NS traite la prévention et la punition des actes de violence même si encore au niveau de la punition des efforts restent à faire par le gouvernement du Mali. Elle traite, par ailleurs de l'offre de service de qualité aux survivantes de viol (médical, juridique, économique, psychosocial etc.), de l'institutionnalisation (accompagnement pour l'élaboration de l'avant-projet de loi sur les VBG) et de l'appui aux structures et communautés engagées dans la lutte et la dénonciation des violences. Les centres de soins holistiques pour les victimes des violences sexuelles, la mise en place d'un numéro vert gratuit, la construction et l'opérationnalisation des centres d'accueil

pour les victimes et le plaidoyer pour des dispositifs juridiques contre les auteurs sont autant d'actions qui consacrent une analyse et des solutions aux causes de l'inégalité des sexes.

La participation des femmes à la vie de la nation notamment les aspects sécuritaires et le processus de paix a été soutenue et alimentée par ONU Femmes (Mali). Le partenariat établi avec l'Etat-Major des Forces armées et de sécurité et la Police ont été des actes forts pour la protection des femmes. L'appui au réseau des femmes pour leur participation aux pourparlers de Ouagadougou et d'Alger, l'appui aux femmes déplacées à travers des activités génératrices de revenus et l'octroi des fonds de roulement, la mise en place de la "Case de la paix" et la participation des femmes aux mécanismes de la paix, principalement la CVJR et le soutien à l'adoption de la Loi 052 et au Plan d'action national pour la Résolution 1325 de l'ONU, sont des bonnes pratiques implémentées en vue d'apaiser la crise et les conflits récurrents. Enfin, la NS s'attaque à l'allocation des ressources nationales de manière à réduire les écarts et les inégalités au niveau national.

Constat 6 : Le choix des programmes et les extensions des activités axées sur le genre et l'égalité entre les sexes ont été motivés par les conséquences de la crise de 2012 pour s'aligner à PNUAD+ 2015-2019 fin de mieux répondre aux préoccupations nationales.

Les choix de programmes sont essentiellement motivés et inspirés par les priorités nationales et les besoins spécifiques des femmes pour l'égalité du Genre et l'autonomisation des femmes. ONU Femmes (Mali) en s'alignant sur PNUAD+ 2015-2019 tient compte du contexte évolutif de la situation socio-économique du Mali. L'avènement de la crise de 2012 a permis d'aller au-delà du Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (CSCR 2012-2017) et la Politique nationale en matière de genre du Mali (PNG) pour

mieux définir les priorités nationales. La conférence des bailleurs de fonds tenue à Bruxelles a donné l'occasion au gouvernement malien de présenter un Programme de Relance Economique 2013-2014 sur la base des nouvelles priorités et besoins nationaux. Pour aider le gouvernement malien dans ses efforts de développement, les Nations Unies ont élaboré PNUAD+ 2015-2019 comme une réponse collective, intégrée et cohérente de la MINUSMA aussi bien que des Fonds des Nations Unies, des Agences spécialisées et des Programmes aux besoins et priorités du Mali.

Le document ainsi élaboré en 2014 est le résultat d'une analyse stratégique commune des défis de développement du Mali, considéré comme une partie de l'Evaluation Pays. Il prend en compte les progrès accomplis vers l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).

Les axes du Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement pour la République du Mali sous le leadership du gouvernement et en collaboration avec les autres partenaires du Développement du pays, se présentent comme suit :

1. Le renforcement de la sécurité, de la paix et de la réconciliation nationale ;
2. La promotion de la bonne gouvernance ;
3. L'accès aux services sociaux de base de qualité ; et
4. Une croissance inclusive et un développement durable

Les données et informations issues de ce plan sont relatives aux faits et événements vécus suite à la crise de 2012. Par ailleurs, l'étude effectuée en mars 2013 par ONU Femmes (Mali) en collaboration avec le PNUD et le Ministère de l'action humanitaire,

de la Solidarité et des Personnes Agées sur l'impact de la crise socioéconomique et politique sur l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) a aussi permis d'identifier les indicateurs pertinents. Les résultats ont analysé la situation de la pauvreté surtout dans les ménages dirigés par les femmes, la disparité entre les sexes dans la vie économique, la situation des populations déplacées et les conditions d'accueil au sud du pays.

Le Programme « Accès des femmes aux moyens de production pour une agriculture résiliente au dérèglement climatique » prend en compte l'axe 4 de le PNUAD+ « Une croissance inclusive et un développement durable »

Le Projet « Assistance aux femmes et aux filles affectées par le conflit au Mali et participation des femmes au processus de consolidation de la paix » correspond à l'axe 3.

Le Programme « De victimes à actrices de la paix : Renforcement de la participation des femmes dans la mise en œuvre de l'accord pour la paix et l'amélioration de la cohésion sociale » GPI 3 est en lien avec les axes 1 et 2 de PNUAD+.

Dans le cadre de l'IPAFE, la composante « pisciculture », celle de la « transformation agroalimentaire » et le projet "Climat et Energie" au Mali prennent en compte l'axe 4.

Les extensions des activités d'ONU Femmes (Mali) sont justifiées eu égard aux impacts de la crise de 2012 pour mieux épouser la dynamique d'PNUAD et s'assurer que les besoins et les priorités nationaux sont pris en compte dans les Programmes et les Projets.

Par ailleurs, la planification des résultats est solide mais répond moins aux liens de causalité entre une initiative donnée et ses résultats.

Il reste pertinent que les liens de causalité entre une initiative donnée et ses résultats dépendent aussi du niveau et de la qualité des données collectées à la base auprès des bénéficiaires sur le terrain. Certaines données au niveau du DRF souffrent de clarté et de précisions et ne livrent pas une orientation claire pour apprécier les progrès accomplis. Comme évidences par exemple, il avait été rapporté dans le rapport annuel de 2015 que le pourcentage de femmes siégeant au sein de l'Assemblée nationale du Mali en 2013 était de 35% et celui des femmes ministres en 2012, 27% . Ces chiffres n'ont pas été atteints par le Mali à cette époque. La représentativité des femmes à l'Assemblée nationale lors de la législature 2013 et au gouvernement était respectivement de 9,52% et de 11,76% . Par ailleurs, dans le DRF (SN report, 2016), il est noté 0% de nouveaux projets Gouvernementaux en 2015 qui respecterait le droit des femmes à la terre. Pourtant la Loi d'orientation agricole (LOA) adoptée en 2006, stipulait à son article 24 « L'Etat privilégie l'installation des jeunes, des femmes et des groupes vulnérables comme exploitants Agricoles, notamment en favorisant leur accès aux facteurs de production et par des mécanismes d'appui techniques ou financiers particuliers... ». En 2015, le Conseil des ministres a adopté un projet de loi sur le foncier agricole au Mali. Les données ont manqué en 2014 pour apprécier l'amélioration de la situation de pauvreté des femmes du Programme d'autonomisation économique dont le revenu mensuel était inférieur à 29 000 FCFA correspondant au SMIG. Cet indicateur n'a plus été renseigné les années suivantes. Plusieurs autres initiatives ont été appréciées à partir des analyses qualitatives pour faute de quantification.

Constat 7 : Les besoins et intérêts des parties prenantes et des groupes spécifiques ont été pris en compte dans le choix des axes

³²Rapport annuel, 2015, ONU Femmes.

³³Genre et gouvernance au Mali, ONU Femmes, 2016.

d'intervention à travers les ateliers de planification et des réunions.

ONU Femmes (Mali) travaille avec plusieurs types de partenaires selon les différentes thématiques. Il y a d'un côté les structures techniques de l'Etat et les organisations non gouvernementales, et de l'autre côté, les autres agences des Nations Unies, la MINUSMA et les bailleurs de fonds.

Les structures techniques sont composées essentiellement des ministères de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille, de la santé et de l'hygiène publique, de la justice, de l'éducation nationale, de la sécurité et la protection civile, de la défense et des anciens combattants. Elles sont choisies pour assurer ancrer institutionnellement et pérenniser les interventions d'ONU Femmes (Mali) pour plus d'impacts sur les populations.

Les organisations non gouvernementales sont sélectionnées suite à un appel d'offre ouvert en vue d'assurer une plus grande transparence et une compétitivité pour identifier celles dont les profils et les expertises répondent mieux aux différentes thématiques. A l'issue de ce processus, les ONG retenues et qui travaillent avec ONU Femmes (Mali) comprennent entre autres : CAFO, CMDID, RFOE, GAAS, GERES, IRD, GREFFA, AMPRODE, ASG, ACORD, FCI, WILDAF Mali, APDF, GP/DCF, FCI, EFFAD, REPSFECO-Mali, ODI Sahel, CARD, GRADE, WANEP Mali, etc. Les priorités sur lesquelles travaillent les ONG sont définies par domaine thématique en tenant compte du profil et de l'expertise de chacune d'elle.

Les autres entités du Système des Nations Unies que sont : MINUSMA, UNICEF, FAO, PNUD, UNESCO, FNUAP, OMS, ONU SIDA sont considérées comme étant des partenaires traditionnels d'ONU Femmes (Mali).

Les bailleurs de fonds sont composés de : Suède, Danemark, Luxembourg, Belgique, France, PBF, Allemagne, Belgique, le Groupe Kledu, SAER, PNUD, UNCCTF.

En 2016, ONU Femmes a tenu un atelier national de présentation des différents programmes phares retenus par le Bureau de pays dans le but d'avoir une approche participative avec toutes les parties prenantes et également de faire valider les axes d'intervention.

Les besoins et intérêts des parties prenantes et des groupes spécifiques sont identifiés à travers des ateliers participatifs d'orientations stratégiques et des réunions. Ces ateliers sont un espace de consolidation des besoins avant le lancement des activités. Ils ont lieu en impliquant au maximum les bénéficiaires dans le processus d'identification et de quantification de besoins.

Au niveau des ONG nationales, des ateliers participatifs sont animés pour l'identification non seulement des bénéficiaires mais aussi de leurs besoins. Ces ONG travaillent directement avec les femmes leaders, les femmes rurales vulnérables, les femmes d'affaires, les femmes actives dans le commerce transfrontalier, les femmes victimes de violences sexistes, les femmes affectées par les conflits.

Cependant, la mission d'évaluation note que les femmes handicapées n'ont pas été prises en compte dans le processus d'identification des besoins des partenaires.

Synthèse relative à la pertinence

[La Note stratégique d'ONU Femmes \(Mali\) répond aux priorités nationales, aux accords et conventions internationaux relatifs aux droits de l'homme et à l'égalité des sexes.](#)

6.2 Efficacité du Portefeuille Pays

Constat 8 : Le système, les procédures de planification, de suivi et de rapportage d'ONU Femmes (Mali) sont appropriées mais leur alimentation en données n'a pas été régulière.

Il est important de noter que les procédures de planification permettent d'avoir une projection à court, moyen et long termes au niveau programmatique et budgétaire du Portefeuille Pays. La planification bâtie par programme permet aussi d'identifier les synergies entre les différentes composantes programmatiques. Le système et les procédures de planification reposent sur une approche globale du Programme qui met l'accent sur la sensibilisation et l'acquisition des connaissances de base des bénéficiaires, la théorie du changement en vue d'apprécier le processus de transformation sociale en fonction des différentes thématiques et des stratégies opérationnelles et organisationnelles basées sur des partenariats stratégiques.

ONU Femmes (Mali) s'est dotée, en outre, d'une approche de gestion axée sur les résultats qui repose sur la performance et l'efficacité des programmes et l'atteinte des résultats sous la forme d'un changement social et d'une transformation institutionnelle en impliquant les partenaires et les communautés locales à la base.

Le budget Programme donne par domaine d'impact, et par année, les ressources disponibles, les fonds supplémentaires ainsi que les donateurs. Ce qui fournit aux programmes phares de la matière pour une planification rigoureuse basée sur des indicateurs mesurables.

Les procédures de planification sont alignées sur les exigences d'ONU Femmes au niveau régional et répond aux normes en vigueur au niveau du Système des Nations Unies et aux

exigences de suivi et de rapportage.

D'autre part, les procédures de suivi et de rapportage permettent d'apprécier les progrès accomplis dans le temps et de capitaliser sur les bonnes pratiques et les leçons apprises tout en identifiant les activités ou les indicateurs non renseignés. Les outils de suivi et d'évaluation sont élaborés en fonction des besoins des programmes ; le rapportage est programmé suivant le calendrier établi.

Le système et les procédures de planification, de suivi et de rapportage sont présentés de sorte qu'ils puissent refléter, à l'aide d'indicateurs, les changements recherchés.

Cependant dans la pratique, surtout auprès des partenaires d'exécution d'ONU Femmes (Mali), le système de suivi de rapportage et de planification n'a pas été régulier. Les échanges avec les partenaires d'exécution montrent que ceux-ci manquent de personnel en S&E. Toute chose qui n'a pas permis dans certains cas de mieux alimenter les indicateurs de résultats (valeurs de base, valeurs cibles) pour orienter la collecte des données auprès des bénéficiaires. L'ONG GREFFA a signalé qu'elle n'avait pas assez de personnel pour entreprendre des missions de suivi sur le terrain.

Par ailleurs, le rapport d'évaluation de juillet 2018 du Projet d' « amélioration de l'accès des femmes victimes de violences sexuelles et basées sur le genre à la justice et à la sécurité dans le processus de consolidation de la paix au Mali », révèle que certaines missions de suivi et d'évaluation n'ont pas été réalisées dans les délais requis à cause de l'insécurité dans les zones d'intervention du projet. Aussi, le calendrier de soumission des rapports n'est pas toujours respecté par

les partenaires d'exécution, qu'ils soient départements ministériels ou ONG locales.

Le choix des programmes est étroitement lié aux différentes thématiques qui sont alignées aux priorités et besoins nationaux à travers le PNUAD+ 2015-2019. Le PNUAD+ a été élaboré sur la base des conséquences observées suite à la crise socio-économique et politique de 2012. Les impacts de cette crise ont fait l'objet d'une étude initiée par ONU Femmes (Mali) et le PNUD en collaboration avec le Ministère de la solidarité et de l'action humanitaire.

Les données alimentées par l'étude d'impact, couplées à celles des statistiques nationales des services compétents de l'Etat, et des études diverses ont servi à concevoir et à bâtir les différents programmes d'ONU Femmes (Mali). Ces données permettent en outre d'apprécier la situation contextuelle, sécuritaire, financière et programmatique.

Par exemple, dans le cadre de l'Initiative pour la promotion et l'appui à l'entrepreneuriat féminin (IPAFE) pour la composante agroalimentaire, ONU Femmes (Mali) a fait l'état de lieux de l'entrepreneuriat féminin montrant que le secteur privé est très peu développé et ne contribue qu'à 11% du PIB sur l'ensemble des entreprises enregistrées au niveau de l'API et l'APCMM seulement 14% représentent des entreprises féminines.

Le Programme « Accès des femmes aux moyens de production pour une agriculture résiliente au dérèglement climatique » fait référence à une étude réalisée par le partenaire de mise en œuvre GAAS Mali dans la région de Ségou qui a démontré que 55.26% des femmes enquêtées n'ont pas accès à la terre.

³⁴Impacts de la crise socioéconomique et politique 2012 sur les Objectifs de Millénaire pour le développement au Mali, Ministère de l'action humanitaire, de la solidarité et des personnes âgées, ONU Femmes et PNUD. Mars 2013

³⁵Rapport de l'étude : Accès des femmes à la terre et leur représentativité dans les commissions foncières dans la zone d'intervention du programme (Baroueli, Ségou, Niono, Macina, San, Tominian et Bla), région de Ségou.

³⁶Source cluster VBG, Bulletin VBG « A BANNA » juillet 2017

Le Projet « Amélioration de l'accès des femmes victimes de violences sexuelles et basées à la justice et à la sécurité dans le processus de consolidation de la paix au Mali » a été élaboré par les entités des Nations Unies (ONU Femmes, FNUAP, MINUSMA) suite au constat relatif aux VBG. Ainsi de janvier à novembre 2017, pas moins de 2709 cas de VBG ont été rapportés par le Système de gestion de l'information sur la violence de genre parmi lesquels 96% des survivants sont des femmes et des filles ; 44% des cas sont des violences sexuelles.

L'évaluation finale du projet d'« amélioration de l'accès des femmes victimes de violences sexuelles et basées sur genre à la justice et à la sécurité dans le processus de consolidation de la paix au Mali » a permis de tirer les leçons suivantes :

- Le développement du partenariat multi acteurs dans un contexte de post-conflit favorise le renforcement du système judiciaire ;
- Le renforcement des capacités techniques et opérationnelles des acteurs de la chaîne pénale est un préalable pour donner aux femmes accès à la justice et à la sécurité ;
- Les actions de plaidoyer, l'implication et l'engagement de la société civile à travers des actions de plaidoyer sont essentiels pour faire voter des lois spécifiques sur les VBG ;
- La mise en place d'unités de prise en charge intégrale et leur équipement contribuent à améliorer l'accès des victimes aux services ;
- L'implication et la participation des communautés sont des éléments essen-

tiels pour la détection et l'accompagnement des victimes ;

- La coordination entre les acteurs au niveau local, régional et national reste le meilleur moyen pour adapter l'offre à la demande.

Constat 9 : Le cadre de résultats de la NS est adapté à l'objectif qui, lui-même, est aligné sur la dynamique socio-économique et politique du Mali en tenant compte des crises et des conflits récurrents observés depuis 2012.

Le cadre de résultats et l'objectif établis sont pertinents pour mieux apprécier les progrès accomplis et le changement socio-économique induit. L'objectif est adapté à la dynamique socio-économique et politique du pays. Les différents plans de développement du Mali ont été intégrés dans la définition des objectifs d'ONU Femmes (Mali).

Les hypothèses annoncées dans la théorie du changement pour la Stratégie 2018-2019 s'articulent autour des points suivants : i) les femmes, surtout les plus pauvres et les plus marginalisées, sont économiquement autonomisées, sont résilientes dans un environnement en mutation, et tirent profit du développement ; ii) les femmes et les filles vivent à l'abri de la violence ; iii) la paix, la sécurité et l'action humanitaire sont façonnées par le leadership et la participation des femmes. Ces hypothèses ont servi de base pour l'élaboration des différents programmes d'ONU Femmes (Mali).

Les différents programmes ont tenu compte de la dynamique de changement au niveau national et régional à travers les crises et les conflits récurrents observés depuis 2012.

³⁷ONU-Femmes, FNUAP, MINUSMA Mali 2018. Rapport final d'évaluation du projet d'amélioration de l'accès des femmes victimes de violences sexuelles et basées sur le genre à la justice et à la sécurité dans le processus de consolidation de la paix au Mali. 31 juillet, 2018 ;page 51.

³⁸ONU Femmes (Mali) Programmes 2016-2018 Stratégie Pays et Programme : Créer un monde plus sûr pour les femmes et les filles au Mali.

Par ailleurs, des efforts sont faits dans la construction de la théorie du changement des programmes phares mais restent insuffisants pour mieux apprécier le développement des résultats. Ainsi par exemple le Programme concernant le Renforcement de la Participation des Femmes au processus de Paix et le Relèvement Economique, présente une théorie de changement appréciable mais qui souffre de l'identification des intrants pour arriver aux résultats et aux produits tout en articulant les différents maillons. Quant au Programme Agriculture Résiliente (Accès des femmes aux moyens de production pour une agriculture résiliente au dérèglement climatique), il souffre d'un manque de clarté dans la formulation des hypothèses pour mieux appréhender la théorie de changement.

Constat 10 : Les processus, la qualité de la collecte et l'exploitation des données axées sur le genre pour informer les décisions de programme et de gestion sont acceptables. Cependant des études de référence n'ont pas été faites pour certains programmes phares.

La qualité des données, la manière dont elles sont recueillies et compilées sont de peu d'utilité pour informer la prise de décisions ; elles doivent correspondre aux indicateurs et aux objectifs en fonction des différentes thématiques.

La collecte de données commence par l'étude de référence (baseline study) pour fixer les indicateurs de départ et se projeter dans le futur avec des objectifs mesurables et quantifiables. Les données primaires



Mission Agrifed Ségou, mars 2019, Crédit photo Balazan pixel pour ONU Femmes. Récolte de pomme de terres dans la région de Ségou. crédit photo ONU- Femmes.

peuvent être collectées directement auprès des bénéficiaires (enquêtes), et les données secondaires à partir de documents et de rapports.

L'étude de référence permet d'analyser la situation initiale (indicateurs appropriés) avant le lancement d'un projet/programme, ensuite les progrès peuvent être mesurés ou des comparaisons établies. Les données de référence d'une étude initiale sont utilisées à des fins de comparaison au cours du projet/programme et/ou à son achèvement (étude de référence finale) afin de déterminer dans quelle mesure les objectifs du projet/programme ont été atteints.

Le Projet « Accès des femmes aux moyens de production pour une agriculture résiliente au dérèglement climatique » a produit des indicateurs de base dans le Cadre de mesure de rendement développé avec les partenaires. Le Projet « Assistance aux femmes et aux filles affectées par le conflit au Mali et participation des femmes au processus de consolidation de la paix » a fourni des efforts pour alimenter autant que faire se peut les indicateurs de base. Le Programme « De victimes à actrices de la paix : Renforcement de la participation des femmes dans la mise en œuvre de l'Accord de paix et amélioration de la cohésion sociale » GPI 3, présente également des indicateurs de départ même si sous certains chapitres l'information est parcellaire.

Cependant, la mission d'évaluation relève que plusieurs programmes phares ne présentent pas d'indicateurs de base ou présentent des indicateurs non renseignés (ND). En l'absence d'indicateurs de base, toute estimation ou projection serait inopérante et ne permettrait pas d'apprécier les progrès accomplis dans le temps afin de dégager la contribution du projet/programme à l'économie de la zone considérée.

Dans le cadre de l'IPAFE, les composantes

« pisciculture » et « transformation agroalimentaire » et le projet « Climat et Energie » au Mali ne présentent pas d'indicateurs de base. De même, le projet « Accès des femmes aux moyens de production pour une agriculture résiliente au dérèglement climatique » ne fournit pas de renseignement sur tous les indicateurs de base.

Toutefois, la mission d'évaluation note que des efforts importants ont été fournis lors de l'élaboration de la NSd'ONU Femmes (Mali)2014-2017 et son extension 2018-2019 en vue d'alimenter les indicateurs de base pour les différents programmes suivant les différentes thématiques. De ce rapport, il ressort que les indicateurs sont issus des partenaires et ciblent la période 2015.

Les décisions issues des projets pour lesquels des études de référence n'ont pas été effectuées pourraient être erronées, ce qui conduirait à des trajectoires imbriquées pour la conduite des activités dans le temps.

Constat 11 : Les interventions d'ONU Femmes (Mali) contribuent effectivement aux résultats attendus. Les thématiques « Les femmes dirigent et participent à la prise de décision à tous les niveaux » et « La gouvernance et la planification nationale reflètent pleinement la responsabilité des engagements et des priorités en matière d'égalité des sexes » n'ont pas fait l'objet de planification au cours de la période 2016-2017.

Globalement les interventions ont contribué à atteindre les résultats. Les taux de réalisation des domaines d'impacts sont faibles pour les thématiques « Les femmes dirigent et participent à la prise de décision à tous les niveaux » et « La gouvernance et la planification nationale reflètent pleinement la responsabilité des engagements et des priorités en matière d'égalité des sexes ». Par contre ils sont élevés pour « La paix et

la sécurité ainsi que l'action humanitaire sont réalisées grâce au leadership et à la participation des femmes », « Les femmes, en particulier les plus pauvres et les plus marginalisées, sont autonomes sur le plan économique et bénéficient du développement » et « Les femmes et les filles vivent à l'abri de la violence ».

Le tableau suivant présente les taux de réalisation des domaines d'impacts.

Tableau 14 : Taux de réalisation des domaines d'impacts de 2014 à 2017

DOMAINES D'IMPACTS	2014	2015	2016	2017
Impact 1 : Les femmes dirigent et participent à la prise de décision à tous les niveaux	16,67%	16,67%		
Impact 2 : Les femmes, en particulier les plus pauvres et les plus marginalisées, sont autonomes sur le plan économique et bénéficient du développement	22,22%	16,67%	35,71%	35,71%
Impact 3 : Les femmes et les filles vivent à l'abri de la violence	11,11%	27,78%	28,57%	28,57%
Impact 4 : La paix et la sécurité ainsi que l'action humanitaire sont réalisées grâce au leadership et à la participation des femmes.	33,33%	16,67%	35,71%	35,71%
Impact 5 : La gouvernance et la planification nationale reflètent pleinement la responsabilité des engagements et des priorités en matière d'égalité des sexes.	16,67%	22,22%		
Total	100%	100%		

Source : DRF, 2014-2017, ONU Femmes (Mali).

Les activités suivantes sont appréciées à partir du rapport sur le plan de travail annuel d'ONU Femmes, complétées avec celles tirées des interviews et de rapports d'activités ou d'évaluation.

Domaine d'impact 1 : Les femmes dirigent et participent à la prise de décision à tous les niveaux

Les activités prévues pour 2014 dans le Cadre de développement des résultats concernaient principalement les élections et la médiation. Ces activités n'ont pas atteint les résultats escomptés suite au report des élections à 2015 et à un timide début de médiation. Le taux de réalisation des activités en 2014 n'était que de 16,67%, taux qui s'est maintenu en 2015. En 2016 et 2017, le DRFne présente pas de taux de réalisation en rapport avec la thématique « participation politique de la femme ».

En 2014, avec le soutien financier d'ONU Femmes, le Réseau des femmes pour la paix et la sécurité dans l'espace CEDEAO (REPSFECO) a organisé une série de conférences publiques sur les droits des femmes et des activités de formation sur leur participation à la médiation. Par ailleurs, un plaidoyer auprès du Ministre de la justice pour l'adoption du mécanisme de justice transitionnelle a été fait.

En 2015, la signature de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali, issu du Processus d'Alger, et la mise en place de la Commission Vérité, Justice et Réconciliation (CVJR), le 29 septembre, ont constitué des avancées significatives.

Le résultat important obtenu en termes de participation politique et de leadership des femmes a été l'adoption d'une loi prévoyant un quota de 30%, sur la représentativité minimale des femmes dans les fonctions électives ou de nomination. Ceci est le fruit d'un plaidoyer continu, ciblant le

gouvernement, les membres de l'Assemblée nationale et les groupes religieux. En 2015, la représentativité des femmes était de 20% au gouvernement et de 10% à l'Assemblée nationale.

Il est important de rappeler qu'en 2014, certains indicateurs au niveau du rapport du Plan de travail annuel n'ont pas pu être renseignés à cause du report des élections. Il s'agit notamment de: i) mesures spécifiques (données ventilées par sexe sur les élections, fond commun pour le Genre et élection, Bureau de Genre dans les sondages); ii) pourcentage de femmes têtes de listes; iii) adoption des réformes constitutionnelles, juridiques et politiques relatives aux mesures spéciales temporaires; iv) pourcentage des membres d'organes électoraux de Genre qui ont une bonne connaissance des questions de Genre; v) pourcentage des femmes occupant des postes de haut niveau dans la candidature à un parti politique (tête de liste, cinq postes de haut niveau); vi) nombre de manuels et de programmes de formation qualifiés élaborés; vii) nombre de structures d'avancement équipées et renforcées. En 2015, ce sont le pourcentage des membres d'organes électoraux de Genre qui ont une bonne connaissance des questions de Genre et le pourcentage des femmes élues soutenues dans leur travail quotidien qui n'ont pas été renseignés.

En 2016 et en 2017, le DRF ne présente pas le taux de réalisation de ce domaine d'impact 1. Cependant, les discussions avec le Groupe-pivot « Droit et Citoyenneté des Femmes » à Ségou ont montré que la planification faite en 2018, a porté entre autres sur i) les activités de sensibilisation au mécanisme de paix et l'existence de plateforme de veille ; ii) la formation à la citoyenneté ; iii) les activités de sensibilisation aux élections avec simulation des urnes ; iv) les émissions radio consacrées à la sensibilisation (retrait des cartes, participation aux élections, etc.). Par contre la planification n'a pas permis

de cibler les femmes rurales. A cela il faut ajouter la non opérationnalisation du comité de suivi au niveau de la région de Ségou pour apprécier et évaluer les activités.

Domaine d'impact 2 : Les femmes, en particulier les plus pauvres et les plus marginalisées, sont autonomes sur le plan économique et bénéficient du développement

En 2014, le taux de réalisation des activités était de 22,22% contre seulement 16,67% en 2015. Par contre en 2016 et 2017, ONU Femmes (Mali) a réalisé plusieurs activités dans ce domaine d'impact dont le taux était de 35,71%. En 2014, ONU Femmes (Mali) a lancé un projet majeur d'autonomisation économique doté d'un budget de 1,42 million de dollars, ce qui a permis de créer 13 unités de transformation des aliments. Ces unités ont permis à 5.000 femmes de disposer d'une source supplémentaire de revenus.

En 2015, ONU Femmes (Mali) a investi dans le renforcement des capacités techniques et de gestion, couplé à des compétences en négociation et en marketing au bénéfice des femmes rurales. Les secteurs économiques et les chaînes de valeur ont concerné la pisciculture, la transformation des aliments (fruits de céréales, etc.) et les industries extractives. Ceci a été appuyé par la signature d'un contrat avec deux grandes entreprises privées afin de formaliser la stratégie d'entrepreneuriat féminin. ONU Femmes (Mali) a ainsi obtenu des bailleurs de fonds une subvention de 1,5 million d'euros pour financer l'Initiative pour la promotion et l'appui à l'entrepreneuriat féminin (IPAFE), en 2016.

En 2016, les activités ont concerné le renforcement des capacités des femmes entrepreneurs dans la filière agroalimentaire, à travers un accord de financement passé avec le gouvernement luxembourgeois. Par ailleurs, des actions ont été menées dans

le renforcement des partenariats avec le secteur privé par le lancement d'un nouveau projet de certification de l'égalité des sexes qui encourage les grandes entreprises maliennes à acheter auprès d'entreprises locales, y compris des entreprises dirigées par des femmes.

En 2017, ONU Femmes (Mali) a lancé plusieurs initiatives, notamment le programme AgriFeD (Agriculture, femmes et développement durable). Ce programme, financé par le gouvernement luxembourgeois, vise à renforcer les capacités de résilience de 40.000 agricultrices maliennes afin de leur permettre de surmonter les effets du dérèglement climatique sur 5 ans. Le lancement de ce programme a redonné espoir aux femmes rurales les plus touchées par les effets négatifs du changement climatique.

Par ailleurs, les structures publiques chargées de la promotion des technologies de l'information et de la communication (TIC), en particulier l'AGETIC et l'AGEFAU, se sont résolument engagées à soutenir les initiatives d'ONU Femmes visant à réduire la fracture numérique au niveau des femmes urbaines et rurales pour accélérer leur autonomisation économique. Cet engagement s'est concrétisé par la signature d'un accord tripartite et la mise à disposition d'une salle ultra-moderne équipée de 26 ordinateurs pour faciliter le renforcement des capacités des femmes en TIC.

Cependant, force est de constater que les données disponibles sur ces projets ne permettent pas, à ce stade, à la mission d'évaluation d'apprécier le degré d'autonomisation économique des femmes.

Domaine d'impact 3 : Les femmes et les filles vivent à l'abri de la violence

En 2014, les réalisations d'ONU Femmes (Mali) en matière d'élimination des violences faites aux femmes étaient modestes, le taux

n'était que de 11,11% contre 27,78% en 2015, et 28,57% en 2016 et en 2017. Ainsi, ONU Femmes (Mali) a mené de nombreuses actions, non seulement pour réduire l'incidence de la violence, mais aussi pour créer des conditions propices à la prise en charge des victimes de telles violences. Les services de la police nationale, en partenariat avec ONU Femmes (Mali) et l'ambassade du Royaume des Pays-Bas, ont établi le numéro vert « 80 333 », pour signaler les cas de violence sexiste. Cependant, les activités prévues dans le cadre de la lutte contre la violence n'ont pas toutes été exécutées.

Il est important de rappeler que les actions de lutte contre la violence à l'égard des femmes et des filles sont définies conformément à l'action prioritaire 1 de la politique nationale pour l'égalité des sexes 2009-2018 (PNG-Mali).

En 2015, des progrès significatifs ont été accomplis à travers la mise en place d'unités fonctionnelles de soutien et de service. Ces dispositifs ont permis de créer un rapport de confiance entre les femmes et la police et d'autres services de sécurité.

En 2016, ONU Femmes (Mali) a travaillé au niveau préventif ainsi que sur les soins et l'accès à la justice.

En 2017, la mise en place d'un comité de suivi au niveau du Ministère de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille, pour rédiger et faire adopter un projet de loi contre la violence sexiste, a été d'une importance capitale.

Domaine d'impact 4 : La paix et la sécurité ainsi que l'action humanitaire sont réalisées grâce au leadership et à la participation des femmes.

Ce domaine d'impact a vu des activités se réaliser en 2014 à 33,33% contre seulement 16,67% en 2015, et 35,71% en 2016 et en

2017.

La participation des femmes aux discussions sur la paix, engagées à Alger, était extrêmement faible (de l'ordre de 4%). Toute chose qui avait poussé le Système des Nations Unies à accompagner les organisations et associations féminines dans leur mobilisation pour participer au processus de paix. A cet effet, ONU Femmes a formé en 2014 environ 40 femmes pour faciliter leur participation active aux négociations de paix. L'année 2015 a été marquée par une augmentation des investissements en faveur des femmes pour la paix et la sécurité. ONU Femmes (Mali) a initié la construction de « Cases de la paix » dans plusieurs localités du Nord dans le but de renforcer la participation des femmes à la cohésion sociale et au dialogue communautaire. Plusieurs initiatives ont aussi visé les femmes déplacées et réfugiées de retour. ONU Femmes (Mali) a par ailleurs renforcé des unités de soutien à la prise en charge médicale, psychosociale, économique et juridique au profit des survivant(e)s du conflit armé au Nord. En 2015, ONU Femmes a accompagné le Ministère de la promotion de la femme de l'enfant et de la famille et les acteurs clés pour l'élaboration du Plan d'action national pour la mise en œuvre de la Résolution 1325 sur les femmes, la paix et la sécurité. En 2016, ONU Femmes (Mali) a mené des initiatives visant à améliorer la participation des femmes aux travaux de la Commission Vérité, Justice et Réconciliation (CVJR) et la prise en compte de leurs besoins spécifiques. En 2017 et 2018, ONU Femmes a appuyé les capacités institutionnelles du MPFEF pour la coordination et le suivi du Plan d'action national 1325 à travers l'Unité technique de gestion et d'appui à la mise en place de points focaux dans les départements sectoriels clés. À la fin de 2017, l'organe principal chargé de la justice transitionnelle dispose en son sein d'une sous-commission sur le Genre et d'une plus grande représentativité des femmes-commissaires (20%) parmi les mécanismes de paix au Mali. Par ailleurs, des mesures spécifiques ont été adoptées pour

mettre en place un mécanisme de traitement de plaintes plus adapté aux femmes et le personnel des 5 antennes régionales de la CVJR a été formé pour ce faire.

Cependant, la représentation globale des femmes dans les mécanismes de paix (Commissions DDR, RSS, Intégration, CVJR, MOC, CSA) était en moyenne de 3% (même si la CVJR à elle seule est de 20%) et ce malgré le plaidoyer pour le respect de la loi sur le quota.

Les barrières communautaires à la participation des femmes au processus de prise de décision ont été remises en question dans les zones ciblées (Gao, Tombouctou, Sikasso, Mopti). Des leaders traditionnels et religieux dans les régions de Gao et Mopti sont informés et engagés sur la nécessité d'associer les femmes. Des femmes membres des Cases de la paix à Gao, Ménaka, Tombouctou et Berrahtravaillent à l'échelle communautaire pour promouvoir leurs droits, asseoir la cohésion sociale et le vivre-ensemble et sensibiliser sur le phénomène des VBG. Les femmes déplacées et des communautés hôtes à Sikasso, Mopti et Gao ont consolidé leurs activités de transformation et de production maraichère, ce qui les a aidés à se réhabiliter et à s'intégrer dans l'économie locale.

Ces progrès phares ont fait l'objet d'une visite de la Coordinatrice résidente des Nations Unies au Mali, et des bailleurs de fonds de PBF à Gao pour échanger avec les femmes de la "Case de la paix". Les résultats obtenus ont permis d'étendre le champ des actions aux régions du Centre (Mopti et Ségou) sur le renforcement de la résilience sécuritaire et la prévention des conflits intercommunautaires, en partenariat avec le PNUD et la MINUSMA, sous le pilotage d'ONU Femmes.

On note l'engagement des forces de défense et de sécurité (police et armée maliennes) qui

se traduit par la validation d'un plan d'action de la police sur la lutte contre les VBG, par l'extension des formations des effectifs de l'armée sur le genre, les droits humains et les VBG et par savolonté à développer une stratégie 'Genre'.

La dynamique de la prise de conscience et de l'implication des femmes leaders dans la lutte contre le phénomène de l'extrémisme violent dans l'espace G5 Sahel a été renforcée à la faveur du dialogue de haut niveau tenu à Bamako. Les femmes leaders du Mali et de la Sous-région sont mieux outillées pour conduire le plaidoyer en matière de lutte contre l'extrémisme violent.

Grâce à l'appui technique d'ONU Femmes, pas moins de 250 agents de l'administration pénitentiaire et des organisations de la société civile œuvrant dans ce domaine à Bamako, Tombouctou et Gao sont outillés pour intégrer les droits et les besoins spécifiques des femmes détenues, dont un pool de formateurs. Pour la première fois au Mali, un guide de formation sur les Règles de Bangkok a été élaboré et est utilisé par l'administration pénitentiaire. Également, une réflexion est engagée avec la Direction nationale de l'administration pénitentiaire, ONU Femmes, le PNUD et la MINUSMA pour améliorer les conditions de travail des agents, les infrastructures de détention incluant les dispositifs pour les femmes et institutionnaliser les formations sur les Règles de Bangkok, à travers leur intégration dans le cursus de formation des agents pénitentiaires.

En apportant un appui technique direct à la communauté humanitaire du Mali, ONU Femmes a permis une adéquation de la réponse humanitaire avec les normes et standards genre, tels que prescrits par les Nations Unies. Ainsi, en 2017, sur les 130 propositions d'action soumises par 93 acteurs humanitaires, au moins 30% ont été jugés sensibles au genre suite à une analyse

participative avec les 7 Clusters. Le Marker Genre a été utilisé pour cet exercice. Ce travail très important de renforcement des acteurs humanitaires a permis de disposer d'une analyse sur la situation des filles et des femmes et les stratégies de réponse ciblées. Deux encadrés sur le genre et sur cette analyse sont désormais inclus dans le HRP 2018. Cette dynamique s'est poursuivie et l'élaboration du HRP 2019 intègre aussi une analyse genre.

La mission d'évaluation note des progrès significatifs dans l'accomplissement de ce domaine d'impact.

Domaine d'impact 5 : La gouvernance et la planification nationales reflètent pleinement la responsabilité des engagements et des priorités en matière d'égalité des sexes.

L'initiative de budgétisation et de planification tenant compte des sexo-spécificités (GSBP) s'est avérée la meilleure approche pour orienter les ressources publiques vers les groupes vulnérables et marginalisés, en tenant compte de leurs priorités dans la planification gouvernementale. Le taux de réalisation des activités était de 22,22% en 2015 contre seulement 16,67% en 2014.

En 2014, le DRF indique que 20,6% du budget national a été alloué au ministère chargé de la promotion de la femme. Toutefois certaines activités n'ont pas été réalisées à savoir : l'élaboration de plans et de budgets locaux sensibles au Genre, l'adoption d'un indicateur commun sensible au Genre au sein du Système des Nations Unies et la répartition adéquate des ressources pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

En 2015, les activités du Groupe de surveillance du budget, soutenu par ONU Femmes (Mali) ont joué un rôle catalyseur dans la prise en compte des besoins des femmes dans le budget du gouvernement

malien. La mise en place du Conseil régional pour l'égalité des sexes dans les régions de Kayes et de Koulikoro a constitué une avancée significative pour la planification budgétaire dans ces régions. Autre aspect intéressant : la formation des élus locaux à la planification responsable en matière d'égalité des sexes, grâce à un partenariat avec le Centre national de formation des collectivités territoriales.

La mission d'évaluation note qu'ONU Femmes (Mali) n'a pas programmé d'activités en 2016 et en 2017 dans le cadre de la budgétisation sensible au Genre.

Constat 12 : Les initiatives d'ONU Femmes (Mali) développées dans la thématique « autonomisation économique des femmes » contribuent à l'atténuation des effets néfastes du dérèglement climatique et à la création de sources de revenus supplémentaires pour les populations locales.

Les actions en cours développées par ONU Femmes (Mali) s'articulent autour des programmes suivants :

Dans le cadre de l'Initiative pour la promotion et l'appui à l'entrepreneuriat féminin (IPAFE), il faut noter :

✓ Le programme « Pisciculture-Mines » (2016-2018) : il a pour objectif de renforcer l'entrepreneuriat féminin par l'amélioration de l'environnement des affaires et le renforcement de leurs capacités en vue d'accroître leur contribution dans la création de richesses et d'emplois pour une croissance économique durable au Mali. Il a développé des innovations d'adaptation au dérèglement climatique dans le cadre de la pisciculture et a doté 495 femmes des régions de Koulikoro et de Ségou de 24 cages flottantes contenant 223 760 alevins. Les revenus tirés de la commercialisation des poissons de 70 femmes regroupées au sein de 11 associations après une phase de production de 8 mois se chiffrent respectivement à 18

555 208 FCFA pour la région de Ségou et à 18 198 750 FCFA pour la région de Koulikoro.

✓ Le programme « Transformation agroalimentaire » : mis en œuvre sur une période de 2 ans (2016-2018) a pour objectif d'améliorer la compétitivité et la rentabilité des entreprises féminines exerçant dans la filière agroalimentaire (céréales, fruits et légumes, lait, viande, karité, arachide) pour qu'elles contribuent de manière significative à la croissance économique du Mali. Entre autres résultats obtenus, il faut noter la participation de 8 entreprises féminines au forum « Invest in Mali » et la formation de 26 entreprises féminines en techniques de comptabilité et entrepreneuriales.

D'autres programmes ont été lancés par ONU Femmes (Mali) :

✓ Le programme « Accès des femmes aux moyens de production pour une agriculture résiliente au dérèglement climatique ». Il a pour objectif de contribuer de manière durable sur 5 ans (2016-2020), à l'amélioration des conditions de vie de 25 000 femmes agricultrices et/ou transformatrices agroalimentaires dans les régions de Kayes, Ségou, Mopti et Gao en leur permettant de développer leurs capacités de résilience aux changements climatiques. Le Programme a permis à 2433 femmes agricultrices d'avoir accès à des espaces de production aménagés. Également, dans le cadre de l'accès des femmes rurales à un dispositif de financement, la BNDA a adopté un taux d'intérêt préférentiel de 8% appliqué aux femmes évoluant dans l'agrobusiness contre 12% pour les autres banques et 24% pour les systèmes financiers décentralisés. En dehors du renforcement des capacités



sur les techniques culturelles adaptées à la préservation de l'environnement et au dérèglement climatique, les femmes disposent de 14 pluviomètres pour anticiper sur le stress hydrique ;

☐ le Projet « Climat Energie » du Mali (2017-2019) vise à réduire la pression sur le bois-énergie en intervenant à la fois sur l'offre et la demande à Ségou, Koutiala, Bamako, Barouéli et Yorosso. Le Projet a planté 110 000 arbres composés essentiellement de *Jatropha curcas*, protégé 30 hectares de forêts à travers les communautés et assurer la production de 18 tonnes de briquettes de biomasse. Par ailleurs, 10 entreprises féminines ont été appuyées pour la production de 6048 foyers améliorés.

Constat 13 : Le contexte actuel a été peu propice à l'accomplissement du mandat d'ONU Femmes (Mali). Certains facteurs politiques et financiers ont permis d'atteindre les résultats certains prévus. Par contre d'autres à caractère religieux, culturel, sécuritaire et administratif ont été peu favorables.

Les facteurs favorables à l'atteinte des résultats prévus s'articulent autour des points suivants :

☐ La volonté politique du gouvernement et le soutien de la communauté internationale à l'Agenda Femmes, Paix et Sécurité avec l'adoption d'un PAN 1325. Des initiatives positives ont été menées par le gouvernement dont l'élaboration et la mise en œuvre du Plan d'action national sur la Résolution 1325, la participation du Ministère de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille (MPFEF) dans le Comité stratégique de DDR et le Conseil national pour la RSS ; la vérification des antécédents relatifs aux violences sexuelles liées au conflit et autres violences contre les femmes et filles des combattants membres des patrouilles mixtes ; ainsi que la mise à

disposition de commodités spécifiques pour les femmes et pour les enfants dans les sites de cantonnement. Ces mesures sont complétées par la Loi 2015-052 instituant la promotion de l'accès des femmes aux fonctions nominatives et électives.

✓ Les opportunités de financement disponibles : la majorité des bailleurs exigent la participation des femmes pour la mise en œuvre des activités des Programmes. Les ressources financières mises à la disposition d'ONU Femmes (Mali) sont passées de \$ US 4 206 588.32 en 2014 à \$ US 7 170 135 en 2018 soit une augmentation de plus de 70%. Ceci montre la volonté des bailleurs de fonds à accompagner ONU Femmes dans l'atteinte des objectifs ;

✓ la mise en œuvre de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali, issu du Processus d'Alger, est une priorité nationale et a reçu le soutien de la communauté internationale ;

✓ le dynamisme de la société civile féminine qui est très active dans toutes les zones affectées par les conflits. Les femmes ont participé aux efforts communautaires de réconciliation, à la résilience des communautés en adoptant des stratégies endogènes ;

✓ la prise de conscience par rapport au phénomène de violences sexistes, violences sexuelles survenues dans les zones de conflits ; et

✓ la création du G5 Sahel.

L'existence des ministères compétents notamment celui de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille a facilité la mise en œuvre des programmes et assuré leur suivi à travers l'installation d'une Unité de coordination 'Genre'.

Pour les facteurs défavorables :

✓ les pesanteurs socioculturelles qui limitent les rôles des femmes à l'espace privé. Les femmes sont réduites et orientées aux tâches domestiques ;

✓ l'influence des religieux sur le politique par rapport aux décisions sensibles au Genre ;

✓ l'insécurité grandissante qui mine les efforts sur le terrain, limite l'accès humanitaire et limite les résultats de tous les acteurs. A cela, il faut ajouter la résurgence des conflits inter et intra-communautaires au centre du pays (Mopti, Ségou) et au Nord (Ménaka, Gao). La présence des groupes extrémistes et terroristes limite les droits des femmes dans les localités affectées. Dans le cadre du projet « Renforcer l'Etat de droit pour la construction de la paix au Nord Mali » a identifié de nombreux incidents sécuritaires au niveau local dans les régions de Mopti, Tombouctou et Gaoet sur les principaux axes routiers, qui ont limité les possibilités de déplacement des acteurs et bénéficiaires entre les différentes localités. Cela a été un facteur qui a beaucoup impacté les plannings des activités dans les régions, occasionnant des lenteurs dans la mise en œuvre globale du projet.

✓ les conflits de leadership au sein de la société civile féminine qui entravent toute construction dans la durée d'un agenda commun. La mise en place ou renouvellement des membres des bureaux et des organes de gestion des activités a été confrontée à des difficultés ;

✓ l'instabilité politique et institutionnelle. Les nombreux changements de gouvernements ne facilitent pas la poursuite des engagements. Les tensions politiques et sociales (grèves des magistrats, de la santé, de l'éducation, des transports, etc.) et surtout le blocage de la révision constitutionnelle n'a pas permis de mettre en œuvre les réformes institutionnelles prévues par l'Accord pour la paix et la réconciliation au

Mali, issu du Processus d'Alger ; et

✓ les procédures de versement des perdiems et de justification des fonds sont des facteurs défavorables à l'atteinte des résultats.

Liste sommaire des effets positifs et inattendus :

✓ la volonté exprimée par les hommes qui participent de plus en plus aux sessions de sensibilisation sur la thématique des violences sexistes ;

✓ le changement au niveau des discours par la prise en compte des aspects Genre ; changement du comportement des jeunes par un réel engagement contre les violences sexistes ; et

✓ le changement dans la relation entre hommes et femmes. Les hommes sont prêts à rejoindre les femmes pour les discussions dans les villages (Sikasso dans le cercle de Kolondièba).

L'avantage comparatif d'ONU Femmes (Mali) repose sur les éléments suivants:

Niveau normatif :

- Œuvre dans la prise de conscience des autorités de l'insuffisance des instruments juridiques favorables à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes au Mali par diverses stratégies ;
- Appui technique et stratégique dans l'élaboration et la vulgarisation des lois, politiques et stratégies et des initiatives favorables à la promotion de l'égalité des sexes ;
- Existence d'une expertise technique pour accompagner les acteurs dans l'élaboration des instruments juridiques.

Niveau programmatique :

- Expertise technique présente pour

intégrer le genre dans tous les secteurs ;

- Mise en œuvre des programmes et projets conjointement avec les autres Agences des Nations Unies ;
- Obtention des évidences sur l'avancée de l'Agenda Genre et partage des bonnes pratiques en matière d'intégration du Genre ;
- Confiance des principaux bailleurs de fonds.

Niveau de coordination :

- Co-lead des groupes thématiques de le PNUAD+ ;
- Participation active au GTG avec le MPFEF. Capacités et expertise technique pour l'appui à l'élaboration des lois, stratégies, politiques thématiques ;
- Existence des points focaux Genre au MPFEF et dans certaines Agences de Nations Unies ;
- Partenariat entre OCHA et ONU Femmes pour le renforcement de l'intégration du genre dans le secteur humanitaire ;
- Leadership important dans les mécanismes de coordination nécessitant le Genre au sein du Système des Nations Unies ;
- ONU-Femmes pilote la coordination dans le Système des NU sur les questions d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ; à ce titre, elle met en œuvre en synergie avec d'autres agences la politique Genre du système des NU.
- Par ailleurs, ONU-Femmes pilote, avec le Canada, le Groupe thématique « Genre et autonomisation de la femme » des partenaires techniques et financiers.

Synthèse relative à l'efficacité

Les objectifs ont été globalement atteints. Des progrès considérables ont été enregistrés respectivement dans les domaines d'impacts 4 « La paix et la sécurité ainsi que l'action humanitaire sont réalisées grâce au leadership et à la participation des femmes », 2 « Les femmes, en particulier les plus pauvres et les plus marginalisées, sont autonomes sur le plan économique et bénéficient du développement et 3 « Les femmes et les filles vivent à l'abri de la violence ».

6.3 Efficience

Constat 14 : La NS a permis d'obtenir des synergies thématiques avec d'autres entités des Nations Unies et la MINUSMA tant dans sa conception que l'exécution de ses programmes et projets axés sur le genre et l'égalité entre les sexes, bien que celles-ci soient faiblement perçues entre les différentes thématiques et Flagship au sein d'ONU Femmes (Mali).

Le Plan cadre intégré des Nations Unies pour l'aide au développement au Mali (PNUAD+) pour la période 2015-2019 a assuré la synergie des actions du Système des Nations Unies et leur adéquation avec les priorités maliennes. Le Bureau de pays ONU Femmes en tant que membre de l'Équipe de pays des Nations Unies a aligné sa programmation à celle de le PNUAD+. De ce fait, les réalisations majeures de la NS sont incluses dans les rapports trimestriels et annuels de le PNUAD+. A travers certains domaines dont la santé maternelle et les VBG, la scolarisation des filles, le dérèglement climatique, l'Etat de droit, la paix et la sécurité, impliquant plusieurs entités onusiennes dont l'UNICEF, FNUAP, le PNUD, l'OMS, l'UNESCO, le PAM, la

FAO et la MINUSMA. ONU Femmes a affecté une Experte Genre à OCHA pour renforcer les capacités humanitaires du Mali en matière de Genre. L'équipe d'ONU Femmes participe à 5 groupes d'effet grâce à son mandat transversal.

De plus, des synergies thématiques avec d'autres entités des Nations Unies et la MINUSMA dans l'exécution de ses programmes et projets sont évidentes à travers la mise en œuvre des projets conjoints. Pour exemple, le Domaine de résultat 4 : « Le leadership des femmes est renforcé dans le processus de paix, sécurité et la réponse humanitaire » du DRF est aligné à l'Effet 1 de le PNUAD+ : « La paix et la stabilisation sont assurées à travers un dialogue politique inclusif, une réforme des institutions concernées et la promotion d'une coexistence pacifique et le respect des droits humains ». Selon les interviews, au travers cet alignement, le Bureau de pays a développé plus de 6 projets conjoints entre 2017-2018: Amélioration de l'accès des femmes victimes de violences sexuelles et basées sur le genre à la justice et la sécurité /GPI2 avec FNUAP/MINUSMA; De victimes à actrices de la paix/ GPI 3 avec FNUAP/MINUSMA; Résilience communautaire avec PNUD/OHCHR; Emploi des jeunes avec PNUD/FAO; Lutter contre les facteurs de conflit au Mali à travers l'Etat de droit GFP avec PNUD/UNODC; Programme d'appui à la mise en œuvre de la Résolution 1325 au Mali à travers le relèvement économique des femmes affectées par le conflit et la protection de leurs droits avec MINUSMA (section stabilisation).

Au sein d'ONU Femmes (Mali), la synergie entre les thématiques est faiblement perceptible. Elle est effective entre les thématiques « Femmes, Paix et Sécurité » et « Violences faites aux femmes » à travers

leur collaboration régulière pour l'appui au MPFEF et à la société civile pour l'élaboration de l'avant-projet de loi sur les VBG, l'appui à la Police pour la mise en œuvre de son plan d'action sur les VBG, la formation des acteurs clés sur les VBG, la participation commune aux espaces de coordination, le partage des outils et des bonnes pratiques, l'utilisation des partenaires d'exécution communs à Mopti et Sikasso (APDF, ODI Sahel, Directions régionales de la Promotion de la Femme). La synergie a débuté entre les thématiques « Femmes, Paix et Sécurité » et « Participation politique de la Femme » qui collaborent avec le partenaire GP/DCF dans le cadre de l'appui aux femmes pour les élections. Il y a également une synergie entre la thématique « Femmes, Paix et Sécurité » et « EAW » et avec « Gouvernance ». Mais elle n'est pas perceptible entre la thématique « Autonomisation économique des femmes ». Cette synergie participerait à une approche intégrée de mise en œuvre où les résultats viendraient en complément d'autres en ce sens que l'ensemble des aspects économiques des femmes des autres thématiques seraient affecté et mise en œuvre par l'équipe de l'autonomisation économique des femmes. La synergie d'action à travers les approches intégrées de mise en œuvre est faiblement perceptible entre les acteurs intervenant dans un même programme sur le plan opérationnel au niveau des régions, rendant ainsi difficile le développement des synergies entre activités, pourtant nécessaires pour minimiser les coûts des activités et accentuer le processus d'apprentissage continue à travers les bonnes pratiques. Les activités en liant avec la participation politique des femmes offrent aussi l'opportunité de s'associer dans l'élimination des VBG et l'autonomisation des femmes par les activités génératrices de revenus dans la région de Ségou.

L'ONU Femmes peut profiter de son avantage par rapport au mandat de coordination pour la mise en place des mécanismes afférents

³⁹ONU Femmes, Rapport annuel du Programme Pays, 2017, page 43.

⁴⁰PNUAD Plus 2015-2019, page 45, 50, 54, 60, 64,

qui visent à l'intégration du Genre dans les régions d'intervention selon les possibilités sécuritaires. Car dans le contexte du Mali et particulièrement au Nord et au Centre, les activités étatiques sont sujettes aux attaques terroristes par des groupes qui ne reconnaissent pas l'autorité étatique. De ce fait, les autorités étatiques sont faiblement représentées et par conséquent ne peuvent pas participer efficacement dans la mise œuvre et la coordination des interventions. Par contre, l'ONU Femmes (Mali) pourrait penser à utiliser sa capacité technique de pouvoir expliquer et de veiller à l'intégration des questions d'égalité des sexes dans les différentes interventions des Agences des Nations Unies dans les régions, d'après les interlocuteurs.

Selon les partenaires interviewés, le personnel d'ONU Femmes (Mali) possède une solide

expertise technique et offre un travail de haute qualité en matière de Genre et égalité de sexe. Cela se perçoit par la participation aux différentes interventions. Ainsi la stratégie la plus prometteuse serait d'utiliser le mandat de coordination et la fonction de gestion des connaissances (y compris en communication) comme point important de départ du travail et de plaidoyer.

Constat 15 : Bureau de paysONU Femmes (Mali) a fait preuve d'une très bonne capacité d'utilisation des ressources en assurant l'équilibre et la cohérence avec la programmation et les financements entre 2014-2018. Ainsi, la structure de gestion a pu fournir un soutien efficient lors de la mise en œuvre de la NS.

Figure 8 : Evolution du Budget 2014-2018

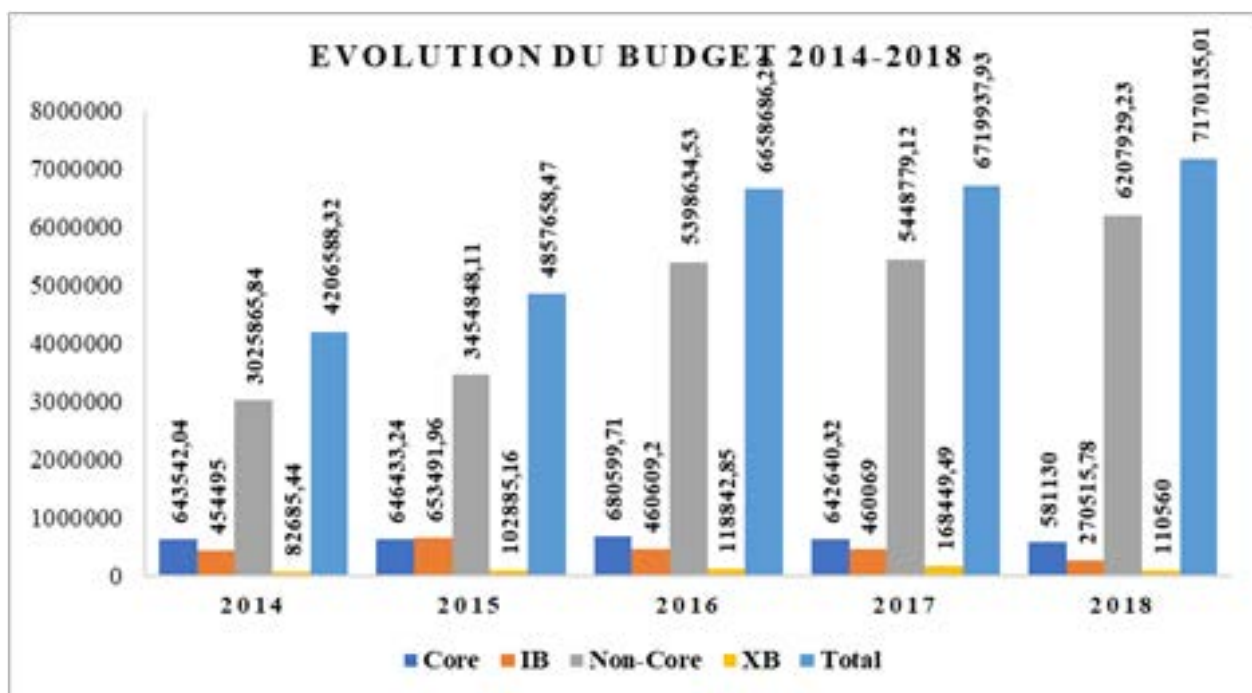
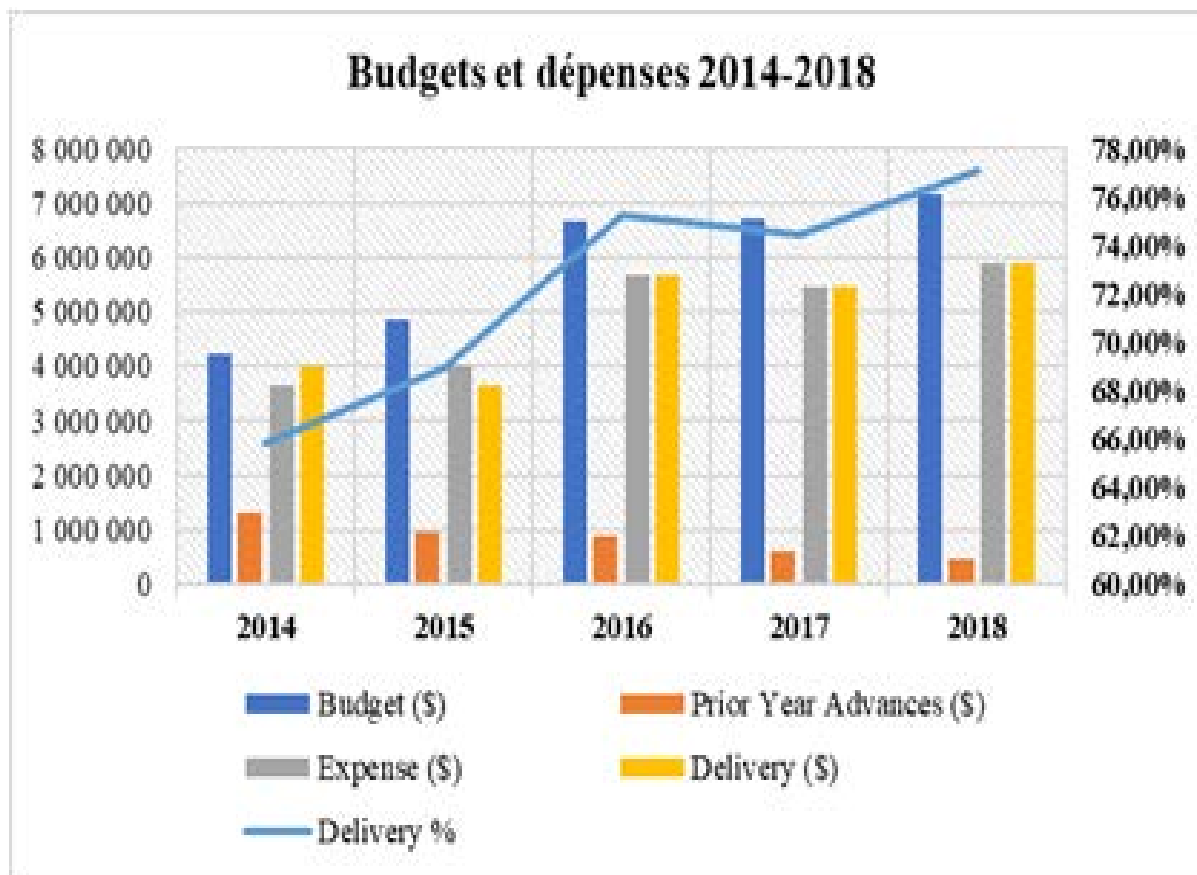


Figure 9 : Evolution des dépenses et du taux d'utilisation des ressources



Les ressources financières de la NS ont évolué de façon ascendante entre 2014 et 2018. Le budget est passé de 4 206 588,32 \$US à 7 170 135 \$US en 2018. De même, les taux d'utilisation des dépenses ont évolué proportionnellement au budget : 65,87% en 2014, 68,98% en 2015, 75,25% en 2016, 74,48% en 2017 et 77,07% en 2018 (le taux moyen d'utilisation est de 72,33% pour l'ensemble de la période). De ce fait, le Bureau de pays d'ONU Femmes (Mali) a fait preuve d'une très bonne capacité d'utilisation des ressources en assurant non seulement l'équilibre mais aussi la cohérence entre la programmation et les opérations de 2014 à 2018. Les taux de réalisations assez faibles selon le constat ci-dessus et le taux d'utilisation des ressources beaucoup plus élevé. Cela s'explique par le nombre d'activités planifiées qui ont été réorientées au cours des années à cause des situations

politiques et sécuritaires changeantes. En effet, le nombre des activités réalisées sont plus nombreux que ceux planifiés en début de période dont la pertinence n'était plus d'actualité à cause de ses changements. Les taux de réalisation ci-dessus n'ont été calculés uniquement qu'à partir de « One Apps » qui ne prends en compte que les activités planifiées en début de période.

Cette évolution révèle que plus le budget augmente et plus le Bureau de pays fait preuve d'adaptation et de performance de gestion. L'évolution de la courbe du graphique ci-dessus, indique une efficacité du Bureau dans la mobilisation des fonds et dans sa capacité à s'adapter aux changements internes en termes de structure de gestion. La mobilisation des fonds est un processus continu qui devra impliquer les partenaires d'ONU Femmes. L'absence d'une équipe complète et pérenne en charge du partenariat

et de la mobilisation des fonds met le Bureau dans une situation d'incertitude face aux

charges de personnel et programmatique pour soutenir les activités en cours.

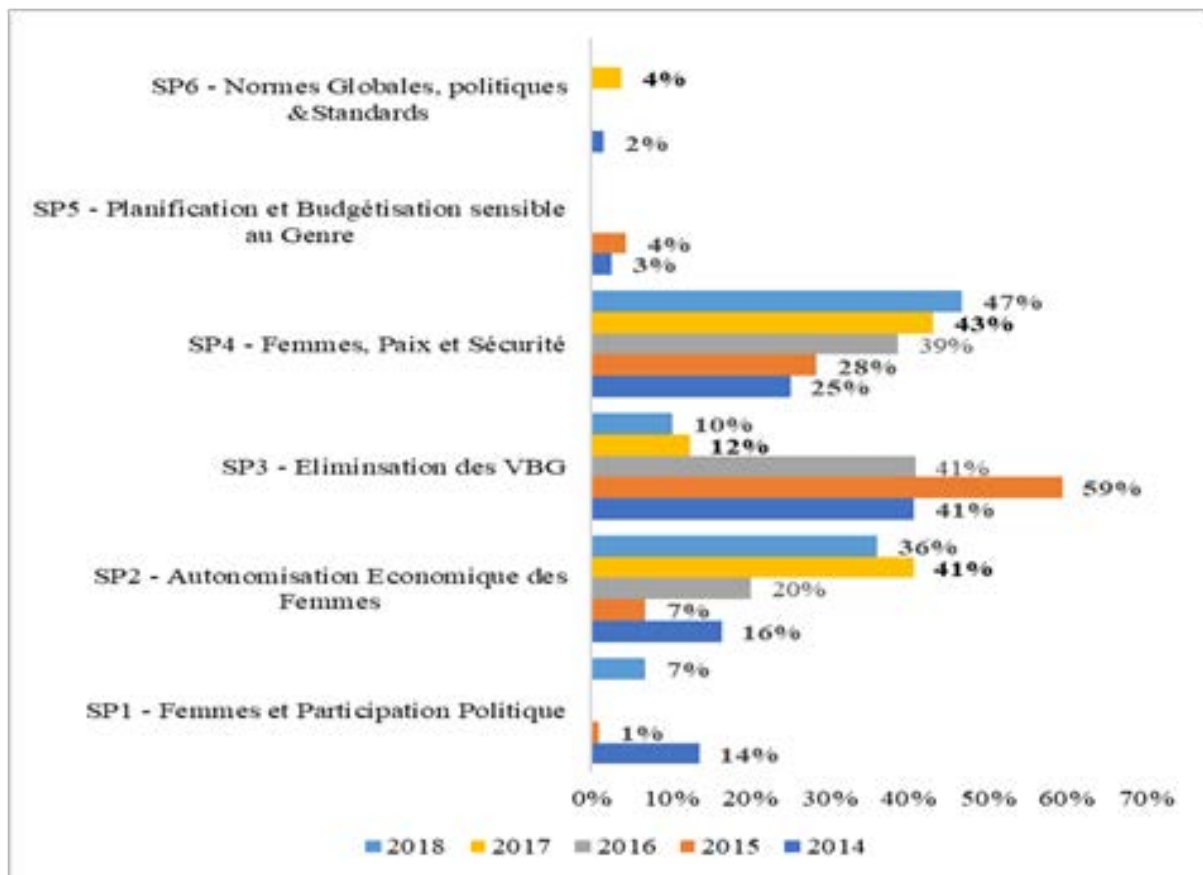


Figure 10 : Répartition des ressources financières par thématiques et par années

La répartition budgétaire a évolué de manière disproportionnelle entre les thématiques durant la période de 2014 et 2018. En début de période, la thématique de l'« Elimination des VBG » était la plus importante avec 41 % suivie de celle sur « Femmes, Paix et Sécurité » avec 25%, ensuite l'« Autonomisation économique des femmes » 20% et moins de 1% pour les autres. En 2018, la thématique « Femmes, Paix et Sécurité » est la plus importante avec 47%, suivie de l'« Autonomisation économique des femmes » avec 20%.

Le Bureau de pays a adapté sa structure organisationnelle et son budget pour être efficient et efficace aux priorités nationales,

en l'occurrence aux changements de l'environnement externe. En effet, la structure organisationnelle a évolué en termes de ressources humaines en qualité et en quantité, et d'adaptation de l'organigramme aux priorités programmatiques du contexte malien.

Le volume d'investissement du portefeuille dans les thématiques suit une logique de projets financés. La répartition des interventions d'ONU Femmes (Mali) par thématiques pourrait suivre une logique d'opportunités stratégiques liées au contexte pour créer un équilibre entre les mandats. Par exemple, la thématique « Autonomisation économique des femmes » qui ne bénéficie que de 26% de la moyenne du budget offre d'opportunités stratégiques autant que celle sur « Femmes, Paix et Sécurité ».

Selon les interviews des bénéficiaires, la valorisation du statut de la femme pourrait passer par son autonomisation car les femmes maliennes sont touchées de manière disproportionnée par la pauvreté, la discrimination et l'exploitation. Leurs voix porteraient plus dans les instances de prise de décision si elles créaient de la valeur par une plus grande contribution à l'économie, que ce soit au sein des entreprises, dans les exploitations agricoles, comme entrepreneuses ou employées, etc. La mission d'évaluation pense qu'il serait préférable de renforcer les autres thématiques par le personnel pour créer un équilibre entre les mandats normatifs et de coordination.

Constat 16 : L'architecture organisationnelle idéale du Bureau de pays reste un réel défi compte tenu des réalités programmatiques du Genre et de l'Égalité des sexes au Mali.

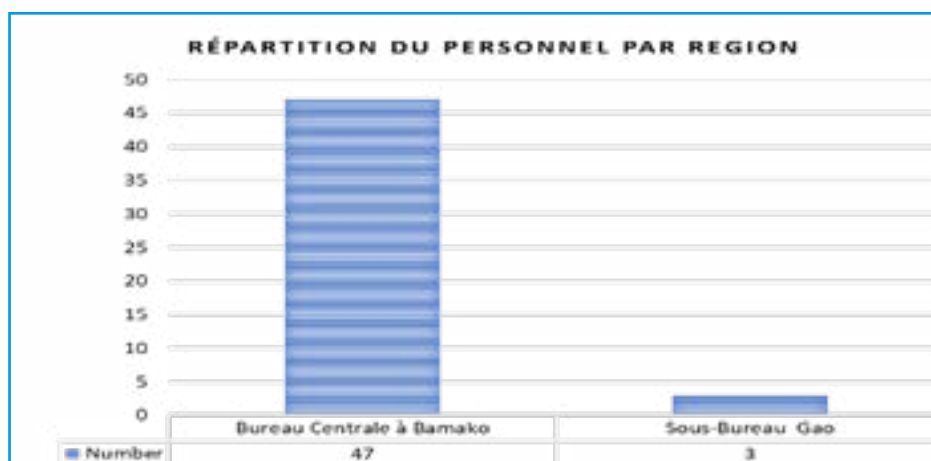
Le nombre de personnel a plus que doublé entre 2014 et 2018 passant de 21 à 50, et la situation politique et sécuritaire du pays demeure très préoccupante. Les régions de Tombouctou, Kidal, Ménaka, Gao, Mopti, Ségou sont devenues difficilement accessibles à cause de la montée de l'insécurité. De ce fait, le suivi de proximité des interventions

et l'insuffisance du personnel opérationnel d'ONU Femmes (Mali) déployé dans ces régions pose un réel défi. L'affectation d'un personnel sur le terrain devrait être minutieusement étudiée parce que le personnel des Nations Unies est considéré comme cible des terroristes dans les régions du Mali. Les limitations de déplacement sont une véritable contrainte, le personnel d'ONU Femmes ne peut actuellement qu'accéder qu'aux chefs-lieux de régions et à des localités limitées dépendamment de la situation sécuritaire volatile.

Les moyens de déplacement sont aussi restreints : les régions du Nord sont seulement accessibles par avion pour le personnel d'ONU Femmes ; il est plus facile de rallier les régions de Nord à partir de Bamako que de Gao. Les conditions de vie (accès à l'éducation de qualité, soins de santé, stress, climat très chaud) et de sécurité posent des problèmes pour la présence des familles du personnel affecté. Tout cela explique le nombre d'effectif limité de l'antenne d'ONU Femmes (Mali) à Gao qui est composé de 3 employés nationaux et des 47 personnes du bureau central de Bamako comme le montre le graphique ci-dessous.

L'équipe de Gao est composée du chef d'antenne, d'un assistant administratif et

financier et d'un chauffeur. Seul le responsable de l'antenne assure la couverture de toutes les



thématiques des régions du Nord.

Département/Thématiques	Nombre	Pourcentage %
Participation Politique	4	8%
Autonomisation des femmes	7	14%
Violences Basées sur le Genre	4	8%
Femmes, Paix & Sécurité	19	38%
Administration & Opérations	16	32%
Total	50	100

Figure 11 : Répartition du personnel par Région

Tableau 15 : Répartition du personnel par Thématiques/Département

L'analyse documentaire et les entretiens avec les responsables des institutions étatiques et les partenaires d'exécution montrent que le volume de ressources humaines au niveau de régions est insuffisant pour le suivi de proximité auprès des bénéficiaires. Donc, la délocalisation des ressources humaines au sous-bureau ne répond pas de manière satisfaisante aux besoins et aux enjeux des zones d'intervention d'ONU Femmes (Mali) dans les différentes thématiques de la NS. La couverture des interventions d'ONU Femmes (Mali) est minime par rapport aux changements que l'on veut apporter dans les régions d'interventions.

La structure organisationnelle a subi plusieurs mutations durant la période de mise en œuvre de la NS pour répondre aux défis et à l'efficacité des interventions. Aujourd'hui, l'organigramme ne répond non seulement pas à l'équilibre des charges de travail mais aussi à l'efficacité opérationnelle du Bureau de pays Mali. Plusieurs postes doivent être créés pour ajuster les charges de travail et appliquer les approches intégrées comme le stipule le Plan stratégique d'ONU Femmes.

La NS établit les préliminaires d'un système de gestion axée sur les résultats par l'inclusion

d'un Cadre de développement des résultats (DRF) avec les impacts attendus, les résultats, les produits, les indicateurs, les lignes de base et les cibles (alignée au Plan stratégique). Elle inclut également un Cadre de mesure de l'Efficacité et de l'Efficiency (OEEF) qui décrit les résultats de gestion et d'exploitation pour la période. Les deux outils sont utilisés pour la planification (Plan de travail annuel et OEEF annuel) et l'élaboration des rapports annuels.

La production des rapports annuels pour un public externe, n'a pas été systématique durant les années 2015, 2016 alors que les bailleurs de fonds réclament une redevabilité constante. Cette redevabilité se traduirait selon eux par la production des rapports annuels, bilans semestriels, trimestriels et l'organisation des séances de planification et programmation de concert avec l'ensemble des partenaires de mise en œuvre. L'instauration de ces outils et méthodes de planification accentuerait l'appropriation des interventions d'ONU Femmes (Mali) par les partenaires et serait une occasion pour les parties prenantes de connaître les défis et particulièrement ceux dans la mobilisation de fonds.

Le Bureau de pays utilise des logiciels pour faciliter le système de gestion de performance. Il s'agit de « ATLAS » et de « One Apps » (y compris RMS) qui sont les

deux principaux. L'utilisation de ces outils informatiques se traduit par un dispositif qui inclut les informations utiles sur le suivi/évaluation (S&E), les ressources humaines et les procédures internes de production de données. Un Les formations des femmes en participation politique, médiation et participation au processus de paix, la capitalisation des bonnes pratiques ont contribué à promouvoir un changement durable des attitudes et comportements en matière de droits de l'Homme et égalité des sexes, bien que les changements des dynamiques de pouvoir entre les femmes et les hommes, et entre les groupes privilégiés et groupes vulnérables sont un processus continue qui évolue par intermittence à cause de la situation politique et sécuritaire volatile du pays. Un document décrivant le mécanisme formel de suivi et évaluation n'a pas été mise en place pour faciliter la production, le traitement et la communication des résultats est traduit dans un manuel mis à la disposition de tout le personnel.

Le cadre de responsabilisation du S&E nécessaire pour déterminer les différents niveaux de S&E avec une assurance qualité comprenant les rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe dans le processus de S&E à différents niveaux (au niveau des projets spécifiques, au niveau des unités de programme et au niveau du Bureau de pays) fonctionne très faiblement à cause de l'insuffisance du personnel. L'unité de S&E nécessite d'être renforcé par plus de personnel et des moyens d'actions au sein du Bureau de pays. Les données des indicateurs de suivi de changements significatifs produits par les résultats des thématiques ne sont pas encore stockées dans une base de données commune, pour être traitées et analysées automatiquement dans un tableau de bord

de gestion incluant un cadre de suivi des risques. Cela affaiblit considérablement la communication des résultats.

Les efforts du Bureau de pays sont énormes en matière de renforcement du personnel en suivi et évaluation, ils restent cependant insuffisants à cause des défis de mise en œuvre et d'évolution de la structure organisationnelle du Bureau de pays. De plus, la fréquence de l'insécurité dans les zones d'intervention a géographiquement limité les actions et affecte le dispositif de S&E. Le système de suivi de rapportage et de planification n'a pas été régulier et consistant auprès des partenaires d'exécution d'ONU Femmes (Mali) à cause de l'insuffisance du personnel en S&E.

La Gestion des connaissances est un processus qui implique l'identification, la collecte des informations et des connaissances pertinentes et disponibles, leur classification et leur stockage, leur diffusion et leur mise à jour en temps voulu. Le nombre d'informations et de connaissances disponibles au sein d'ONU Femmes (Mali) est considérable. Ainsi, l'actualisation des connaissances n'a pas inclus les processus permettant d'éliminer les activités de collecte et de gestion des connaissances obsolètes, redondantes ou non pertinentes pour accroître l'efficacité de l'organisation donnée. Il existe clairement des chevauchements entre la gestion de l'information et la gestion des connaissances, notamment en ce qui concerne la mise en place de processus garantissant que les bonnes informations ou les bonnes connaissances parviennent aux bonnes personnes au bon moment. Il n'existe pas de mécanisme de coordination au point avec toutes les entités disposant d'un intérêt dans la gestion de l'information et la gestion

⁴¹ONU Femmes (Mali) 2016. Rapport final d'évaluation du programme global « Femmes, Paix et Sécurité » : Assistance aux Femmes/Filles affectées par le conflit et participation des femmes au processus de consolidation de la Paix Au Mali. Réalisé par le Bureau d'Etude TMC Consulting Group Mali. Juillet 2016. Leçon apprise N°08 Page 58.

des connaissances, et par conséquent, l'accès aux informations est parfois très difficile. Les défis d'ONU Femmes (Mali) sont inhérents au développement, à l'organisation, au partage et à l'intégration stratégiques des connaissances, à leur intégration systématique et efficace, tout en impliquant tous les acteurs concernés. De ce fait, le recueil des contenus pour l'inventaire des connaissances est un travail difficile au même titre que la transformation des connaissances implicites en informations explicites qui est une activité dans laquelle des compétences spécifiques et la créativité sont nécessaires.

Constat 17 : La situation sécuritaire du Mali rend les modalités de paiement direct aux bénéficiaires assez contraignantes eu égard aux procédures mises en place par le Bureau Pays d'ONU Femmes.

Les modalités de paiement direct vers les bénéficiaires par les banques entravent le bon déroulement des activités car cela nécessite d'organiser l'activité dans des zones où il existe une banque. Dans plusieurs régions, ils n'existent pas de banque et dans d'autres, l'accessibilité est entravée par la situation sécuritaire.

De plus, les populations rurales qui participent souvent aux activités d'ONU Femmes n'ont pas quelques fois de pièces d'identité, ou à jour. Ce problème est souvent relevé pour les régions du Nord où les services d'état civil sont déficients depuis la crise de 2012. Certains partenaires produisent les rapports avec des retards qui ont un impact négatif sur la continuité de leurs activités et leurs taux d'absorption financière qui restent faibles. Les entretiens ont fait ressortir les besoins de renforcement des capacités des partenaires en matière de gestion de projet, de suivi/évaluation et sur les procédures financières. Les entretiens et la revue de la documentation sur les programmes semblent indiquer une faible utilisation des informations acquises (stratégiques et opérationnelles).

La gestion des connaissances pour améliorer la performance du programme et créer un environnement de l'apprentissage organisationnel n'est pas optimal.

A cet effet, l'appui du Siège d'ONU Femmes n'est pas optimal pour accompagner le Bureau de pays dans cette mutation organisationnelle et structurelle. La mission d'évaluation a recensé très peu de notes et de mesures spéciales provenant du Siège pour accompagner l'évolution organisationnelle et la structure du Bureau de pays. Le siège réagit souvent tardivement aux requêtes du Bureau de pays. Par exemple, le Siège d'ONU Femmes ne s'est pas prononcé sur les modalités de paiement direct vers les bénéficiaires par les banques entravant le bon déroulement des activités dans le Nord du pays. Les autres Agences des Nations Unies ont trouvé des mesures alternatives qui leurs permettraient de faciliter ce mode de paiement aux bénéficiaires. D'après les interviews avec elles et les bailleurs, ONU Femmes (Mali) devrait faire des efforts pour faciliter le mode de paiement des bénéficiaires et alléger certaines procédures pour accroître son efficacité opérationnelle.

Synthèse relative à l'efficience :

ONU Femmes (Mali) Bureau de pays a adapté sa structure organisationnelle et son budget pour être efficient et efficace aux priorités nationales, en l'occurrence aux changements de l'environnement externe. Les efforts du Bureau de pays sont énormes en matière de suivi et évaluation malgré les défis de mise en œuvre et d'évolution de la structure organisationnelle du Bureau de pays. De plus, la fréquence de l'insécurité dans les zones d'intervention a géographiquement limité les actions et affecte le dispositif de S&E. Les modalités de paiement direct vers les bénéficiaires par les banques entravent le bon déroulement des activités. A cet effet, l'appui du Siège d'ONU Femmes n'est pas optimal pour accompagner le Bureau de pays

dans cette mutation organisationnelle et structurelle.

6.4 Durabilité

Constat 18 : Des piliers solides en matière de 'Genre et Egalité des sexes' existent pour une appropriation nationale qui repose aussi bien sur les structures techniques de l'Etat que sur les ONG nationales.

La durabilité est appréciée à travers la poursuite des activités une fois que l'appui d'ONU Femmes (Mali) cesse. Elle mesure la capacité des structures qui ont porté la mise en œuvre des projets/programmes à poursuivre et pérenniser les activités. Elle pourrait être affectée négativement suite à des affectations fréquentes du personnel des structures locales porteuses des activités.

L'objectif de durabilité a de meilleures chances d'être réalisé si les projets/programmes ont adopté une approche participative, inclusive permettant ainsi aux bénéficiaires de développer des aptitudes, des compétences et la confiance en vue de poursuivre sur le chemin du développement après le retrait d'ONU Femmes (Mali).

ONU Femmes (Mali) s'efforce de faire un transfert des connaissances aux partenaires institutionnels et aux organisations de la société civile, notamment les organisations féminines. A ce stade, il est difficile pour la mission d'évaluation de se prononcer sur une appropriation nationale des interventions qui est un long processus dont les effets ne seront complètement perceptibles que lorsque l'ONU Femmes (Mali) retirera complètement son appui.

Cependant, la mission d'évaluation note que les éléments susceptibles de favoriser la durabilité des activités ONU Femmes (Mali) portent sur les aspects suivants :

Dans le cadre de la violence sexiste, il est important de noter :

✓ un Plan d'Action 2018-2020 de lutte contre les VBG est élaboré par la Police. Par ailleurs, une équipe de 47 policiers a été formée sur les questions de VBG pour accompagner les communautés et les victimes pour le premier secours ;

✓ la finalisation de l'avant-projet de loi contre les violences sexistes initié en 2017. Ainsi le MPFEF et le Ministère de la justice sont des porteurs potentiels de cet avant-projet de loi devant le gouvernement et l'Assemblée nationale ;

✓ le lancement du processus d'actualisation des SOP (Standards Operations Procédures) en collaboration avec l'FNUAP, pour mettre à la disposition de l'ensemble des acteurs de prise en charge, une méthode unique en phase avec les normes internationales. Ceci pourrait aider à minimiser les coûts relatifs à la mise en œuvre des activités et éviter la duplication des interventions auprès des acteurs de prise en charge.

Au niveau de la thématique « Paix et sécurité », les éléments d'appropriation portent sur :

✓ la mise en place de l'Unité Technique de gestion basée au MPFEF pour la coordination du Plan d'action national de la Résolution 1325 du Conseil de sécurité des Nations Unies. Il y a également la participation du MPFEF dans le comité stratégique de DDR et le Conseil National pour la RSS ;

✓ la mise en place et le renforcement de capacités de points focaux pour le plan d'action national sur la R.1325 dans 15 ministères clé qui favorise l'appropriation par les départements sectoriels ;

✓ le renforcement des capacités des commissaires et du personnel des

mécanismes de paix (CVJR, CNRSS, CNDDR, Comité d'Intégration) sur la justice transitionnelle, le Genre et l'Agenda Femmes Paix et sécurité ;

✓ la prise en compte systématique du genre par la CVJR qui dispose d'une sous-commission Genre dont 20% de commissaires femmes, d'un plan d'action sur le Genre pour tous les piliers de son mandat et des procédures et stratégies/politiques sensibles au Genre ;

✓ la formation des parajuristes nationaux pour accompagner les survivantes de VBG et de violences sexuelles liées aux conflits ;

✓ la formation de 250 agents de l'Administration pénitentiaire et des organisations de la société civile sur les Règles de Bangkok à Gao, Tombouctou, Koulikoro, Kayes, Mopti et Bamako. L'objectif était d'améliorer le traitement des détenues dans les centres pénitentiaires du Mali.

Ces points constituent des piliers solides et puissants pour l'appropriation nationale des interventions d'ONU Femmes (Mali).

Constat 19 : ONU Femmes (Mali) a contribué matériellement aux mécanismes de paix et d'élimination des VBG.

ONU Femmes (Mali) a fait du renforcement des capacités son pilier pour bâtir des options stratégiques d'appropriation des projets/programmes initiés suivant les différentes thématiques.

L'environnement dans lequel sont impliqués les projets/programmes constitue une préoccupation majeure d'ONU Femmes (Mali). Il est lié aux aspects socio-économique et culturel des zones d'interventions et fait l'objet d'un traitement adéquat pour assurer la pérennisation des activités.

L'ONU Femmes (Mali) a construit 35 cases

de la paix dans régions du nord en vue de renforcer la cohésion sociale et le vivre ensemble. Elle a mis en place un numéro vert gratuit « 80333 » au niveau du Ministère de la sécurité et de la protection civile pour dénoncer les violences sexistes.

Par ailleurs, ONU Femmes (Mali) contribue à la création de lois et politiques qui sont des piliers pour asseoir et valoriser les droits des femmes comme cela été le cas pour la Loi 052 sur le Genre et celle relative à la lutte contre les violences sexistes en cours. Également, il faut noter la création de plateforme pour les femmes entrepreneurs, le renforcement des capacités de 24 ministères clés et institutions sur le Genre et la Résolution 1325. La création et le renforcement des points focaux Genre des ministères pour la mise en œuvre de la Résolution 1325 et l'initiative en cours pour le lancement d'une base de données au niveau national pour faciliter l'accès et l'utilisation des informations relatives à la Résolution 1325 sont des initiatives de pérennisation des activités d'ONU Femmes (Mali).

Dans le cadre des projets financés par le PBF « accès de femmes victimes à la justice et de victimes à actrice de paix », il faut noter le renforcement de capacités des différents acteurs (gouvernement, OSC, populations locales, acteurs de la chaîne pénale). Toute chose qui a permis aux parties prenantes d'entreprendre des actions de manière autonome sans la présence d'ONU Femmes (Mali) comme les groupes de parole pour la construction de paix et la réconciliation au niveau communautaire.

La mise en place de ces dispositifs constitue des leviers forts sur lesquels les parties prenantes nationales pourraient se baser pour poursuivre les activités dans le temps.

Constat 20 : Les structures techniques de l'Etat et les ONG nationales constituent les leviers pour le développement des connaissances locales et la durabilité des

résultats axés sur le genre et l'égalité entre les sexes.

L'opérationnalisation des Programmes d'ONU Femmes (Mali) repose en grande partie sur des partenaires locaux (ONG, structures étatiques, secteur privé) qui constituent les systèmes locaux et qui ont la responsabilité de conduire les activités suivant des termes de référence précis en fonction des différentes thématiques. Ces structures travaillent en synergie avec les groupes cibles constitués de femmes rurales vulnérables, de femmes victimes de violences sexistes, de femmes affectées par les conflits, de femmes leaders, de leaders traditionnels et religieux, de femmes entrepreneures, de jeunes, etc.

Le plan de renforcement des capacités des organisations de la société civile malienne et le programme annuel de renforcement des capacités des ministères membres du comité national de suivi du PAN R1325 constituent des axes de développement des connaissances locales qui contribuent à la pérennisation des résultats. Ce dispositif permet à l'Etat malien, aux organisations de la société civile malienne et aux communautés une meilleure appropriation des interventions.

Les missions de suivi sont prévues trimestriellement et devraient permettre de partager les connaissances, de mesurer les progrès et de s'assurer que les connaissances sont mises en œuvre. Au cours des entrevues, ces partenaires ont fait ressortir l'insuffisance des missions de supervision et de suivi de proximité du personnel financier et technique pour accompagner régulièrement la production des rapports de qualité supérieure.

Constat 21 : La volonté politique, l'engagement des bailleurs de fonds et des partenaires locaux ont contribué à pérenniser le Programme d'ONU Femmes (Mali). Par contre la durée des contrats des agents, la faiblesse des ressources financières de

l'Etat, les aspects sécuritaires et les mesures connexes ont affecté négativement la mise en œuvre des activités.

Les interviews ont permis d'identifier les facteurs de durabilité :

✓ la volonté politique affichée du gouvernement du Mali depuis la création du Ministère de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille en 1997. Ceci a été rendu possible grâce aux engagements des plus hautes autorités du Mali de faire de la promotion de la femme et de l'enfant une priorité nationale. Ce Ministère est ouvert à recevoir et à transmettre les innovations et les bonnes pratiques pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Les mécanismes de la paix y compris la CVJR et les autres départements ministériels sont disposés à poursuivre la collaboration avec ONU Femmes. La bonne collaboration ainsi nouée constitue une base solide pour opérationnaliser les bonnes pratiques ;

✓ l'accompagnement des bailleurs de fonds : ONU Femmes (Mali) travaille avec une multitude de bailleurs de fonds prêts à poursuivre leur appui aux efforts de promotion de la femme et de lutte contre l'inégalité des sexes. L'ambassade de Danemark a exprimé sa volonté d'accompagner ONU Femmes (Mali) ;

✓ la volonté des ONG locales à poursuivre la collaboration avec ONU Femmes (Mali) : les ONG nationales constituent la courroie de transmission des expertises et connaissances entre ONU Femmes (Mali) et les bénéficiaires sur le terrain. Leur implication constitue un bon levier pour appuyer la durabilité dans la mise en œuvre des activités ; et

✓ l'engagement et la détermination du personnel d'ONU Femmes constitué majoritairement de femmes à poursuivre les efforts déjà entamés pour répondre

aux questions et aux problématiques liées à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. La représentante résidente, l'adjointe et tous les responsables des programmes phares et la responsable des opérations sont des femmes. Ces responsables de programmes se sont vu confier des responsabilités opérationnelles. A cela il faut ajouter le déploiement du personnel d'appui technique au sein du Ministère chargé de la promotion de la femme et une révision des postes des équipes de S&E et de communication.

Parmi les facteurs défavorables, il est important de noter :

✓ le contexte d'instabilité sécuritaire : il est marqué par la présence des groupes terroristes qui procèdent à des enlèvements sporadiques, des braquages inopinés, des tueries ciblées, des interdictions de regroupement, des violations de droits humains et des droits des femmes. Les agents de l'Etat et des Nations Unies sont particulièrement visés par ces attaques. Par exemple : durant la période d'évaluation, eu une attaque a été perpétrée dans la ville de Gao dans la nuit du 12 novembre 2018 qui a occasionné des pertes en vies humaines tant au niveau du personnel contractant du Service de lutte antimines de l'ONU qu'au niveau des civils, dont 4 femmes. Cette situation sécuritaire instable impacte négativement sur les activités et les résultats sur le terrain.

✓ l'interdiction, par le gouvernement, de circulation des motos et des pickups dans les localités du Centre. Ce qui affecte la mobilité et les déplacements des bénéficiaires, des acteurs clés, des agents d'ONG nationales pour mener à bien les activités ;

✓ la faiblesse des moyens d'action de l'Etat : les ressources financières de l'Etat

malien sont loin de suffire pour couvrir tous les plans de développement du pays. Le ministère en charge de la promotion de la femme est l'un des départements les moins dotés en ressources financières ;

✓ la durée des contrats des partenaires nationaux (en moyenne 1 an) affecte la stabilité du personnel au sein des ONG nationales. Plusieurs agents, après avoir été mieux outillés par ONU Femmes (Mali), ont quitté pour chercher des emplois plus stables.

Synthèse relative à la durabilité

Les mécanismes et les stratégies développés par ONU Femmes (Mali) permettent d'assurer la pérennisation des activités dans le temps. Ils portent non seulement sur les infrastructures mais aussi sur le renforcement des capacités.

6.5 Genre et droits de l'homme

Constat 22 : L'apport d'ONU Femmes (Mali) aux partenaires incluant le gouvernement, la société civile a été significatif sur les aspects de mise en œuvre des normes et interventions pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes a été substantielle.

Au Mali, la contribution d'ONU Femmes à la mise en œuvre des normes mondiales et des normes pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes a été substantielle. Il s'agit de :

- La Loi 2015-052 instituant la promotion du Genre dans l'accès aux fonctions nominatives et électives. Elle prévoit le respect de l'octroi de 30% aux postes nominatifs et électifs pour le genre le moins représenté. Le gouvernement actuel est composé à 33% de femmes. ONU Femmes (Mali) a joué un rôle détermi-

⁴²<https://www.studiotamani.org/index.php/dialogues/12378-quelle-est-la-situation-des-personnes-handicapees-au-mali>

nant dans cette réussite.

- ONU Femmes (Mali) appui le gouvernement du Mali dans l'élaboration, la mise en œuvre et la coordination du Plan d'action national sur la Résolution 1325.
- Avec l'appui d'ONU Femmes (Mali) et du MPFEF, une cellule technique a été mise en place pour réfléchir et produire un avant-projet de loi sur les VBG au Mali en 2017. Il est attendu que le Mali rejoigne, en 2019, les autres pays de la sous-région qui ont déjà des instruments juridiques adéquats dans le domaine des VBG.
- ONU Femmes (Mali) appui la mise en œuvre de la Politique nationale 'Genre' du Mali élaborée en 2011. Cela a créé des effets positifs comme la prise en compte du genre dans les instances de décision et la budgétisation sensible au Genre.

Concernant l'inclusion sociale et la participation des groupes vulnérables au travail d'ONU Femmes (Mali), les résultats sont satisfaisants dans chacune des thématiques. En effet, sur la thématique de l'autonomisation économique des femmes, grâce à un partenariat avec le Ministère de l'agriculture, un soutien a été fourni aux femmes rurales pour leur permettre d'entreprendre des activités en pisciculture et en agriculture en vue de lancer et d'améliorer leurs petites exploitations agricoles. D'après les femmes interviewées, les résultats se sont fait sentir car la réussite des petites exploitations agricoles qu'elles gèrent a permis aux localités de Ségou de s'approvisionner en denrées alimentaires. Les femmes ont regagné l'estime de leurs foyers et ont pu contribuer aux charges familiales. Cette expérience réussie devrait être élargie et reproduite dans les contrées avoisinantes. Cela était une opportunité d'amélioration considérable de leurs ressources pour contribuer à l'égalité des sexes et à

l'autonomisation des femmes maliennes.

Cependant, la mission d'évaluation relève que le processus d'identification des besoins des partenaires n'a pas pris en compte les femmes handicapées. Selon un rapport de l'OMS et la Banque mondiale, 15% de la population malienne est composée de personnes handicapées. Ce document produit en 2016 révèle que ces personnes vivent dans des conditions difficiles. Les défenseurs des droits de l'homme estiment que l'application des mesures d'insertion socioprofessionnelle de cette frange de la population demeure un défi qui n'est pas suffisamment pris en charge par les décideurs politiques.

Les différentes activités visent à promouvoir la participation effective des femmes dans la construction de la paix et répondre aux besoins de populations affectées par les conflits dans la thématique « Femmes, paix et sécurité ». La mise en œuvre des interventions de cette thématique, en collaboration avec le MPFEF et les OSC a permis d'atteindre la participation des femmes, filles, hommes et garçons affectés par les conflits, les survivantes de VBG et VSLC, les ex combattantes, les associées aux combattants, les réfugiées, les déplacées internes et les rapatriées. Cela s'est matérialisée non seulement par la composition paritaire des comités de paix mais aussi par la participation des hommes et des femmes dans les activités de promotion de la paix. En outre, ONU Femmes (Mali) a soutenu l'intégration de la dimension genre dans les mécanismes du processus de paix bien que la prise de conscience reste timide au niveau des décideurs politiques. Car plusieurs d'entre eux, ont une interprétation erronée du concept Genre et de l'égalité des sexes. Pour preuve, cela amène souvent à des actes de préjudices dans certains environnements politiques, traditionnels et religieux au Mali. C'est pourquoi, malgré les efforts et succès d'ONU Femmes (Mali), la grande limitation du succès de l'appropriation du concept Genre et de l'égalité des sexes se trouve dans la mentalité et la pratique de

certaines citoyennes : chefs de famille ; leaders traditionnels/religieux ; hommes de médias ; ou fonctionnaires de l'Etat dans les secteurs de la sécurité, de la justice, de la santé, ou du développement rural et social .

La formation des femmes à la participation à l'activité politique, à la médiation et au processus de paix et la capitalisation des bonnes pratiques ont permis de favoriser un changement durable des attitudes et comportements en matière de droits humains et égalité des sexes bien que les changements des dynamiques de pouvoir entre les femmes et les hommes, et entre les groupes privilégiés et groupes vulnérables sont un processus continu qui évolue par intermittence à cause de la situation politique et sécuritaire volatile du pays.

Synthèse relative au Genre et aux droits de l'homme :

La contribution d'ONU Femmes à la mise en œuvre des normes universelles pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes a été substantielle. Les résultats sont satisfaisants dans chacune des thématiques concernant l'inclusion sociale et la participation des groupes vulnérables dans le travail d'ONU Femmes (Mali). Cependant, la mission d'évaluation a noté une note non prise en compte des femmes handicapées dans le processus d'identification des besoins des partenaires. Par contre, une participation des femmes dans la construction de la paix et répondre aux besoins de populations affectées par les conflits dans la thématique « Femmes, paix et sécurité a été effective. Malgré les efforts et succès d'ONU Femmes (Mali), l'appropriation du concept Genre et de l'égalité des sexes se heurte au défi des mentalités et pratiques de certaines citoyennes.

7 CONCLUSIONS

Conclusion 1 : La Note stratégique d'ONU Femmes (Mali) 2014-2017 et l'extension 2018-2019 a permis de mieux axer les interventions du Bureau sur les priorités de développement du Mali en matière de genre et d'égalité entre les sexes. Basée sur les constats 1, 2, 3, 4, 5 et 6. La conclusion 1 répond au critère de « Pertinence ».

La NSd'ONU Femmes (Mali) 2014-2017 et son extension pour la période 2018-2018 ont été élaborées dans un contexte de crise socio-économique au Mali.

Cette crise de 2012 a donné de nouvelles orientations et priorités qui ont été capturées par ONU Femmes (Mali) à travers les différentes thématiques.

Les domaines d'impacts répondent aux objectifs de développement du Mali. Cependant le document n'a pas été partagé avec le Ministère de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille. Aussi, il est écrit en anglais, ce qui constitue une contrainte à son appropriation par les structures techniques du Mali. ONU Femmes (Mali) aurait dû traduire le document en français qui est la langue officielle de travail au Mali.

Conclusion 2 : Le Cadre de développement des résultats (DRF) et le Cadre de mesure de l'efficacité et de l'efficience (OEEF) avec leurs indicateurs ont servi de base pour la planification des activités d'ONU Femmes (Mali) de 2014 à 2018. Cependant, les indicateurs de certains projets/programmes sont en faible adéquation avec ceux du DRF. Basée sur les constats 7, 8, 9, 10 et 11, et correspond aux critères d'« Efficacité et Durabilité ».

Le Cadre de développement des résultats (DRF) et le Cadre de mesure de l'efficacité et de l'efficience (OEEF) ont permis une planification des activités d'ONU Femmes (Mali) de 2014 à 2018 avec des indicateurs.

Certaines activités y contenues n'ont pas permis d'atteindre les résultats attendus. Des activités ont été menées sans qu'elles soient prises en compte dans les différents cadres.

La construction des théories de changement dans les Programmes Phares a été moins rigoureuse. Les hypothèses ne sont pas bien formulées et les indicateurs ont manqué dans certains cas, créant une rupture de liens entre les différents maillons structurels et logiques.

Les indicateurs issus des données ATLAS doivent être en adéquation avec ceux des Programmes et des théories de changement. Il est indiqué dans le rapport annuel de 2015 que le pourcentage de femmes siégeant au sein de l'Assemblée nationale du Mali en 2013 était de 35% et celui des femmes ministres en 2012, 27%. Ces chiffres n'ont pas été atteints par le Mali à cette époque. La représentativité des femmes à l'Assemblée nationale lors de la législature 2013 et au gouvernement était respectivement de 9,52% et de 11,76% .

Conclusion 3 : Le Bureau de paysa déployé des efforts importants en matière de suivi et évaluation des projets et programmes, en dépit des obstacles rencontrés. Basée sur les constats 8 et 16 et correspond au critère d'« Efficience ».

L'efficience du programme serait aussi beaucoup liée à la qualité et la disponibilité (expertise technique et proximité des ressources humaines) de l'accompagnement d'ONU Femmes (Mali) dans la mise en œuvre du programme. Du point de vue technique, il semblerait que la gestion du programme au niveau d'ONU Femmes (Mali) souffre à cause

⁴³<https://afribone.com/?Dr-Maxime-Houinato-representant-d> « Au Mali, la violence conjugale monte... ! »

⁴⁴Genre et gouvernance au Mali, ONU Femmes, 2016.

du poids important du travail pour assurer un suivi de proximité auprès des partenaires d'exécution. La situation sécuritaire, qui rend l'accès aux zones du Nord et progressivement celles du Centre difficile, oblige ONU Femmes à réfléchir sur les options de déploiement opérationnel du personnel dans les régions d'intervention afin d'assurer ce suivi de proximité d'une part, et la sécurité du personnel d'autre part.

La structure organisationnelle ne répond pas aux défis opérationnel et budgétaire à cause de l'insuffisance en personnel et du manque d'équilibre entre les thématiques principales pour répondre aux approches intégrées.

Il est à noter que l'accompagnement du Siège d'ONU Femmes pour appuyer le Bureau de pays à faire face aux mutations opératoires est faiblement perceptible. Toutefois, de façon globale, les partenariats sont appropriés pour la mise en œuvre des interventions.

Conclusion 4 : ONU Femmes (Mali) contribue au renforcement des capacités des ministères pour assurer la pérennisation des activités. Cependant, les mécanismes axés sur le genre et les droits humains méritent d'être renforcés et appuyés sur la durée. Basée sur les constats 19 et 20 et correspond au critère de « Durabilité ».

La capacité des structures nationales (Ministères) relative à la prise en compte du Genre dans leur stratégie s'est améliorée. La collaboration avec le Ministère de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille s'est renforcée et est jugée adéquate pour assurer la durabilité des interventions ONU Femmes (Mali).

La mise en place des points focaux Genre au sein des ministères a contribué à renforcer la pérennisation des acquis. La création d'une Unité technique au sein du Ministère de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille pour la coordination du PAN R 1325 a

elle aussi renforcé la durabilité.

Les conditions requises pour la durabilité sont réunies à travers, l'implication des responsables nationaux, des ONG nationales et de la forte implication des bénéficiaires. Cependant, elles méritent d'être soutenues et appuyées pour plus d'impacts à long terme.

Conclusion 5 : Les interventions ONU Femmes (Mali) contribuent à l'atténuation des effets néfastes de dérèglement climatique en prenant en compte les approches Genre. Basée sur le constat 12, et correspond au critère suivant de « Durabilité ».

Les différents programmes développés dans le cadre de la thématique « Autonomisation économique de la femme » mettent l'accent sur les technologies agricoles et agroforestières pour non seulement la restauration des écosystèmes mais aussi pour améliorer les revenus des femmes.

Conclusion 6 : L'appropriation du concept Genre et de l'égalité des sexes restent un défi au regard de la mentalité et de certaines pratiques politiques et des citoyens au Mali. Basée sur les constats 13 et 22, et correspond aux critères « Genre et droits de l'homme ».

Les différentes thématiques et les programmes développés par ONU Femmes (Mali) prennent en compte la dynamique de changements intervenus dans le pays. Cependant, il est important de noter que certaines considérations religieuses résistent à la loi sur les violences aux femmes. En effet, la société malienne reste très influencée par les pesanteurs socioculturelles qui réduisent les rôles des femmes à des espaces privés. Les femmes sont généralement réduites et orientées aux tâches domestiques. Aussi, il existe une influence importante des religieux sur le politique par rapport aux décisions sensibles au Genre.

8 RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes sont les résultats d'une série de consultations à travers les interviews directes et la revue documentaire. Elles ont été priorisées en fonction de leur importance et de leur urgence.

Recommandation 1, priorité 2 : La conception, le suivi et l'évaluation de la prochaine NS devront être réalisés et partagés avec les ministères notamment celui du Ministère de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille et les partenaires de mise en œuvre pour assurer une appropriation. Basée sur la conclusion 1.

La NS 2014-2017 et son extension 2018-2019 traitent des thématiques en rapport avec les droits de l'homme et l'autonomisation des femmes.

La mission d'évaluation recommande que la prochaine Note soit traduite en français et largement partagée avec les ministères et les partenaires locaux qui seront sélectionnés pour la mise en œuvre des activités sur le terrain. Et cela pourrait se faire à travers des ateliers par type de partenaires en vue de s'assurer que les différentes thématiques et les domaines de résultats sont bien compris.

En matière de conception et suivi et évaluation de la prochaine NS, l'implication des différents partenaires permettra de comprendre sa vision, et ses objectifs global et spécifiques. En d'autres termes, cette implication augmentera le degré d'engagement des partenaires dans la planification et la mise en œuvre des interventions. Obtenir la participation d'un large éventail des parties prenantes à l'évaluation permet l'adhésion au processus et encourage la responsabilité. Cela permet également de renforcer les capacités locales et de tirer un grand nombre d'enseignements pouvant réellement être utilisés pour améliorer les activités, systèmes

et processus axés sur le Genre et les droits humains.

Recommandation 2, priorité 3 : Les données collectées pour rendre compte de l'avancement de la prochaine NS devront être en adéquation avec les indicateurs définis dans les différents cadres (DRF, OEFF) développés par ONU Femmes (Mali), les Programmes et leurs théories de changement. Basée sur la conclusion 2.

Avant le lancement de la prochaine NS, ONU Femmes (Mali) doit réaliser une étude de référence (baselinestudy) en vue de collecter les indicateurs de base. Ceci permettrait d'alimenter le DRF et l'OEFF par des données fiables qui répondent aux objectifs des Programmes et qui pourraient être suivies dans le temps pour mesurer les progrès accomplis et les impacts.

Un travail de suivi régulier doit se faire avec les Chargés de S&E qui seront recrutés au sein des thématiques à cet effet. Ils travailleront sur une synchronisation de la base des données avec les indicateurs et la planification des activités sur la durée de vie des Programmes en lien avec les théories de changement.

Recommandation 3, priorité 4 : ONU Femmes (Mali) doit renforcer les capacités des partenaires, spécialement celle des structures gouvernementales, des organisations de la société civile, spécifiquement les organisations féminines autour des procédures de justification et de gestion administratives. Basée sur la conclusion 4.

La mission d'évaluation recommande un renforcement des capacités des partenaires sur les procédures de justification et de gestion des fonds mis à leur disposition. Les procédures de gestion administratives doivent être adaptées aux réalités du terrain.

Des réunions régulières doivent être tenues à des intervalles dont les cycles seront arrêtés de manière participative lors des ateliers de planification des activités.

Aussi, il est recommandé d'établir des protocoles de collaboration bien précis avec les autres agences et la MINUSMA qui définiraient clairement les rôles, les engagements et les responsabilités de chaque partie prenante (notamment en ce qui concerne le partenariat avec la MINUSMA). Les partenaires doivent retrouver leurs points focaux au niveau d'ONU Femmes (Mali) pour bâtir une symétrie positive autour des réalisations et des défis à relever. Par ailleurs, il faut veiller aux synergies avec les partenaires (par exemple pour la protection des victimes des violences sexistes) afin d'optimiser l'utilisation des ressources et de capitaliser sur les effets/impacts des résultats obtenus.

Par ailleurs, la mission d'évaluation recommande à ONU Femmes (Mali) d'intervenir autant que faire se peut à travers les organisations de la société civile (féminines notamment) et les structures techniques de l'Etat dans le cadre de la stratégie du « faire-faire ».

Recommandation 4, priorité 1 : Recrutement d'agents S&E par thématique qui seront liés au Responsable principal S&E d'ONU Femmes (Mali). Basée sur les conclusions 2 et 4.

Le recrutement d'un agent S&E des activités pour chaque thématique est indispensable. Il peut y avoir plus d'un projet par thématique, ce qui nécessite une meilleure collecte des données et des indicateurs afin d'alimenter le DRF et l'OEFF. Chaque chargé en S&E doit faire le même exercice pour que le niveau supérieur en S&E dispose des données qui refléteraient l'ensemble des thématiques prises et qui permettraient d'apprécier le progrès accomplis par ONU Femmes (Mali) dans le temps.

Les agents S&E suivront les activités auprès des organisations de la société civile et des structures techniques de l'Etat sur le terrain. Ils procéderont au renforcement des capacités des partenaires en S&E pour que les données collectées répondent aux objectifs d'ONU Femmes (Mali).

Par ailleurs, la mission recommande un renforcement du dispositif de communication d'ONU Femmes (Mali) tant au niveau de bailleurs de fonds qu'au niveau des autres partenaires. Ce dispositif apprécié par certains bailleurs de fonds mérite d'être appuyé pour plus d'impacts (sensibilisation à la radio, gadgets, développement des documentaires, sites web des partenaires, tweet, utilisation des logos, etc.) avec l'utilisation plus systématique de certains outils (Share-drive, document de planification, calendrier Outlook, partage d'information etc.) pourrait améliorer l'efficacité du partage de l'information en interne

La mise en place des mécanismes de revue et de planification, semestrielles participatives est un impératif pour les bailleurs et les partenaires de mise en œuvre. Pour cela, le Bureau de pays devrait être innovant dans la création des mécanismes de revue systématique des résultats pour garantir la qualité du rapportage.

La mise en place des mécanismes de revue et de planification semestrielle participative est un impératif pour les bailleurs et les partenaires de mise en œuvre. Pour cela, le Bureau de pays devrait être innovant dans la création des mécanismes de revue systématique des résultats pour garantir la qualité du rapportage.

Les principaux outils de suivi des résultats des thématiques et le mécanisme d'assurance qualité pour la gestion des résultats doivent être arrimés aux politiques et procédures d'ONU Femmes en matière d'Evaluation et de Suivi.

Les ONG locales porteuses des différents programmes doivent être mieux outillées sur les indicateurs d'effets et d'impacts en vue de créer une synergie entre les résultats et les initiatives.

9 LEÇONS APPRISES

Leçon 1 : La mise en place d'une Unité technique pour la coordination du PAN R1325 au sein du Ministère de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille est une bonne expérience qui aura comme avantage d'assurer la pérennisation des activités d'ONU Femmes (Mali) relatives à la thématique « Paix, Sécurité ».

Leçon 2 : La mise en place des points focaux Genre dans les ministères est aussi une bonne expérience pour faciliter la prise en compte de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans leurs plans d'action gouvernementaux.

Les différents ministères travaillent en cohérence entre la Déclaration de Politique générale « DPG » du Premier ministre, le Programme d'Actions du gouvernement « PAG » 2013-2018 et le Programme de Travail Gouvernemental (PTG). L'intérêt est de faire en sorte que leurs plans de travail puissent intégrer la dimension Genre pour faciliter son opérationnalisation et sa mise en œuvre. Le partenariat entre acteurs de mise en œuvre et les services techniques de l'Etat a constitué un moyen de favoriser l'ancrage institutionnel en situation de crise et post crise mais également de transférer les compétences pour une meilleure durabilité des actions entreprises .

Leçon 3 : La création des cases de la paix constitue un maillon important dans la mise en œuvre des dispositifs locaux de prévention et de résolution des conflits avec le leadership des femmes affectées par les conflits. Les cases de la paix sont une bonne pratique qui pourrait être diffusée à grande échelle.

Elles servent comme un outil de retrouvailles, d'épanouissement et d'apprentissage entre les femmes basées sur leurs expériences et vécus.

Ainsi, elles bénéficient des formations sur la prévention et la gestion des conflits, la vie associative, la cohésion sociale, la réconciliation le leadership, les VBG, la Résolution 1325, etc.

De plus, l'implication et la participation des femmes dans la médiation et la négociation des conflits au niveau communautaire à travers la mise en place de ces espaces ont contribué à consolider le tissu social .

Leçon 4 : L'ouverture et l'activation de la ligne verte gratuite N°80333 au sein de la Police nationale est une initiative pratique et opérante qui a contribué à apporter une réponse rapide aux cas de victimes de violences sexistes.

Leçon 5 : ONU Femmes (Mali) est très active dans le domaine de la Paix et Sécurité au Mali. Toute chose qui a permis de mieux s'arrimer aux priorités nationales.

Cette thématique représente à elle seule en 2018, 38% du budget contre 14% pour l'Autonomisation Economique de la Femme, 8% pour les violences sexistes et la Participation Politique de la Femme.

Par ailleurs, depuis 2013, la thématique Paix et Sécurité reste le premier axe d'intervention des Gouvernements successifs du Mali.

Leçon 6 : L'unité de S&E est en train d'être renforcée en personnel, notamment pour mieux suivre l'initiative spotlight. Ceci permettra au responsable M&E de mieux jouer son rôle de leadership et assurer un meilleur S&E des programmes et projets tout en renforçant la visibilité des actions d'ONU Femmes (Mali). Il serait également intéressant de s'interroger davantage sur le rôle qu'ONU Femmes pourrait jouer dans la production (y compris la collecte/la coordination) de données sur l'état des droits des femmes au Mali.

Leçon 7 : ONU Femmes (Mali) a une équipe à majorité féminine, jeune, dynamique et très motivée. Ce qui pourrait être un avantage dans les stratégies d'adaptation, de transformation et de développement du personnel pour plus d'efficacité et d'efficience.

Leçon 8 : Le nombre d'informations et de connaissances disponibles au sein d'ONU Femmes (Mali) est considérable. L'inexistence de mécanisme de coordination au point avec toutes les entités dans la gestion de l'information et la gestion des connaissances rend difficile l'accès aux informations inhérentes au développement, à l'organisation, au partage et à l'intégration stratégiques, systématique et efficace des connaissances.

⁴⁵ONU Femmes (Mali) 2016. Rapport final d'évaluation du programme global « Femmes, Paix et Sécurité » : Assistance aux Femmes/Filles affectées par le conflit et participation des femmes au processus de consolidation de la Paix Au Mali. Réalisé par le Bureau d'Etude TMC Consulting Group Mali. Juillet 2016, page 58. Leçon apprise N°05.

⁴⁶ONU Femmes (Mali) 2016. Rapport final d'évaluation du programme global « Femmes, Paix et Sécurité » : Assistance aux Femmes/Filles affectées par le conflit et participation des femmes au processus de consolidation de la Paix Au Mali. Réalisé par le Bureau d'Etude TMC Consulting Group Mali. Juillet 2016, page 58. Leçon apprise N°02.

10 ANNEXES

10.1 Annexe 1 : Termes de référence (envoyé séparément)

10.2 Annexe 2 : Echantillonnage

Thématiques couvertes	Nombre d'interviews	Nombre de groupes de discussion	Méthodes d'échantillonnage
Participation politique des femmes	8	1	Choix raisonné
Autonomisation économique des femmes	12	4	Choix raisonné
Lutte contre les violences sexistes	8	3	Choix raisonné
Participation au processus de paix et de sécurité	20	6	Choix raisonné
Planification et budgétisation sensible au genre	3	0	Choix raisonné
Structure de gestion	20	0	Choix raisonné
TOTAL	71	14	Choix raisonné

10.3 Annexe 3 : Agenda des activités de l'évaluation et personnes rencontrées

Dates	Activité	Participants	Lieu
20 sept.	Signature Contrats	Boumas/Cheick	Libreville/Bamako
21 sept.	Revue documentaire, rédaction rapport de démarrage	Boumas/Cheick	Libreville/Bamako
	Rencontre de démarrage		
12 oct.	Soumission de rapport de démarrage	Boumas/Cheick	Libreville/Bamako
Vendredi, 12 octobre 2018 : Arrivée : Boumas à Bamako			
	08h30-10h30 : Participation à la réunion du Bureau de pays et partage des objectifs	Boumas/Cheick/ Equipe Bureau de pays	ONU Femmes
	10h30-12h30 : Rencontre de mise au point avec la consultant national	Boumas/Cheick	ONU Femmes
	12h30-14h30 : Rencontre de mise au point entre l'équipe des consultants et le Bureau de pays	Boumas/Cheick/Raymond +Jeronime	ONU Femmes
Lundi 15	14h30-16h30 : Atelier de lancement de l'évaluation du Groupe de référence <ul style="list-style-type: none"> • Introduction • Méthodologie • Attentes par rapport au groupe de référence 	Boumas/Cheick/ Groupe de référence+ Cyuma (Skype)	ONU Femmes

Mardi 16	08h-12h : Réunion de révision et préparation de la phase de collecte des données <ul style="list-style-type: none"> ● Rappel par rapport à l'atelier 1 relatif à la finalisation des contacts pour la collecte des données ● Rappel par rapport à l'atelier 2 relatif à la construction de la théorie du changement ● Discussion sur la mise à disposition des stagiaires pour appuyer l'Équipe d'évaluation à Gao, Ségou et Bamako 	Boumas/Cheick/Raymond +Jeronime	ONU Femmes
	14h-16h : Révision de la cartographie des parties prenantes et des outils de collecte des données	Boumas/Cheick	ONU Femmes
Mercredi 17	09h-11h : Rencontre de debriefing sur l'ÉPP avec le Senior Management Teamprésidé par Mme Jeronime : <ul style="list-style-type: none"> ● Présentation de la méthodologie ● Attentes par rapport aux SMT et présentation du besoin d'information ● Organisation de la mission de terrain (Gao, Ségou, Bamako) 	Boumas/Cheick/MST	ONU Femmes
	12h-14h : Briefing Security	Boumas/Cheick/ Mohamed	ONU Femmes
	14h-17h : Finalisation du rapport de démarrage de l'ÉPP	Boumas/Cheick	ONU Femmes
Jeudi 18	08h-13h : Déplacement à la MINUSMA pour la confection des badges.	Boumas/Cheick/ Mohamed	MINUSMA
	14h-15h : Rencontre de collecte d'information documentaire avec Chargée de programme VBG (BOREOumou Bella oumou. bore@unwomen.org 94 94 50 75)	Boumas+BOREOumou Bella	ONU Femmes
	15h-16h : Réunion de mise au point avec Raymond sur l'organisation de la mission de terrain	Boumas/Cheick/ Raymond	ONU Femmes

Vendredi 19	08-09h : Rencontre de préparation de la mission à GAO	Boumas/Cheick/Youssouf	ONU Femmes
	09h-10h : Rencontre de collecte des données et orientation sur la mission à GAO avec la Coordinatrice Programme Femmes Paix et Sécurité(DIABYMarietoumarietou.diaaby@unwomen.org 82 00 58 60)	Boumas/Cheick/MarietouDiaby	ONU Femmes
	10h-11h : Rencontre d'orientation sur les besoins en informations avec le Spécialiste en plaidoyer et mobilisation des ressources (KANTE Sadio sadio.kante@unwomen.org 75 99 79 42)	Boumas+ Cheick+ KANTESadio	ONU Femmes
	11h-12h : Rencontre d'orientation sur les besoins en informations avec le spécialiste 'Programme Gouvernance' (DJIREAoua : aoua.djire@unwomen.org 75 99 79 30)	Boumas+DJIREAoua	ONU Femmes
	12h-12h30 : Rencontre d'orientation sur les besoins en informations avec le responsable S&E (DEMBELEMetaganJustin metanga.dembele@unwomen.org 70 56 17 06)	Boumas+DEMBELEMetagan Justin	ONU Femmes
	12h30-13h : Rencontre d'orientation sur les besoins en informations avec Coordinatrice IPAFE (TRAORE Kamissakamissa.traore@unwomen.org 94 94 50 70)	Boumas+ TRAORE Kamissa	ONU Femmes
	13h-13h30 : Rencontre d'orientation sur le besoin d'informations avec le Coordinateur 'Agriculture'(SANGARE Hady hady.sangare@unwomen.org 75 99 79 37)	Boumas+ SANGARE Hady	ONU Femmes
Lundi, 22 octobre 2018 : Départ de Bamako sur GAO : Équipe des Consultants			
Lundi 22	11h45-14h30 : Briefing sécuritaire et Commodités	Boumas/Cheick/ TRAORE Sekou	MINUSMA
	14h30-15h00 : Orientation des consultants et révision du calendrier de collecte des données avec chef de sous bureau analyste genre et protection coordinateur appui à la R1325/ femme cohésion sécurité et paix bureau commun GAO (TRAORE Sekou : sekou.traore@unwomen.org 75 99 79 28)	Boumas/Cheick/ TRAORE Sekou	ONU Femmes
	15h00-16h30 : Entretien individuel avec Mme Fatimata TOURE, Directrice GREFFA (65 72 34 09)	Boumas/Cheick/Fatimata TOURE	GREFFA

Mardi 23	8h-9h30 : Entretien individuel avec Mme Haidara AISSATOUN SANGHO, Directrice régionale 'Promotion de la Femme' (66 98 20 25)	Boumas/Cheick/ Mme HAIDARA AISSATOUN SANGHO	Maison de la Femme de Gao
	10h-11h30 : Groupe de réflexion de 10 à 20 personnes facilité par Mouna AWATA Présidente des femmes de la case (76051712)	Boumas/Cheick	Case de la paix des femmes de Gao
	12h-13h30 : Groupe de réflexion de 5 personnes facilité par Maï DIARRA Présidente des Femmes du Marché de GAO (76 08 81 34)	Boumas/Cheick	Garderie d'enfants des femmes du marché ou la case des femmes de Gao
	14h30-15h30 : Entretien individuel avec Program Analyste genre paix et sécurité (TRAORE Sekou : sekou.traore@unwomen.org 75 99 79 28) et Assistant administratif et financier (DICKO Mohamed Ibrahim : mohamed.dicko@unwomen.org 75 99 79 27)	Boumas/Cheick/ TRAORE Sekou + DICKO Mohamed Ibrahim	ONU Femmes GAO
Mercredi 24	08h-09h30 : Entretien individuel avec FNUAP		
	10h-11h30 : Entretien individuel avec Abdoul Karim SANGARE Coordinateur du Cluster Régional Protection ou M. Gbetin Gildas EliséeDjissa (94 94 52 72)	Boumas/Cheick/Karim SANGARE	Bureau de UNHCR Gao
	12h-13h30 : Entretien individuel avec Soumeylou SOUMARE Coordinateur régional CRADE Gao (76 05 20 08)	Boumas/Cheick/Soumeylou SOUMARE	Au bureau de CRADE ou à ONU Femmes au BCNU
	14h30-15h30 : Entretien individuel avec Hamada MAIGA Directeur de GRAIP	Boumas/Cheick	
Jeudi 25	07h30-09h00 : Atelier de restitution des résultats préliminaires	Boumas/Cheick/Parties Prenantes clés	ONU Femmes GAO
	09h30-10h00 : Briefing final des consultants avec le chef du sous bureau analyste genre et protection coordinateur appui à la R1325/ femme cohésion sécurité et paix bureau commun GAO (TRAORE Sekou : sekou.traore@unwomen.org 75 99 79 28)	Boumas/Cheick/TRAORESekou	ONU Femmes GAO
Jeudi 25 Octobre 2018 : Départ de GAO sur Bamako : Équipe des Consultants			
Jeudi 25	10h30 : Départ pour l'aéroport de GAO	Boumas/Cheick	Aéroport
	15h30 : Arrivée à Bamako	Boumas/Cheick	Aéroport
Vendredi 26	08h-10h : Entretien individuel avec DJIRE Aoua et équipe	Boumas/Cheick	ONU Femmes Bamako
	10h30-12h30 : Entretien individuel avec MarietouDiaby, Karin Grimm, Wanalher Ag Alwaly, Susanna Rudehill, Fadimata Mahamane	Boumas/Cheick	ONU Femmes Bamako
	14h-16h00 : Entretien individuel avec l'équipe de Flagship Agriculture	Boumas/Cheick	ONU Femmes Bamako
Samedi 27	08h-10h00 : Entretien individuel avec la coordinatrice du programme VBG	Boumas/Cheick	ONU Femmes Bamako
	10h00-12h30 : Séance de travail avec l'équipe des enquêteurs	Boumas/Cheick	ONU Femmes Bamako
Dates	Activité	Participants	Lieu
Dimanche 28 Octobre 2018 : Départ de Bamako sur Ségo: Équipe des Consultants			

Dimanche 28	13h00 : Départ de l'équipe des consultants à Ségou	Boumas/Cheick/ Chauffeur ONU Femmes	Bamako
	16h00 : Arrivée de l'équipe des consultants à Ségou	Boumas/Cheick/ Chauffeur ONU Femmes	Ségou
Lundi 29	8h-9h30 : Entretien individuel avec Adja AlimaTandia Directrice Régionale Ségou MPFEF. Tel : 76 49 08 43	Boumas/Cheick	Ségou
	9h45-11h15 : YoumaBinthilyMacalou Gestionnaire de la plateforme GPDCF Tél :76481555 Email : binthily2000@yahoo.fr	Boumas/Cheick	Ségou
	11h30-12h45 : Ibrahima Kebe,- Directeur régional DRP de Ségou 76149815/66470802 ibrahimakebe73@yahoo.fr	Boumas/Cheick	Ségou
	14h30-15h45 : FombaAdama, Chef de projet/programme 'Agriculture', ONG AMEDD 78 10 56 41	Boumas/Cheick	Ségou
	16h00-15h45 : Mr DiabirouMaiga et Mr Abdoulaye Fily Sissoko Directeur Chargé des programmes CARD (Thématique : paix et cohésion sociale, résilience économique) card@afribonemali.net: Tel : 76 07 86 90 ; Tél : 76493904	Boumas/Cheick	Ségou
Mardi 30	9h00-10h15 : Groupe de réflexion avec groupement femmes pisciculture	Boumas/Cheick	Ségou
	10h30-11h45 : Focus gr. femmes activités agricoles/ dérèglement climatique	Boumas/Cheick	Ségou
	12h00-13h15 : Groupe de réflexion femmes victimes	Boumas/Cheick	Ségou
	14h00-15h15 : Hommes favorables aux droits des femmes	Boumas/Cheick	Ségou
	15h30-16h45 : Femmes participantes aux mécanismes de paix	Boumas/Cheick	Ségou
Mardi 30 Octobre - 17 :00 Retour à Bamako			
Mercredi 31	08h00-09h00 : Entretien avec la cellule (secrétariat) de PBF coordination PBF	Boumas/Cheick	Bamako
	09h30-10h30 : Entretien individuel avec Spécialiste en plaidoyer et mobilisation des ressources et Equipe	Boumas/Cheick	Bamako
	11h00-12h00 : Entretien individuel avec coordinateur Humanitaire et équipe	Boumas/Cheick	Bamako
	12h30-13h30 : Entretien individuel avec l'équipe de Flagship Agriculture	Boumas/Cheick	Bamako
	14h30-15h30 : Entretien individuel avec Directrice des opérations et équipe finance&admin	Boumas/Cheick	Bamako
	16h00-17h00 : Entretien individuel avec la Représentante adjointe	Boumas/Cheick	Bamako
Novembre 2018			

Jeudi 01	08h00-09h00 :	Boumas/Cheick	Bamako
	09h30-10h30 : Entretien individuel avec Ambassade de Suède, Désiré Ballo chargé de Programme 'droits humains' (desire.ballo@gov.se (+223) 94 87 58 46)	Boumas/Cheick	Bamako
	11h00-12h00 :Entretien individuel avec FNUAP	Boumas/Cheick	Bamako
	12h30-13h30 : Entretien avec OCHA	Boumas/Cheick	Bamako
	13h30-16h30 : Entretien individuel avec PNUD	Boumas/Cheick	Bamako
Vendredi 02	08h00-09h30 : Travail sur les outils	Boumas/Cheick	Bamako
	10h-11h30 : Téléchargement des rapports (DRF, OEEF)	Boumas/Cheick	Bamako
Lundi 05	9h00-11h00 : Mohamed AttaherMaïga Secrétaire Général MPFEF Email : m6attaher@gmail.com	Boumas/Cheick	Bamako
	11h30-13h00 : Aissata Traoré, Conseillère Genre et chercheure 65 38 65 64/74 09 42 52, aissathe@yahoo.fr	Boumas/Cheick	Bamako
	14h30-16h00 : Discussion, échange avec les enquêteurs	Boumas/Cheick	Bamako
Mardi 06	9h00-10h30 : Entretien individuel avec MarietouDiaby	Boumas/Cheick	Bamako
	11h00-12h30 : Entretien individuel avec Kamissa Traoré	Boumas/Cheick	Bamako
	15h00-16h00 : Entretien individuel avec chargée de programme IPAFE et équipe	Boumas/Cheick	Bamako
Mercredi 07	8h00-11h00 : Entretien avec les enquêteurs sur l'état des lieux	Boumas/Cheick	Bamako
	11h30-13h00 : MINUSMA Affaires Civiles, Politiques, électorales	Boumas/Cheick	Bamako
	14h00-16h30 : Séance de travail de synthèse avec les enquêteurs	Boumas/Cheick	Bamako
Jeudi 08	8h00-14h00 : Entretiens individuels avec Carollina Castro et Susanna Rudehyll	Boumas/Cheick	Bamako
	14h00-16h00 : Préparation du rapport des constatations préliminaires	Boumas/Cheick	Bamako
Vendredi 09	09h00-11h00 : Atelier avec les partenaires sur les constatations préliminaires	Boumas/Cheick	Bamako
Lundi 12-Vendredi 23	8h00-14h00 : Analyse des données ; rédaction du rapport provisoire		
	11h00-12h30 : Entretien individuel avec Danemark, Winpet@um.dk 20 23 0373 ; Frank Rothaus Jensen (1er Conseiller), Franje@um.dk 75 99 84 18.	Boumas/Cheick	Bamako
Mardi 13	8h00-15h00 : Reprogrammation des entretiens non tenus, échange discussion sur le rapport provisoire	Boumas/Cheick	Bamako

Mercredi 14	10h00-11h00 : Entretien individuel Spécialiste Genre MINUSMA 11h30-12h30 : Me Diakité Saran Keita, Avocate Présidente du REPSFECO / MALI (Réseau Paix et Sécurité des Femmes de l'Afrique de l'Ouest)	Cheick Cheick	Bamako
Jeudi 15-Vendredi 23	08h00-00h00 : Rédaction rapport provisoire	Cheick+ Boumas	Bamako/Libreville
Vendredi 23	Soumission du rapport provisoire	Boumas	Libreville
Vendredi 23-Vendredi 30	Revue du rapport provisoire du CPE (GR + GG (UNW-MLI))	Boumas/Cheick/CPE	Bamako/Libreville
Vendredi 30	Partage des commentaires du Groupe de référence et du groupe de gestion	Boumas/Cheick/GR	Bamako/ Libreville
Décembre 2018			
Lundi 03 -vendredi 07 déc.	Intégration des inputs du GG et du GR et soumission du rapport final	Boumas/Cheick	Bamako/ Libreville
Mercredi 5 déc.	Rencontre avec CVJR	Cheick	Bamako
Lundi 03 -vendredi 07 déc.	Revue du draft de rapport final (GR + GG) (UNW-MLI) et notification d'approbation ou demande d'amendements	GR, GG, UNW-MLI	Bamako
Mardi 11 déc.	Atelier de revue final	ONU Femmes	Bamako
Vendredi 14 déc.	Finalisation et dépôt du Rapport final	Boumas/Cheick	Bamako/ Libreville

10.4 Annexe 4: Tableau détaillé de la participation des groupes cibles et partenaires à l'Évaluation du Portefeuille Pays

Qui (parties prenantes)	Quoi (rôle dans l'intervention)	Pourquoi (avantages découlant de la participation dans l'évaluation)	Comment (à titre d'information, groupe de référence, groupe de gestion, collecte de données, etc.)	Quand (à quelle étape de l'évaluation)	Priorité (importance de la participation au processus d'évaluation)
Titulaires d'obligations ayant un pouvoir de décision sur l'intervention comme des instances dirigeantes	<ul style="list-style-type: none"> • ONU Femmes • Ministère de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille, • Ministère de la santé et de l'hygiène publique, • Ministère de la justice, Garde des sceaux, • Ministère de l'Éducation Nationale, 	<p>Adhésion</p> <p>Changements potentiels dans les politiques, les pratiques et les investissements</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe de gestion, • Collecte de données • Groupe de référence • Validation des données primaires 	<p>Toutes les étapes</p> <p>Début des visites de terrain et atelier</p>	Importante
Titulaires d'obligations ayant une responsabilité directe pour l'intervention, comme les gestionnaires de programme	<p>Responsable de programme ;</p> <p>Senior Programme Officer, Monitoring and Evaluation</p> <p>Ministères étatiques du Mali</p>	<p>À titre d'information et d'apprentissage</p> <p>Orienter sur la prise de décision</p>	À titre d'information	Toutes les étapes	Très importante
Titulaires d'obligations secondaires et de responsabilités	GREFFA, GASS MALI, MINUSMA, AMPRODE, ASG, ACORD, FCI, UNESCO, WILDAF, ODI SAHEL, FNUAP, AFDP, PNUD, UNICEF, OMS, ONU SIDA, MINUSMA, AMPRODE, ASG, ACORD, FCI, REPS-FECO Mali, REFOA, IER, GASS, GERES, IRD, NDI, société civile, groupe pivot, CAFO, CMDID,	<p>À titre d'information et d'apprentissage</p> <p>Tirer des leçons apprises</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe de discussion • Collecte de données • Groupe de référence • Validation des données primaires 	Mission sur le terrain	Très importante

Titulaires de droits (individuellement ou par l'entremise d'organismes de la société civile agissant en leur nom) qui sont les bénéficiaires visés et non visés par l'intervention	GREFFA, GASS MALI, AMPRODE, ASG, ACORD, FCI, WILDAF, ODI SAHEL, AMPRODE, ASG, FCI, REPSFCO Mali, REFOA, IER, GASS, GERES, IRD, NDI, société civile, groupe pivot, CAFO, CMDID,	À titre d'information et d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> Collecte de données, Interprétation en langue locale, Facilitation, Validation des résultats préliminaires ; Groupe de référence Groupe de discussion et atelier Entrevues 	Mission sur le terrain	Très importante
Titulaires de droits (individuellement ou par l'entremise d'organismes de la société civile agissant en leur nom) qui ne sont pas représentés au sein de l'intervention, mais qui devraient l'être, ou qui sont affectés négativement par l'intervention	Responsables de services décentralisés, élus locaux, dignitaires, communicateurs traditionnels, dirigeants d'ONG, dirigeantes d'associations féminines ;	Meilleure prise en compte et intervention en faveur du Genre et droits de l'homme	<ul style="list-style-type: none"> Collecte de données, Interprétation en langue locale, Facilitation, Validation des résultats préliminaires ; Groupe de référence Groupes de discussion 	Mission sur le terrain	Niveau de priorité moyen

10.5 Annexe 5: Liste du groupe de référence de l'évaluation

Noms	Organisation	Titre	Email	Contacts
Boucary SANGARE	Ambassade du Danemark	Chargé de Programme	bousan@um.dk	79 20 94 79
Désiré BALLO	Ambassade de Suède	Chargé de programme 'Droitshumains'	desire.ballo@gov.se	94 87 58 46
Mme MAIGA Mariam Cissoko	DCM		mariama32002@uahoo.fr	66 66 43 82/ 70 29 66 68
Mahamoudou SIMPARA	CAEB	Spécialiste S&E	simparasam@yahoo.fr	76 22 32 21/ 66 22 32 21
Mme TRAORE Nanè SISA-SAKO	Groupe-pivot	Présidente	nsissako@yahoo.fr	76 21 04 41
BintouFounè SAMAKE	WILDAF		bfsamake2000@yahoo.fr	66 73 04 26
Dr Kady Baby MAIGA	Conseil consultatif de la société civile		kadybaby2000@yahoo.fr	
Mme Diakite Saran KEITA	REPFESCO	Présidente	msarankd@yahoo.fr	76 47 78 26/ 66 74 43 87
Muphtah AG ELMEDI	UNESCO		e.ag-muphtah@unesco.org	
Albert MIRINDI	UNPD	Spécialiste Genre	albert.mirindi@undp.org	82 26 89 19

Mohamed Ould LEMINE	FNUAP	Chargé de programme 'Paix et développement'	lemine@unfpa.org	76 47 12 90
Dr Tessougue Fatoumata	OMS		tessouguef@who.int	20 23 83 89
Cyama MBAYIHA	WCARO	Spécialiste régional en suivi évaluation	cyuma.mbayiha@unwomen.org	00221 76 644 39 01
Metanga Justin DEMBELE	UN-Women	Suivi évaluateur programme agricole	metanga.dembele@unwomen.org	70 56 17 06
Raymond BERTHE	UN-Women	Spécialiste Suivi évaluation	raymond.berthe@unwomen.org	75 99 79 41

10.6 Annexe 6: Liste des documents consultés

DOCUMENTS UN WOMEN

- Mali UN Women Country Office - Strategic Note (2014-2017) – Narrative
- Organigramme actualisé du Bureau de pays MALI
- La politique d'évaluation
- Plan stratégique d'évaluation d'ONU Femmes 2014-2017 et
- Le nouveau Plan stratégique ONU Femmes
- Rapports mandataires ONU Femmes à l'interne au Bureau de pays et externe
- Manuel de programme et des opérations d'ONU Femmes
- Portefeuille des projets

DOCUMENTS PRODUITS DANS LE CADRE DE L'EXECUTION DES PROGRAMMES ONU FEMME

- Différents Accords de partenariat d'ONU Femmes
- Rapport annuel et trimestriel 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 selon les théma-

tiques programmatiques d'ONU Femmes

- 2014- 2015-2016 Plan de travail annuel, conformément aux thématiques d'ONU Femmes (Mali)
- 2014- 2015-2016 Plan de travail annuelsur le genre, etc.
- Cartographie des interventions d'ONU Femmes (Mali)
- Rapport financier
- Rapport d'audit
- Termes de référence des Groupes thématiques dans lesquels intervient ONU Femmes
- Etc...

DOCUMENTS DE PLANIFICATION DU PAYS

- Stratégie nationale de lutte contre les violences sexuelles et basées sur le genre
- PNUAD MALI 2013-2017
- Profil national Genre du MALI
- Politique nationale Genre MALI
- Cadre de mesure de l'efficacité et efficience organisationnelle(OEEF)/MALI

- Cadre de développement des résultats (DRF)/MALI, Etc.
- Autres...

RAPPORT GENERAL ET CONVENTIONS SIGNEES

- UN Women. Global Monitoring of Busan Partnership Commitments: Indicator on Gender Equality and Women's Empowerment. Report on Field Testing of the Draft Methodology
- Résolutions du Conseil de sécurité de l'ONU sur les femmes, la paix et la sécurité et sur les violences sexuelles dans les conflits
- Résolution 1997/2 et de la Résolution 2011/5 du Conseil de sécurité ou bien
- Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes ainsi que le Protocole facultatif
- Déclaration internationale des droits des femmes», et le Programme d'action de Beijing, La Résolution 1325 du Conseil de sécurité
- Objectifs de développement durables
- Women's Empowerment Framework Report,
- Arrêté établissant la Représentante spéciale du chef de l'Etat en matière des violences sexuelles et du recrutement des enfants soldats
- Recommendations of the Ministers of Gender from the Great Lakes Region to their Excellencies the Heads of States for the Special Session on Sexual and Gender Based Violence (SGBV) on 15th December, 2011 at Kampala Uganda.

- Rapports des partenaires d'ONU Femmes intervenant dans le domaine du Genre (PNUD, Suède, CANADA, UNICEF, etc.)

- ONU Femmes (Mali) 2016. Rapport final d'évaluation du programme global « Femmes, Paix et Sécurité » : Assistance aux Femmes/Filles affectées par le conflit et participation des femmes au processus de consolidation de la Paix Au Mali. Réalisé par le Bureau d'études TMC Consulting Group Mali. Juillet 2016.

- Autres....

10.7 Annexe 7: Instruments de collecte des données

Outil A.5 : Guide de Groupes de réflexion

Critères d'évaluation	Bénéficiaires
Pertinence	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quel est l'appui apporté par ONU Femmes 2. Comment les besoins et intérêts des personnes les plus vulnérables ont-ils été pris en compte.
Efficience	Quel est l'avantage d'ONU Femmes par rapport aux autres entités des Nations Unies et aux autres partenaires ?
Efficacité	<ol style="list-style-type: none"> 1. La qualité de ces résultats va-t-elle permettre d'atteindre les objectifs prévus ? 2. Dans quelle mesure les résultats atteints ont contribué à la réalisation des objectifs /Mandat d'ONU Femmes et à ceux du gouvernement, et dans quelle mesure ils ont répondu aux attentes des populations ? 3. Quels sont les principaux facteurs qui ont entravé l'atteinte des résultats prévus ? 4. Quels résultats inattendus (positifs et négatifs) ont été atteints ? Pourquoi ? 5. Les activités ont-elles été réalisées dans les délais prévus ? 6. Quelles sont les activités non réalisées et pourquoi ? 7. Les résultats attendus ont-ils été atteints ? Dans quelle proportion ? 8. Les résultats atteints répondent-ils de manière satisfaisante aux exigences d'intégration des droits humains et l'autonomisation ?
Durabilité	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure les interventions du programme contribuent-elles à promouvoir un changement durable des attitudes et des comportements ? 2. Dans quel domaine spécifique les capacités des partenaires ont été renforcées afin d'assurer la durabilité des efforts consentis par le programme 3. Dans quelle mesure les organisations nationales et locales ont été impliquées dans la mise en place et le fonctionnement des mécanismes locaux de pérennisation des interventions ? 4. Quelles sont les initiatives qui ont été mises en place qui ont soutenu l'adaptation et la mitigation aux changements climatiques des populations locales ?
Egalité des sexes et droits de l'homme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels sont les résultats concrets et mesurables obtenus par le Mali au regard de ses engagements dans la mise en œuvre des normes mondiales des DH, d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Quelle est la contribution d'ONU Femmes à ces résultats ? 2. Quels sont les changements positifs observés dans les attitudes, comportements et relations de pouvoir entre différents groupes (institutions, bénéficiaires, groupes marginalisés, etc..) à travers les interventions d'ONU Femmes? 3. Comment les données issues du suivi sur les DH et l'EGS ont-elles été utilisées pour favoriser un changement durable dans ces domaines ? 4. Dans quelle mesure les activités du programme ont-ils intégré les principes des droits de l'homme et de l'efficacité du développement ? 5. Dans quelle mesure les interventions ont permis de mettre en place un environnement propice à une évolution réelle dans le domaine des DH et de l'EGS ?

Outil : Guide d'entretiens individuels

Critères d'évaluation	Interviewés
PERTINENCE	Chargés de Programmes ONU Femmes et autres responsables thématiques
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La NS a-t-elle été conçue conformément aux besoins et aux intérêts de tous les groupes de parties prenantes, y compris les groupes marginalisés ? 2. Comment les besoins et intérêts des parties prenantes et des groupes spécifiques ont-ils été pris en compte dans le choix des axes d'intervention. 3. Comment les enseignements tirés des programmes précédents ont-ils influencé le mandat normatif d'ONU Femmes de 2014 à 2016 ? 4. Comment ONU Femmes exerce-t-elle son leadership et son mandat de coordination au Mali ? 5. Quels sont les mécanismes et les outils mis en place par ONU FEMMES pour assurer le suivi de l'intégration du Genre au sein du SNU ? 6. Quel est l'appui apporté par ONU Femmes au Groupe thématique Genre 7. Dans quelle mesure les interventions d'ONU Femmes (Mali) intègrent-elles les 3 mandats de base? 8. Eu égard à ses champs d'intervention, est-ce que la stratégie d'actions d'ONU Femmes répond aux demandes du Mali en matière d'égalité des sexes ? 9. Quelle est l'effectivité des actions d'ONU Femmes pour l'atteinte de l'ODD n°5 au niveau national ? 10. A-t-on procédé à une analyse de l'état des DH et de l'EGS lors de la phase de conception ? 11. Comment les besoins et intérêts des parties prenantes et des groupes spécifiques ont-ils été pris en compte dans le choix des axes d'intervention. 12. A-t-on procédé à une évaluation des capacités des partenaires ? 13. Le choix des partenaires a-t-il tenu compte des cibles du Portefeuille ? 14. Le choix des partenaires et des sites effectués a-t-il permis d'assurer une couverture géographique répondant aux besoins du programme ? 15. Les choix des interventions permettent-ils de répondre aux domaines thématiques d'ONU Femmes ? 16. Comment les programmes phares développés par ONU Femmes assurent-ils son positionnement comme actrice dans le domaine humanitaire ? 17. Les interventions sont-elles conçues et mises en œuvre de façon à permettre à ONU Femmes de réaliser son mandat au Mali (promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation)? 18. Les choix des domaines de résultats du portefeuille est-il pertinent au regard du mandat et de la vision politique d'ONU Femmes ? 19. L'orientation thématique du portefeuille est-elle appropriée au contexte (sociopolitique, développement, humanitaire, etc..) du Mali ? 20. Les besoins des bénéficiaires ciblés ont-ils été pris en compte dans l'orientation thématique du portefeuille. 21. Une analyse de situation a-t-elle été effectuée pour mettre en évidence les causes des inégalités entre les sexes au Mali ? 22. La conception de la Note stratégique permet de dégager une théorie du changement à travers une chaîne causale et rationnelle ?

Critères d'évaluation	Interviewés
EFFICIENCE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quel domaine d'interventions avez-vous développé des programmes conjoints? 2. Quels sont les résultats obtenus avec d'autres agences et comment le travail en synergie a-t-il permis d'optimiser les coûts de production de ces résultats ? 3. Comment les fonds du programme ont-ils été répartis entre les différents domaines de résultat (thématiques), en tenant compte de l'équilibre entre les besoins exprimés et le budget disponible? 4. Quel est l'avantage comparatif d'ONU Femmes par rapport aux autres entités des Nations Unies et les principaux partenaires ? 5. Comment la charge de travail entre les mandats a-t-elle été répartie de la manière la plus efficace possible ? 6. Est-ce que le budget alloué aux besoins opérationnels est suffisant par rapport à la charge de travail ? 7. Les ressources (humaines et financières) affectées aux programmes sont-elles suffisantes pour l'atteinte des objectifs prévus dans les délais ? 8. La structure organisationnelle (Personnel, déploiement des présences locales, moyens logistiques, TIC) d'ONU Femme Mali est-elle appropriée pour atteindre ses objectifs ? 9. Quels changements/modifications souhaiteriez-vous apporter dans la structure organisationnelle du bureau et pourquoi ? 10. Comment le système de GAR est-il mis en œuvre et comment il permet d'influer sur les décisions et orientations stratégiques d'ONU Femmes (Mali) ? 11. Quel est le système de suivi et évaluation mis en place pour la collecte régulière d'informations sur l'avancement des projets/activités ? 12. Quel est le système de gestion de l'information et de rapportage mis en place ? 13. La gestion des risques est-elle assurée ?
EFFICACITE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure les résultats atteints ont contribué à la réalisation des objectifs /Mandat d'ONU Femmes et à ceux du gouvernement, et dans quelle mesure ils ont répondu aux attentes des populations ? 2. Quels sont les principaux facteurs qui ont entravé l'atteinte des résultats prévus ? 3. Quels résultats inattendus (positifs et négatifs) ont été atteints ? Pour qui ? 4. Quels sont les investissements d'ONU Femmes (Mali) ? 5. Quelle est la contribution de chaque thématique à l'évolution des indicateurs d'équité et d'autonomisation au Mali ? 6. Le dispositif opérationnel, y compris le déploiement des présences locales, et les outils mis en place sont-ils appropriés pour conduire aux résultats attendus ? 7. Les résultats atteints répondent-ils de manière satisfaisante aux exigences d'intégration des droits humains et l'autonomisation ? 8. Le portefeuille a-t-il réalisé dans les délais toutes les activités prévues dans son plan de travail? 9. Quelles sont les activités non réalisées et pourquoi ? 10. Les résultats attendus ont-ils été atteints ? Dans quelle proportion ? 11. Quels sont les principaux facteurs qui ont entravé l'atteinte des résultats prévus ?

Critères d'évaluation	Interviewés
DURABILITE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans sa conception et sa mise en œuvre, la SN prévoit-elle une stratégie de viabilité du programme et de sortie afin d'appuyer les changements positifs en matière de droits de l'homme et d'égalité des sexes à la fin du mandat d'ONU Femmes (Mali) ? 2. La stratégie d'appropriation nationale développée a-t-elle pris en compte le contexte et les difficultés d'ordre institutionnel et organisationnel qui peuvent entraver sa mise en œuvre? 3. Dans quelle mesure la stratégie développée permet-elle de renforcer les capacités du gouvernement à assurer la reproduction et/ou la mise à l'échelle des interventions dans le domaine de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, après la fin du mandat d'ONU Femmes (Mali)? 4. Dans quel domaine spécifique les capacités des partenaires ont été renforcées afin d'assurer la durabilité des efforts consentis par le programme 5. Est-ce que les interventions et leur impact sur les groupes marginalisés sont susceptibles de se poursuivre après la fin du mandat d'ONU Femmes? 6. Dans quelle mesure les organisations participantes ont-elles modifié leurs politiques ou leurs pratiques afin de contribuer à la réalisation des DH et de l'EGS ? 7. Dans quelle mesure les organisations nationales et locales ont été impliquées dans la mise en place et le fonctionnement des mécanismes locaux de pérennisation des interventions ? 8. Dans quelle mesure les interventions du programme contribuent-elles à promouvoir un changement durable des attitudes et comportements en matière de DH et d'EGS ? 9. Quelles sont les initiatives qui ont été mises en place qui ont soutenu l'adaptation et la mitigation aux changements climatiques des populations locales ?
Egalité des sexes et droits de l'homme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quels sont les résultats concrets et mesurables obtenus par le Mali au regard de ses engagements dans la mise en œuvre des normes mondiales des DH, d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Quelle est la contribution d'ONU Femmes à ces résultats ? 2. Quels sont les changements positifs observés dans les attitudes, comportements et relations de pouvoir entre différents groupes (institutions, bénéficiaires, groupes marginalisés, etc..) à travers les interventions d'ONU Femmes? 3. Comment les données issues du suivi sur les DH et l'EGS ont-elles été utilisées pour favoriser un changement durable dans ces domaines ? 4. Dans quelle mesure les activités du programme ont-ils intégré principes des droits de l'homme et de l'efficacité du développement ? 5. Dans quelle mesure les interventions ont permis de mettre en place un environnement propice à une évolution réelle dans le domaine des DH et de l'EGS ?

Outil : Guide d'entretiens individuels ONG et structures de l'Etat

Critères d'évaluation	Interviewés
	ONG et structures de l'Etat
PERTINENCE (ONG et structures de l'Etat)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comment avez-vous été choisis par l'ONU femmes? 2. Quels sont les programmes et projets sur lesquels vous travaillez avec ONU Femmes (Mali) et par rapport à quelle thématique ? 3. Comment les besoins et intérêts des parties prenantes et des groupes spécifiques ont-ils été pris en compte dans la mise en œuvre des projets et programmes ? 4. Quel est l'appui apporté par ONU Femmes (Mali) aux projets et programmes ? 5. A-t-on procédé à une analyse de l'état des DH et de l'EGS lors de la phase de conception des projets et programmes ?
EFFICIENCE (ONG et structures de l'Etat)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quel domaine d'interventions avez-vous développé des programmes conjoints? 2. Quels sont les résultats obtenus avec ONU Femmes (Mali) et comment le travail en synergie a-t-il permis d'optimiser les coûts de production de ces résultats ? 3. Est-ce que le budget alloué et/ou les appuis aux besoins opérationnels ont été suffisants par rapport à la charge de travail ? 4. Les ressources (humaines et financières, matérielles) affectées aux programmes ont-elles été suffisantes pour l'atteinte des objectifs prévus dans les délais ? 5. La structure organisationnelle (Personnel, déploiement des présences locales, moyens logistiques, TIC) de votre structure est-elle appropriée pour atteindre ses objectifs ? 6. Quels changements/modifications souhaiteriez-vous apporter dans la structure organisationnelle du bureau et pourquoi ? 7. Quel est le système de suivi et évaluation mis en place pour la collecte régulière d'informations sur l'avancement des projets/activités ?
EFFICACITE (ONG et structures de l'Etat)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dans quelle mesure les résultats atteints ont répondu aux attentes des populations ? 2. Quels sont les principaux facteurs qui ont entravé l'atteinte des résultats prévus ? 3. Quels résultats inattendus (positifs et négatifs) ont été atteints ? Pour qui ? 4. Les résultats atteints répondent-ils de manière satisfaisante aux exigences d'intégration des droits humains et l'autonomisation ? 5. Quelles sont les activités non réalisées et pourquoi ? 6. Les résultats attendus ont-ils été atteints ? Dans quelle proportion ? 7. Quels sont les principaux facteurs qui ont entravé l'atteinte des résultats prévus ?

Critères d'évaluation	Interviewés
DURABILITE (Structures de l'Etat)	<p>1. La stratégie d'appropriation nationale développée a-t-elle pris en compte le contexte et les difficultés d'ordre institutionnel et organisationnel qui peuvent entraver sa mise en œuvre ?</p> <p>2. Dans quelle mesure la stratégie développée permet-elle de renforcer les capacités de votre structure à assurer la reproduction et/ou la mise à l'échelle des interventions dans le domaine de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, après la fin du mandat d'ONU Femmes (Mali) ?</p> <p>3. Dans quel domaine spécifique vos capacités ont été renforcées afin d'assurer la durabilité des efforts consentis par ONU Femmes (Mali) ?</p> <p>4. Est-ce que les interventions et leur impact sur les groupes marginalisés sont susceptibles de se poursuivre après la fin du mandat d'ONU Femmes (Mali) ?</p> <p>5. Dans quelle mesure votre structure a-t-elle modifié ses pratiques afin de contribuer à la réalisation des DH et de l'EGS ?</p> <p>6. Dans quelle mesure votre structure a-t-elle été impliquée dans la mise en place et le fonctionnement des mécanismes locaux de pérennisation des interventions ?</p> <p>7. Dans quelle mesure vos interventions en collaboration avec ONU Femmes (Mali) contribuent-elles à promouvoir un changement durable des attitudes et comportements en matière de DH et d'EGS ?</p>
EGALITÉ DES SEXES ET DROITS DE L'HOMME (Structures de l'Etat)	<p>1. Quels sont les résultats concrets et mesurables obtenus par le Mali au regard de ses engagements dans la mise en œuvre des normes mondiales des DH, d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Quelle est la contribution d'ONU Femmes (Mali) à ces résultats ?</p> <p>2. Quels sont les changements positifs observés dans les attitudes, comportements et relations de pouvoir entre différents groupes (institutions, bénéficiaires, groupes marginalisés, etc..) à travers les interventions d'ONU Femmes (Mali) ?</p> <p>3. Comment les données issues du suivi sur les DH et l'EGS ont-elles été utilisées pour favoriser un changement durable dans ces domaines ?</p> <p>4. Dans quelle mesure les activités du programme ont-elles intégré les principes des droits de l'homme et de l'efficacité du développement ?</p> <p>5. Dans quelle mesure les interventions ont-elles permis de mettre en place un environnement propice à une évolution réelle dans le domaine des DH et de l'EGS ?</p>

10.8 Annexe 8 : Cadre de développement des résultats (DRF) 2014-2019

Cadre de développement des résultats (DRF) phase initiale de 2014 à 2017

Domaine de résultat 1 : Le leadership et la participation des femmes dans les instances de prise de décision sont accrus

Effet 1 Les lois, les politiques nationales promeuvent la participation des

femmes dans les instances clés de prise de décision au Mali et conséquemment

Effet 2 La participation accrue des femmes dans le parlement national et dans les institutions post-conflit

Domaine de résultat 2 : L'accroissement de l'autonomisation économique des femmes, plus notamment les plus marginalisées: ce domaine d'impact est focalisé sur deux effets à savoir

Effet 1 L'augmentation accrue de l'accès des femmes aux opportunités économiques et aux marchés dans tous les

secteurs productifs de l'économie du Mali,

Effet 2 L'accès à la terre

Domaine de résultat 3 : La prévention des violences faites aux femmes et filles et accès de ces dernières aux services de prise en charge

Effet 1 La prévention et la punition des actes de violence, l'offre de service de qualité aux victimes de viol (médical, juridique psychosocial etc.), l'institutionnel (vote de lois) et l'appui aux communautés engagées dans la lutte et la dénonciation des violences

Domaine de résultat 4 : Le leadership des femmes est renforcé dans le processus de paix, sécurité et la réponse humanitaire

Effet 1 La participation des femmes à la vie de la nation notamment les aspects sécuritaires, leur participation au processus de paix

Domaine de résultat 5 : La planification et la budgétisation promeut une forte redevabilité institutionnelle aux engagements relatifs à l'égalité Genre

Effet 1 Les ressources sont allouées et suivies pour réduire les inégalités au niveau national.

Cadre de développement des résultats (DRF) phase de prorogation de 2018 à 2019

Domaine de résultat 1 : Les femmes dirigent, participent et bénéficient de manière égale des systèmes de gouvernance

Effet 1 Plus de femmes de tous âges participent pleinement, dirigent et s'engagent dans des institutions et des processus politiques

Effet 2 Plus de plans et budgets nationaux et locaux sont sensibles au Genre.

Domaine de résultat 2 : Les femmes ont une sécurité de revenu, un travail décent et une autonomie économique

Effet 1 Plus de femmes possèdent, lancent et/ou gèrent mieux des petites et moyennes et grandes entreprises

Effet 2 Plus de femmes rurales ont accès à des ressources productives et s'engagent dans une agriculture durable
Domaine de résultat 3 : Toutes les femmes et les filles vivent à l'abri de toute forme de violence

Effet 1 Plus d'intervenants/partenaires sont mieux à même de prévenir la violence contre les femmes et les filles et de fournir des services essentiels aux victimes et aux survivants

Domaine de résultat 4 : Les femmes et les filles contribuent et ont plus d'influence dans la construction d'une paix et d'une résilience durables et bénéficient également de la prévention des catastrophes naturelles et des conflits et de l'action humanitaire

Effet 1 Plus d'engagement en faveur des femmes, de la paix et de la sécurité sont mis en œuvre et davantage de défenseurs de l'égalité des sexes influencent les processus de paix et de sécurité

Effet 2 Plus de femmes participent à la planification et sont mieux servies par les actions humanitaires et jouissent équitablement des fruits de la paix.

Domaine de résultat 5 : Un ensemble dynamique de normes et de politiques universelles sur l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes et filles est renforcé et mis en œuvre

Effet 1 Les capacités du gouvernement et des parties prenantes sont renforcées pour évaluer les progrès dans la mise en œuvre du Programme d'action de Beijing et d'autres cadres normatifs et politiques mondiaux.

10.9 Annexe 9 : Cadre de mesure de l'efficacité et de l'efficience organisationnelle (OEEF)

Cadre de mesure de l'efficacité et de l'efficience organisationnelle (OEEF)

Groupe de résultats 1 : Coordination plus efficace et efficiente du Système des Nations Unies et partenariats stratégiques pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

Résultat 1.1 ONU Femmes dirige, coordonne et promeut efficacement la responsabilité de la mise en œuvre des engagements en matière d'égalité des sexes dans l'ensemble du Système des Nations Unies

Résultat 1.2 Partenariats efficaces entre ONU Femmes et la société civile

Groupe de résultats 2 : Une forte culture de gestion axée sur les résultats, d'établissement de rapports, de gestion des connaissances et d'évaluation

Résultat 2.1 ONU Femmes (Mali) génère des connaissances factuelles sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

Résultat 2.2 Une base de preuves claire générée par des évaluations de

haute qualité sur la mise en œuvre du plan stratégique pour l'apprentissage, la prise de décision et la responsabilité

Groupe de résultats 3 : Amélioration de l'efficacité organisationnelle, en mettant l'accent sur une capacité et une efficacité robustes aux niveaux national et régional

Résultat 3.1 ONU Femmes a la capacité en place pour permettre une réponse efficace et stratégique aux demandes nationales, ainsi que pour diriger et coordonner l'action de l'équipe de pays des Nations Unies en matière d'égalité des sexes.

Résultat 3.2 Les opérations d'ONU Femmes reflètent une culture de surveillance et de responsabilisation en matière de gestion des risques

Groupe de résultats 4 : Exploitation et gestion des ressources

Résultat 4.1 Amélioration de la gestion des ressources sous la direction d'ONU Femmes

Résultat 4.2 La base de ressources est élargie et diversifiée pour répondre à la demande de soutien catalytique et technique et de subventions stratégiques d'ONU-Femmes.

10.10 Annexe 10 : Partenaires directs et théories de changement

THEMATIQUE PARTICIPATION POLITIQUE DES FEMMES (Mandats normatif, programmatique et de coordination)				
Nom du Partenaire	Indicateurs du Partenaire	Groupes cibles (catégorisés)	Changements apportés par le partenaire	Lien avec la Théorie du changement
Groupe pivot, Droit et Citoyenneté de la femme	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de séances de renforcement de capacité organisées • Nombre de personnes (H/F) touchées • Nombre de candidatures féminines, 	Organisation féminine, la population, l'électorat féminin	Les programmes de sensibilisation et participation des femmes aux élections de 2018 ont été mise en œuvre dans le district de Bamako et les régions de Kayes, Koulikoro, Sikasso et Ségou	Hypothèse Impact Zone 1 : Impact Zone 1
MPFEF	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'émission réalisés • Nombre de personnes (H/F) touchées • % de participation aux élections ; % de participation des femmes • Education citoyenne et sensibilisation de la population aux fins d'obtenir un taux de participation élevé aux différentes échéances électorales et des élections apaisées sans violence ; • Niveau de participation des femmes, en tant que candidates et électrices, ainsi que des jeunes et des autres groupes marginalisés (handicapés, minorités, etc.) aux différentes élections nationales, régionales et locales 	Organisation féminine, la population malienne, l'électorat féminin malien	Les programmes de sensibilisation et participation des femmes aux élections de 2018 ont été mise en œuvre au niveau nationale	Hypothèse Impact Zone 1 : Impact Zone 1

THEMATIQUE AUTONOMISATION ECONOMIQUE DES FEMMES (Mandats normatif, programmatique et de coordination)				
Nom du Partenaire	Indicateurs du Partenaire	Groupes cibles (catégorisés)	Changements apportés par le partenaire	Lien avec la Théorie du changement
IRD - Blumont	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement, sensibilisation de femmes et vulgarisation de textes • Formation, appui de femmes dans les pratiques agricoles et hygiène des produits • Facilitation d'accès aux semences, intrants agricoles et information pluviométriques • Renforcement dans la création d'entreprise et en technique de commercialisation 	<p>Les coopératives productrices et transformatrices agricoles</p> <p>Les entreprises privées individuelles de production et de transformation agricole</p>	<p>Les femmes ont accès à la terre à travers la sécurité foncière et aux moyens de production de technologie adaptée au climat dans la région de Ségou ; Les femmes ont accès aux financements et accès au marché dans la région de Ségou</p>	<p>Hypothèse Impact Zone 2 :</p> <p>Impact Zone 2</p>
CAEB	<ul style="list-style-type: none"> • Aménagement de terre et accès aux nouvelles technologies de l'information et de la communication • Renforcement de capacité de groupement de femmes disposant d'un mécanisme de gestion administrative et financière de ses activités. • Traduction en langues locales des documents stratégiques en matière de gestion foncière • Formations au leadership, plaidoyer, entrepreneuriat et gestion des crédits • Prise en compte des besoins des femmes dans les PDESC (Programme de Développement Economique, Social et Culturel) et budget communaux 	<p>Les coopératives productrices et transformatrices agricoles</p> <p>Les entreprises privées individuelles de production et de transformation agricole</p>	<p>Les femmes ont accès à la terre à travers la sécurité foncière et aux moyens de production de technologie adaptée au climat dans les régions de Mopti, Koulikoro, Kayes ;</p> <p>Les femmes ont accès aux financements et accès au marché dans les régions de Mopti, Koulikoro, Kayes ;</p>	<p>Hypothèse Impact Zone 2 :</p> <p>Impact Zone 2</p>

AMEDD	<ul style="list-style-type: none"> • Accès sécurisé et définitif des femmes rurales à des terres agricoles ; • Augmentation de rendements des cultures (maraichage et légumineuse) des femmes Intégration de femmes rurales aux commissions foncières. • Construction de cases de conservation des produits Amendement de terre au bénéfice de femmes rurales ; • Accès de femmes aux financements de projet 	Les coopératives productrices et transformatrices agricoles Les entreprises privées individuelles de production et de transformation agricole	Les coopératives productrices et transformatrices agricoles ont un accès sécurisé et définitif des femmes rurales à des terres agricoles et les rendements des cultures de maraichage et légumineuse sont augmentées	Hypothèse Impact Zone 2 : Impact Zone 2
Direction régionale de la pêche Ségou	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des conditions financières de femmes des coopératives ; 	Les coopératives de femmes qui s'investissent dans la pisciculture	Les coopératives de femmes qui s'investissent dans la pisciculture ont améliorée leurs conditions financières	Hypothèse Impact Zone 2 : Impact Zone 2
Direction régionale de la pêche Koulikoro	<ul style="list-style-type: none"> • Formation, équipement et accompagnement de femmes et groupement dans le processus de mise en œuvre de la pisciculture en cage flottante. 	Les coopératives de femmes qui s'investissent dans la pisciculture	Les coopératives de femmes qui s'investissent sont formées, équipées et accompagnées dans la mise en œuvre de leurs initiatives	Hypothèse Impact Zone 2 : Impact Zone 2
GERES	Nombre d'initiatives mise en œuvre pour adaptés les petites exploitations agricoles aux changements climatiques	Groupements de femmes Associations des exploitants de bois et charbonniers Les services des « Eaux et Forêts » Agences nationales	La pression sur les ressources naturelles est limitée tout en favorisant le développement économique local par le développement des petites exploitations agricoles dans les régions de Bamako, Sikasso, Ségou	Hypothèse Impact Zone 2 : Impact Zone 2
4E CONFORM	Nombre de coopératives productrices et transformatrices formées, coachées et accompagnées	Les coopératives productrices et transformatrices Les entreprises privées individuelles de production	Les coopératives productrices et transformatrices sont formées coachées et accompagnées dans les régions de Bamako et de Ségou	Hypothèse Impact Zone 2 : Impact Zone 2

THEMATIQUE ELIMINATION DES VIOLENCES BASEES SUR LE GENRE (Mandats normatif, programmatique et de coordination)

Nom du Partenaire	Indicateurs du Partenaire	Groupes cibles (catégorisés)	Changements apportés par le partenaire	Lien avec la Théorie du changement
3AG	Nombre de femmes/jeunes filles formées et sensibilisées sur les VBG ; % des victimes de la violence basée sur le genre qui pensent qu'un mécanisme satisfaisant existe pour soutenir les victimes	Femmes victimes & filles vulnérables	Les connaissances des droits existants et des services disponibles sont améliorées à Koulikoro et Bamako	Hypothèse Impact Zone 3 : Impact Zone 3
ODI-Sahel	Nombre de femmes/jeunes filles renforcées sur les services liés à l'élimination des VBG	Femmes victimes & filles vulnérables	Les femmes et les filles victimes de violence ont été renforcées pour utiliser les services essentiels disponibles, accessibles et de qualité et de se remettre de la violence à Mopti	Hypothèse Impact Zone 3 : Impact Zone 3
IAMANEH-Mali	Nombre de Femmes et filles victimes de violences orientées et sensibilisées	Femmes et filles victimes de violences	Les attitudes et les comportements sont promus à des niveaux individuels et communautaires pour prévenir les violences contre les femmes	Hypothèse Impact Zone 3 : Impact Zone 3
ASG	Nombre de jeunes femmes et hommes formés et équipés pour informer le public sur les médias sociaux sur les droits des femmes ;	Élèves et parents d'élèves, les leaders communautaires, scolaires, les CGS, les autorités administratives et religieux	Trois cents jeunes femmes et hommes ont été formés et équipés pour informer le public sur les médias sociaux sur les droits des femmes ; L'adhésion massive des jeunes au projet de lutte contre les violences faites aux femmes/filles à Tombouctou	Hypothèse Impact Zone 3 : Impact Zone 3

THEMATIQUE FEMMES, PAIX ET SECURITE & HUMANITAIRE (Mandats normatif, programmatique et de coordination)

Nom du Partenaire	Indicateurs du Partenaire	Groupes cibles (catégorisés)	Changements apportés par le partenaire	Lien avec la Théorie du changement
ONG CRADE	Indicateur: % des bénéficiaires/groupes formés qui ont initiés des micro-projets pour l'amélioration des moyens d'existence de leurs familles Indicateur: % des bénéficiaires démontrant une prise de conscience sur le problème de VBG Cible : 80% des bénéficiaires féminins bénéficiaires ; 60% des bénéficiaires masculins à la fin de 2019 Cible: 70% des 3000 au Mali à la fin de 2019	Les groupements et associations des femmes déplacées et les femmes dans les communautés hôtes; les hommes et les jeunes dans les communautés d'accueil; les relais ou activistes communautaires; les mécanismes de prise en charge des survivantes des violences sexistes;	Les femmes dans les communautés déplacées et leurs hôtes développent des AGR ; Les communautés d'accueil et les déplacées sont mieux informés sur les violences sexistes ;les mécanismes de prise en charge des survivantes des VBG sont connus par les femmes déplacées et leurs hôtes ;	Hypothèse Impact Zone 4 : : Impact Zone 4
ONG GAAS Mali				
ONG CARD				
ONG ODI SAHEL	Nombre de jeunes femmes et filles communautaires seront ciblés	450 jeunes dont 195 jeunes femmes et filles seront ciblés par le projet. Ce sont : Les jeunes (hommes, femmes et filles) dans les associations, les comités d'orientation, coordination et suivi des actions au niveau communes et cercles. Les comités de la jeunesse au niveau communal, préfets, sous-préfet, élus locaux.	L'Emploi Jeunes pour la Paix selon l'Approche pilote intégrée de stabilisation et de consolidation de la paix est promu dans le centre de la promotion de l'emploi et de la participation des jeunes dans la région de Mopti	Hypothèse Impact Zone 4 : : Impact Zone 4
ONG CARD	Nombre de jeunes femmes et filles communautaires seront ciblés	450 jeunes dont 195 jeunes femmes et filles seront ciblés par le projet. Ce sont : Les jeunes (hommes, femmes et filles) dans les associations, les comités d'orientation, coordination et suivi des actions au niveau communes et cercles	L'Emploi Jeunes pour la Paix selon l'Approche pilote intégrée de stabilisation et de consolidation de la paix est promu dans le centre de la promotion de l'emploi et de la participation des jeunes dans la région de Ségou	Hypothèse Impact Zone 4 : : Impact Zone 4
ASG	1000 femmes et filles affectées ont accès aux ressources productives et le financement des kits	Femmes affectées par le conflit	La cohésion sociale et la paix et les capacités des femmes sont renforcées pour leurs relèvements économiques dans la région de Tombouctou	Hypothèse Impact Zone 4 : : Impact Zone 4
Consortium GRAIP/TARAKAT	2000 femmes et filles affectées ont accès aux ressources productives et le financement des kits	Femmes affectées par le conflit	La cohésion sociale et la paix et les capacités des femmes sont renforcées pour leurs relèvements économiques dans les régions de Gao et de Ménaka	Hypothèse Impact Zone 4 : : Impact Zone 4

Ministère de l'artisanat et du tourisme	200 femmes et filles ont accès aux ressources productives dans le domaine de l'artisanat	Femmes affectées par le conflit	La cohésion sociale et la paix et les capacités des femmes sont renforcées pour leurs relèvements économiques dans la région de Kidal	Hypothèse Impact Zone 4 : : Impact Zone 4
MINUSMA	17 collèges transitoires sont appuyés ; 500 femmes et 500 jeunes filles ont accès aux ressources productives	17 (collège transitoire), autorités intérimaires, 500 femmes / 500 jeunes femmes	Le processus de la décentralisation et d'inclusion des femmes dans le processus de la paix et la cohésion sociale est renforcé dans la région de Ménaka	Hypothèse Impact Zone 4 : : Impact Zone 4
CARD	441 femmes sont renforcées sur les instruments juridiques de protection des droits des femmes et sont membres de 7 mécanismes communautaires de paix et 7 laboratoires de paix ; 28 initiatives conjointes pour la paix sont financées ; 7 comités consultatifs locaux de sécurité sont mis en place et fonctionnels	Femmes, jeunes, leaders communautaires, religieux, Forces de défense et de sécurité	La dynamique de construction et de consolidation de la paix par l'amélioration des relations inter et intra-communautaires dans le Cercle de Macina à travers l'accroissement de l'implication et du rôle de 2600 jeunes, femmes, leaders communautaires et religieux (dont au moins 30% de femmes) sont appuyés dans la région de SEGOU	Hypothèse Impact Zone 4 : : Impact Zone 4
ODI SAHEL	378 femmes sont renforcées sur les instruments juridiques de protection des droits des femmes et sont membres de 6 mécanismes communautaires de paix et 6 laboratoires de paix ; 24 initiatives conjointes pour la paix sont financées ; 6 comités consultatifs locaux de sécurité sont mis en place et fonctionnels	Femmes, jeunes, leaders communautaires, religieux, Forces de défense et de sécurité	La dynamique de construction et de consolidation de la paix par l'amélioration des relations inter et intra-communautaires dans le Cercle de Macina à travers l'accroissement de l'implication et du rôle de 2600 jeunes, femmes, leaders communautaires et religieux (dont au moins 30% de femmes) sont appuyés dans la région de Mopti	Hypothèse Impact Zone 4 : : Impact Zone 4

<p>WANEP</p>	<p>Nombre d'initiatives d'alerte conduites par le groupe de veille % des requêtes exprimées par le groupe de veille qui sont tenues en considération par les acteurs</p> <p>Niveau de prise en compte des besoins des femmes dans les plans de travail des commissions nationales de mise en œuvre de l'Accord Niveau de prise en compte des besoins des femmes dans les plans de travail des commissions nationales de mise en œuvre de l'Accord</p>	<p>Forces de Défenses et de Sécurité (FDS) de l'Etat, les ex-femmes combattantes ou affiliées aux groupes armés et les Organisations de la Société civile (OSC)</p>	<p>La résilience communautaire sera appuyée à travers le renforcement de capacités des femmes du Nord pour leur participation accrue au processus de mise en œuvre de l'accord pour la paix et la Réconciliation au Mali</p>	<p>Hypothèse Impact Zone 4 : : Impact Zone 4</p>
<p>CRADE</p>	<p>% de la population des communes ciblées attestant que la cohésion sociale s'est améliorée % de la population affirmant que les femmes ont joué un rôle significatif dans la réconciliation % des communes d'intervention ayant organisé des causeries débat sur la réconciliation et la consolidation de la paix Nombre de rencontres communautaires organisées sous le leadership des femmes actrices de paix dans les communes d'interventions.</p>	<p>Population des communes Population affirmant que les femmes ont joué un rôle significatif dans la réconciliation</p>	<p>1320 femmes et filles, dont des victimes des VBG liées au conflit, ont participé aux groupes de parole dans les quatre cases de la paix à Tombouctou, Ménaka, Gao et Berrah. Elles ont renforcé leurs connaissances sur les questions de VBG, de droits des femmes, le leadership féminin, la cohésion sociale et la Résolution pacifique de conflits. Grâce à ces formations, les femmes sont de plus en plus consultées dans la prise de décisions au niveau communautaire. Aussi ces groupes de parole ont servi aux femmes pour se réunir de manière autonome pour discuter sur les thèmes liés au vivre ensemble mais aussi pour entreprendre des initiatives génératrices de revenus.</p>	<p>Hypothèse Impact Zone 4 : : Impact Zone 4</p>

CVJR	Nombre de femmes commissaires; Prise en compte des besoins spécifiques des femmes et des filles dans la recherche de la vérité (dépositions, enquêtes, audiences) ; Prise en compte des besoins spécifiques des femmes et des filles dans les réparations ; Recommandations et rapportage sensibles au genre	Personnes victimes de graves violations des droits de l'homme de 1960 à nos jours, plus spécifiquement les femmes et les enfants	Le processus de justice transitionnelle au Mali à travers la recherche de la vérité sur les violations commises au Mali de 1960 à nos jours, et faire des propositions concrètes à l'Etat pour la réparation des victimes et les garanties de non récurrence est mise en œuvre	Hypothèse Impact Zone 4 : : Impact Zone 4
-------------	--	--	--	---

THEMATIQUE PLANIFICATION ET BUDGETISATION SENSIBLE AU GENRE (Mandats normatif, programmatique et de coordination)				
Nom du Partenaire	Indicateurs du Partenaire	Groupes cibles (catégorisés)	Changements apportés par le partenaire	Lien avec la Théorie du changement
MPFEF	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'acteurs sensibilisés sur l'intégration de la dimension de Genre dans la planification, l'allocation et l'utilisation des ressources publiques 	Populations maliennes Autorités étatiques	Sensibilisation sur l'intégration de la dimension de Genre dans la planification, l'allocation et l'utilisation des ressources publiques, ainsi que dans le contrôle de la gestion des budgets nationaux et locaux par l'Assemblée nationale et la société civile.	Hypothèse Impact Zone 5: Impact Zone 5

10.11 Annexe 11: Cartographie des partenaires et leurs contributions

ROLE DES PARTENAIRES	GROUPES CIBLES	CONTRIBUTIONS MAJEURES
Titulaires d'obligations	<u>Siège et Bureau régional d'ONU Femmes</u>	<ul style="list-style-type: none"> Financement ; Renforcement des capacités ; Appui technique
Titulaires d'obligations et de responsabilités	<p><u>Institutions/gouvernement national :</u></p> <p>Ministère de l'agriculture, Ministère des finances, Ministère de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille, Ministère de la santé et de l'hygiène publique, Ministère de la justice, Garde des sceaux, Ministère de l'éducation nationale, CVJR, UTG-PAN1325, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Appui aux interventions Soutenir l'alignement des priorités sur les politiques et actions nationales en matière de Genre Promouvoir le leadership féminin dans le cadre des efforts tendant à améliorer le statut de la Femme au Mali Promouvoir l'intégration du Genre dans le processus électoral au Mali
Titulaires d'obligations et de responsabilités	<p><u>Autres Agences des Nations Unies:</u></p> <p>PNUD, UNICEF, FNUAP, OMS, ONU SIDA, MINUSMA, UNESCO</p>	<ul style="list-style-type: none"> Coordination et exécution des programmes conjoints des Nations Unies pour l'égalité des sexes, autonomisation des femmes Les agences ont été impliquées dans le déploiement des missions d'ONU Femmes (Mali) selon son avantage comparatif.
Titulaires de droits et de responsabilités	<p><u>Organisations de la société civile :</u></p> <p>CAFO, CMDID, REFOA, IER, GASS, GREFFA, AMPRODE, ASG, ACORD, WILDAF, ODI SAHEL, GASS, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Partenaires d'exécution des programmes d'élimination des VBG, Autonomisation économique des femmes, participation politique et association des femmes aux processus de paix et de sécurité; Améliorer la prise en compte des femmes et groupes vulnérables et les approches du bureau de pays dans tous les domaines et l'alignement sur les priorités nationales.
Titulaires d'obligations	<p><u>Bailleurs et les partenaires au développement :</u></p> <p>Suède, Danemark, Luxembourg, Belgique, France, PBF, UNESCO,</p> <p>Allemagne, Belgique, Kledu, SAER, PNUD, UNCCTF, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Financement (opérationnel et institutionnel) en partie des activités prévues dans la NS. Appui stratégique Partenariat stratégique pour la mobilisation des ressources et la coordination du programme
Titulaires de droits	<p><u>Groupes bénéficiaires et leurs ménages et les membres de la communauté :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Femmes rurales, Femmes et filles affectées par les conflits et aléas climatiques, les Hommes et garçons affectés par les conflits, les Survivantes de VBG et VSLC, ex combattantes, associées aux combattants, réfugiées, déplacées internes, rapatriées 	<ul style="list-style-type: none"> Partenaires d'exécution des programmes d'élimination des VBG, Autonomisation économique des femmes, participation politique et association des femmes aux processus de paix et de sécurité; Améliorer la prise en compte des femmes et groupes vulnérables et les approches du bureau de pays dans tous les domaines et l'alignement sur les priorités nationales

Titulaires de responsabilités	<u>Partenaires du secteur privé :</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes et Recherches agricoles et minières
	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe Kledu : Entreprise Eléphant Vert • Compagnie internationale RANDGOLD • Entreprise AFOVERT 	<ul style="list-style-type: none"> • Appui technique dans l'intégration des aspects d'autonomisation économique des femmes • Développement des techniques et innovations

10.12 Annexe 12: Table d'analyse des Contributions

(1) Très Faible; (2) Faible ; (3) Moyen; (4) Elevé ; (5) Très Elevé

Changements attendus	Changements trouvés par l'évaluation	Lien vers ONU Femmes (histoire de performance)	Autres facteurs contributifs	D'autres facteurs Probables contributifs	Niveau de contribution effective d'ONU Femmes à ce changement	Incidences sur le genre et les droits de l'homme
Effet 1.1 : Les lois, les politiques nationales promeuvent la participation des femmes dans les instances clés de prise de décision au Mali et conséquemment	<p>Le vote de la loi, le 12 septembre 2015 instituant le quota de 30% en faveur des femmes a permis d'accroître significativement la participation des femmes dans la formation du gouvernement.</p> <p>En 2016, 2017, aucune activité n'a été entreprise aboutissant à des effets.</p>	ONU Femmes a fait un plaidoyer continu, ciblant le gouvernement, les membres de l'Assemblée nationale et les groupes religieux	La signature de l'Accord pour la paix et la réconciliation nationale issu du Processus d'Alger signé en juin 2015	La mise en place de la Commission Vérité, Justice et Réconciliation (CVJR)	(2) Faible	Les dispositions législatives ont contribué à renforcer la participation des femmes aux instances politiques. L'application du décret sur le quota a souffert de la lenteur.
Effet 1.2 : La participation accrue des femmes dans le parlement national et dans les institutions post-conflit	<p>En 2014, le pourcentage des femmes au gouvernement était de 10,34% suite à la formation du gouvernement.</p> <p>En 2015, la représentativité des femmes était de 20% au gouvernement et de 10% à l'Assemblée nationale.</p> <p>En 2016, 2017, aucune activité n'a été entreprise aboutissant à des effets.</p>	Les activités d'ONU Femmes ont porté principalement sur les élections et la médiation	Le report des élections pour 2015.	Une médiation timide.	(2) Faible	Le statut des femmes couplé à un manque des ressources financières constituent un frein à la réduction de l'inégalité.

Effet 2.1 : L'augmentation accrue de l'accès des femmes aux opportunités économiques et aux marchés dans tous les secteurs productifs de l'économie du Mali,	<p>70 femmes regroupées au sein de 11 associations après une phase de production de 8 mois ont généré des revenus qui se chiffrent respectivement à 18 555 208 FCFA pour la région de Ségou et de 18 198 750 FCFA pour la région de Koulikoro</p>	<p>ONU Femmes a lancé plusieurs programmes pour l'autonomisation économique des femmes</p>	<p>Renforcement des capacités techniques des femmes dans le domaine de la pisciculture, de la transformation agroalimentaire.</p>	<p>La signature d'un accord tripartite et la mise à disposition d'une salle équipée de 26 ordinateurs de pointe pour faciliter le renforcement des capacités des femmes en TIC</p>	<p>(4) Elevé</p>	<p>Ce dispositif de renforcement des capacités a contribué à améliorer le nombre des femmes évoluant dans le secteur de l'agroalimentaire et de la pisciculture</p>
Effet 2.2 :L'accès à la terre	<p>2433 femmes agricultrices ont accès à des espaces de production aménagés.</p> <p>29 collectivités locales adhèrent à la charte sur la gestion du foncier.</p> <p>20 hectares de terre en voie d'attribution à 743 femmes de Boidié.</p>	<p>ONU Femmes a mené plusieurs actions de sensibilisation et de mobilisation sociale des autorités locale de cette zone.</p>	<p>Renforcement de capacités de 28 agents mobilisateurs qui ont pu accompagner 10 groupements avec une moyenne de 35 membres pour avoir des actes de session de terre.</p>	<p>La BNDA a adopté un taux d'intérêt préférentiel de 8% au lieu du taux standard 12% des autres banques et le taux de 24% des SFD appliqués aux femmes évoluant dans l'agro-business.</p>	<p>(3) Moyen</p>	<p>Ce dispositif a permis à plus de femmes d'avoir accès à la terre dans la zone d'intervention du projet.</p>
Effet 3.1 :La prévention et la punition des actes de violence, l'offre de service de qualité aux victimes de viol (médical, juridique psychosocial etc.), l'institutionnel (vote de lois) et l'appui aux communautés engagées dans la lutte et la dénonciation des violences	<p>Un avant-projet de loi sur les VBG est disponible.</p> <p>10 millions de téléspectateurs sensibilisés sur les VBG.</p> <p>Plus de 600 élèves du secondaire des régions Koulikoro et de Ségou formés sur les VBG.</p> <p>27 policiers compétents sur les questions de VBG pour accompagner les communautés et les victimes.</p>	<p>L'animation des16 jours d'activisme.</p> <p>Les services de la police nationale, en partenariat avec ONU Femmes (Mali) et l'ambassade du Royaume des Pays-Bas au Mali, a établi le numéro «80 333 », pour annoncer des cas de violences.</p>	<p>La mise en place un comité de suivi au niveau du Ministère de la promotion de la femme, de l'enfant et de la famille pour la rédaction d'un projet de loi contre la violence sexiste au Mali.</p>	<p>Mise en place des centres holistiques pour les victimes de violences sexuelles</p>	<p>(3) Moyen</p>	<p>Un traitement approprié à l'égard des femmes victimes des violences et la facilitation de leur accès aux services sociaux de base.</p>

<p>Effet 4.1 : La participation des femmes à la vie de la nation notamment les aspects sécuritaires, leur participation au processus de paix</p>	<p>40 personnes ont été formées pour la négociation de paix. 96 femmes ont participé à la Conférence d'Entente Nationale. 85 leaders religieux informés sur les droits des femmes.</p> <p>20% des membres de la CVJR sont des femmes.</p> <p>Pour la justice transitionnelle, sur 10 244 dépositions, 60% concernent les femmes.</p>	<p>ONU Femmes a procédé au renforcement des capacités des femmes et facilité leur participation aux mécanismes de la paix.</p>	<p>Renforcement des unités de soutien en matière de santé psychosociale et d'assistance juridique aux traumatismes liés aux conflits et lancé l'élaboration du plan d'action national de la résolution 1325 des Nations Unies sur les femmes, la paix et la sécurité</p>	<p>Des mesures spécifiques ont été adoptées pour mettre en place un mécanisme de plainte plus adapté aux femmes</p>	<p>(4) Elevé</p>	<p>Les femmes sont de plus en plus associées aux mécanismes de paix.</p>
<p>Effet 5.1 : Les ressources sont allouées et suivies pour réduire les inégalités au niveau national.</p>	<p>En 2014, 20,6% du budget national ont été alloués au Ministère chargé de la Promotion de la Femme.</p> <p>La mise en place du Conseil régional pour l'égalité des sexes dans les régions de Kayes et de Koulikoro.</p> <p>En 2016 et 2017, aucune activité n'a été entreprise donnant lieu à des effets.</p>	<p>ONU Femmes (Mali) a appuyé et soutenu les activités du Groupe de surveillance du budget</p>	<p>Formation des élus locaux à la planification responsable en matière d'égalité des sexes</p>	<p>En 2014, il n'y a pas eu de plans et de budgets locaux sensibles au Genre, il n'y a pas eu non plus l'adoption d'un indicateur commun sensible au Genre au sein du Système des Nations Unies et la répartition adéquate des ressources pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.</p>	<p>(1) Très Faible</p>	<p>Le manque de ressources financières ne favorise pas de lutter contre les inégalités entre les sexes dans la planification budgétaire</p>

10.13 Annexe 13: Tableau des évidences

Questions d'évaluation	Analyse de Portefeuille	Résultats des interviews/ revue documentaire	Balance de preuves
1. Est-ce que le portefeuille est conforme aux normes internationales des droits de l'homme et de l'égalité des genres ?	La NS 2014-2017 et son extension pour la période 2018-2019 sont arrimées globalement aux principaux instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme et l'égalité de genre. Les 5 axes stratégiques développés épousent l'esprit de la déclaration universelle des droits de l'homme et des conventions qui y sont rattachées.	L'analyse des différentes Résolutions relatives aux droits de l'homme montre qu'elles ont été prises en compte par la NS. La Résolution R 1325 est la porte d'entrée.	Les différentes thématiques élaborées par ONU Femmes (Mali) s'inscrivent dans les différentes Résolutions.
2. Est-ce que La NS est arrimée aux politiques nationales ?	La note stratégique dans sa conception est alignée aux priorités nationales du Mali définies à travers le Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté (CSCR 2012-2017) et celui de la relance économique et du développement durable (2016-2018). Le PNUAD 2015-2019 a servi de pilier pour toutes les agences des Nations Unies y compris ONU Femmes (Mali) en vue de mieux épouser les priorités nationales dans les pays d'intervention. Ainsi, l'extension de la Note stratégique à la période 2018-2019 a été initiée pour faciliter l'aiguillage et l'ouverture vers des domaines explicites d'intervention plus focalisés sur les besoins nationaux.	Les 4 axes prioritaires d'PNUAD ont été pris en compte dans la NS 2014-2018 pour mieux répondre aux priorités nationales à travers le Plan de Relance Economique 2013-2014 ainsi que le Plan d'action national 2013-2018 du Mali. Par ailleurs, les interviews auprès des ONG nationales à Gao aussi bien qu'à Ségou ont montré que les besoins des bénéficiaires ont été pris en compte.	Les thématiques de la NS sont alignées au Plan d'action national 2013-2018
3. La conception technique de la Note stratégique était-elle pertinente ?	La conception technique de la NS est pertinente et répond aux préoccupations du développement du Mali. Le document en anglais constituait un frein à son appropriation par les structures techniques de l'Etat malien.	Le document de la NS prend en compte 4 des 8 Objectifs du Millénaire pour le développement pour le Mali. Cependant, le document est écrit en anglais qui n'est pas la langue officielle de travail au Mali.	Le MPFEF n'a pas reçu le document pour une appropriation de son contenu.

<p>4. ONU Femmes (Mali) a-t-il adapté son objectif stratégique (y compris les domaines de travail classés par ordre de priorité et l'importance accordée à chaque domaine) aux opérations et au cadre de résultats en fonction de l'évolution de l'environnement (national ou régional) ?</p>	<p>L'objectif stratégique est adapté aux opérations et au cadre des résultats prenant en compte l'environnement national et régional</p>	<p>Des interviews, il ressort que les thématiques ont été prises en compte dans la mise en œuvre des activités. Cependant, certaines activités sont mises en œuvre sans avoir été prévues dans le DRF</p>	<p>Des activités ont concerné des domaines suivants sans qu'ils ne soient pris en compte dans le DRF : le pourcentage des femmes occupant des postes de ministre, le pourcentage et le nombre total de femmes occupant un emploi vulnérable, l'écart de rémunération entre hommes et femmes et l'augmentation des gains moyens au Mali, le pourcentage de femmes ayant accès à la terre, etc.</p>
<p>5. La stratégie permet-elle à ONU Femmes (Mali) de s'attaquer aux causes sous-jacentes de l'inégalité entre les sexes, de la situation des femmes et des groupes marginalisés, à la fois en termes de domaines de travail stratégiques prioritaires et de poids accordé à chaque domaine ?</p>	<p>La NS traite des causes sous-jacentes de l'inégalité entre les sexes, de la situation de la femme et des groupes marginalisés</p>	<p>Les différentes thématiques s'adressent aux problèmes de la femme dans le domaine de sa participation politique, l'autonomisation, des violences qu'elle subit, de sa participation au processus de paix et sa prise en compte dans l'élaboration des budgets et des programmes.</p>	<p>Les Programmes ont contribué à l'élaboration des lois, les structures et communautés engagées dans la lutte et la dénonciation des violences, la création des centres de soins holistiques pour les victimes des violences sexuelles, la mise en place d'un numéro vert gratuit, la construction et l'opérationnalisation des centres d'accueil pour les victimes et le plaidoyer.</p>
<p>6. Quels sont les facteurs qui déterminent les choix de programmes et les extensions d'activités de ONU Femmes (Mali) et dans quelle mesure sont-ils fondés sur des données factuelles et des ressources ?</p>	<p>Le choix des programmes et les extensions des activités ont été motivés par plusieurs facteurs pour mieux épouser l'esprit d'PNUAD 2015-2019 en vue de répondre aux préoccupations nationales</p>	<p>Les interviewés auprès du personnel d'ONU Femmes et celui des partenaires de mis en œuvre, couplés à l'analyse des documents montrent que les programmes et les extensions des activités ont tenu compte des faits et événements que le Mali a connus depuis 2012.</p>	<p>Les 4 axes du Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement pour la République du Mali ont servi à identifier les programmes et les extensions des activités.</p>
<p>7. Comment les besoins et intérêts des parties prenantes et des groupes spécifiques ont-ils été pris en compte dans le choix des axes d'intervention ?</p>	<p>Les besoins et intérêts des parties prenantes et des groupes spécifiques ont été pris en compte dans le choix des axes d'intervention à travers les ateliers de planification et des réunions</p>	<p>Les besoins des parties prenantes ont été pris en compte depuis l'élaboration des projets/programmes.</p> <p>Aussi, les interviews ont montré que les ONG nationales consolident les besoins lors des ateliers de planification.</p>	<p>ONU Femmes (Mali) a organisé en 2016, un atelier national pour présenter les programmes phares.</p>
<p>8. Dans quelle mesure le système et les procédures de planification, de suivi et de rapport sont-ils appropriés ?</p>	<p>Le système, les procédures de planification, de suivi et de rapportage sont appropriés mais leur alimentation en données a souffert de rigueur.</p>	<p>Des interviews, il ressort que le système, les procédures de planification, de suivi méritent d'être renforcés.</p>	<p>Les suivis ne sont pas faits aux dates indiquées et les rapports n'ont pas été déposés à temps.</p>

<p>9. Dans quelle mesure les choix de programmes de ONU Femmes (Mali) (et les décisions d'agrandir) sont-ils fondés sur des données factuelles?</p>	<p>Les choix de programmes d'ONU Femmes (Mali) sont fondés sur des données factuelles et des statistiques nationales</p>	<p>Les programmes sont orientés et élaborés sur la base des vécus des populations et des informations secondaires basées sur les priorités nationales</p>	<p>ONU Femmes (Mali), en collaboration avec le PNUD et le Ministère de l'action humanitaire, de la Solidarité et des Personnes Agées a commandité une étude sur les impacts de la crise socio-économique.</p>
<p>10. Dans quelle mesure la planification des résultats est-elle solide pour garantir que les liens de causalité entre une initiative donnée et ses résultats sont bien établis?</p>	<p>La planification des résultats est solide mais répond moins aux liens de causalité entre une initiative donnée et ses résultats</p>	<p>Les interviews et les analyses croisées ont montré plusieurs activités sont initiées à travers la DRF et l'OEEF. Cependant, certains indicateurs ne sont pas bien renseignés.</p>	<p>Toutes décisions prises par exemple à partir des chiffres fournis sur le pourcentage des femmes députées et ministres en 2013 et 2012 peut être erronées.</p>
<p>11. Le cadre de résultats est-il adapté à l'objectif (+ théorie du changement clairement articulée liant les intrants et activités à des extrants, résultats et impacts spécifiques) : les extrants, résultats et impacts sélectionnés sont-ils pertinents par rapport aux défis rencontrés dans le domaine de développement du Egalité de sexe et droits de l'homme</p>	<p>Le cadre de résultats est adapté à l'objectif. Cependant les théories du changement ne sont pas clairement articulées liant les intrants et activités à des extrants, résultats et impacts spécifiques. Les extrants, résultats et impacts sélectionnés sont moins pertinents par rapport aux défis rencontrés dans le domaine de développement d'Egalité de sexe et droits de l'homme</p>	<p>Le DRF et l'OEEF tiennent compte des différentes thématiques de la NS ONU Femmes. Les interviews le confirment. Cependant, les théories de changement sont moins articulées</p>	<p>La théorie du changement du document stratégie 2017-2018 et les autres théories développées dans les programmes phares ne sont pas bien arrimées.</p>
<p>12. Dans quelle mesure les processus et la qualité de la collecte et de l'utilisation des données pour les décisions de programme et de gestion sont-ils appropriés ?</p>	<p>Les processus, la qualité de la collecte et de l'utilisation des données pour les décisions de programme et de gestion sont satisfaisante du point de vue qualitatif. Le manque des données de référence rend excessif le qualificatif. Cependant des études de références n'ont pas été faites pour certains programmes phares.</p>	<p>Les interviews et l'analyse des documents montrent que des études de référence n'ont pas été faites pour plusieurs programmes phares en vue d'alimenter les indicateurs de base.</p>	<p>Par exemple le document du projet « Accès des femmes aux moyens de production pour une agriculture résiliente au dérèglement climatique » ne fournit pas de renseignement sur les indicateurs de base</p>
<p>13. Les interventions contribuent-elles aux résultats attendus ? Quels résultats inattendus (positifs et négatifs) ont été obtenus ?</p>	<p>Les interventions contribuent aux résultats attendus dans un certain degré donné. Des thématiques n'ont pas fait l'objet de planification au cours de la période 2016-2017</p>	<p>Des interviews et des analyses des résultats, il ressort que des progrès appréciables ont été accomplis</p>	<p>Pour les domaines d'impacts 2 et 4, les taux de réalisation des activités ont atteint 35.71% en 2017 contre 28.57% pour le domaine d'impact 2. Les domaines d'impacts 1 et 5 n'ont pas fait l'objet de planification d'activités en 2016 et 2017.</p>
<p>14. Quels sont les principaux facteurs favorables et défavorables à l'atteinte des résultats prévus ?</p>	<p>Plusieurs facteurs ont permis d'atteindre les résultats prévus. Cependant d'autres ont été peu favorables</p>	<p>Les interviews ont permis d'identifier les facteurs favorables, défavorables et tous pertinents pour l'élaboration de la prochaine NS.</p>	<p>5 facteurs favorables contre 7 défavorables ont été identifiés.</p>

15. Existe-t-il une appropriation nationale et existe-t-il de puissants partisans (institutionnels ou basés sur les OSC) des différentes parties du portefeuille ?	Des piliers solides existent pour l'appropriation nationale qui reposent aussi bien sur les structures techniques de l'Etat que sur les ONG nationales.	Des interviews, il ressort que les structures techniques de l'Etat notamment le MPFEF et les ONG nationales sont disposées à poursuivre les activités déjà initiées par ONU Femmes (Mali).	La création des points focaux Genre au sein des Département ministériels et une unité technique de coordination du PAN R 1325 sont des illustrations pour une meilleure appropriation.
16. Dans quelle mesure ONU Femmes (Mali) accorde-t-il suffisamment d'attention au renforcement de l'environnement propice à la durabilité, y compris des activités de renforcement des capacités suffisantes pour que les parties prenantes nationales puissent poursuivre leurs activités sans le soutien de ONU Femmes (Mali) ?	ONU Femmes (Mali) a appuyé dans la construction des infrastructures et a accordé également une place de choix dans le renforcement des capacités des parties prenantes nationales pour pérenniser les activités	Les interviews ont montré qu'en plus du renforcement des capacités, ONU Femmes (Mali), a aussi travaillé à améliorer l'accès des femmes aux marchés et leur espace de rencontre.	ONU Femmes (Mali) a construit des cases de la paix et des marchés pour les femmes.
17. Quels systèmes locaux de responsabilité et de supervision ont été mis en place pour améliorer le développement des connaissances locales et soutenir la durabilité des résultats ?	Les structures techniques de l'Etat et les ONG nationales constituent les leviers pour le développement des connaissances locales et la durabilité des résultats. La supervision auprès des partenaires n'a pas été effective.	ONU Femmes mène des activités de renforcement des capacités des structures techniques de l'Etat et ONG nationales. Par ailleurs, les interviews ont confirmé que les ONG nationales mènent plusieurs activités allant dans le sens du renforcement des expertises des femmes et des jeunes filles. Cependant des suivis réguliers devraient permettre de mieux mesurer les progrès accomplis.	La carence en responsables S&ES&E au niveau des programmes phares en général n'a pas permis de mesurer tous les progrès accomplis à différents niveaux.
18. Quels sont les principaux facteurs qui ont influencé (ou peuvent influencer) sur la réussite ou non de la durabilité du programme ONU Femmes (Mali) (lien vers la théorie du changement organisationnelle du bureau de pays, si disponible) ?	Les principaux facteurs qui ont influencé sur la réussite ou non de la durabilité du programme ONU Femmes (Mali) sont pertinents et méritent d'être pris en compte dans l'élaboration de la nouvelle NS	Les interviews témoignent que les facteurs identifiés doivent être pris en compte dans l'élaboration de la nouvelle NS.	4 facteurs favorables et 3 défavorables à la durabilité ont été identifiés.
19. Quelles sont les initiatives qui ont été mises en place qui ont soutenu l'adaptation et la mitigation aux changements climatiques des populations locales ?	Les initiatives d'ONU Femmes développées dans la thématique « autonomisation des femmes » contribuent à l'atténuation des effets néfastes du dérèglement climatique et à la formation des revenus pour les populations locales	Des interviews dans la région de Ségou ont montré que les femmes bénéficiaires des interventions d'ONU Femmes sont satisfaites. Ces interviews confirment qu'ONU Femmes (Mali) contribue à créer la cohésion sociale et le développement économique local.	Le groupement des femmes de Ségou ont bénéficié d'une moto taxi et de (03) pompes d'irrigation. La location journalière de moto taxi (3000 FCFA), nous a permis d'ouvrir un compte à la banque. Par ailleurs, la commercialisation de poisons dans la région de Ségou a occasionné un revenu de 18 555 208 FCFA

10.14 Annexe 14: Matrice de l'Évaluation du Portefeuille Pays d'ONU Femmes (Mali)

1. EVALUATION DE LA PERTINENCE DU PROTEFEUILLE

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Parties prenantes	Méthodes de collecte	Source
Est-ce que le portefeuille est conforme aux normes internationales des droits de l'homme et de l'égalité des genres ?	La NS a-t-elle été conçue conformément aux besoins et aux intérêts de tous les groupes de parties prenantes, y compris les groupes marginalisés ?	Nombre de programmes thématiques intégrant les critères des DH et EGS dans la conception et la mise en œuvre	ONU FEMME- SAUTRES AGENCES et COO- PERATIONS GROUPE CIBLES AGENCES DES NATIONS UNIES GOUVERNEMENT	Analyse des documents stratégiques et de programmation, Interviews	NS Mali ; Documents de programmes thématiques ; Rapports d'implémentation ; Conventions ratifiées ; Politiques intégrant le Genre. Entretiens avec les parties prenantes
	A-t-on procédé à une analyse de l'état des DH et de l'EGS lors de la phase de conception ?	Existence de rapports d'analyse/ Etat des lieux/Etude de base	ONU FEMMES	Revue documentaire Groupes de discussion Interviews	Rapport d'analyse/Etat des lieux/Etude de base
	Comment les besoins et intérêts des parties prenantes et des groupes spécifiques ont-ils été pris en compte dans le choix des axes d'intervention.	Nombre de programmes thématiques intégrant les besoins spécifiques des groupes marginalisés	ONU FEMMES AUTRES AGENCES et COOPERA- TIONSGROUPE CIBLES AGENCES DES NATIONS UNIES GOUVERNEMENT	Revue documentaire ; Interviews. Groupes de discussion	Notre Stratégique Mali Documents de programmes thématiques Rapports d'implémentation Politiques intégrant le Genre. Documents de projets Entretiens avec les parties prenantes

Dans quelle mesure les enseignements tirés ont été partagés ou ont donné des informations sur le travail normatif global et sur d'autres bureaux de pays ?	Comment les enseignements tirés des programmes précédents ont-ils influencé le mandat normatif d'ONU Femmes de 2014 à 2017 ?	Nombre de programmes thématiques répondant au mandat normatif	ONU FEMMES	Revue documentaire ; Interviews.	Documents de programmes thématiques NS Mali Rapports généraux ONU FEMMES Entretiens avec les parties prenantes
		Existence de rapports de revue /Evaluations	ONU FEMMES	Revue documentaire	Rapports de revues annuelles Rapports d'évaluation
Quelle est la pertinence du choix des partenaires pour la situation des femmes et des groupes marginalisés ?	A-t-on procédé à une évaluation des capacités des partenaires ?	Existence d'une méthodologie de recrutement des partenaires incluant une évaluation préalable des capacités	ONU FEMMES	Revue documentaire Interview	Manuel de Programmes et Opérations ONU Femmes Entretiens avec les parties prenantes
		Nombre de partenaires recrutés après évaluation des capacités	ONU FEMMES PARTENAIRES CLES	Revue documentaire	Rapport d'évaluation des partenaires
	Le choix des partenaires a-t-il tenu compte des cibles du Portefeuille ?	Existence d'un état des lieux des partenaires par cible et domaine du portefeuille	ONU FEMMES	Revue documentaire Interview	Rapport d'état des lieux des partenaires par cible et domaine du portefeuille Entretiens avec les parties prenantes
	Le choix des partenaires et des sites effectués a-t-il permis d'assurer une couverture géographique répondant aux besoins du programme ?	Existence d'une cartographie des partenaires axés sur les besoins du programme	ONU FEMMES	Revue documentaire Interview	Document de cartographie des programmes (avec carte si possible) ; Documents de programmes thématiques ; NS Mali ; Entretiens avec les parties prenantes

<p>Quelle contribution ONU Femmes a-t-elle établie avec la coordination des Nations Unies sur l'Égalité des Genres et l'Autonomisation des Femmes dans le pays ? Quels rôles ONU Femmes joue-t-elle dans le domaine de la coordination pour le pays ?</p>	<p>Comment ONU Femmes exerce-t-elle son leadership et son mandat de coordination au Mali ?</p>	<p>Effectivité d'un plan d'action pour la coordination des interventions des Agences du SNU dans le domaine du genre</p>	<p>ONU Femmes AGENCES DU SNU</p>	<p>Revue documentaire ; Interviews ; Groupes de discussion</p>	<p>Rapports Genre des agences Rapports annuels ONU Femmes Rapports annuels du Groupe thématique Genre UN SWAP Entretiens avec les parties prenantes Groupes de discussion avec les Bénéficiaires</p>
	<p>Quels sont les mécanismes et les outils mis en place par ONU FEMMES pour assurer le suivi de l'intégration du Genre au sein du SNU ?</p>	<p>Type de mécanismes et outils mis en place et vulgarisés auprès des autres agences.</p>	<p>ONU femmes AGENCES DU SNU</p>	<p>Revue documentaire Interviews/ Groupes de discussions</p>	<p>Rapports Genre des agences Rapports annuels ONU FEMMES Entretiens avec les parties prenantes Groupes de discussion avec les Bénéficiaires</p>
		<p>Nombre d'agences intégrant le genre dans leurs programmes suivant les outils adaptés à l'UN-SWAP</p>	<p>ONU Femmes AGENCES DU SNU</p>	<p>Revue documentaire Interviews/ Groupes de discussions</p>	<p>Rapports Genre des agences Outils d'Intégration Genre des Agences Entretiens avec les parties prenantes Groupes de discussion avec les Bénéficiaires</p>
	<p>Quel est l'appui apporté par ONU Femmes au Groupe thématique Genre</p>	<p>Nombre de politiques, propositions de loi/édits, stratégies et programmes élaborés et/ou mis en œuvre avec l'appui (conseil, assistance technique et financière) d'ONU Femmes.</p>	<p>ONU FEMMES, MGFE, ASSEMBLEE NATIONALE ; SENAT ; ASSEMBLEES PROVINCIALES ; SOCIETE CIVILE</p>	<p>Revue documentaire, Interviews/ Groupes de discussions</p>	<p>Rapports du Groupe thématique Genre, Rapports annuels ONU FEMMES, Rapports de commissions parlementaires, Documents de politique nationale, Document de programmes/projets Entretiens avec les parties prenantes Groupes de discussion avec les Bénéficiaires</p>
	<p>Dans quelle mesure les interventions d'ONU Femmes (Mali) intègrent-elles les 3 mandats de base ?</p>	<p>Existence d'une cohérence programmatique dans le choix des interventions.</p>	<p>ONU FEMMES GOUVERNEMENT</p>	<p>Revue documentaire, Interviews/</p>	<p>NS PNUAD Rapports de suivi Documents de programmes thématiques Entretiens avec les parties prenantes</p>

Est-ce que la NS est arrimée aux politiques nationales ?	Eu égard à ses champs d'intervention, est-ce que la stratégie d'actions d'ONU Femmes répond aux demandes du Mali en matière d'égalité des sexes ?	Nombre de domaines de résultats alignés sur les priorités nationales	ONU FEMMES GOUVERNEMENT	Revue documentaire, Interviews/	NS Documents de politique nationale Entretiens avec les parties prenantes
	Quelle est l'effectivité des actions d'ONU Femmes pour l'atteinte de l'ODD n°5 au niveau national ?	Nombre de programmes/projets qui prennent en compte de l'atteinte de l'ODD n° 5	ONU FEMMES GOUVERNEMENT	Revue documentaire, Interviews/	Documents de programmes/Projets NS Rapport National de suivi des ODD Rapports des partenaires clés Entretiens avec les parties prenantes
Le choix des interventions, notamment la récente approche par « Programmes-Phares » (flagship programmes), est-il pertinent à la situation dans les domaines thématiques cibles ?	Les choix des interventions permettent-ils de répondre aux domaines thématiques d'ONU Femmes ?	Nombre de programmes/projets alignés aux domaines thématiques	ONU Femmes	Revue documentaire Interview	Documents de programmes/Projets NS Entretiens avec les parties prenantes
	Comment les programmes phares développés par ONU Femmes assurent-ils son positionnement comme actrice dans le domaine humanitaire ?	Existence d'un outil qui intègre les thématiques cibles dans les programmes-phares.	ONU Femmes AGENCES DU SNU	Revue documentaire Interview	Documents de programmes/Projets NS Entretiens avec les parties prenantes
Est-ce que l'orientation thématique à travers le portefeuille est appropriée ?	Les interventions sont-elles conçues et mises en œuvre de façon à permettre à ONU Femmes de réaliser son mandat au Mali (promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation) ?	Nombre d'interventions conformes aux domaines de résultats.	ONU FEMMES	Revue documentaire Interview	NS Documents de programmes thématiques Entretiens avec les parties prenantes
	Les choix des domaines de résultats du portefeuille est-il pertinent au regard du mandat et de la vision politique d'ONU Femmes ?	Valeur ajoutée de chaque domaine de résultat dans la réalisation de la vision globale d'ONU Femme	ONU Femmes	Revue documentaire Interview	NS Documents de programmes thématiques Entretiens avec les parties prenantes

	L'orientation thématique du portefeuille est-elle appropriée au contexte (socio-politique, développement, humanitaire, etc..) du Mali ?	Existence d'une analyse contextuelle des problématiques liées à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes au Mali	ONU Femmes	Revue documentaire Interview	NS Documents de programmes thématiques Documents d'analyse contextuelle Entretiens avec les parties prenantes
	Les besoins des bénéficiaires ciblés ont-ils été pris en compte dans l'orientation thématique du portefeuille.	Existence d'une analyse contextuelle des besoins des bénéficiaires en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation.	ONU Femmes	Revue documentaire Interview	NS Documents de programmes thématiques Documents d'analyse contextuelle Entretiens avec les parties prenantes
Les interventions ciblent-elles les causes sous-jacentes de l'inégalité entre les sexes ?	Une analyse de situation a-t-elle été effectuée pour mettre en évidence les causes des inégalités entre les sexes au Mali ?	Existence d'une analyse des causes des inégalités	ONU Femmes	Revue documentaire Interview	NS Documents de programmes thématiques Documents d'analyse Entretiens avec les parties prenantes
	Dans quelle mesure la Note stratégique prévoit-elle une réponse ciblée pour adresser chacune des causes identifiées ?	Existence d'une stratégie d'intervention appropriée à chacune de causes identifiées	ONU Femmes	Revue documentaire	NS Documents de programmes/projets
La conception technique de la Note stratégique était-elle pertinente ?	La conception de la Note stratégique permet-elle d'établir la cohérence interne entre le diagnostic, les stratégies adoptées, les objectifs définis et les moyens ?	Existence d'un cadre décrivant le processus de programmation dans un schéma clair (enjeux sociétaux – Objectifs politiques-objectifs stratégiques-objectifs opérationnels-moyens-réalisations-résultats – impacts).	ONU Femmes	Revue documentaire	NS

	La conception de la Note stratégique permet de dégager une théorie du changement à travers une chaîne causale et rationnelle ?	Théorie du changement clair et explicite dans la NS	ONU Femmes	Revue documentaire Interviews	NS Entretiens avec les parties prenantes
--	--	---	------------	----------------------------------	---

2. EVALUATION DE L'EFFICACITE DU PROTEFEUILLE

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Parties prenantes	Outils	Source
Dans quelle mesure les résultats prévus ont été atteints dans les délais ?	Le portefeuille a-t-il réalisé dans les délais toutes les activités prévues dans son plan de travail ?	Proportion entre les prévisions et les réalisations d'activités	ONU Femmes GOUVERNEMENT AUTRES AGENCES et COOPERATIONSSOCIETE CIVILE	Revue documentaire Interview Groupes de discussion	Rapports périodiques de suivi des réalisations
	Quelles sont les activités non réalisées et pourquoi ?	Proportion entre les prévisions et les réalisations d'activités	ONU Femmes GOUVERNEMENT AUTRES AGENCES et COOPERATIONSSOCIETE CIVILE	Revue documentaire Interview Groupes de discussion	Rapports périodiques de suivi des réalisations
Les interventions contribuent-elles aux résultats attendus ? Pour qui ?	Les résultats attendus ont-ils été atteints ? Dans quelle proportion ?	Proportion entre les prévisions et la production des résultats	ONU Femmes GOUVERNEMENT AUTRES AGENCES et COOPERATIONS SOCIETE CIVILE	Revue documentaire Interview Groupes de discussion	Rapports périodiques de suivi des progrès vers les résultats
	La qualité de ces résultats va-t-elle permettre d'atteindre les objectifs prévus ?	Perception des bénéficiaires sur les changements induits par les résultats dans leur vécu quotidien	GOUVERNEMENT AUTRES AGENCES et COOPERATIONS SOCIETE CIVILE	Revue documentaire Interviews Groupe de discussion	Rapports périodiques de suivi des progrès vers les résultats Rapports d'évaluation Rapports d'activités

	Dans quelle mesure les résultats atteints ont contribué à la réalisation des objectifs / Mandat d'ONU Femmes et à ceux du gouvernement et dans quelle mesure ils ont répondu aux attentes des populations ?	Existence et opérationnalisation d'un cadre de suivi des contributions des acteurs aux résultats	ONU Femmes GOUVERNEMENT AUTRES AGENCES et COOPERATIONS SOCIETE CIVILE	Revue documentaire Interviews Groupe de discussion	Rapports périodiques de suivi des progrès vers les résultats Rapports d'évaluation Rapports d'activités
	Quels sont les principaux facteurs qui ont entravé l'atteinte des résultats prévus ?	Types de facteurs ayant entravé l'atteinte des résultats	ONU Femmes GOUVERNEMENT AUTRES AGENCES et COOPERATIONS SOCIETE CIVILE	Revue documentaire Interviews Groupe de discussion	Rapports périodiques de suivi des progrès vers les résultats Rapports d'évaluation Rapports d'activités
Quels résultats inattendus (positifs et négatifs) ont été atteints ? Pour qui ?	Quels résultats inattendus (positifs et négatifs) ont été atteints ? Pour qui ?	Proportion des résultats non prévus	ONU Femmes GOUVERNEMENT AUTRES AGENCES et COOPERATIONS SOCIETE CIVILE	Revue documentaire Interviews Groupe de discussion	Rapports périodiques de suivi des progrès vers les résultats Rapports d'évaluation Rapports d'activités
Quelle a été la contribution d'ONU Femmes à la réalisation des résultats ?	Quels sont les investissements d'ONU Femmes (Mali)	Volume d'investissement dans les activités.	ONU FEMMES	Revue documentaire Interviews	Rapports périodiques de suivi des progrès vers les résultats Rapports d'évaluation Rapports d'activités

	Quelle est la contribution de chaque thématique à l'évolution des indicateurs d'équité et d'autonomisation au Mali ?	Evolution des indicateurs d'équité et d'autonomisation : <ul style="list-style-type: none"> - Participation politique - Leadership ; - Autonomisation socio-économique ; - Paix, sécurité et action humanitaire ; - Violences sexuelles et basées sur le genre. 	ONU FEMMES	Revue documentaire Interviews	Rapports périodiques de suivi des progrès vers les résultats Rapports d'évaluation Rapports d'activités
Est-ce que l'organisation a les compétences d'accès aux connaissances et aux capacités nécessaires pour délivrer le programme ?	Le dispositif opérationnel, y compris le déploiement des présences locales, et les outils mis en place sont-ils appropriés pour conduire aux résultats attendus ?	Disponibilité de l'expertise technique appropriée : <ul style="list-style-type: none"> - Personnel formé et en nombre suffisant - Profil du personnel répondant aux thématiques et aux besoins de coordination ; - Logistique disponible et adaptée - Stratégie de déploiement sur terrain appropriée - Mécanismes de communication sur les résultats adaptés aux besoins du programme (circuit du rapportage interne, système d'information, archivage, etc.) 	ONU Femmes	Revue documentaire Interview	Organigramme de l'organisation Manuel des programmes et Opérations

	Le dispositif opérationnel, y compris le déploiement des présences locales, et les outils mis en place sont-ils appropriés pour conduire aux résultats attendus ?	- Couverture géographique répondant aux besoins du programme ;			
Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes sont intégrées dans la programmation conjointe des Nations Unies telle que le PNUAD ?	Les résultats atteints répondent-ils de manière satisfaisante aux exigences d'intégration des droits humains et l'autonomisation ?	Evolution du nombre des femmes rendues économiquement autonomes grâce à l'appui des programmes conjoints	ONU Femmes AGENCES SNU AUTRES AGENCES et COOPERATIONS SOCIETE CIVILE	Revue documentaire Interview Focus Group	Rapports des programmes conjoints
		Evolution du taux de participation des femmes grâce à l'appui des programmes conjoints	ONU Femmes AGENCES SNU AUTRES AGENCES et COOPERATIONS SOCIETE CIVILE	Revue documentaire Interview	Rapports des programmes conjoints

3. EVALUATION DE L'EFFICIENCE DU PORTEFEUILLE

Questions	Sous questions	Indicateurs	Parties prenantes	Méthodes de collecte	Source
Quelles sont les interventions obtenues en synergies avec le travail en équipe d'ONU Femmes et les autres agences des Nations Unies ?	Dans quel domaine d'interventions avez-vous développé des programmes conjoints?	Nombre, catégorie de programmes conjoints	ONU Femmes, GOUVERNEMENT, AGENCES DU SNU AUTRES AGENCES et COOPERATIONS	Revue documentaire Interview,	Documents de programmes conjoints, Rapport du Groupe thématique Genre, Rapports annuels des agences RMS Liste détaillée des projets ATLAS
	Quels sont les résultats obtenus avec d'autres agences et comment le travail en synergie a-t-il permis d'optimiser les coûts de production de ces résultats ?	Le ratio entre le coût engagé et les résultats produits.	ONU Femmes, GOUVERNEMENT, AGENCES DU SNU AUTRES AGENCES et COOPERATIONS	Revue documentaire Interview,	Documents de programmes conjoints, Rapport du Groupe thématique Genre, Rapports annuels des agences
Quel est l'équilibre et la cohérence entre la programmation-opérations, la coordination et le travail optimal de la politique normative ?	Comment les fonds du programme ont-ils été répartis entre les différents domaines de résultat (thématiques), en tenant compte de l'équilibre entre les besoins exprimés et le budget disponible?	Volume du budget par domaine de résultat	ONU Femmes	Revue documentaire Interview	NS
Quel est l'avantage comparatif d'ONU Femmes par rapport aux autres entités des Nations Unies et les principaux partenaires ?	Quel est l'avantage comparatif d'ONU Femmes par rapport aux autres entités des Nations Unies et les principaux partenaires ?	Niveau d'appréciation des interventions d'ONU Femmes par le gouvernement, les bénéficiaires et les autres agences ;	ONU Femmes AGENCES DU SNU GOUVERNEMENT SOCIETE CIVILE BENEFICIAIRES	Revue documentaire Interview, Groupe de discussions	Rapports d'activités Rapports de Suivi et Evaluation

Comment répartir la charge de travail entre les mandats de la manière la plus efficace possible ?	Comment la charge de travail entre les mandats a-t-elle été répartie de la manière la plus efficace possible ?	Le ratio entre le personnel affecté et la charge de travail par mandat (Charge de travail par mandat = Nombre des projets/activités à gérer, volume du budget à gérer)	ONU Femmes	Revue documentaire Interview	NS Rapports d'activités Documents de programmes/Projets Organigramme du Bureau
	Est-ce que le budget alloué aux besoins opérationnels est suffisant par rapport à la charge de travail ?	Le ratio entre le budget alloué aux besoins opérationnels et la charge de travail	ONU Femmes	Revue documentaire Interview	NS Rapports d'activités Documents de programmes/Projets Organigramme du Bureau
Dans quelle mesure la structure de gestion d'ONU Femmes, notamment depuis l'application de la nouvelle architecture régionale, peut être un soutien efficace pour la mise en œuvre de la Note stratégique ?	Les ressources (humaines et financières) affectées aux programmes sont-elles suffisantes pour l'atteinte des objectifs prévus dans les délais ?	Volume des ressources affectées aux programmes par rapport aux délais de réalisation	ONU Femmes	Revue documentaire Interview	NS Rapports d'activités Documents de programmes/Projets Organigramme du Bureau
	La structure organisationnelle (Personnel, déploiement des présences locales, moyens logistiques, TIC) d'ONU Femme Mali est-elle appropriée pour atteindre ses objectifs ?	Taux d'achèvement des activités des programmes/projets	ONU Femmes	Revue documentaire Interview	NS Rapports d'activités Documents de programmes/Projets Organigramme du Bureau
		Fréquence de supervision des activités dans les zones de non présence locale	ONU Femmes AUTRES AGENCES et COOPERATIONS	Revue documentaire Interview	NS Rapports d'activités Documents de programmes/Projets Organigramme du Bureau
	Quels changements/modifications souhaitez-vous apporter dans la structure organisationnelle du bureau et pourquoi ?	Type de changement souhaité ou non.	ONU Femmes	Interview	Manuel Programmes - Opérations

Est-ce qu'un système de gestion axée sur les résultats a été établi et mis en œuvre ?	Comment le système de GAR est-il mis en œuvre et comment il permet d'influer sur les décisions et orientations stratégiques d'ONU Femmes (Mali) ?	Existence des outils de la GAR opérationnels et vulgarisés auprès des acteurs impliqués (employés et partenaires de mise en œuvre)	ONU Femmes	Revue documentaire, Interview	NS
	Quel est le système de suivi et évaluation mis en place pour la collecte régulière d'informations sur l'avancement des projets/activités ?	Existence d'un plan de suivi et évaluation opérationnel	ONU Femmes	Revue documentaire, Interview	NS Plan de Suivi et Evaluation
	Quel est le système de gestion de l'information et de rapportage mis en place ?	Existence d'un logiciel opérationnel de gestion de l'information	ONU Femmes	Interview Revue documentaire,	NS Plan de Suivi et Evaluation Manuel des Programmes et Opérations
	La gestion des risques est-elle assurée ?	Registre des risques tenu	ONU Femmes	Revue documentaire Interview	NS Matrice d'analyse des risques et des mesures de mitigation. Documents de programmes/projets

4. EVALUATION DE LA DURABILITE

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Parties prenantes	Méthode de collecte	Source
Y a-t-il appropriation nationale et des partenaires nationaux pour les différentes parties du portefeuille ?	Dans sa conception et sa mise en œuvre, la SN prévoit-elle une stratégie de viabilité du programme et de sortie afin d'appuyer les changements positifs en matière de droits de l'homme et d'égalité des sexes à la fin du mandat d'ONU Femmes (Mali) ?	Existence et mise en œuvre effective d'une stratégie d'appropriation nationale	ONU Femmes GOUVERNEMENT AUTRES AGENCES et COOPERATIONS	Revue documentaire / Interviews	NS ; Documents de programmes thématiques ; Document de stratégie d'appropriation nationale (le cas échéant)
	La stratégie d'appropriation nationale développée a-t-elle pris en compte le contexte et les difficultés d'ordre institutionnel et organisationnel qui peuvent entraver sa mise en œuvre?	Existence d'une analyse contextuelle assortie de mesures d'atténuation des contraintes éventuelles	ONU Femmes GOUVERNEMENT	Revue documentaire / Interviews	NS ; Documents de programmes thématiques ; Document de stratégie d'appropriation nationale (le cas échéant)
	Dans quelle mesure la stratégie développée permet-elle de renforcer les capacités du gouvernement à assurer la reproduction et/ou la mise à l'échelle des interventions dans le domaine de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, après la fin du mandat d'ONU Femmes (Mali)?	Ligne budgétaire dans la loi des finances pour le financement des interventions sur l'égalité des sexes et l'autonomisation.	ONU Femmes GOUVERNEMENT AUTRES AGENCES et COOPERATIONS	Revue documentaire / Interviews	Loi de finances ; Rapport d'Evaluation des Capacités du MGFE; Document de stratégie d'appropriation nationale (le cas échéant).
Dans quelle mesure a été développée la capacité des partenaires pour assurer la durabilité des efforts et des avantages ?	Dans quel domaine spécifique les capacités des partenaires ont été renforcées afin d'assurer la durabilité des efforts consentis par le programme	Nombre de partenaires et domaine des capacités renforcées (pour chaque partenaire)	ONU Femmes AUTRES AGENCES et COOPERATIONS	Revue documentaire Interviews	NS Mali ; Plan de transfert des capacités
	Est-ce que les interventions et leur impact sur les groupes marginalisés sont susceptibles de se poursuivre après la fin du mandat d'ONU Femmes?	Existence d'une feuille de route du transfert des capacités aux partenaires, validé par le gouvernement.	ONU Femmes AUTRES AGENCES et COOPERATIONS	Revue documentaire Interviews	NS Mali ; Plan de transfert des capacités

	Dans quelle mesure les organisations participantes ont-elles modifié leurs politiques ou leurs pratiques afin de contribuer à la réalisation des DH et de l'EGS ?	Type de services créés Amélioration de la qualité Meilleure réceptivité des partenaires	ONU Femmes GOUVERNEMENT AUTRES AGENCES et COOPERATIONS SOCIETE CIVILE	Revue documentaire Interviews Groupes de discussion	NS Mali ; Plan de transfert des capacités Rapports des partenaires Rapports d'activités d'ONU Femmes
Quels sont les systèmes de responsabilisation et de surveillance locale qui ont été mis en place pour soutenir la poursuite des activités ?	Dans quelle mesure les organisations nationales et locales ont été impliquées dans la mise en place et le fonctionnement des mécanismes locaux de pérennisation des interventions ?	Nombre des mécanismes de surveillance mis en place et dotés des moyens de fonctionnement (Comité Locaux de Développement, Comités Villageois, etc...) avec l'appui du programme	ONU Femmes AUTRES AGENCES et COOPERATIONS SOCIETE CIVILE GOUVERNEMENT	Revue documentaire Interviews Groupes de discussion	NS Mali ; Plan de transfert des capacités Compte-rendu des réunions de mise en place des structures locales ;
	Dans quelle mesure les interventions du programme contribuent-elles à promouvoir un changement durable des attitudes et comportements en matière de DH et d'EGS ?	Contributions du programme au changement durable en matière de DH et EGS.	ONU Femmes AUTRES AGENCES et COOPERATIONS SOCIETE CIVILE GOUVERNEMENT BENEFICIAIRES	Revue documentaire Interviews, Groupes de discussions	NS Mali ; Plan de transfert des capacités Plans de travail annuels Documents de programmes/projets des partenaires.

5. DROITS DE L'HOMME ET GENRE

Questions	Sous-questions	Indicateurs	Parties prenantes	Méthodes de collecte	Source
Quelle contribution ONU Femmes (Mali) peut apporter à la mise en œuvre des normes mondiales et des normes pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes au Mali ?	Quels sont les résultats concrets et mesurables obtenus par le Mali au regard de ses engagements dans la mise en œuvre des normes mondiales des DH et égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Quelle est la contribution d'ONU Femmes à ces résultats ?	Nombre et catégorie d'actions concrètes menées/appuyées par ONU Femme	ONU Femmes AUTRES AGENCES et COOPERATIONS SOCIETE CIVILE GOUVERNEMENT BENEFICIAIRES	Revue documentaire Interviews, Groupes de discussions	NS Mali ; Plans d'Actions Prioritaires du gouvernement dans les secteurs du genre et des DH ; Plans de travail annuels ONU Femmes Documents de programmes/projets des partenaires. Rapports de Suivi et Evaluation
Dans quelle mesure le Mali change la dynamique du pouvoir dans les relations entre les différents groupes ?	Quels sont les changements positifs observés dans les attitudes, comportements et relations de pouvoir entre différents groupes (institutions, bénéficiaires, groupes marginalisés, etc..) à travers les interventions d'ONU Femmes ?	Perception des bénéficiaires sur les relations des pouvoirs en matière de DH et d'EGS ; Equité dans l'accès aux droits Accroissement du taux de parité à tous les niveaux	ONU Femmes AUTRES AGENCES et COOPERATIONS SOCIETE CIVILE GOUVERNEMENT BENEFICIAIRES	Revue documentaire Interviews, Groupes de discussions	NS Mali ; Plans de travail annuels ONU Femmes Documents de programmes/projets des partenaires. Rapports d'activités Rapports de Suivi et Evaluation
	Comment les données issues du suivi sur les DH et l'EGS ont-elles été utilisées pour favoriser un changement durable dans ces domaines ?	Tenue régulière du journal des leçons apprises	ONU Femmes AUTRES AGENCES et COOPERATIONS GOUVERNEMENT PARTENAIRES CLES SOCIETE CIVILE BENEFICIAIRES	Revue documentaire Interviews, Groupes de discussions	NS Mali ; Plans de travail annuels ONU Femmes Documents de programmes/projets des partenaires. Rapports d'activités Rapports de Suivi et Evaluation Journal des leçons apprises

Est-ce que le programme a été mis en œuvre conformément aux principes des droits de l'homme et de l'efficacité du développement (Participation, autonomisation, Inclusion, non-discrimination, responsabilité nationale, transparence)	Dans quelle mesure les activités du programme ont-ils intégré principes des droits de l'homme et de l'efficacité du développement ?	Existence d'un cadre d'intégration des principes des DH et de développement dans les activités ; Ciblage des bénéficiaires axé sur les principes des DH et de développement	ONU Femmes AUTRES AGENCES et COOPERATIONS GOUVERNEMENT PARTENAIRES CLES SOCIETE CIVILE BENEFICIAIRES	Revue documentaire Interviews, Groupes de discussions	NS Mali ; Plans de travail annuels ONU Femmes Documents de programmes/projets des partenaires. Rapports d'activités Rapports de Suivi et Evaluation Journal des leçons apprises Rapports d'évaluation Etudes des cas
	Dans quelle mesure les interventions ont permis de mettre en place un environnement propice à une évolution réelle dans le domaine des DH et de l'EGS ?	Existence d'un dispositif légal Engagement accru (communautés, leaders, hommes en uniformes, décideurs, etc..) en faveur du respect des DH et de l'EGS ; Actions favorables aux DH et EGS	ONU Femmes AUTRES AGENCES et COOPERATIONS GOUVERNEMENT PARTENAIRES CLES SOCIETE CIVILE BENEFICIAIRES	Revue documentaire Interviews, Groupes de discussions	NS Mali ; Plans de travail annuels ONU Femmes Documents de programmes/projets des partenaires. Rapports d'activités Rapports de Suivi et Evaluation Journal des leçons apprises Rapports d'évaluation Etudes des cas

10.15 Annexe 15: Profil de l'équipe de l'Evaluation

Noms complets	Profils
<p>Guennolet Boumas Ngabina, Consultant international</p>	<p>Le Team leader de l'Evaluation du Portefeuille Pays du Mali est un expert international en Evaluation et Suivi avec plus de 11 années d'expériences dans les pays en développement et urgences humanitaires au travers des organisations nationales et internationales y compris les Agences UN, les Ecoles de formations. Il capitalise trois évaluations de Portefeuille pays dont 2 à ONU Femmes ; et en tout près de 6 évaluations des programmes et projets dans les pays en développement.</p> <p>Il possède un Master en Politique Economique et Analyse économique de projets et un Master en Gestion de projets de développement avec plusieurs certifications en Evaluation notamment avec J-PAL, PMD pro, Measure Learning Evaluation...</p> <p>Actuellement, il est membre de l'AfrEA et de l'équipe accrédité par les Nations Unies et le CLEAR dans les pays francophones. Ses secteurs de spécialisation en matière d'évaluation sont l'éducation et de formation professionnelle, analyse de la politique, réduction de la pauvreté, évaluation de la vulnérabilité et résilience, initiatives de consolidation de la paix et de transition, développement agricole et rural, sécurité alimentaire et nutrition, planification et gestion de projets, Le développement communautaire et le Genre.</p>
<p>Cheick Oumar Traoré, Consultant national</p>	<p>Le Consultant National est un économiste de l'environnement et du développement rural. Il possède une solide expérience dans les Centres de recherche, les ONG et le gouvernement malien. En outre, Il possède des compétences considérables en leadership dans les domaines de l'évaluation des technologies agricoles et agroforestières en sciences économétriques, gestion des ressources naturelles, agriculture et en agroforesterie y compris dans les programmes de recherche / développement et d'analyse/étude de la chaîne de valeur agricole.</p> <p>Il a travaillé au Cabinet du Premier ministre, au Mali, en tant que Conseiller Technique et Chef de la cellule du Développement Rural. Ses tâches consistaient à conseiller le Premier ministre non seulement dans le domaine du développement rural, mais également dans plusieurs autres domaines pour l'élaboration des études spécifiques telles que la «Déclaration de Politique Générale» (DPG), le «Plan Opérationnel du gouvernement» et d'autres questions confidentielles et sensibles (projet emploi jeunes, Accord pour la paix et la réconciliation au Mali issu du Processus d'Alger, questions de sécurité, etc.). Le Président de la République du Mali lui a décerné le titre de « Chevalier de l'ordre national du Mali », une distinction honorifique de la nation.</p> <p>Par ailleurs, il a été Consultant principal pour plusieurs ONG Internationales et Centres (IWMI, GIZ, Westland International, Vision Mondiale, CARE International, UICN, Système d'alerte précoce, Centre PNUD / Objectifs du Millénaire pour le développement, GCOZA, etc.) pour les aider dans la conception et l'évaluation des projets et des programmes, l'analyse de la chaîne de valeur dans le domaine de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, en appui aux femmes, aux jeunes et aux enfants de moins de cinq (5) ans.</p> <p>Auparavant, il a travaillé durant 13 ans au Centre international pour la recherche en agroforesterie (ICRAF), actuellement appelé Centre mondial pour l'agroforesterie successivement en tant que Représentant de l'ICRAF et Coordinateur national de l'IER/ICRAF, basé dans la région de Ségou.</p> <p>Enfin, il est titulaire d'un Diplôme d'études approfondies en économie rurale, d'une Licence Es-Sciences économiques en économétrie et d'un Diplôme en programmation informatique.</p>

10.16 Annexe 16: Tableau de revue des résultats de l’EPP selon les critères

Evaluation criteria (English)	Critères d'évaluation (Français)	Critère de classification
Relevance	Pertinence	
1.1 UN Womensupported programs and projects are suited to the needs and/or priorities of the target group	1.1 Les programmes et les projets financés par ONU Femmes sont adaptés aux besoins et/ou aux priorités des groupes cibles	(4) Très satisfaisant
1.2 UN Womensupporteddevelopment-projects and programs alignwith national development goals.	1.2 ONU Femmes a appuyé la mise en œuvre des projets et des programmes de développement alignés aux objectifs nationaux de développement.	(3) Très Satisfaisant
1.3 UN Women has developed an effective partnership withgovernments, bilateral and multilateraldevelopment and humanitarianorganizations and NGOs for planning, coordination and implementation of support to development and/or emergency preparedness, humanitarian relief and rehabilitation efforts.	1.3 ONU Femmes a mis au point un partenariat efficace avec le gouvernement, les organisations bilatérales et multilatérales de développement et les organisations humanitaires et les ONG pour la planification, la coordination et la mise en œuvre du soutien aux efforts de développement et/ou de préparation aux situations d'urgence, d'aide humanitaire et de réhabilitation.	(4) Très satisfaisant
2. Achievement of Objectives and ExpectedResults	2. Réalisation des objectifs et des résultats escomptés	
2.1 UN Womensupported programs and projectsachieve theirstateddevelopment objectives and attainexpectedresults.	2.1 Les programmes et les projets financés par ONU Femmes atteignent leurs objectifs de développement et leurs résultats escomptés.	(3) Satisfaisant
2.2 UN Womensupported programs and projects have resulted in positive benefits for target group members.	2.2 Les programmes et les projets financés par ONU Femmes ont entraîné des avantages positifs pour les membres des groupes cibles.	(4) Très satisfaisant
2.3 UN Women programs and projects made differences for a substantialnumber of beneficiaries and whereappropriatecontributed to national development goals.	2.3 Les programmes et les projets d'ONU Femmes ont obtenu des bons résultats pour un nombre important de bénéficiaires et, le cas échéant, ont contribué aux objectifs nationaux de développement.	(2) Satisfaisant ;
2.4 UN Womenactivitiescontributed to significant changes in national developmentpolicies and programs (including for disasterpreparedness, emergency response and rehabilitation) (policy impacts) and/or to needed system reforms.	2.4 Les activités de l'ONU Femmes ont contribué à des changements importants dans les politiques et programmes nationaux de développement (y compris plans de réponse aux catastrophes, aux urgences humanitaires et réhabilitation) (impacts politiques) et/ou des réformes nécessaires du système.	(2) Satisfaisant ;
3. Sustainability	Durabilité	
3.1 Benefitscontinuing or likely to continue afterproject or program completion or there are effective measures to link the humanitarian to longer-termdevelopmentalresults.	3.1 Les avantages des interventions d'ONU Femmes continuent ou sont susceptibles de se poursuivre après la fin du projet ou du programme avec des mesures efficaces pour lier les résultats humanitaires à plus long terme.	(3) Satisfaisant
3.2 Extent UN Womensupportedprojects and programs are reported as sustainable in terms of institutional and/or communitycapacity.	3.2 La suite des projets et programmes financés par ONU Femmes sont considérés comme durables en termes de capacité institutionnelle et/ou communautaire.	(2) Insatisfaisant ;
4. Efficiency	Efficience	
4.1 Program activities are evaluated as cost/resourceefficient:	4.1 Les activités du programme sont évaluées comme étant efficaces en termesde coûts/ressources;	(3) Satisfaisant
4.2 Evaluation indicatesimplementation and objectives achieved on time (given the context, in the case of humanitarianprogramming)	4.2 L'évaluation relève que la mise en œuvre et les objectifs ont été atteints dans les délais (compte tenu du contexte, en cas de programmation humanitaire)	(2) Satisfaisant ;

4.3 Evaluation indicates that UN Women systems and procedures for project/program implementation and follow up are efficient (including systems for engaging staff, procuring project inputs, disbursing payment, logistical arrangements etc.)	4.3 L'évaluation relève que les procédures et systèmes des Nations Unies accompagnant la mise en œuvre et le suivi des projets / programmes ont été efficaces (y compris les systèmes de recrutement du personnel, l'acquisition des intrants du projet, le décaissement des paiements, les arrangements logistiques, etc.)	(2) Insatisfaisant ;
5. Culture of results to improve Development Effectiveness	5. Culture des résultats pour améliorer l'efficacité du développement	
5.1 Systems and processes for monitoring and reporting on program results are effective	5.1 Les processus et les systèmes de suivi et de rendu de rapports des résultats du programme sont efficaces	(2) Insatisfaisant ;
5.2 Results Based Management (RBM) systems are effective	5.2 Les systèmes de gestion axés sur les résultats (GAR) sont efficaces	(1) Très insatisfaisant
(1) Très insatisfaisant; (2) Insatisfaisant; (3) Satisfaisant; (4) Très satisfaisant		

10.17 Annexe 17 : Liste des projets ATLAS selon les thématiques et leurs statuts et budgets

INFORMATIONS SUR LES PROJETS								
N°	Donors	DAMS ID	Project ID	Project title	Agreement duration	Fund	Agency Partners	STATUS
GOUVERNANCE								
1	UNDP	12543	110714	Participation des femmes aux élections présidentielles du 29 Juillet 2018	29/05/2018 - 28/07/2018	USD 84530	UNDP	ONGOING
WEE								
1	GROUPE KLE-DU		97990	Initiative pour la promotion et l'appui à l'entreprenariat féminin: composante transformation agro-alimentaire	1/1/2016 - 31/12/2018	USD 250000	FAO	ONGOING under a NCE
2	GROUPE SAER		97973	Programme de renforcement économique des femmes dans les filières minières, pierre précieuses et pisciculture	1/1/2016 - 30/06/2018	USD 500000	FAO	ONGOING under a NCE
3	Luxembourg		103134	Accès des femmes aux moyens de production pour une agriculture résiliente aux moyens de production pour une agriculture résiliente aux changements climatiques	27/09/2016 - 31/12/2021	EUR 3950000	FAO	ONGOING
4	Belgique		75521	Gender and Local Development in the Context of Food Security in the Regions of Kayes and Koulikoro (Mali)	12/11/2012 - 31/12/2017	EUR 400000	FAO	Operationally closed
5	MPTF	11886	104489	"Climat et Energie" au Mali (CEMALI)	1/1/2017 - 1/1/2019	USD 846342	FAO	ONGOING
VAW								
1	UNESCO	12127	105154	Empowering Adolescent Girls and Young Women through Education in Mali	21/02/2017 - 31/12/2020	USD 540000	UNESCO UNICEF	ONGOING
WP&S								
1	Allemagne		98807	Sustainable livelihood activities for women and reduction of sexual gender based violence among displaced populations and host communities in South Sudan, Mali	18/12/2015 - 31/12/2019	EUR 1500000	MINUSMA	ONGOING
2	UNDP		103925	Strengthening Rule of Law for Peace Building in Northern Mali	10/02/2017 - 30/06/2018	USD 781620	UNDP	ONGOING

N°	Donors		Project ID	Project title	Agreement duration	Fund	Program officer	STATUS
3	PBF2		93328	Programme d'amélioration de l'accès des femmes victimes de violence sexuelles et basées sur le genre à la justice et la sécurité dans le processus de consolidation de la paix au Mali	1/1/2015 - 3/30/2017	USD 1008910	UNDP ONSIDA	Operationnallyclosed
4	PBF3		103228	De victimes à actrices de la paix : Renforcement de la participation des femmes dans la mise en œuvre de l'accord de paix et l'amélioration de la cohésion sociale	20/10/2016 - 20/10/2018	USD 700000	UNDP	ONGOING under a NCE
5	PBF4		108713	Projet de renforcement de la résilience sécuritaire et de la prévention des conflits inter communautaires pour la cohésion sociale et la paix dans les régions Mopti et Ségou	20/12/2017 - 30/06/2019	USD 1250273	UNDP	ONGOING
6	Belgique		107501	Programme d'appui à la mise en œuvre de la résolution 1325 au Mali à travers le relèvement économique des femmes affectées par le conflit et la protection de leurs droits»	08/12/2017 - 07/12/2019	EUR 1500000	MINUSMA UNDP	ONGOING
7	JAPON		94807	Supporting the Community Initiatives for Reconciliation and Economic Empowerment of Women affected by the Conflict in Mali	01/04/2015 - 30/09/2016	USD 1000000	MINUSMA	Operationnallyclosed
8	G5 SAHEL (dans id 12234)		92044	Security Sector Reform in an Era of terrorism/Violent Extremism: Women's Right in the Sahel Region (the «Activities»)	15/12/2017 - 31/12/2018	USD 788 189	MINUSMA	ONGOING
DONATEURS INSTITUTIONNELS								
1	SUEDE		103593	Enabling a more secure world for women and girls in Mali	09/12/2016 - 30/06/2021	SEK 60000000	UNICEF MINUSMA	ONGOING
2	DANEMARK		104479	Contribution to the UNWOMEN Country Program in Mali with focus on the 1325	28/08/2017 - 31/12/2019	DKK 56000000	MINUSMA	ONGOING

