

## Annexe 7 : Termes de référence de l'évaluation finale

### **Recrutement d'un Bureau de consultant(e)s pour l'évaluation finale du projet « Appui aux initiatives transfrontalières de dialogue communautaire avec les acteurs du secteur de la sécurité et de la justice pour la consolidation de la paix au Mali et au Niger ».**

#### **I. Contexte et justification**

Le Niger et le Mali partagent leur frontière Ouest, les deux pays y abritent des populations qui ont en commun la culture, la langue, la religion. La dégradation de la situation sécuritaire dans ces zones depuis de nombreuses années affecte les communautés en général et particulièrement les femmes et les enfants dans les zones frontalières des deux pays. La fragilité des systèmes de sécurité et de justice et le combat mené contre l'insécurité qui sévit dans ces zones frontalières se sont soldés par l'effervescence de la montée des groupes radicaux qui ont su profiter de la faible gouvernance des Etats, de la présence des groupes armés, du faible pouvoir d'achat des populations, des conflits sociaux et communautaires.

Pour répondre à ces défis, ONU Femmes et ONUDC ont initié un projet conjoint intitulé : « Appui aux initiatives transfrontalières de dialogue communautaire avec les acteurs du secteur de la sécurité et de la justice pour la consolidation de la paix au Mali et au Niger » grâce au financement du Fonds de Consolidation de la paix (PBF).

Le projet s'attaque à un défi important pour la sécurité dans ces zones frontalières, à savoir la défiance entre les communautés locales, les Forces de Défense et de Sécurité (FDS) et les acteurs de la chaîne pénale. Les acteurs des secteurs de la sécurité et de la justice seront renforcés institutionnellement pour assurer le respect des droits humains et la prise en compte du genre dans leur fonctionnement. Les femmes et les jeunes seront outillés pour s'impliquer activement dans la prévention, la résolution des conflits et le rétablissement de la confiance avec ces acteurs.

Les interventions multi-sectorielles créeront un cercle vertueux et contribueront à la stabilisation et la consolidation de la paix. Il sera développé selon une approche transfrontalière, aura un caractère pilote et pourrait être répliqué dans d'autres zones frontalières de la région du G5 Sahel qui font face à des défis sécuritaires. Dans les zones d'intervention, les femmes apparaissent fortement défavorisées en raison d'une vulnérabilité plus spécifique, aux conflits, l'insécurité, les ruptures familiales, les changements climatiques, les crises alimentaires entre autres. Ces facteurs de vulnérabilité pour les femmes et les jeunes se sont amplifiés sous l'effet d'une situation politique complexe, d'un environnement local instable et de facteurs globaux défavorables.

Le projet vise à améliorer les capacités des acteurs clés à Ménaka, Gao et Tillabéry situés dans les zones frontalières du Mali et du Niger, à établir des dialogues et médiations en renforçant les mécanismes existants ou prévus par les Etats afin de mettre fin aux conflits communautaires qui sont aggravés par les actions des groupes extrémistes. Il est mis en œuvre conjointement par ONU Femmes et ONUDC au Mali et au Niger. ONU Femmes Mali en assure le lead. Les partenaires clés sont :

- Gouvernements : Ministères de la Défense, Sécurité, Promotion de la Femme, Justice, Administration territoriale (Mali), Intérieur (Niger), Cohésion sociale et paix (Mali), Commission mixte Mali/Niger, Haute Autorité à la Consolidation de la Paix (Niger), Conseil National de la Réforme du Secteur de Sécurité (CNRSS), Assemblées nationales, Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH)

- et Bureaux des Médiateurs, Secrétariat Permanent du G5 Sahel ;
- Organisations de la société civile œuvrant en matière de paix, sécurité et participation des femmes ;
- Les radios communautaires au Mali et au Niger.

De façon opérationnelle, trois (03) résultats ont été identifiés :

<b>Résultats du projet</b>	
<b>Résultat 1:</b>	D'ici la fin du projet, les mécanismes et structures étatiques et non-étatiques <sup>1</sup> de prévention et de gestion de conflits dans les zones du projet intégrant les femmes et les jeunes, préviennent et résolvent de manière efficiente les conflits au niveau local.
<b>Résultat 2:</b>	D'ici la fin du projet, les forces de défense et de sécurité et les acteurs de la chaîne pénale intègrent les droits humains, particulièrement les droits des femmes, et le genre dans leurs missions dans la zone d'intervention et développent une relation de confiance avec les communautés.
<b>Résultat 3:</b>	Le partage d'expériences et de bonnes pratiques ainsi que le plaidoyer sur les thématiques du projet sont promus par une approche transfrontalière et sous régionale.

Tous les volets du projet sont concernés par la présente évaluation. Il s'agit de :

- La participation des femmes dans la prévention et la résolution des conflits intra et intercommunautaires au sein des mécanismes communautaires des communes et des villages y compris au niveau transfrontalier Mali-Niger ;
- Le rôle des femmes et des jeunes dans la cohésion sociale et la réconciliation dans les communautés y compris au niveau transfrontalier ;
- La prise en compte des priorités des femmes et des jeunes dans les initiatives communautaires de paix ;
- La promotion et le respect des droits humains et spécifiquement les droits des femmes et des filles par les acteurs de la sécurité et de la justice au niveau transfrontalier.

Le projet couvre 7 communes transfrontalières du Mali et du Niger : i) Au Mali : dans les régions de Ménaka (Cercle d'Anderaboukane : Commune d'Anderaboukane, Cercle de Ménaka : Commune de Ménaka) et Gao (Cercle d'Ansongo : Communes de Ouatagouna et Tessit) ; ii) Au Niger : dans la région de Tillabéry (Département de Téra : Commune de Gorool, Département de Bankilaré : Commune de Bankilaré, et Département de Banibangou : Commune de Banibangou).

La présente évaluation est prévue depuis la conception du projet et se fera sous la responsabilité d'ONU Femmes Mali avec l'implication de toutes les Agences impliquées dans la mise en œuvre du projet. L'évaluation finale couvrira la période de mise en œuvre du projet (Janvier 2019 à mars 2021).

## **II. Objectifs de l'évaluation**

---

<sup>1</sup> Sur la base de l'analyse des acteurs par exemple : étatiques = préfets, sous-préfets, chefs de cantons, élus locaux, maires, gouverneurs, conseils régionaux, tribunaux, ; non-étatiques = chefs traditionnels, chefs religieux, leaders communautaires, comités locaux de paix et moniteurs d'alerte précoce, plateforme multi acteurs appuyées par ONU Femmes.

La présente évaluation a pour but d'apprécier les résultats obtenus de la mise en œuvre du projet et de tirer les leçons pour la consolidation des acquis et les interventions futures. De manière spécifique, les principaux objectifs de l'évaluation sont les suivants :

- Etablir un bilan du projet en vue d'identifier les points forts et les points faibles de l'intervention ;
- Faire l'état des lieux sur les résultats atteints et leurs contributions à la réalisation des objectifs de développement au Mali et au Niger en général et en particulier des zones du projet ;
- Dégager des mesures éventuelles à prendre pour assurer une pérennisation des actions ;
- Tirer les leçons apprises qui puissent contribuer à la conception/mise en œuvre des interventions futures.

### **III. Résultats attendus de l'évaluation**

Les leçons apprises et les informations relatives aux résultats du projet et son impact sur les communautés, en particulier les femmes et les jeunes, apporteront une contribution aux domaines prioritaires de la future programmation, notamment l'élaboration des nouveaux programmes d'implication, de protection, de participation des femmes et des jeunes à la consolidation de la paix à travers des actions de prévention et de gestion des conflits notamment au niveau transfrontalier.

Les conclusions et recommandations de l'évaluation seront utilisées par ONU Femmes, et ONUDC pour affiner leurs approches en matière de genre et consolidation de la paix au Mali et au Niger particulièrement au niveau des zones transfrontalières.

Les informations générées par l'évaluation seront utilisées par les différentes parties prenantes pour :

- Contribuer à l'élaboration de stratégies efficaces pour améliorer la participation des femmes dans les initiatives communautaires de dialogues et les mécanismes de prévention et de gestion de conflits ;
- Améliorer la mise en œuvre des normes et standards en matière de paix et sécurité dans le processus de paix au Mali et au Niger ;
- Contribuer à la prise en compte de la perspective genre dans les mécanismes de paix, cela inclut la représentation des femmes et des jeunes ;
- Améliorer l'accès des femmes et des jeunes au sein des mécanismes communautaires de prévention et de gestion des conflits transfrontaliers.

L'évaluation sera conduite par un cabinet ou un bureau d'évaluation, qui fournira un rapport final d'évaluation dont le contenu sera partagé avec toutes les parties prenantes. Le cabinet retenu sera le premier responsable de la bonne conduite de l'évaluation.

### **IV. Méthodologie de l'évaluation**

L'équipe d'évaluation proposera la méthodologie appropriée sur la base d'un processus participatif et produira les outils de collecte de données à annexer au rapport final.

De manière explicite, l'évaluation sera menée en conformité avec les lignes directrices d'évaluation et les

normes du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (GNUE), en particulier celles qui prescrivent l'intégration de la perspective des droits de l'homme et de l'égalité des sexes dans l'approche et le processus de l'évaluation.

Les produits de l'évaluation fournis par les évaluateurs seront revus et validés sur la base des critères du système d'analyse et d'évaluation des rapports d'évaluation de ONU Femmes (Critères GERASS) <http://www.unwomen.org/en/about-us/evaluation/decentralized-evaluations>

Le rapport de conception initial du consultant avec un accent particulier sur la méthodologie sera présenté pour approbation au groupe de gestion et au Groupe de référence de l'évaluation. Les commentaires de ces groupes seront pris en compte avec satisfaction par l'évaluateur avant le début de la phase de terrain. L'évaluation sera menée conformément aux directives d'évaluation d'ONU Femmes et précisément les paramètres du Système global d'examen et d'analyse des rapports d'évaluation (GERAAS), aux Normes de l'UNEG (United Nation Evaluation Group) et au Code de conduite des évaluations des Nations Unies.

#### 4.1. Approche de l'évaluation

L'évaluateur doit adopter une approche participative et consultative garantissant une collaboration étroite avec les homologues du gouvernement au Mali et au Niger, l'équipe chargée du projet et les principales parties prenantes. L'évaluation devrait :

- Présenter une méthodologie afin de documenter les meilleures pratiques, analyser les défis et les faiblesses pour éclairer les actions futures en ce qui concerne la participation des femmes et des jeunes dans la prévention et la gestion de conflits y compris au niveau transfrontalier ;
- Évaluer l'efficacité et l'efficience organisationnelles dans la mise en œuvre du projet afin de progresser vers une prise en compte de la perspective genre dans les mécanismes de gestion et de résolution de la paix dans les communautés ;
- Identifier et valider les actions innovantes en faveur de la participation et la représentation des femmes et des jeunes dans les mécanismes de prévention et de gestion de conflits ;
- Formuler des recommandations réalisables en lien avec le renforcement des initiatives communautaires de paix au niveau transfrontalier.

Plus particulièrement, le Bureau d'évaluation indépendant (IEO) d'ONU Femmes a un plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité du genre et l'autonomisation des femmes, où l'entité déclarante de l'UN-SWAP (United Nations System-Wide Action Plan on Gender Equality and the Empowerment of Women) et l'équipe de consultants prendront en considération que toute évaluation à ONU Femmes est appréciée chaque année par rapport à l'UN-SWAP (Indicateur de performance d'évaluation et son tableau de bord connexe).

Conformément à ce qui précède, l'équipe d'évaluation sera soumise à la notation de qualité SWAP de l'ONU et doit démontrer l'intégration de genre dans le processus d'évaluation et le rapport. C'est l'un des éléments par lesquels cette évaluation sera examinée par une équipe externe, en utilisant les critères UN-SWAP. L'indicateur de performance d'évaluation [Guide technique et tableau de bord du PEV SWAP EPAP] permet d'apprécier dans quelle mesure le rapport d'évaluation satisfait aux critères suivants :

- Le Genre est intégré dans la portée de l'analyse de l'évaluation et les indicateurs d'évaluation sont conçus de manière à garantir la collecte des données liées à GEWE (Gender Equality and Women Empowerment).

- Le Genre est intégré dans les critères d'évaluation et des questions d'évaluation incluent spécifiquement la manière dont le Genre a été intégré dans la conception, la planification, la mise en œuvre de l'intervention et les résultats obtenus.
- Une méthodologie, des méthodes et des outils répondant au genre, et les techniques d'analyse de données sont sélectionnés.
- Les conclusions et les recommandations de l'évaluation reflètent une analyse comparative entre les sexes.

Gestion des participations et des évaluations des parties prenantes : L'évaluation des projets finaux est conçue pour être sensible au genre et doit donc se concentrer sur la transformation du pouvoir et de la participation des femmes, des groupes de femmes et des réseaux de femmes dans le processus d'évaluation ainsi que sur la participation des hommes et des femmes à l'égalité des sexes.

L'évaluation sera un processus consultatif, inclusif et participatif avec une forte composante d'apprentissage et d'autonomisation et assurera la participation des femmes et des jeunes, des leaders communautaires. Une attention particulière sera accordée à la représentativité de tous les groupes vulnérables et, en particulier, à projeter des groupes ciblés de femmes et de jeunes dans la consolidation de la paix

### **Rédaction du rapport d'évaluation**

L'équipe d'évaluation s'assurera que le rapport d'évaluation est entièrement analytique. Ainsi, au-delà de la description des données collectées, le Cabinet fera ressortir :

- Des points d'analyses fondés sur des dimensions culturelles, sociétales, organisationnelles, structurelles et techniques qui pourront expliquer les résultats, déclarations ou attitudes ;
- La corrélation entre les volets du projet qui pourrait expliquer certains résultats ;
- D'autres contributions qui ne sont pas liées directement au projet.
- Dans un objectif de transparence, il faut signaler que la méthodologie de cette évaluation finale sera conçue de manière à couvrir tous les volets du projet en accord avec les entités des Nations Unies concernées (ONU Femmes et ONUDC). De nature participative, elle impliquera toutes les parties prenantes du projet et portera sur tous les volets du projet.

Avec des outils conçus pour collecter des données qualitatives et quantitatives, l'équipe de l'évaluation touchera toutes les zones retenues ayant bénéficié du projet (au Mali et au Niger).

## **4.2 Critères et questions clés de l'évaluation**

L'évaluation utilisera les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité, d'impact ainsi que celui d'égalité des sexes et des droits humains propre à l'approche programmatique d'ONU femmes. En plus de ces critères, des questions spécifiques relatives au handicap et aux leçons apprises devront être prise en compte. L'évaluation cherchera ainsi à répondre aux questions et sous-questions clés suivantes :

### **Pertinence**

La pertinence repose sur la mesure selon laquelle les objectifs envisagés par le projet sont en adéquation avec les problèmes identifiés, les besoins réels et priorités des groupes cibles et bénéficiaires en tenant

compte de l'évolution du contexte politique, économique, social, environnemental et institutionnel. A cet effet, les questions suivantes sous-tendent cette analyse :

1. Dans quelle mesure l'appui apporté par le projet était-il (i) adapté aux besoins des populations cibles concernées ? (ii) Quelle était la qualité de la réponse ? (Rapidité et pertinence de la réponse, équilibre entre humanitaire (court terme) et objectifs de développement (moyen et long termes)
2. Est-ce que le choix des activités du projet est lié aux problèmes de genre et de droits humains identifiés dans le contexte programmatique de ce projet ?
3. Est-ce que les cibles identifiées sont les plus pertinentes ?
4. Les besoins et les problèmes identifiés au départ sont-ils restés les mêmes au cours de la mise en œuvre du projet ou ont-ils connu une évolution ? En cas d'évolution de ces derniers, quelle a été la capacité de réactivité du projet face aux changements et l'émergence d'autres besoins et priorités ? La théorie de changement est-elle valide ?
5. Les activités et les résultats du projet sont – ils compatibles avec les objectifs nationaux (au Mali et au Niger) et la réalisation de ces objectifs ?
6. La définition du but et des résultats est-elle clairement articulée ?
7. Est-ce que les communautés transfrontalières du Mali et du Niger ont apprécié positivement les actions du projet ?

### **Efficacité**

Le critère d'efficacité établit une comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints. L'intérêt étant de mesurer les écarts et de pouvoir les analyser. A ce titre, les points suivants sont à investiguer :

8. Quels résultats le projet a-t-il permis de réaliser ? Quelles sont les valeurs actuelles des indicateurs de produits du projet ?
9. L'accord de partenariat et la coopération avec les autres organisations du système des Nations Unies pour réaliser conjointement les objectifs du projet a-t-il facilité l'atteinte des résultats ? A-t-il occasionné des obstacles ? Le système de planification, suivi et rapportage a-t-il fonctionné et contribué à la prise de décision appliquées ?
10. Des résultats satisfaisants ont-ils été atteints par rapport aux objectifs fixés ? Quelles sont les causes de la réalisation et de la non-réalisation des résultats escomptés ?
11. Dans quelle mesure les changements ou les progrès réalisés peuvent-ils être attribués au projet ?
12. Dans quelle mesure les ressources et les risques ont-ils été gérés pour atteindre les résultats ?
13. Un système de gestion axée sur les résultats (GAR) a-t-il été établi et mis en œuvre en lien avec les systèmes de (GAR) globaux des bureaux pays au Mali et au Niger ?
14. Quelles sont les retombées de l'intervention - prévues et imprévues, positives et négatives - y compris les effets sociaux, économiques, environnementaux ?

### **Efficience**

L'efficience concerne la manière dont les ressources / intrants (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties de façon économe en résultats. C'est un terme économique qui signifie que le projet utilise les ressources les moins coûteuses possibles afin d'atteindre les résultats souhaités. Cela nécessite généralement de comparer des approches alternatives pour atteindre les mêmes résultats et de voir si le processus le plus efficace a été adopté.

15. Dans quelle mesure les mécanismes d'intervention (instruments de financement, cadre réglementaire administratif, personnel, calendrier et procédures) ont-ils favorisé ou entravé la réalisation des résultats du projet ?
16. Les résultats obtenus sont-ils à la hauteur des montants et autres moyens engagés (fonds, compétences, temps ...) ? Le projet a-t-il réalisé systématiquement les économies d'échelles possibles ?
17. Quels mécanismes ont-ils été utilisés par les partenaires de mise en œuvre pour la synergie de leurs actions ? Dans quelle mesure ces mécanismes ont-ils produit des impacts croisés ?
18. Le projet a-t-il utilisé les ressources (financières, humaines, techniques) de la manière la plus économe possible pour atteindre ses objectifs ?
19. Le projet a-t-il été mis en œuvre de la manière la plus optimale par rapport aux alternatives ?
20. Les mécanismes de coordination mis en place pour la mise en œuvre du projet ont-ils permis de promouvoir l'utilisation efficace des ressources financières et humaines ?
21. Quelles peuvent être les propositions de stratégies plus efficaces pour une utilisation optimale des ressources ?

### **La durabilité**

Les initiatives de développement (projets/programmes) visent à transférer aux communautés des acquis, des capacités et des attitudes. Les bénéficiaires sont donc appelés à poursuivre la pérennisation des acquis à travers des actions individuelles. Pour cela, il s'agira de répertorier tout ce qui a été fait dans le sens de la continuité du projet à la fin du financement.

22. Dans quelle mesure l'approche d'intervention a-t-elle permis de renforcer les capacités techniques et opérationnelles du Gouvernement (au Mali et au Niger), garantissant les résultats attendus du projet ? A-t-elle été inclusive et formative, favorisant l'appropriation par les acteurs concernés, la fourniture continue des services ?
23. Dans quelle mesure les capacités des femmes et des jeunes filles ont-elles été renforcées ? Les activités du projet sont-elles intégrées aux pratiques des institutions partenaires notamment nationales ? Quelle est la probabilité que les avantages du projet soient maintenus sur le long terme après que le projet est terminé ?
24. Quels nouveaux acquis le projet a-t-il permis de transférer aux communautés (capacités, attitudes...) ; Quels ont été les principaux changements de la perception du rôle des femmes dans la prévention et la gestion de conflits ?
25. Quelles sont les nouvelles questions qui ont émergé au niveau des acteurs de mise en œuvre du projet ? Ces acteurs sont-ils en train de trouver par eux-mêmes des réponses/solutions à ces questions ?
26. Dans quelle mesure est-il possible de procéder à un passage à l'échelle des stratégies et résultats du projet ?

### **Impact**

Effets à long terme positifs et négatifs, primaires et secondaires produits par le projet directement ou indirectement. L'évaluation ne sera pas en mesure d'évaluer pleinement l'impact du projet compte tenu de sa durée. Mais elle répondra aux questions suivantes, qui permettront d'identifier les effets immédiats du projet, qui détermineront l'impact sur le long terme.

27. Quels sont les effets intentionnels et non intentionnels, positifs et négatifs pendant la durée du projet, particulièrement sur les communautés transfrontalières, les femmes et les jeunes ?

### **Égalité des Sexes et droits humains**

Ce critère est un principe général, mettant l'accent sur la coordination, la cohérence et la responsabilité en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. Il permet l'examen de la conception, la mise en œuvre de l'intervention, et l'évaluation des résultats de l'intégration de la perspective des droits de l'homme et l'égalité des sexes.

28. La composition de l'équipe de gestion du programme a-t-elle tenu compte de l'équilibre de genre ?
29. Les rapports de suivi du projet montrent-ils clairement les résultats spécifiques sur les femmes et les hommes ?
30. Quels ont été les principaux progrès en faveur de l'intégration des femmes et des jeunes dans les mécanismes communautaires de prévention et gestion de conflits locaux et transfrontaliers ?
31. Quels progrès spécifiques au bénéfice des femmes peut-on mettre en évidence dans le cadre de la coopération transfrontalière entre le Mali et le Niger ?
32. Quelles ont été les principales initiatives menées par les autorités du Mali et du Niger pour accompagner les initiatives communautaires inclusives de paix et de cohésion sociale ;
33. Quelles ont été les principales réalisations des comités locaux de prévention et gestion de conflits ?
34. Quel a été le rôle des femmes affectées par les conflits dans les initiatives communautaires de paix ?
35. De quelle manière le projet a-t-il contribué à une prise en compte des priorités des femmes et des jeunes dans les mécanismes communautaires ?
36. De quelle manière les femmes et les jeunes ont participé dans le processus de règlement des conflits ?
37. De quelle manière les autorités du Mali et du Niger ont intégré les besoins et intérêts des femmes dans les plans locaux de sécurité et de protection ?
38. Dans quelle mesure les considérations de genre et de droits de l'homme ont-elles été intégrées dans la conception et la mise en œuvre du projet ?
39. Quelles ont été les contraintes ou avantages pour l'implication des femmes et leur leadership dans la prévention et la gestion des conflits ? Quels efforts ont été déployés pour surmonter les difficultés ?
40. La participation et le leadership des femmes dans ce projet leur ont-elles permis l'acquisition et/ou le renforcement de pouvoir décisionnel et d'auto-promotion ?
41. De quelle façon le projet a-t-il contribué à un changement de perception ou de mentalité sur le rôle des femmes dans la prévention et la gestion des conflits ? A-t-il contribué à une prise en compte de la perspective genre dans le processus de paix au Mali ?
42. Quelle a été la principale valeur ajoutée de ce projet dans un changement de qualité de vie des femmes et des femmes victimes ?

### **Inclusion du handicap**

Concernant l'inclusion du handicap, la stratégie des Nations Unies accorde une place importante à la prise en compte de questions portant sur le handicap dans les évaluations de projet afin d'avoir une appréciation plus complète de leur mise en œuvre. A cet effet, l'évaluation cherchera à répondre aux questions suivantes :



43. Les personnes handicapées, ont-elles été impliquées dans la conception et la mise en œuvre du projet ? Y a-t-il des personnes handicapées parmi les bénéficiaires du projet ?
44. Quelles sont les barrières auxquelles les personnes handicapées ont dû faire face ?
45. De quelle manière le projet a-t-il contribué à une prise en compte des priorités des personnes handicapées ?
46. De quelle manière les autorités du Mali et du Niger ont intégré les besoins et intérêts des personnes handicapées dans les plans locaux de sécurité et de protection ?
47. Quelle a été la principale valeur ajoutée de ce projet dans un changement de qualité de vie des personnes handicapées ?

Afin d'apporter une contribution aux domaines prioritaires de la future programmation, l'équipe d'évaluation posera également des questions relatives aux leçons apprises :

48. Quelles sont les principales leçons apprises du projet – qu'est-ce qui a marché, qu'est-ce qui n'a pas marché et pourquoi ?
49. Quels sont les principaux facteurs qui ont influencé l'atteinte ou la non-atteinte des résultats escomptés ? Quels sont les éléments de succès ou d'échec ?

Les questions proposées sont indicatives. L'évaluateur sélectionné pourra affiner ces interrogations en étroite consultation avec les principales parties prenantes pour que des réponses appropriées soient apportées à des questions-clés en matière d'évaluation. Sur la base de ces consultations, l'équipe d'évaluation élaborera une matrice d'évaluation qui comprendra les questions-clés, les critères d'évaluation, les indicateurs, les sources d'information à utiliser ainsi que les moyens de contre-référence. Compte tenu des conclusions de l'évaluation dans les domaines susmentionnés, l'évaluation devrait fournir des recommandations spécifiques sur les domaines prioritaires à prendre en compte dans les actions futures concernant la participation des femmes et des jeunes dans la prévention et la gestion des conflits.

## **V. Gestion de l'évaluation**

Le groupe de gestion et le groupe de référence sont les deux structures de gestion de cette évaluation. Le processus d'évaluation sera dirigé par le Groupe de gestion de l'Évaluation qui fournit l'orientation globale et les conseils relatifs à la conduite de l'évaluation. Le Gestionnaire des tâches de l'évaluation sera responsable de la supervision quotidienne de l'évaluation pour la production d'un rapport de bonne qualité et en vue de minimiser les risques éventuels, qui pourraient survenir au cours du processus d'évaluation.

Le Cabinet chargé de la présente évaluation est responsable en toute indépendance de la réalisation de l'évaluation et de la qualité des rapports en référence aux critères d'examen de GERAAS. Il adresse les produits de l'évaluation directement au gestionnaire des tâches d'évaluation qui assure la bonne gestion de la qualité de chaque produit avec l'appui du Spécialiste Evaluation du bureau régional d'ONU Femmes.

. Les aspects logistiques de l'évaluation (espace de bureau, soutien administratif et de secrétariat, télécommunications, photocopies de la documentation, voyages, ...) ainsi que la conception et la diffusion des outils de collecte de données seront sous la responsabilité de l'évaluateur.

ONU Femmes Mali prendra en charge directement l'organisation des différentes rencontres envisagées au cours du processus d'évaluation (validation, vulgarisation ...).

### **Le groupe de gestion de l'évaluation :**

Il fonctionne Sous la direction de la Représentante adjointe d'ONU Femmes Mali (Deputy Country Representative). Il supervise la gestion de l'évaluation et prend les décisions clés afin de s'assurer de la qualité des différents résultats de l'évaluation. Il est composé des bureaux d'ONU Femmes et d'ONU DC (Mali, Niger), du Spécialiste régional Evaluation d'ONU Femmes, de l'équipe M&E et des principaux responsables du projet (Mali, Niger).

Le gestionnaire de l'évaluation assurera la gestion journalière du processus et entamera des consultations avec le groupe de gestion concernant les questions clés du projet. Les contributions des membres du groupe de gestion vont renforcer la qualité et la crédibilité de l'évaluation.

Plus précisément, les membres de l'équipe de gestion devront :

- Participer à toutes les réunions de l'équipe de gestion, réunions virtuelles dans le contexte COVID-19
- Approuver le cabinet de consultants choisi pour mener l'évaluation
- Participer à toute réunion organisée durant la phase de conception initiale de l'évaluation et garantir la qualité du rapport qui en découlera
- Faciliter l'accès à l'information au bénéfice de l'équipe d'évaluation
- Examiner et assurer la qualité du pré-rapport d'évaluation
- Diffuser et promouvoir l'utilisation des conclusions et recommandations de l'évaluation.

### **Le groupe de référence de l'évaluation**

Le groupe de référence est partie intégrante de la structure de gestion de l'évaluation et il est mis en place dans le but de faciliter l'inclusion des parties prenantes dans la conception et la définition du champ de l'évaluation, la contribution sur les différents besoins en informations, la qualité du travail tout au long du processus et la diffusion des résultats de l'évaluation. Il sera composé des parties prenantes clés, acteurs du projet à évaluer : les gestionnaires du projet, les représentants des donateurs, les représentants du système des Nations Unies, les représentants d'organisations non gouvernementales, les représentants des structures étatiques partenaires, etc.

Les membres du groupe de référence devront :

- Agir en tant que source de connaissances pour l'évaluation
- Agir comme informateurs durant le processus d'évaluation
- Participer à la collecte d'informations et de documents pertinents
- Aider à identifier les parties prenantes externes à consulter au cours du processus
- Jouer un rôle prépondérant dans la diffusion des résultats de l'évaluation et dans la mise en œuvre de la réponse managériale
- Participer aux réunions du groupe de référence
- Fournir des apports significatifs et garantir la qualité des principaux produits d'évaluation (TdR, rapport de conception initiale et rapport d'évaluation provisoire)
- Participer à la réunion de validation du rapport d'évaluation final
- Participer à des activités d'apprentissage liées au rapport d'évaluation

Le Groupe de Référence consultatif examinera le projet de rapport d'évaluation et fournira des commentaires substantiels pour assurer la qualité et l'intégralité du rapport et participera à la réunion de validation du rapport d'évaluation final.

Dans les six semaines qui suivent l'achèvement de l'évaluation, ONU Femmes Mali a la responsabilité de

préparer une réponse de la direction qui aborde les résultats et les recommandations afin d'assurer l'apprentissage futur et d'informer la mise en œuvre des projets pertinents.

## **VI. Livrables**

Le rapport d'évaluation devra être conforme aux critères GERAAS en termes de structure et de contenu ainsi qu'aux standards de qualité d'évaluation sensible au genre. La liste de contrôle de qualité du rapport d'évaluation du GERAAS servira de référence pour s'assurer de la conformité et garantir la qualité des livrables attendus.

- **Rapport de conception initial**

L'évaluateur proposera une méthodologie avec une matrice de l'évaluation et des instruments de collecte de données et un plan d'évaluation dans le cadre du rapport de conception initial. Ce dernier précisera la part qui revient à la revue documentaire, à l'observation, aux entrevues et discussions de groupe, sans oublier la participation des parties prenantes concernées. Un plan de travail et un calendrier de mise en œuvre seront également inclus dans le rapport. Le rapport de conception initial sera examiné et approuvé par le groupe de gestion et le groupe de référence de l'évaluation. Chaque groupe dispose de cinq jours ouvrables pour formuler et transmettre ces commentaires qui devront être pris en compte par l'évaluateur de façon satisfaisante avant la validation du document.

- **Présentation des conclusions préliminaires et le pré-rapport**

L'évaluateur animera une séance de présentation des résultats préliminaires, à la suite de la phase de collecte et d'analyse préliminaire de données. Ainsi, les constatations et tendances générales feront l'objet d'examen et d'échanges avec les membres du groupe de référence. Cette séance permet à ce stade de gagner en informations, commentaires et orientations avant d'approfondir et finaliser l'analyse de données et entamer la rédaction du rapport d'évaluation.

- **Rapport provisoire**

Il s'agit de la production et la mise à disposition de la première mouture de rapport complet d'évaluation, comprenant des constats, conclusions et recommandations énumérées selon un ordre de priorités et un lien logique, tout en faisant référence à la méthodologie, à la démarche de collecte et d'analyse de données. Ce rapport sera soumis pour examen et commentaires au groupe de gestion de l'évaluation qui dispose à cet effet de 5 jours ouvrables. Ces commentaires devront être pris en compte de façon satisfaisante par l'évaluateur avant la soumission du rapport au groupe de référence. Les contributions de Celui-ci sont pris en compte dans les mêmes conditions que celle décrites ci-dessus pour le groupe de gestion. Les commentaires d'amélioration sont faits au regard du contenu attendu et des critères de qualité.

- **Rapport final d'évaluation**

Le Rapport final d'évaluation, rédigé en langue française, sera considéré comme tel lorsqu'il aura pris en compte tous les commentaires reçus du Groupe de gestion et du groupe de Référence. Il devra être conforme à la structure de rapport final de ONU Femmes et accompagné par les annexes tels que :

- Les termes de référence de l'évaluation ;
- Les outils de collecte des données (guides d'entretien, questionnaires) ;
- Une liste de réunions/consultations auxquelles le cabinet a assisté ;

- Une liste de personnes ou organisations avec lesquelles le cabinet s'est entretenu ;
- Une bibliographie des sources d'informations utilisées ;
- Toute autre information que l'équipe de consultants jugera utile pourra aussi être ajoutée.

- **Atelier de dissémination du rapport**

Un atelier sera organisé avec tous les acteurs du projet en vue de présenter les résultats de l'évaluation.

## VII. Durée et calendrier de l'évaluation

La durée du contrat s'étend sur une période de sept mois à compter de sa date de signature. Les jours ouvrables de travail qui seront facturés sont cependant de 45 jours. Aussi il est attendu que le contrat soit exécuté selon le calendrier d'évaluation validé pour terminer plutôt le contrat. Le calendrier ci-dessous est indicatif et devra être ajusté à la signature du contrat:

Délais	Activités	Livrables
1 <sup>er</sup> mars	Signature du contrat et lancement	-
15 mars	Proposition de rapport de conception initial (document méthodologique, outils de collecte de données, plan de travail)	Rapport provisoire de conception initial
31 mars	Rencontres de cadrage avec le groupe de gestion et le groupe de référence de l'évaluation sur le rapport de conception	-
15 avril	Finalisation du rapport de conception initial	Rapport de conception validé par le groupe de gestion (paiement 1 <sup>ère</sup> tranche)
15 mai	Phase terrain (collecte de données)	-
31 mai	Présentation des résultats préliminaires	Pré-rapport (présentation PowerPoint)
15 juin	Rédaction et soumission du 1 <sup>er</sup> draft	Rapport provisoire de l'évaluation (paiement 2 <sup>ème</sup> tranche si accepté par ONU Femmes)
10 juillet	Rencontres avec le groupe de gestion et le groupe de référence de l'évaluation et feedbacks sur le rapport provisoire	-
31 juillet	Finalisation et soumission du rapport final	Rapport final de l'évaluation validé par le groupe de gestion (paiement 3 <sup>ème</sup> tranche)

Tout paiement aura lieu après l'approbation des livrables par le groupe de gestion, qui en appréciera la qualité conformément aux paramètres GERAAS <http://www.unwomen.org/en/about-us/evaluation/decentralized-evaluations>

Les tranches sont prévues comme suit :

- 20 % : après la validation du rapport initial
- 30% : après la validation du Rapport provisoire de l'évaluation
- 50 % : après la validation du rapport final d'évaluation

