



---

EVALUATION FINALE

PROJET D'APPUI A LA SECURITE HUMAINE AU NORD MALI A TRAVERS LE RENFORCEMENT DE LA  
RESILIENCE DES JEUNES ET DES FEMMES

Numéro Atlas :

---

RAPPORT PROVISOIRE

---

Equipe d'évaluation : Raymond ONANA, Consultant International, Chef de Mission  
Ibrahim NIENTA, Consultant National

Octobre 2020

**FICHE SIGNALÉTIQUE DU PROJET SECURITE HUMAINE AU NORD MALI**

<b>Titre du projet</b>	<i>Projet d'Appui à la sécurité humaine au Nord Mali à travers le renforcement de la résilience des jeunes et des femmes</i>
<b>Numéro Atlas</b>	<b>AWARD ID : 00105632</b>
<b>Durée du Projet</b>	03 (trois) ans : Décembre 2015 – Novembre 2018 avec prolongation sans coût au 31 décembre 2019
<b>Date de signature du PRODOC</b>	12 Septembre 2017
<b>Source de financement</b>	Fonds de Sécurité Humaine des Nations-Unies (UNTFHS)
<b>Budget du Projet</b>	2 087 409,50 USD
<b>Pays bénéficiaire du Projet</b>	République du Mali
<b>Zone d'intervention</b>	Régions de Gao, Tombouctou et Kidal
<b>Organisme des Nations-Unies, Chef de file</b>	Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD)
<b>Partenaires d'exécution des Nations-Unies</b>	PNUD – FNUAP – FAO – BIT - UNICEF - OMS
<b>Partenaires d'exécution Non Nations-Unies</b>	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, de la Jeunesse et de la Construction Citoyenne
<b>Autres Partenaires d'Appui</b>	Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille - Ministère du Développement Rural – Ministère de la Solidarité et de l'Action Humanitaire et de la Reconstruction du Nord Mali – Ministère de l'Education Nationale – Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique – Ministère de l'Assainissement, de l'Environnement et de l'Eau – Ministère de la Décentralisation et de la Ville – Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité - WANEP
<b>Ancrage Institutionnel</b>	Ministère des Affaires Etrangères Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle, de la Jeunesse et de la Construction Citoyenne
<b>Objectifs visés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <i>Renforcer les capacités de résilience des populations les plus vulnérables, surtout les jeunes et les femmes des régions les plus touchées par la crise</i></li> <li>◆ <i>Promouvoir la coexistence pacifique, la paix, la protection des groupes les plus vulnérables et l'intégration de la sécurité humaine dans les programmes de développement et de redressement</i></li> <li>◆ <i>Améliorer l'accès des populations les plus vulnérables aux principaux services sociaux de base</i></li> </ul>
<b>Résultats escomptés du Projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 5 Résultats liés à l'objectif de sécurité humaine I: R 1.1.1; R 1.1.2; R 1.2.1; R 1.3.1; R 1.3.2</li> <li>◆ 6 Résultats liés à l'objectif de sécurité humaine II: R 2.1.1; R 2.1.2; R 2.1.3; R 2.2.1; R 2.2.2; R 2.2.3</li> <li>◆ 5 Résultats liés à l'objectif de sécurité humaine II : R 3.1.1; R 3.2.1; R 3.3.1; R 3.3.2; R 3.4.1</li> </ul>
<b>Bénéficiaires Principaux</b>	◆ Jeunes – Femmes – Autres groupes vulnérables des régions de Gao, Tombouctou et Kidal
<b>Autres bénéficiaires</b>	◆ Acteurs institutionnels de mise en oeuvre (Gouvernement – Société Civile, Collectivités Territoriales)
<b>Informations relatives à l'évaluation</b>	
<b>Type d'évaluation</b>	Evaluation finale de projet
<b>Portée</b>	Zone d'intervention et activités correspondant à la durée de mise en œuvre du Projet

## SOMMAIRE

SIGLES ET ABREVIATIONS .....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
RESUME EXECUTIF .....	iv
I. INTRODUCTION.....	1
1.1. Objet et Objectifs de l'évaluation .....	1
1.2. Portée de l'évaluation .....	1
1.3. Evaluabilité du Projet.....	2
1.4. Méthodologie .....	2
1.4.1 Revue documentaire .....	3
1.4.2 Entretiens.....	3
1.4.3 Traitement et analyse des données .....	3
1.4.4 Limitations de l'évaluation .....	4
1.5. Cadre d'analyse de la performance du projet.....	4
II. BREVE PRESENTATION ET DONNEES CLES DU PROJET SECURITE HUMAINE AU NORD MALI .....	6
2.1 Bien-fondé du Projet Sécurité Humaine au Nord Mali .....	6
III. PRINCIPAUX CONSTATS ET CONCLUSIONS DE L'EVALUATION .....	7
3.1 Conception du Projet : Modérément insatisfaisante .....	7
3.2 Pertinence : Globalement Satisfaisante.....	16
3.3 Efficacité : Modérément Insatisfaisante .....	20
3.4 Efficience du Projet : Modérément satisfaisante.....	35
3.4.1 <i>Respect du calendrier</i> .....	35
3.4.2 <i>Disponibilité des ressources requises pour la production des résultats</i> .....	35
3.4.3 <i>Efficience du mécanisme de pilotage et de gestion</i> .....	36
3.4.4 <i>Efficience de l'utilisation des ressources</i> .....	38
3.4.5 <i>Qualité des partenariats établis pour l'atteinte des résultats et la production des effets escomptés</i> .....	39
3.4.6 <i>Suivi-évaluation</i> .....	40
3.5 Impact du Projet : Globalement Satisfaisant.....	43
3.6 Durabilité du Projet : Probable.....	48
3.7 Thèmes transversaux .....	54
CONCLUSIONS - CONSTATS - RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION PROJET D'APPUI A LA SECURITE HUMAINE AU NORD MALI .....	56
ANNEXES.....	65
Annexe 1 : Termes de référence : Évaluation finale du Projet d'Appui à la sécurité humaine au Nord du Mali en vue du renforcement de la résilience des jeunes et des femmes » UNTFHS .....	66
Annexe 2 : Outils de collecte des données.....	76
Annexe 4 : Fiche de visite des sites de réalisation .....	82
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées.....	84
Annexe 4 : Matrice d'évaluation.....	87

## SIGLES ET ABREVIATIONS

PDA	Programme de Développement Accéléré
ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi
APEJ	Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes
ARV	Antirétroviral
BIT	Bureau international du Travail
CAD	Coalition des Alternatives Africaines
CAFO	Coordination des Associations et Organisations Féminines
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
COVID-19	Corona Virus Deasese 2019
CREDD	Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement
CSCR	Cadre stratégique pour la croissance et la réduction de la pauvreté
DNFP	Direction Nationale de la Formation Professionnelle
DREFP	Direction Régionale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
FAFPA	Fonds d'Appui à la formation Professionnelle et à l'Apprentissage
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FNUAP	Fonds des Nations unies pour la Population
MINUSMA	Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation au Mali
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODD	Objectifs de Développement Durable
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation de la Société Civile
ONU Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des Femmes
PAG	Programme d'Actions du Gouvernement
PBF	Fonds de Consolidation de la Paix
PCJR	Programme Conjoint Jeunesse et Résilience
PDSEC	Plans de Développement Economique et Social
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRED	Plan pour la Relance Durable du Mali
PRODOC	Document de Projet
SIDA	Syndrome de l'Immunodéficience Acquise
SMART	Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste, Temporel
SNU	Système des Nations Unies
UNDAF	Plan-cadre des Nations Unies pour le Développement
UNEG	United Nations Evaluation Group ou Groupe d'Evaluation des Nations Unies
UNFTHS	United Nations Trust Fund for Human Security
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
VIH	Virus de l'Immunodéficience Humaine
WANEP	Réseau Ouest Africain pour l'Edification de la paix

## REMERCIEMENTS

A la fin de l'évaluation du Projet « d'Appui à la sécurité humaine au Nord Mali à travers le renforcement de la résilience des jeunes et des femmes qui est désigné dans ce rapport par « *Projet Sécurité Humaine au Nord Mali* », la mission de l'évaluation souhaite remercier le PNUD ainsi que tous les partenaires de bonne volonté qui ont facilité le déroulement de cette mission réalisée dans un contexte extrêmement contraignant de crise sanitaire et d'instabilité politique et sécuritaire.

Il s'agit, tout particulièrement, des équipes du PNUD qui ont facilité l'organisation des déplacements et des rencontres avec les acteurs clés du projet, mais également celles qui l'ont accueillie et lui ont fourni des informations capitales ainsi qu'une précieuse documentation sans lesquelles la mission n'aurait pas pu obtenir les résultats escomptés.

Que l'ensemble des partenaires et des bénéficiaires qui ont accueilli cette mission et lui ont apporté l'appui nécessaire à sa réalisation trouve ici l'expression de sa profonde gratitude pour l'accueil et les informations qu'ils ont bien voulu mettre à sa disposition.

L'équipe d'évaluation.

## RESUME EXECUTIF

Le projet d'Appui à la sécurité humaine au Nord Mali à travers le renforcement de la résilience des jeunes et des femmes mis en œuvre est la suite de la première phase du Programme Conjoint Jeunesse et Résilience, financé par le Fonds d'affectation spéciale des Nations-Unies pour la Sécurité Humaine (UNTFHS). Il est une réponse du Gouvernement (appuyé par les partenaires techniques et financiers) aux défis de consolidation de la paix, de stabilité, de cohésion sociale, de redressement économique et social pour les régions de Gao, Tombouctou et Kidal.

Le projet est en cohérence avec les objectifs du Cadre stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR 2012-2017) ; le Plan de Redressement Economique Durable (PRED 2013-2014), des engagements internationaux pris par la Conférence de Bruxelles en Mai 2013 ; le Programme de Développement Accéléré pour les Régions du Nord qui sert de guide pour les acteurs dans les contextes humanitaires et de redressement ; le Plan d'Action du Gouvernement (PAG, 2013-2018) et Cadre stratégique pour la relance économique.

Le Projet UNTHS vise à contribuer au renforcement de la capacité de résilience des jeunes et des autres groupes et communautés vulnérables à travers la diversification de leurs moyens d'existence et de génération de leurs revenus ; le renforcement de la résilience communautaire aux conflits et aux chocs à travers la promotion de la coexistence pacifique et l'intégration effective de l'approche de sécurité humaine dans les programmes de reprise économique et de développement dans les régions cibles ; et l'accès amélioré des membres de la communauté aux services sociaux de base.

Au regard des résultats enregistrés durant la mise en œuvre du projet, on retient que la performance globale de ce projet est « Modérément Satisfaisante ». Le projet est pertinent, son efficacité est insatisfaisante. En ce qui concerne son efficience, elle est modérément satisfaisante et enfin son impact et sa durabilité sont satisfaisants.

Tirant les principaux enseignements de la mise en place du projet, la mission recommande :

### **Recommandation 1 :** A l'attention du Gouvernement Malien

- Poursuivre le dialogue politique avec les groupes armés à travers les processus de paix et de réconciliation en cours, dans la perspective de desserrer les régions du Nord Mali de l'étau de la crise sécuritaire qui les enserre, et d'un retour progressif à la paix et à la stabilité.

### **Recommandation 2 :** A l'attention du Gouvernement Malien

- Soutenir le foisonnement des initiatives d'amélioration et de diversification des moyens d'existence et d'augmentation de revenus des groupes vulnérables et création d'emplois décents, dans une optique d'accélération du relèvement communautaire en tant que facteur de redressement économique et de cohésion sociale

### **Recommandation 3 :** A l'attention du Gouvernement Mali

- Renforcer la confiance des populations et des partenaires au développement du Mali envers l'Etat et des Forces de Défense et de Sécurité à travers une présence permanente des autorités dans les régions en conflit et une fourniture d'un accès amélioré des groupes vulnérables aux infrastructures et aux services sociaux de base, ainsi que par des actions de prévention et de lutte contre les violences faites aux femmes et aux filles visibles

**Recommandation 4 :** A l'attention du Gouvernement Mali

- Orienter prioritairement les interventions des partenaires au développement vers des zones à faible risque sécuritaire

**Recommandation 5 :** A l'attention du SNU

- Maintenir le soutien à des initiatives qui concourent à la recherche des solutions du conflit au Mali et tout particulièrement celles qui visent le renforcement de la résilience des groupes vulnérables et servent de balise au NEXUS HDP
- Tirer les enseignements relatifs aux questions de coordination entre les agences, les services techniques à travers la mise en place d'un cadre commun de partage des informations sur les activités et résultats du projet
- Centraliser et diffuser les meilleurs résultats du projet

**Recommandation 6 :** A l'attention du PNUD

- Formuler une nouvelle proposition à soumettre au financement de l'UNTHS qui soit ciblée sur la consolidation des acquis de l'intégration de l'approche de sécurité humaine entamée au Nord Mali, et structurée autour d'une Théorie de Changement bien définie et d'un Cadre de Résultats mesurable par des indicateurs de qualité

**Recommandation 7 :** A l'attention du PNUD

- Garantir l'assurance-qualité de l'éventuelle requête à soumettre au financement de l'UNTFHS par une interaction soutenue entre ce futur Projet et l'Unité de Suivi-Evaluation du PNUD.

## I. INTRODUCTION

1. Le *Projet d'Appui à la sécurité humaine au Nord Mali à travers le renforcement de la résilience des jeunes et des femmes qui est désigné dans ce rapport par « Projet Sécurité Humaine au Nord Mali »* a été mis en œuvre de décembre 2015 à décembre 2019. Ce projet fait l'objet d'une évaluation finale indépendante qui a démarré en Juillet 2020.
2. Les produits escomptés de cette évaluation doivent s'articuler autour : (a) d'un rapport de démarrage fondé sur les discussions préliminaires avec les 6 (six) agences de mise en œuvre et l'exploitation de la documentation pertinente sur le Projet, (b) d'une réunion de débriefing organisée après la collecte des données, (c) du rapport provisoire, (d) d'une piste d'audit du rapport d'évaluation fournie en réponse aux observations de l'équipe d'évaluation sur le rapport provisoire ; (e) du rapport final de l'évaluation.
3. Conforme au canevas du Guide d'évaluation du PNUD, édition de janvier 2019, le présent rapport provisoire est structuré autour : (i) d'un résumé exécutif, (ii) d'une introduction qui rappelle le but de l'évaluation et la méthodologie d'intervention appliquée à cet exercice, (iii) des principaux constats et conclusions sur la formulation du Projet, sa mise en œuvre et les résultats atteints, (iv) des enseignements tirés de sa mise en œuvre, (v) des recommandations issues des constats et conclusions de l'évaluation et (v) des annexes.

### 1.1. Objet et Objectifs de l'évaluation

4. L'objectif principal visé par la présente évaluation consistait à accroître la redevabilité, la transparence et l'apprentissage au sein des bureaux de pays et de l'organisation, dans l'optique d'utiliser les résultats obtenus par les différentes parties prenantes du projet ainsi que l'unité de secrétariat de sécurité humaine, aux fins de tirer les leçons des bonnes pratiques de la mise en œuvre et d'améliorer les processus, les pratiques et les partenariats. Dans cette optique, les termes de référence ont préconisé que l'évaluation permettrait de :
  - *Porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité des résultats du projet*
  - *Déterminer dans quelle mesure la théorie du changement du projet reste valide*
  - *Apprécier les contributions du projet aux aspects transversaux pertinents tels que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le respect des droits humains et la préservation de l'environnement*
  - *Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet*
  - *Identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer*
  - *Formuler des recommandations et proposer des orientations claires sur l'approche de sécurité humaine dans les programmations des projets pour d'autres interventions similaires dans le futur*

### 1.2. Portée de l'évaluation

5. Il s'agit ici d'une évaluation sommative de projet qui s'est focalisée sur les produits, les effets et les mécanismes de coordination du projet par les 06 agences des Nations-Unies impliquées à savoir : (PNUD, UNICEF, UNFPA, FAO, BIT et OMS), et leurs partenaires nationaux d'exécution. Cette évaluation a couvert toute la période de mise en œuvre du projet depuis son lancement jusqu'à sa clôture. Son champ d'investigation a été délimité par la vérification et l'appréciation de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité des performances du Projet. Une attention particulière a été portée aux aspects liés à l'appréciation de son évaluabilité à travers l'examen de : (a) la qualité de sa conception : identification et formulation du projet ; (b) la disponibilité de l'ensemble des éléments nécessaires pour la conduite de l'évaluation : existence des données de référence, perspectives de suivi de l'évolution des cibles, existence de rapports d'avancement et/ou de missions de visites, etc.), et des (c) caractéristiques du contexte de sa mise en œuvre.

Les analyses effectuées ont également porté sur l'exécution du budget et le respect des calendriers de réalisation des activités, la performance des parties prenantes et la pertinence de leurs interventions, ainsi que la prise en compte des thèmes transversaux tel que l'égalité des sexes.

6. D'une durée initiale de 3 (trois) ans, allant de décembre 2015 à novembre 2018, le Projet Sécurité Humaine au Nord Mali a bénéficié d'une extension sans coût jusqu'au 31 décembre 2019 en raison du retard encouru pour son lancement, ainsi que des contraintes d'ordre sécuritaire et d'inaccessibilité à certains sites d'intervention, notamment dans la Région de Kidal.

### **1.3. Evaluabilité du Projet**

7. Le Guide d'évaluation du PNUD prescrit que l'évaluation de tout projet relevant de son programme fasse l'objet d'un examen préalable dans l'optique de s'assurer que les objectifs visés ont été définis de façon adéquate et que les résultats escomptés sont mesurables et vérifiables. Pour le cas d'espèces, il s'agissait de s'assurer que la conception du Projet Sécurité Humaine au Nord du Mali a été construite autour d'un ensemble d'instruments de structuration tels que la théorie de changement, la description détaillée du projet et le cadre de résultats qui devaient guider sa mise en œuvre et permettre, le moment venu, de conduire un processus d'évaluation conforme aux normes du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE et aux principes de la Déclaration de Paris en matière d'évaluation de projets et programmes.

### **1.4. Méthodologie**

8. Inscrite dans le plan d'évaluation du Bureau Pays du PNUD, ainsi que dans le document de projet, cette évaluation a été réalisée selon les procédures du PNUD. Elle est conforme à la politique de l'UNFTHS qui rend obligatoire les évaluations inscrites dans les accords de partenariat signés avec les bénéficiaires de ses financements.
9. L'évaluation du Projet Sécurité Humaine au Nord du Mali s'est appuyée sur la participation de toutes les parties prenantes, à savoir : l'UNFTHS, les entités bénéficiaires du Système des Nations-Unies ou impliquées dans sa mise en œuvre (PNUD, MINUSMA, UNICEF, UNFPA, FAO, BIT, OMS) ; les partenaires de mise en œuvre (Gouvernement, Collectivités Territoriales Décentralisées, Société Civile), les bénéficiaires directs du projet (jeunes, hommes, femmes, personnes vulnérables, réfugiés de retour, membres des communautés d'accueil, etc.). Cette approche participative s'inscrit dans la perspective d'assurer l'appropriation du processus d'évaluation par les membres de l'équipe du projet et le personnel du PNUD, ainsi que par l'ensemble des partenaires de mise en œuvre du Projet et les acteurs qui appuient le processus de sécurité humaine au Nord Mali à travers la promotion de l'économie, de l'accès aux services sociaux de base, de la paix, de la sécurité, de la réconciliation nationale et de la cohésion sociale. Dans cette optique, l'évaluation a privilégié les méthodes qualitatives pour accéder à l'information et parvenir à répondre de façon adéquate aux objectifs visés par la mission, sans pour autant occulter la possibilité de collecter des données quantitatives susceptibles d'étayer les évidences. L'implication des cibles visées par l'évaluation a permis de collecter des données nécessaires à une bonne appréhension des résultats obtenus, des difficultés rencontrées, ainsi que des enseignements pertinents à des fins de prise de décisions pour de futures interventions. Au terme de cet exercice, le rapport d'évaluation présente une appréciation de la performance du Projet qui est basée sur l'analyse : (i) des critères d'évaluation retenus : pertinence, efficacité, efficience et durabilité des acquis, (ii) du niveau d'atteinte des objectifs visés par le Projet, (iii) des contributions du Projet aux aspects transversaux pertinents : égalité des sexes, autonomisation des femmes, respect des droits humains, etc., (iii) des atouts et contraintes qui ont jalonné sa mise en œuvre, (iv) des bonnes pratiques et des leçons à tirer. Cette analyse a également permis de formuler des recommandations qui proposent des orientations sur les suites à réserver aux perspectives de consolidation de la sécurité humaine au Nord Mali, et dans d'autres régions du de ce pays.

10. La conduite de l'évaluation a été articulée autour de la **revue documentaire**, des **entretiens semi-structurés**, des **focus groups**.

#### 1.4.1 Revue documentaire

11. Elle a été basée sur la collecte et l'exploitation de la documentation ayant un lien direct avec le projet ou pouvant apporter des éclairages sur le contexte de sa mise en œuvre. La liste des sources documentaires exploitées à cet effet est présentée dans les annexes.

#### 1.4.2 Entretiens

12. Les entretiens individualisés et les focus groups ont ciblé des représentants de l'Organisme chef de file de l'exécution du projet (PNUD), du Fonds de Sécurité Humaine des Nations-Unies (UNTFHS), des Organismes d'exécution/Agences du Système des Nations-Unies (UNICEF-FAO-BIT-UNFPA, OMS, MINUSMA), des partenaires d'exécution, des autorités administratives et locales, des bénéficiaires directs et finaux, etc. Le tableau 1 ci-après présente le niveau de couverture de l'échantillon défini pour la collecte des données sur le terrain

**Tableau 1 : Illustration de la couverture de l'échantillon par catégorie d'acteurs visées par l'évaluation**

Catégories d'acteurs	Entretiens individualisés		Focus groups	
	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
Agence du SNU	5	5	-	-
Services techniques				
Département Ministériel	1	1	-	-
Groupements bénéficiaires	60	35		

13. En sommes quarante et une personnes (dont au moins 30% de femmes) ont été interviewées par la mission d'évaluation à travers des entretiens semi-structurés téléphoniques. Toutes les catégories de bénéficiaires visés par le projet ont eu l'occasion d'exprimer leurs points de vue par téléphone.

#### 1.4.3 Traitement et analyse des données

14. Les sources de collecte ont été diversifiées dans le but de disposer de données de qualité, reflétant la réalité du contexte de mise en œuvre du Projet et des résultats obtenus. La méthode de triangulation adoptée à cet égard s'est caractérisée par la confrontation entre les données et les informations tirées de la revue documentaire et celles collectées auprès des acteurs consultés directement ou par téléphone. Dans l'ensemble, l'exploitation des données s'est faite sous forme d'analyse des contenus des documents et des témoignages recueillis auprès des informateurs clés. Dans cette optique, l'évaluation a procédé, pour chaque critère d'évaluation ou Volet du Projet par : (a) l'extraction des messages clés tels qu'exprimés par les informateurs ; (b) la hiérarchisation de ces messages en fonction de leur fréquence d'apparition dans l'ensemble ; (c) la comparaison entre les groupes de façon à dégager les divergences et les convergences. L'analyse a été réalisée entretien par entretien, à partir des comptes rendus produits après chaque discussion. Les informations collectées par la mission ont été triangulées, soit par des échanges à distance, soit par des rencontres individuelles avec des informateurs clés.

15. Un débriefing portant sur les constats et conclusions préliminaires a été présenté au Groupe de Référence de l'évaluation à la fin de la mission de terrain. Les données collectées ont été traitées dans le respect de l'obligation de confidentialité, ainsi que des principes du Guide pour l'éthique de l'évaluation du Groupe des Nations-Unies, du Code de conduite d'UNEG pour l'évaluation dans le SNU.

#### 1.4.4 Limitations de l'évaluation

16. L'évaluation s'est déroulée dans un contexte particulièrement contraignant qui s'est caractérisé par diverses perturbations consécutives à l'expansion de la pandémie de la COVID-19 et à l'exacerbation de l'instabilité politique et sécuritaire suite au coup d'état du 18 août 2020 qui a renversé le Gouvernement du Président Ibrahim Boubacar Keita réélu pour un second mandat de 5 ans le 16 août 2016. Ce contexte de crises multidimensionnelles (socio-économiques, politiques et institutionnelles) dans une insécurité grandissante s'est traduit par des difficultés d'accès aux sources d'informations et aux sites d'intervention du Projet qui ont débouché sur un allongement incontrôlable des délais d'exécution de l'évaluation en cours de réalisation. L'accès difficile de la zone d'intervention du projet du fait de l'insécurité (surtout les enlèvements de civiles par les groupes armés islamistes) justifie le choix de l'approche utilisée par l'équipe de consultants pour la collecte des données. Pour les interviews des acteurs (services techniques, collectivités et groupements bénéficiaires) de la zone d'intervention du projet, les consultants ont procédé à des appels téléphoniques, ce qui a permis d'avoir des données secondaires en lien avec les questions évaluatives.
17. Dans l'optique de contourner les contraintes prévisibles avant le démarrage de la mission, l'équipe d'experts a travaillé en binôme sur la base d'une répartition des tâches entre le consultant international et le consultant national. A cet effet, la réalisation de la mission au Mali a été confiée au consultant national qui a été chargé de l'appui à la préparation du plan de travail, de la récolte de l'information auprès des cibles visées par l'évaluation, de l'appui à la préparation des rapports provisoire et final, et de l'appui à la préparation et à la conduite de l'atelier de validation des résultats de l'évaluation. De son côté, le consultant international a intervenu à distance pour encadrer l'expert national dans la préparation et la mise en œuvre du plan de travail, et toutes les autres tâches liées à la conduite de l'évaluation.
18. Parce qu'il s'est avéré difficile de se déplacer sur le terrain selon le calendrier initial prévu, la mission a recommandé les actions suivantes, dans l'optique d'une poursuite sans interruption de l'évaluation : (i) suspension des descentes sur le terrain ; (ii) conduite des échanges à distance par le consultant national avec les interlocuteurs des niveaux régional et local sous réserve de la continuité de services publics après le coup d'état; (iii) production du rapport provisoire de l'évaluation sur la base des données accumulées à travers la revue documentaire et les interviews réalisées par le consultant national avec les interlocuteurs des niveaux régional et local; (iv) poursuite de la collecte de données par le consultant national, si nécessaire, au niveau central après la production du rapport provisoire ; (v) intégration des résultats obtenus des échanges avec les acteurs du niveau central dans le pré rapport final ; (vi) validation du pré rapport final de l'évaluation par le Groupe de référence de l'évaluation à travers un atelier organisé par Zoom; (vii) production du rapport final par l'intégration des commentaires et observations du Groupe de référence sur le pré rapport final. En l'absence d'une objection formelle, l'équipe d'évaluation a considéré ces propositions d'ajustements de la méthodologie d'évaluation comme adoptées.

#### 1.5. Cadre d'analyse de la performance du projet

19. L'analyse de la performance du Projet Sécurité Humaine au Nord Mali a été basée sur les critères d'évaluation visés par les termes de référence, ainsi que sur les thématiques transversales ciblées telles que le genre, les droits humains, le renforcement des capacités nationales. La collecte des données qui a précédé ces analyses a permis de déboucher sur des constats clés, ainsi que sur des conclusions et leçons destinées à soutenir les recommandations qui sont formulées dans une perspective de consolidation et de capitalisation des acquis du Projet, et de la prise de décisions pour de futures interventions similaires.
20. La performance a été évaluée sur la **base d'une échelle de notation allant de 1 à 6** correspondant à : **1** (Très Insatisfaisant) ; **2** (Insatisfaisant) ; **3** (Modérément Insatisfaisant) ; **4** (Modérément Satisfaisant) ; **5** (Satisfaisant) ; **6** (Très Satisfaisant).

21. La performance a été qualifiée :

- **Très satisfaisante** lorsque les activités mises en œuvre ont permis d'atteindre ou de dépasser les résultats escomptés du projet
- **Satisfaisante** lorsque les activités réalisées ont permis d'atteindre des résultats dont les aspects positifs sont apparus plus importants que les aspects négatifs
- **Modérément satisfaisante** si les résultats atteints sont significatifs et qu'ils présentent des aspects positifs importants mais que les acquis restent fragiles
- **Modérément insatisfaisante** lorsque les résultats obtenus sont encourageants, mais nécessitent des efforts supplémentaires pour combler les attentes
- **Insatisfaisante** si les aspects positifs des résultats obtenus sont faibles par rapport aux aspects négatifs
- **Très insatisfaisante** si les résultats obtenus présentent des déficiences sérieuses avec très peu d'aspects positifs.

**Tableau 2 : Echelle d'appréciation des performances selon les critères d'évaluation**

SCORE	APPRECIATION	CATEGORIE
6	Très satisfaisante	Satisfaisante
5	Satisfaisante	
4	Modérément satisfaisante	
3	Modérément insatisfaisante	Insatisfaisante
2	Insatisfaisante	
1	Très insatisfaisante	

NB : L'appréciation de la performance présentée ci-dessus a été appliquée exclusivement aux critères d'efficacité et d'efficience correspondant à l'appréciation de **Très insatisfaisante à Très satisfaisante**. Cependant, les critères de Pertinence et de Durabilité ont été appréciés de la manière suivante :

**Pertinence** : La notation correspond aux appréciations suivantes : **Pertinent (P)** à **Pas Pertinent (PP)**.

En considérant l'échelle de notation, si le score attribué est compris entre **3 à 6**, l'appréciation donnée est « **Pertinente (P)** ». Si ce score est compris entre **1 -3**, l'appréciation n'est « **Pas Pertinente (PP)** ».

**Tableau 3 : Echelle d'appréciation de la performance de la Pertinence**

SCORE	APPRECIATION
1-3	Pas Pertinent (PP)
3-6	Pertinent

**Durabilité** : Ce critère a été noté sur une échelle de **Probable à Moyennement improbable**.

En considérant l'échelle de notation retenue, l'appréciation de la durabilité se résume comme suit :

- ♦ Si le score affecté est compris entre 4-6, l'appréciation est « **Probable (P)** », risques négligeables à la durabilité.
- ♦ Si le score affecté est compris entre 2-4, l'appréciation est « **Moyennement Probable (MP)** » équivalente à des risques modérés.
- ♦ Si le score affecté est compris entre 1-2, l'appréciation est « **Moyennement Improbable (MI)** », équivalente à des risques importants.

**Tableau 4 : Echelle d'appréciation de la performance de la Durabilité**

SCORE	APPRECIATION
1-2	Moyennement Improbable
2-4	Moyennement Probable
4-6	Probable

## II. BREVE PRESENTATION ET DONNEES CLES DU PROJET SECURITE HUMAINE AU NORD MALI

### 2.1 Bien-fondé du Projet Sécurité Humaine au Nord Mali

22. Mis en œuvre dans les régions de Gao, Tombouctou et Kidal, le projet d'« Appui à la Sécurité Humaine au Nord Mali à travers la résilience des jeunes et des femmes » a été construit sur la base des leçons apprises de la phase initiale du Programme Conjoint Jeunesse et Résilience (PCJR) au Mali. Dans le cadre de la poursuite de ce Programme, la zone de couverture du PCJR a été étendue à la région de Kidal en raison des conditions de sécurité humaine qui s'y sont sérieusement détériorées depuis la crise malienne de 2012 qui a succédé à celles de 1963, 1990 et 2006. En effet, le Mali est secoué par des crises récurrentes qui se sont traduites entre autres par : une instabilité politique et sécuritaire caractérisée par l'avancée des groupes terroristes dans les régions du Nord Mali, ainsi que par une crise alimentaire aigue qui a profondément altéré les conditions de vie des populations essentiellement parmi les groupes vulnérables.
23. Cette insécurité alimentaire et les conséquences du conflit armé au Nord Mali en termes de ralentissements des échanges et de difficultés d'accès des ménages à la nourriture ont touché près de 4.6 millions maliens sur les 19 millions de personnes menacées par l'insécurité alimentaire et la malnutrition au Sahel. D'autres conséquences de ce conflit se sont traduites par des déplacements internes et externes des populations maliennes (99 816 déplacés internes et 143 253 réfugiés maliens vivant dans des pays voisins). Dans le même temps, on a assisté à : (i) l'accélération du chômage dans les zones de conflit ; (ii) une profonde détérioration des possibilités d'accès aux services sociaux de base et à l'assainissement ; (iii) l'expansion de l'infection au VIH/Sida et aux grossesses non désirées résultant de l'aggravation des violences basées sur le genre ; (iv) au recul de l'éducation primaire et secondaire consécutif à la dégradation des infrastructures de base y afférentes.
24. Les analyses sur les insécurités humaines ont démontré que les jeunes et les femmes considérés comme les acteurs clés dans la stabilisation et le développement du Nord Mali représentaient la tranche de la population malienne la plus impactée par ces insécurités qui ont nourri un sentiment d'exclusion et de marginalisation à l'origine de l'émergence et de la croissance de plusieurs groupes armés qui sont à l'origine de graves violations de droits humains et de destructions d'infrastructures de base. En effet, c'est la population jeune, évaluée à 60% de la population malienne qui constitue la majorité des déplacés et des réfugiés impactés par le conflit. Ce sont encore les jeunes, surtout ceux de la tranche d'âge de 18 à 35 ans qui demeurent les plus touchés par le chômage endémique et de ce fait, constituent la tranche de la population la plus exposée et la plus vulnérable à l'enrôlement dans les groupes armés. En définitive, le déficit de sécurité humaine qui se double de la pauvreté et d'un sentiment de marginalisation apparaissent comme les principaux moteurs du conflit du Nord Mali. C'est pour apporter une contribution à la réponse de ce défi, et tenant compte du contexte favorable issu de la signature de l'Accord Préliminaire de Ouagadougou de juin 2013 et de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali issu du processus d'Alger<sup>1</sup> que les Nations-Unies ont conçu et mis en œuvre le Programme Conjoint Jeunesse et Résilience dont les actions ont été étendues dans les régions de Gao, Tombouctou et Kidal à travers le Projet d'appui à la Sécurité Humaine au Nord Mali à travers le renforcement de la résilience des jeunes et des femmes.

---

<sup>1</sup> L'Accord de paix issu du processus d'Alger a été signé le 15 mai et le 20 juin à Bamako

25. Financé par le Fonds d'affection Spéciale des Nations-Unies sur la Sécurité Humaine à hauteur de 2 087 409, 50 \$US, ce Projet devait contribuer au renforcement de la cohésion sociale et à la promotion des Droits Humains au Mali par la promotion d'initiatives communautaires en faveur des jeunes et des femmes dans les régions du Nord affectées par le conflit. Il a été mis en œuvre en synergie avec les acteurs gouvernementaux et ceux de la société civile intervenant dans le domaine de la sécurité alimentaire et devait : (a) contribuer à la consolidation de la paix et de la stabilité sociale ; (b) fournir des opportunités diversifiées de moyens d'existence, (c) appuyer le redressement social et économique avec un accent particulier sur les populations vulnérables du Nord Mali, et (d) renforcer le niveau de sécurité humaine sous l'égide des acteurs locaux.
26. Articulé autour des trois objectifs stratégiques de sécurité humaine définies pour le PCJR, le Projet d'Appui à la Sécurité Humaine au Nord Mali a été structuré autour de sept objectifs spécifiques orientés vers l'obtention de 16 résultats atteignables par la mise en œuvre de 26 (vingt-six) activités. Le tableau 5 ci-dessous présente une récapitulation des données de base de ce Projet.

**Tableau 5 : Récapitulation des données de données du Projet de Sécurité humaine au Nord Mali**

Objectifs de sécurité humaine du PCJR	Objectifs spécifiques du Projet Sécurité Humaines au Nord Mali	Résultats escomptés du Projet Sécurité Humaine au Nord Mali	Activités planifiées pour le Projet	Budget alloué
<b>OBJECTIF DE SECURITE HUMAINE I :</b> La capacité de résilience des jeunes et des autres groupes et communautés vulnérables est renforcée et bâtie à travers des moyens d'existence durable et des opportunités économique par la création d'emplois et des revenus rapides (OSHU I)	<b>Objectif 1.1: Les conditions de vie de 4 000 individus vulnérables (2 500 hommes et 1 500 femmes), y compris des jeunes et des femmes/filles (surtout des femmes) sont améliorées grâce à leur engagement dans des moyens d'existence diversifiés et de génération de revenus</b>	<b>Résultat 1.1.2: Au total 4 000 bénéficiaires affectés par le conflit et d'autres groupes vulnérables de la communauté réussissent leur réintégration à travers des activités de moyen d'existence et de génération de revenus</b>	<b>Activité 1.1.2.2 :</b> Appuyer les bénéficiaires dans la conception et l'exécution de projets de création d'emplois et le renforcement d'activités génératrices de revenus durables (\$150 par personne x 4 000 bénéficiaires (2 500 hommes et 1 500 femmes))	600 000
<b>Total Objectif spécifique 1.1.</b>				<b>600 000</b>
	<b>Objectif 1.2: La résilience des jeunes est renforcée à travers des mesures de renforcement des capacités et la fourniture d'outils pour créer des moyens d'existence à travers des activités dans l'agriculture, l'élevage et la pêche ciblant 2 400 bénéficiaires (1 416 hommes et 984 femmes)</b>	<b>Résultat 1.2.1 : les capacités de 2 400 bénéficiaires sont renforcées concernant l'amélioration de la productivité des moyens d'existence à travers des activités dans l'agriculture, l'élevage et la pêche (1 416 hommes et 984 femmes)</b>	<b>Activité 1.2.1.1 :</b> Analyser les défis et les leçons apprises sur les techniques de production existantes dans les communautés ciblées et faire des recommandations pour leur amélioration (2 500 \$ par mois x 3 consultants x 1 mois)	7 500
<b>Activité 1.2.1.2 :</b> Concevoir des programmes de formation pour l'agriculture, l'élevage et la pêche (2 500 \$ par mois x 3 consultants x 1 mois)			7 500	
<b>Activité 1.2.1.3 :</b> Assurer la formation pour 2 400 bénéficiaires pour améliorer la productivité dans l'agriculture, l'élevage et la pêche (15 \$ par formation x 2 400 bénéficiaires)			36 000	
<b>Activité 1.2.1.5 :</b> Fournir des outils et des semences à 2 400 bénéficiaires pour améliorer la productivité dans l'agriculture, l'élevage et la pêche (\$100/package de réintégration x 2 400 bénéficiaires)			240 000	
<b>Activité 1.2.1.6 :</b> Surveillance par le Point Focal de l'Agence d'Exécution (Rémunération : \$ 1 500 x 12 mois x 3 ans)			54 000	
<b>Total Objectif spécifique 1.2.</b>				<b>345 000</b>
	<b>Objectif spécifique 1.3 : La résilience des jeunes et communautés vulnérables affectés par le conflit est améliorée à travers l'apprentissage, la</b>	<b>Résultat 1.3.1: Au total 500 adolescents et jeunes vulnérables de 15 à 35 ans, dont</b>	<b>Activité 1.3.1.3 :</b> Identifier, réhabiliter et soutenir l'équipement des centres d'apprentissage et formation	37 700

Objectifs de sécurité humaine du PCJR	Objectifs spécifiques du Projet Sécurité Humaines au Nord Mali	Résultats escomptés du Projet Sécurité Humaine au Nord Mali	Activités planifiées pour le Projet	Budget alloué
	<i>formation professionnelle et l'appui à la création d'emplois décents</i>	<b>200 jeunes filles, sont mis en situation de prévention effective face aux risques d'association avec les groupes et forces armés</b>	professionnelle pour accueillir et former les jeunes sélectionnés (Coût de l'identification des centres ; 350 par enquêteurs x 2 enquêteurs x 1 mois) (Coût d'équipement des centres : \$ 7 400 x 5 centres de formation) <b>Activité 1.3.1.4</b> : Assurer l'apprentissage et une formation qualifiante pour 500 jeunes sélectionnés, dont 200 filles, dans les zones cibles	30 000
		<b>Résultat 1.3.2</b> : Au total 1 000 jeunes dont 500 femmes en situation économique précaire bénéficient des activités de création d'emplois décents à travers des programmes à haute intensité de main d'œuvre et entrepreneuriat, surtout féminin	<b>Activité 1.3.2.2</b> : Soutenir le développement de microentreprises à travers des projets à impact rapide pour 500 femmes en situation de vulnérabilité économique (3 000 x 25 groupements féminins bénéficiaires avec 20 femmes par groupement	75 000
<b>Total Objectif spécifique 1.3</b>				<b>142 700</b>
<b>TOTAL OBJECTIF DE SECURITE HUMAINE I</b>				<b>1 087 700</b>
<b>OBJECTIF DE SECURITE HUMAINE II</b> La résilience communautaire au conflits et aux chocs est renforcée à travers la promotion de la coexistence pacifique parmi les membres de la communauté et l'intégration effective de l'approche de sécurité humaine dans les programmes de reprise économique et de développement des programmes dans les régions cibles	<i>Objectif spécifique 2.1: Les conflits sont prévenus à travers des activités de prise de conscience, l'entente est renforcée et la socialisation de la violence dans les communautés est prise en charge</i>	<b>Résultat 2.1.2</b> : La communication participative et la mise en œuvre de stratégie de communication et de vulgarisation sont renforcées	<b>Activité 2.1.2.1</b> : Impression et dissémination de supports de communication auprès des acteurs engagés dans la promotion sur le terrain (relais communautaires, leaders religieux, animateurs de radios, élus locaux, leaders des organisations de femmes et de jeunes) pour des sessions de promotion à l'intention des populations cibles : 500 matériels x \$ 25 <b>Activité 2.1.2.2</b> : Formation des acteurs de la promotion à la communication interpersonnelle et aux approches participatives (3 sessions x 700 personnes x 15 \$) <b>Activité 2.1.2.3</b> : Réhabilitation des radios locales du Nord affectées par le conflit pour les promouvoir et les rendre opérationnelles en encourageant les comportements positifs en faveur du	12 500 31 500 135 750

Objectifs de sécurité humaine du PCJR	Objectifs spécifiques du Projet Sécurité Humaines au Nord Mali	Résultats escomptés du Projet Sécurité Humaine au Nord Mali	Activités planifiées pour le Projet	Budget alloué
			projet (amplificateur \$700+grupe électrogène de 5 KVA \$ 800+200\$ dictaphones numériques+\$150 microphones x 15 radios	
			<b>Activité 2.1.2.4</b> : Assistance temporaire aux bureaux de zone pour la coordination et le suivi des activités de terrain (2 consultants x 12 mois x \$ 2 000/mois	48 000
<b>Total Objectif spécifique 2.1</b>				<b>227 750</b>
	<b>Objectif spécifique 2.2 : L'autonomisation des femmes est encouragée à travers la protection des femmes et des filles contre les violences faites aux femmes et la sensibilisation des gens pour prévenir les récurrences dans les communautés</b>	<b>Résultat 2.2.1 : La prise de conscience est améliorée pour 350 leaders communautaires, 1 000 ex-combattants, agents de police et membres des forces armées maliennes sur les droits de la femme et les violences faites aux femmes, 100 000 adolescents et jeunes sont aussi sensibilisés aux droits de la femme et aux violences faites aux femmes</b>	<b>Activité 2.2.1.1</b> : Organiser et mener des sessions et activités de conscientisation sur les droits de la femme et sur les violences faites aux femmes à l'intention des membres des communautés Nord ( \$7 000 par communauté/an x 3 ans x 6 communautés	126 000
			<b>Activité 2.2.1.2</b> : Organiser et mener des activités de conscientisation sur les droits de la femme et sur les violences faites aux femmes à l'intention des ex-combattants, des agents de police et des soldats (15 000 \$/an x 3 ans)	45 000
			<b>Activité 2.2.1.3</b> : Organiser les campagnes médiatiques ciblant les adolescents et les jeunes scolarisés dans des endroits dédiés et les centres des jeunes à travers les radios « Voix des Jeunes » sur les violences faites aux femmes/filles dont les mariages précoces, la santé sexuelle et reproductive, et le VIH/SIDA (8 750/campagne x 4 campagnes x 3 ans pour atteindre 100 000 jeunes)	105 000
			<b>Activité 2.2.2.2</b> : Renforcer les capacités des centres de santé locaux et des organisations aidant les victimes dans la conduite des actions de prévention et de soins médicaux et des conseils psychosociaux aux victimes des violences faites aux femmes (4 050 \$ par communauté x 7 communautés x 3 ans)	85 000
			<b>Résultat 2.2.3 : La capacité des</b>	<b>Activité 2.2.3.1</b> : Organiser des sessions

Objectifs de sécurité humaine du PCJR	Objectifs spécifiques du Projet Sécurité Humaines au Nord Mali	Résultats escomptés du Projet Sécurité Humaine au Nord Mali	Activités planifiées pour le Projet	Budget alloué
		<b>acteurs nationaux et locaux est renforcée pour inclure l'approche de « sécurité humaine » dans les cadres programmatiques</b>	de formation pour intégrer l'approche de la « sécurité humaine » dans les programmes pour 100 acteurs impliqués dans les interventions de planification de relèvement et du développement (4 ateliers x 6 000 \$ par atelier=)	
			<b>Activité 2.2.3.2 :</b> Organiser des campagnes radiodiffusées pour disséminer le concept de « sécurité humaine » dans les langues locales pour les communautés impliquées dans la mise en œuvre du programme et des initiatives locales dans le même domaine <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépenses liées au développement et la conception des outils pour la campagne dans 4 langues locales (4x \$ 3750)</li> <li>• Appui à 4 leaders locaux pour vulgariser le concept en langues locales (\$12.5/leader local x 4 leaders locaux x 100 campagnes radio w 3 ans</li> </ul>	30 000
			<b>Activité 2.2.3.3 :</b> Etablir et opérer les cadres d'échange et de partage parmi les acteurs impliqués dans la gestion des programmes visant à rétablir la sécurité humaine au Mali (12 rencontres x 500 \$ par atelier)	6 000
<b>Total Objectif spécifique 2.2</b>				<b>421 000</b>
<b>TOTAL OBJECTIF DE SECURITE HUMAINE II</b>				<b>648 750</b>
<b>OBJECTIF DE SECURITE HUMAINE III</b> Les membres de la Communauté jouissent d'un accès amélioré aux services sociaux de base	<i>Objectif spécifique 3.1 : 50 000 membres de la communauté ont accès à l'eau potable et à l'assainissement dans les communautés du Nord (25 000 hommes et 25 000 femmes)</i>	<b>Résultat 3.1.1 : L'assainissement et l'accès à l'eau potable sont améliorés pour 50 000 personnes (25 000 hommes et 25 000 femmes) dans les communautés du Nord</b>	<b>Activité 3.1.1.2 :</b> Distribuer des articles d'assainissement et construire des infrastructures et conscientiser sur les questions d'assainissement (\$2 000 articles+\$2 000 activités de conscientisation x 6 communautés	24 000
			<b>Activité 3.1.1.5 :</b> Moderniser les technologies de stockage de l'eau dans les ménages individuels (Equipements de stockage : \$	16 000

Objectifs de sécurité humaine du PCJR	Objectifs spécifiques du Projet Sécurité Humaines au Nord Mali	Résultats escomptés du Projet Sécurité Humaine au Nord Mali	Activités planifiées pour le Projet	Budget alloué
			6 000/communauté x 2 communautés) (Formation et conscientisation des représentants des ménages : \$ 2 000/communauté x 2 communautés)	
<b>Total Objectif spécifique 3.1</b>				<b>40 000</b>
	<i>Objectif spécifique 3.2 : Les jeunes, les femmes et les autres groupes vulnérables ont accès à un traitement amélioré contre le VIH/SIDA dans les communautés du Nord : 5 000 personnes (2 500 hommes et 2 500 femmes)</i>	<b>Résultat 3.2.1 : Accès aux services de conseil et de dépistage, au traitement des infections opportunistes et à la thérapie des ARV pour le VIH/SIDA pour 5 000 bénéficiaires affectés par le conflit et d'autres groupes vulnérables dans cinq communautés</b>	<b>Activité 3.2.1.1 :</b> Assurer la formation et/ou le recyclage pour les prestataires de services en conseils et dépistage \$150/an x 30 participants x 3 ans	13 500
			<b>Activité 3.2.1.2 :</b> Assurer la formation et/ou le recyclage des prestataires de services en prescription d'ARV (\$100/an x 30 participants x 3 ans)	9 000
			<b>Activité 3.2.1.3 :</b> Recruter un consultant pour conseiller et renforcer les capacités du personnel des centres de santé locaux (\$2 500 rémunération par an x 3 ans)	7 500
<b>Total Objectif spécifique 3.2</b>				<b>30 000</b>
<b>TOTAL OBJECTIF DE SECURITE HUMAINE III</b>				<b>70 000</b>
<b>COUT DE LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITES = 1 087 700 + 648 750 + 70 000 =</b>				<b>1 806 450</b>
<b>COORDINATION DU PROGRAMME</b>		<b>Personnel du Projet</b>	Assistant Administratif et Financier (\$ 1 600/mois x 12 mois x 3 ans)	57 600
			Agent de développement communautaire (\$1 300/mois x 12 mois x 3 ans)	48 600
			<b>Sous-total personnel du Projet</b>	<b>104 400</b>
		<b>Information publique et communication</b>	Ateliers : \$500/jour x 2 jours x (places x 3 ans) + (3 personnes x \$ 5 000) : Programmes TV et Radio : 5 programmes/location x 5 500/programme x 3 ans Outils de dissémination : 500 5 par article	<b>40 000</b>
<b>COUT TOAL COORDINATION DU PROGRAMME</b>				<b>144 400</b>
<b>COUTS TOTAUX OPERATIONNELS : 1 806 450 + 144 400</b>				<b>1 950 850</b>
<b>FRAIS DE GESTION DU PROJET (1 950 850X7%)</b>				<b>136 559, 50</b>

Objectifs de sécurité humaine du PCJR	Objectifs spécifiques du Projet Sécurité Humaines au Nord Mali	du Projet	Sécurité Résultats escomptés du Projet Sécurité Humaine au Nord Mali	Activités planifiées pour le Projet	Budget alloué
<b>COU TOAL DU PROJET</b>					<b>2 087 409,50</b>

### III. PRINCIPAUX CONSTATS ET CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

#### 3.1 Conception du Projet : Modérément insatisfaisante

27. Sur la qualité de la conception du projet, l'évaluation devait s'assurer que : (i) la logique d'intervention a été inspirée par une théorie de changement explicite, (ii) le niveau de progression vers l'atteinte des objectifs du projet était mesurable par des indicateurs de bonne qualité et objectivement vérifiables ; (iii) le dispositif opérationnel, de gouvernance et de gestion du projet, ainsi que les mécanismes de suivi et évaluation étaient appropriés ; (iv) les risques susceptibles d'impacter les résultats escomptés du projet ont été identifiés et les mécanismes de gestion desdits risques définis ; (v) des dispositions appropriées ont été prévues pour assurer une sortie qui garantisse la durabilité des actions engagées. A cet égard, l'on s'attend à ce qu'un document de projet de qualité comporte une théorie de changement clairement définie et un cadre de résultats qui présente un énoncé d'objectifs visés par le projet, de résultats et de produits escomptés de sa mise en oeuvre, des intrants requis pour la réalisation des activités prévues, des indicateurs de mesure de la progression vers l'atteinte des objectifs.

***Une démarche conceptuelle de projet dont la principale limite relève de l'absence d'une théorie de changement clairement définie.***

28. **L'absence d'une théorie de changement clairement formulée dans le PRODOC et montrant les différents niveaux de changements attendus du Projet dans la chaîne de résultats (produit, effet, impact) porte à penser que la conception du Programme n'a pas suffisamment identifié les hypothèses relatives à la réalisation des effets et impacts escomptés aussi bien en ce qui concerne le PCJR que le Projet d'Appui à la Sécurité Humaine au Nord du Mali qui en est l'extension dans les régions de Gao, Tombouctou et Kidal.** Certes, le PRODOC du Projet UNFTHS souligne que celui-ci se fonde sur les leçons apprises de la phase initiale du PCJR, et de ce fait, insiste sur les principes de sécurité humaine à prendre en compte dans le cadre de sa mise en œuvre. Cela dit, sa principale limite se situe dans la faible lisibilité de l'existence d'un lien de cause à effet entre les causes des problèmes à résoudre, les activités à mener à cet égard, et les hypothèses à prendre en compte pour obtenir les changements souhaités en termes de consolidation de la paix, de stabilité sociale et d'amélioration des moyens d'existence des bénéficiaires des zones cibles, ainsi que dans l'imprécision du processus d'évaluation des progrès réalisés. A l'analyse, l'absence d'une théorie de changement semble avoir été compensée par une approche alternative qui a été construite autour d'un Cadre d'Intervention Logique. Elaboré sous forme d'une matrice, ce Cadre d'Intervention Logique présente les principaux éléments de structuration d'une théorie de changement, à savoir : l'objectif général, le but et/ou objectifs spécifiques, les résultats escomptés et les activités à réaliser, la logique de l'intervention (une description de ce changement), les indicateurs de performance objectivement vérifiables, les sources et les moyens de vérification, les facteurs de risque ainsi que les mesures d'atténuation des risques identifiés<sup>2</sup>

29. **L'absence d'une théorie de changement clairement définie induit la nécessité pour la mission d'évaluation de formuler une théorie de changement du projet, dans l'optique de vérifier si les changements escomptés du projet étaient plausibles.** Cela devrait permettre de comparer les résultats, effets et impacts qui avaient été visés au démarrage de l'action avec les résultats, effets et impacts réellement atteints en cours et en fin d'action.

---

<sup>2</sup> Cf : Tableau 1 : Cadre d'Intervention Logique présenté à la page 28 du PRODOC

30. A cet effet et tenant compte des éléments du Cadre d'Intervention Logique susmentionné, l'évaluation propose une théorie de changement formulée ainsi qu'il suit :

- ◆ ***Si les jeunes, les femmes, les autres groupes et communautés vulnérables des régions de Gao, Tombouctou et Kidal affectés par le conflit au Nord Mali ont accès à des moyens d'existence diversifiés et aux opportunités économiques qui augmentent leurs revenus et renforcent leur résilience***
- ◆ ***Si la coexistence pacifique est promue au sein des communautés affectées par le conflit à travers des activités de conscientisation, de compréhension mutuelle et de socialisation de la violence, et si l'approche de la sécurité humaine est intégrée dans les programmes de reprise et de développement des régions ciblées par le Projet,***
- ◆ ***Si les membres des communautés cibles jouissent d'un accès amélioré aux services sociaux de base et à une meilleure inclusion sociale,***
- ◆ ***Alors les conditions de base seront mises en place pour un retour progressif de la paix, de la stabilité et de la cohésion sociale dans les régions du Nord Mali affectées par le conflit armé et la malnutrition***

#### **Un cadre d'Intervention Logique bâti autour d'indicateurs faiblement mesurables**

31. **L'examen du Cadre d'Intervention Logique révèle des limites substantielles en ce qui concerne la qualité des indicateurs de résultats et de produits.**

S'agissant des indicateurs de résultat, la valeur de référence de 5 (cinq) indicateurs de résultats (1.1.a ; 1.2b ; 2.2a ; 2.2b ; 3.2b) sur 15 (quinze) n'a pas été déterminée à la conception du projet, et celle des 10 (dix) autres est estimée à 0. Sur les 15 (quinze) indicateurs de résultats retenus pour le projet, un seul (indicateur 3.4) affiche une valeur cible. Pour les 14 (quatorze) autres indicateurs, la valeur cible est « Non Déterminée (N.D) ». En tout état de cause, l'évaluation considère que la possibilité de mesurer les changements escomptés au terme de la mise en œuvre du projet semble avoir été délibérément occultée dès lors que la démarche conceptuelle du projet ne présente pas une projection de la façon dont on imagine que le changement va se produire. Pourtant, les données du tableau 3 de la page 51 du PRODOC présentent des cibles budgétaires qui semblent illustrer une approche de gestion basée sur les moyens (approche de performance exclusivement basée sur le « delivery ») et non sur les résultats. Pour conclure sur la qualité des indicateurs, l'évaluation note qu'en l'absence de données de référence, il n'est pas possible de calculer le niveau d'atteinte de leurs cibles respectives, lorsqu'elles existent. A cet égard, il convient de souligner que la mission d'évaluation n'a pas eu connaissance d'une éventuelle étude de base qui aurait permis de déterminer les valeurs de référence des indicateurs du programme au démarrage, ainsi que leurs cibles respectives. L'examen critique des indicateurs du Projet tel que synthétisé dans le tableau 5 ci-après établit que sur un total de 37 (trente-sept) indicateurs formulés dans le PRODOC, seuls dix (10) indicateurs, soit 27%, sont considérés comme SMART.

**Tableau 6 : Examen critique des indicateurs de performance du Projet basé sur les données du Cadre d'Intervention Logique**

<i>Livrables</i>	<i>Indicateurs Objectivement vérifiables</i>	<i>Valeur de référence</i>	<i>Valeur cible</i>	<i>Cohérence de l'indicateur</i>
<b>Résultats</b>				
<b>Résultat 1.1 : Les conditions de vie de 4 000 individus vulnérables (2 500 hommes et 1 500 femmes) dont les jeunes et les femmes/filles sont améliorées à travers leur engagement dans des moyens d'existence diversifiés et des opportunités de génération des revenus</b>	<b>Indicateur de résultat 1.1.a : Taux de croissance des revenus pour les ménages ciblés</b>	0	4000	Indicateur non mesurable en l'absence de données de référence, de cibles à atteindre et d'un système de collecte de données <b>Indicateur Non SMART</b>
<b>Résultat 1.2 : La résilience des jeunes est renforcée à travers des activités de renforcement des capacités et la fourniture d'outils pour créer des moyens d'existence à travers des activités agricoles, d'élevage et de pêche ciblant 2 400 bénéficiaires (1 416 hommes et 984 femmes)</b>	<b>Indicateur de résultat 1.2a : Nombre des activités génératrices de revenus appuyées dans le cadre du programme</b>	00	2400	Le nombre d'activités appuyées peut être différent du nombre de bénéficiaires. La cible n'est dans ce cas pas déterminée et la performance difficile à déterminer. <b>Indicateur Non SMART</b>
	<b>Indicateur de résultat 1.2b : Augmenter les revenus des jeunes producteurs appuyés par le projet</b>	0	2400	L'indicateur est formulé comme un objectif. Ni la donnée de référence, ni la cible ne sont connues. <b>Indicateur Non SMART</b>
<b>Résultat 1.3 : La résilience des jeunes et des femmes des communautés affectées par le conflit est améliorée à travers l'apprentissage, la formation professionnelle et l'appui à la création d'emplois décents</b>	<b>Indicateur de résultat 1.3a : Nombre d'emplois créés au bénéfice des jeunes et des femmes vulnérables femmes dans les communautés ciblées</b>	00	300	Indicateur ne disposant pas de cibles à atteindre et dont le caractère réaliste ne peut être déterminé <b>Indicateur Non SMART</b>
	<b>Indicateur de résultat 1.3b : Nombre de bénéficiaires directs et indirects inclus dans les initiatives de création d'emplois</b>	0	300	Indicateur ne disposant pas de cibles à atteindre et dont le caractère réaliste ne peut être déterminé <b>Indicateur Non SMART</b>
<b>Résultat 2.1 : Les conflits sont prévenus à travers des activités de conscientisation. La compréhension mutuelle et l'entente sont renforcées et la socialisation de la violence dans les communautés du Nord est prise en charge</b>	<b>Indicateur de résultat 2.1a : Nombre des événements sportifs et culturels organisés par an</b>	00	ND	Indicateur ne disposant pas de cibles à atteindre et dont le caractère réaliste ne peut être déterminé <b>Indicateur Non SMART</b>
	<b>Indicateur de résultat 2.1b : Nombre de sessions sur les affaires publiques et de communication qui se sont tenues pour élever le profil des agences des NU et du concept de sécurité humaine</b>	00	ND	Indicateur ne disposant pas de cible à atteindre et dont le caractère réaliste ne peut être déterminé <b>Indicateur Non SMART</b>
<b>Résultat 2.2 : Les femmes et les filles sont responsabilisées et protégées contre les violences faites aux femmes et les gens sont sensibilisés pour prévenir la récurrence des violences faites aux femmes dans les communautés</b>	<b>Indicateur de résultat 2.2a : Nombre de cas de violences rapportés</b>	ND	ND	Absence de données de référence, de cibles à atteindre <b>Indicateur Non SMART</b>
	<b>Indicateur de résultat 2.2b : Nombre des communautés affectées réceptives à la protection des femmes et des contre les violences basées sur le genre</b>	ND	ND	Absence de données de référence, de cibles à atteindre <b>Indicateur Non SMART (il s'agit des</b>

Livrables	Indicateurs Objectivement vérifiables	Valeur de référence	Valeur cible	Cohérence de l'indicateur
				communautés de base vivant dans les trois régions d'interventions du projet à savoir Tombouctou, Gao et Kidal)
Résultat 3.1 : 50 000 membres de la communauté (25 000 hommes et 5 000 femmes) utilisent des infrastructures améliorées d'eau et d'assainissement dans les communautés du Nord	Indicateur de résultat 3.1a : Nombre des microprojets d'assainissement par an (latrines, puisards, évacuation des déchets), d'équipements de purification d'eau installés, de rivières et canaux nettoyés et de session d'éveil menées sur la santé en rapport avec l'eau	00	ND	Indicateur non pertinent car le nombre de microprojets n'indique pas que le résultat est atteint. Indicateur ne disposant pas de cibles à atteindre et dont le caractère réaliste ne peut être déterminé <b>Indicateur Non SMART</b>
Résultat 3.2 : Les jeunes, les femmes et les autres groupes cibles (3 500 hommes et 2 500 femmes) ont accès à des traitements améliorés du VIH/SIDA dans le contexte humanitaire du Nord	Indicateur de résultat 3.2a : Nombre de prestataires de services formés par an en conseil et dépistage et prescription des ARV	00	ND	Indicateur ne disposant pas de cibles à atteindre et dont le caractère réaliste ne peut être déterminé <b>Indicateur Non SMART</b>
	Indicateur de résultat 3.2b : Nombre des gens bénéficiant de services dans les centres appuyés par le programme	ND	ND	Absence de données de référence, de cibles à atteindre <b>Indicateur Non SMART</b>
Résultat 3.3 : 4 500 étudiants (2500 garçons et 2 500 filles) ont accès à des infrastructures scolaires améliorées (eau, assainissement, santé et nourriture) dans les communautés du Nord	Indicateur de résultat 3.3a : Nombre d'étudiants par an qui ont suivi des activités d'éveil sur les maladies causées par l'eau de mauvaise qualité	00	ND	Indicateur ne disposant pas de cibles à atteindre et dont le caractère réaliste ne peut être déterminé. L'annualité introduite dans l'indicateur contraste avec le résultat attendu dont la cible est pourtant déterminée. <b>Indicateur Non SMART</b>
	Indicateur de résultat 3.2a : Nombre d'étudiants par an qui ont bénéficié d'infrastructures éducatives améliorées	00	ND	Indicateur ne disposant pas de cibles à atteindre et dont le caractère réaliste ne peut être déterminé. L'annualité introduite dans l'indicateur contraste avec le résultat attendu dont la cible est pourtant déterminée. <b>Indicateur Non SMART</b>
<b>Produits</b>				
Produit 1.1.2 : Un total de 4 000 bénéficiaires dont 2 500 hommes et 1 500 femmes) affectés par le conflit et d'autres groupes vulnérables reçoivent un appui pour des activités génératrices de revenus, pour des moyens d'existence améliorés et la reprise économique dans les activités non agricoles	Indicateur 1.1.2 : Nombre de bénéficiaires par an que le PNUda engagés dans des activités de moyens d'existence	0	3873	Indicateur ne disposant pas de cible à atteindre et dont le caractère réaliste ne peut être déterminé <b>Indicateur Non SMART</b>
Produit 1.2.1 : Les capacités de 2 400 bénéficiaires (1 416 hommes et 984 femmes) sont renforcées pour améliorer la production	Indicateur 1.2.1a : Nombre des bénéficiaires ayant reçu une formation pour accroître la productivité dans leur secteur particulier de ressources humaines, y compris l'agriculture, l'élevage et la pêche	00	2 400	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable <b>Indicateur SMART</b>

<i>Livrables</i>	<i>Indicateurs Objectivement vérifiables</i>	<i>Valeur de référence</i>	<i>Valeur cible</i>	<i>Cohérence de l'indicateur</i>
de moyens d'existence dans l'agriculture, l'élevage et la pêche	<b>Indicateur 1.2.1b</b> : Nombre de groupes bénéficiaires ayant reçu des kits pour améliorer leur productivité	00	ND	Indicateur ne disposant pas de cible à atteindre et dont le caractère réaliste ne peut être déterminé <b>Indicateur Non SMART</b>
<b>Produit 1.3.1</b> : Au total 500 adolescents et jeunes vulnérables âgés de 12 à 35 ans, dans une situation économique précaire, dont 200 jeunes filles sont mis dans une situation de prévention effective face aux risques d'association avec des groupes et forces armés	<b>Indicateur 1.3.1a</b> : Le nombre de jeunes gens (hommes et femmes) sensibilisés contre le danger d'association avec les groupes armés	00	500 (dont 200 filles)	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable <b>Indicateur SMART</b>
<b>Produit 1.3.2</b> : Au total 1 000 jeunes dont 500 filles en situation économique précaire bénéficient d'activités de création d'emplois décentes à travers des programmes à haute intensité de main-d'œuvre et l'entrepreneuriat	<b>Indicateur 1.3.2a</b> : Nombre d'emplois créés au profit des jeunes et des femmes vulnérables dans les communautés ciblées	00	1 000 (dont 500 filles)	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable <b>Indicateur SMART</b>
	<b>Indicateur 1.3.2b</b> : Nombre de jeunes gens et des jeunes qui ont reçu un appui pour la création / développement d'une activité génératrice de revenus	00	1 000 (dont 500 filles)	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable <b>Indicateur SMART</b>
<b>Produit 2.1.1</b> : Les leaders et membres de la communauté sont formés et engagés dans des activités de restauration de la paix	<b>Indicateur 2.1.1a</b> : Nombre des leaders et membres de la communauté engagés dans le règlement pacifique des conflits	ND	ND	Absence de données de référence, de cibles à atteindre <b>Indicateur Non SMART</b>
<b>Produit 2.1.2</b> : La communication participative et la mise en œuvre de la communication de masse sont renforcées	<b>Indicateur 2.1.2a</b> : Nombre de campagne de masse organisées	00	03	Indicateur ne disposant pas de cible à atteindre et dont le caractère réaliste ne peut être déterminé (03 campagnes de masse organisées dont 1 à Tombouctou, une à Gao et Une à Kidal ) <b>voir Rapport 2018 Résultat de sécurité humaine II</b> <b>Indicateur Non SMART</b>
<b>Produit 2.2.1</b> : La prise de conscience est améliorée pour 350 leaders communautaires, 1 000 ex-combattants, agents de police et membres des Forces Armées Maliennes, 100 000 adolescents et jeunes sur les droits de la femme et les violences faites aux femmes	<b>Indicateur 2.2.1a</b> : Nombre de sessions de sensibilisation organisées dans le cadre de la lutte contre les violences sexuelles et les violences faites aux femmes(Voir avec UNFPA)	00	ND	Indicateur ne disposant pas de cible à atteindre et dont le caractère réaliste ne peut être déterminé <b>Indicateur Non SMART</b>
	<b>Indicateur 2.2.1b</b> : Nombre de campagnes médiatiques organisées dans le cadre de la prévention des violences faites aux femmes dans les communautés cibles	00	ND	Indicateur ne disposant pas de cible à atteindre et dont le caractère réaliste ne peut être déterminé <b>Indicateur Non SMART</b>
	<b>Indicateur 2.2.1c</b> : Nombre de personnes affectées by advocacy by targeted categories	00	350 leaders communautaires, 1 000 ex-combattants, agents de police	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable <b>Indicateur SMART</b>

Livrables	Indicateurs Objectivement vérifiables	Valeur de référence	Valeur cible	Cohérence de l'indicateur
			et membres des Forces Armées Maliennes, 100 000 adolescents et jeunes	
<b>Produit 2.2.2 : Des soins médicaux et un appui psychosocial sont fournis au moins 1 000 femmes et filles dans le cadre de la prévention et la prise en charge des violences contre les femmes/filles</b>	<b>Indicateur 2.2.2 :</b> Nombre des victimes des violences faites aux femmes prises en charge dans le cadre des activités du programme	00	Au moins 1 000 femmes et filles	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable <b>Indicateur SMART</b>
<b>Produit 2.2.3 : Les capacités des acteurs nationaux et locaux sont renforcées pour intégrer l'approche « sécurité humaine » dans les cadres programmatiques</b>	<b>Indicateur 2.2.3a :</b> Nombre de cadres de consultation mis en place pour la coordination des interventions (Il s'agit des espaces de concertations qui existaient déjà dans le cadre du programme conjoint jeunesse et résilience qui ont été redynamisés pour accompagner la mise en œuvre de ce projet. Un cadre au niveau de Maries de Tombouctou, Gao, la coordination inter agence, le Comité de Pilotage et le Comité technique de suivi	05	05	Indicateur ne disposant pas de cible à atteindre et dont le caractère réaliste ne peut être déterminé <b>Indicateur Non SMART</b>
	<b>Indicateur 2.2.3b :</b> Nombre des sessions de formation organisées aux niveaux national et local pour prendre en compte l'approche de « sécurité humaine »	00	03	Indicateur ne disposant pas de cible à atteindre et dont le caractère réaliste ne peut être déterminé <b>Indicateur Non SMART</b> (03 sessions organisées par WANEP dont 1 à Tombouctou, 2 à Gao pour Gao et Kidal
<b>Produit 3.1.1 : L'assainissement et l'accès à l'eau potable sont fournis à 50 000 membres des communautés (25 000 hommes et 25 000 femmes) du Nord</b>	<b>Indicateur 3.1.1 :</b> Nombre de personnes ayant accès aux infrastructures en place	ND	50 000 membres des communautés (25 000 hommes et 25 000 femmes)	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable <b>Indicateur SMART</b>
<b>Produit 3.2.1 : 4 000 bénéficiaires affectés par le conflit et les autres groupes vulnérables des communautés du Nord ont un accès sécurisé aux services de dépistage, aux traitements contre les infections opportunistes et aux ARV contre le VIH/SIDA</b>	<b>Indicateur 3.2.1 :</b> Nombre de personnes ayant accès aux contrôles et aux traitements contre le VIH/SIDA	00	4 000 personnes	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable <b>Indicateur SMART</b>
<b>Produit 3.3.1 : 4 500 étudiants (2 500 garçons et 2 000 filles) sont sensibilisés sur les maladies causées par l'eau de mauvaise</b>	<b>Indicateur 3.3.1 :</b> Nombre de garçons et filles touchés par les messages sur les maladies causés par l'eau de mauvaise qualité	00	4 500 étudiants (2 500 garçons et 2 000 filles)	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable <b>Indicateur SMART</b>

<i>Livrables</i>	<i>Indicateurs Objectivement vérifiables</i>	<i>Valeur de référence</i>	<i>Valeur cible</i>	<i>Cohérence de l'indicateur</i>
<b>qualité dans les communautés du Nord</b>				
<b>Produit 3.3.2 : 4 500 étudiants (2 500 garçons et 2 000 filles) de 5 communautés ont accès à des infrastructures scolaires</b>	<b>Indicateur 3.2.2a</b> : Nombre de garçons et de filles inscrits à l'école	0	4 500 étudiants (2 500 garçons et 2 000 filles)	Indicateur ne disposant pas de donnée de référence <b>Indicateur Non SMART</b>
	<b>Indicateur 3.2.2b</b> : Nombre de filles et de garçons poursuivant leur cycle scolaire	0	4 500 étudiants (2 500 garçons et 2 000 filles)	Indicateur ne disposant pas de donnée de référence <b>Indicateur Non SMART</b>
	<b>Indicateur 3.2.2c</b> : Nombre de leaders communautaires impliqués dans la scolarisation des garçons et des filles	0	ND	Absence de données de référence, de cibles à atteindre <b>Indicateur Non SMART</b>
	<b>Indicateur 3.4.1b</b> : Nombre de leaders communautaires impliqués dans l'action de promotion traitant des soins de santé maternelle et infantile et la nutrition	0	ND	Absence de données de référence, de cibles à atteindre <b>Indicateur Non SMART</b>

*L'examen critique du Cadre d'Intervention Logique du Projet UNFTHS met en évidence une qualité moyenne de la plupart des indicateurs de résultat et de produits du fait de l'absence de données de base (les valeurs de références sont dans la plupart des cas nulles), de cibles préalablement établies et d'un système de collecte pouvant permettre de les renseigner. Pour ces raisons, la probabilité pour le Projet de mesurer les progrès vers l'atteinte des résultats apparaît relativement faible. En effet, les limites observées illustrent la difficulté à anticiper des résultats transformationnels dans les délais impartis à la mise en œuvre du programme. Cela pourrait être dû à l'insécurité de l'environnement du programme qui limitait le déploiement d'un système de collecte des données performant au début du programme. Mais cela peut aussi révéler une précipitation des partenaires pour la mise en œuvre des interventions sans avoir pris toutes les garanties de la mesure de la performance des actions qui est un instrument important de la redevabilité auprès des partenaires et peut éventuellement compromettre les possibilités de passage à l'échelle.*

### ***Un dispositif opérationnel, de gouvernance, de gestion et de suivi basé sur un système éprouvé***

32. Le Projet d'Appui à la Sécurité humaine au Nord Mali s'est appuyé sur les structures et mécanismes de gouvernance mis en place pour le PCJR. Cela s'inscrivait dans une perspective de capitalisation des acquis des actions précédentes et d'alignement aux objectifs du Cadre Conjoint des Nations-Unies d'Appui à la Transition mis en œuvre entre 2013 et 2014 et à la Feuille de Route de la Transition du Gouvernement du Mali en direction des populations affectées par le conflit. En effet, plutôt que de créer des mécanismes de coordination et de gouvernance spécifiques au Projet UNFTHS, il a été jugé opportun de tirer profit de l'expérience accumulée par le dispositif de gouvernance du PCJR qui a été articulé autour : (i) d'un Comité Directeur ; (ii) d'un Groupe de Suivi Technique ; (iii) de Comités Locaux de Suivi ; (iv) et d'une Cellule de Coordination appuyée par le Groupe de Travail Inter-Agences. D'autres instances ont été intégrés à ce processus, notamment au niveau local sur la base des besoins de coordination identifiés au fur et à mesure de la mise en œuvre du Projet. L'analyse de la fonctionnalité et de la valeur ajoutée du dispositif institutionnel mis en place fournira plusieurs éléments d'appréciation de la performance du projet en matière d'efficacité et d'efficience.

### ***Une évaluation de risques très détaillée caractérisée par de nombreuses redondances susceptibles d'engendrer un suivi chronophage***

33. Le programme de sécurité humaine au Nord Mali a identifié un ensemble de facteurs de risques susceptibles de compromettre l'effectivité de sa mise en œuvre. Le Cadre d'Intervention Logique du PRODOC les a alignés aux objectifs de sécurité humaine poursuivis et des résultats escomptés pour le Programme. Au total, 53 facteurs de risques ont été identifiés. Cette identification révèle plusieurs redondances qui ont conduit l'évaluation à regrouper ces risques en six (06) catégories, dans une optique d'une meilleure lisibilité de leur importance, de leur fréquence et de leur incidence sur l'atteinte des résultats escomptés. Il s'agit des : (i) risques sécuritaires liés aux conflits, aux violences et aux actions des groupes armés ; (ii) risques stratégiques liés au ciblage des populations, à leur participation et à l'appropriation des acquis ; (iii) risques opérationnels liés au suivi-évaluation du Programme, à la disponibilité en quantité et en qualité de la ressource humaine et de la logistique du Programme ; (iv) risques sanitaires d'ordre épidémiologique ; (v) risques socioculturels répartis entre ceux liés à l'éducation et les autres rattachés aux normes sociales ; et, (vi) risques économiques liés au niveau de pauvreté. L'évaluation considère que la redondance de la notification des risques dans la matrice du Cadre d'Intervention Logique illustre une faible qualité de l'analyse stratégique du contexte et de l'environnement du Programme. Dans la pratique, cette faible qualité de l'évaluation anticipative des risques est corroborée par une faible lisibilité de leur suivi et de leur mise à jour périodique tel qu'il ressort des rapports annuels produits par le Projet. En effet, seuls quelques risques apparaissent dans les sections relatives aux défis ou aux problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre du Programme.

### ***Une prise en compte du genre et des Droits Humains sans équivoque***

34. Au nombre des principes de base sanctuarisés dans le PRODOC, l'évaluation relève que la volonté d'assurer une meilleure prise en compte du genre et des droits humains y figurent en bonne place. A cet égard, la prise en compte du genre dès la conception du Projet est illustrée par la qualité du ciblage des bénéficiaires (groupes vulnérables : jeunes et femmes) et la particularité de certaines activités du projet spécifiquement orientées sur le genre et les droits humains. A titre d'illustration, l'évaluation note que les bénéficiaires des activités prévues pour l'atteinte de l'objectif de sécurité humaine I ciblent les hommes et les femmes dans des proportions où l'effectif visé pour les femmes atteint 60% de celui des hommes. En effet, sur un total de 4 000 individus vulnérables visés par les actions de renforcement des capacités de résilience, 1 500 (mille cinq cents) femmes représentent la cible des activités à mettre en œuvre contre 2 500 (deux mille cinq cents) hommes.

35. Dans le même ordre d'idées, la protection des femmes et des filles contre les violences faites aux femmes et la sensibilisation des gens pour prévenir les récurrences dans les communautés ont été retenus parmi les objectifs visés par le projet, ainsi des soins médicaux et un appui psychosocial à fournir à au moins 1 000 femmes et filles dans le cadre de la prévention et de la prise en charge des violences faites aux femmes/filles. **En tout état de cause, l'évaluation considère que le Projet d'Appui à la Sécurité Humaine au Nord Mali à travers le renforcement de la résilience des jeunes et des femmes est éligible à la qualification « sexo-spécifique : Gender Marker Score 2 » qui correspond à la situation où le nombre de femmes, d'hommes ou de groupes marginalisés fait l'objet d'une attention particulière**

*En définitive, la mission d'évaluation souligne qu'une vision holistique du Programme qui part de la formulation des différents outils pour la mise en œuvre à la formulation d'une stratégie de retrait sont à mettre au crédit des concepteurs du Programme. Toutefois, l'absence d'une théorie de changement explicite illustre une faible capacité d'anticipation des changements transformationnels qui se traduit par une vision de court terme essentiellement orientée sur le delivery et la gestion de l'urgence. Cette limite se conjugue avec l'absence d'un cadre de résultats bien étoffé, d'un plan de suivi-évaluation et de la faible qualité des indicateurs qui alimentent un doute raisonnable sur la capacité des intervenants à documenter les progrès obtenus de manière objective et vérifiable. Eu égard à toutes ces limites, l'on peut qualifier la conception du Projet Sécurité Humaine au Nord Mali de Modérément Insatisfaisante et lui attribuer un score de 3/6.*

### 3.2 Pertinence : Globalement Satisfaisante

La pertinence est considérée comme l'adéquation des objectifs aux problèmes, besoins et priorités réels des groupes-cibles prévus et bénéficiaires auxquels le projet est censé s'adresser, ainsi qu'à l'environnement dans lequel il opère. Elle englobe le concept de capacité de réaction du Projet face aux changements et l'émergence des priorités et besoins de développement.

#### ***Projet d'Appui à la Sécurité Humaine au Nord Mali : une contribution supplémentaire des Nations-Unies à la recherche des solutions au conflit armé du Nord Mali***

36. L'évaluation finale du Projet d'Appui à la Sécurité Humaine au Nord Mali intervient dans un contexte qui a été précédé par une évolution relativement favorable consécutif à l'Accord Préliminaire de Ouagadougou et à celui issu du processus d'Alger dont les effets de la mise en application tardent à se concrétiser. Cela dit, il convient de souligner que le Gouvernement du Mali et ses partenaires déploient des efforts considérables et constants depuis la crise de 2012 pour apporter des réponses adaptées aux moteurs du conflit qui perdure au Nord Mali. C'est dans cette optique qu'il faut inscrire :

- ◆ la mise en place de cadres partagés de coordination des interventions des régions du Nord, notamment à travers l'activation de clusters (Protection, Education, WASH, Sécurité Alimentaire, etc.) ;
- ◆ le développement de programmes d'urgence des Nations-Unies pour le redressement économique des régions du Nord touchées par la crise ;
- ◆ le développement d'un programme d'assistance pour les Personnes Déplacées Internes (PDI) et les réfugiés (WASH, Food for work, Cash for work, etc.) ;
- ◆ la mise en place de mécanismes de protection à travers des consortiums d'ONG internationales et certaines Agences du Système des Nations-Unies, notamment en faveur des enfants affectés par la crise, et des femmes et filles victimes de violences faites aux femmes ;
- ◆ le développement et de la mise en œuvre du Programme Conjoint Jeunesse et Résilience (PCJR) destiné à renforcer la résilience des jeunes, en particulier les plus vulnérables et à accompagner les politiques et initiatives de créations d'opportunités économiques, tout en soutenant leur implication dans l'établissement de la paix et de la cohésion sociale ;
- ◆ Etc.

37. Tous ces efforts n'ont malheureusement pas démontré des résultats significatifs en termes d'amélioration de la sécurité humaine pour les populations du Nord Mali, ce qui a accentué leur sentiment de marginalisation et alimenté le conflit armé dans la durée au sein des régions ciblées par le Projet. Fort de ce constat, plusieurs Agences du Système des Nations-Unies ont élaboré le programme de sécurité humaine au Nord Mali qui s'inspire du PCJR et étend son champ de mise en œuvre à d'autres dimensions de la sécurité humaine en s'appuyant sur les mécanismes et structures de gestion éprouvés pendant la mise en œuvre du programme conjoint pour la jeunesse mis en œuvre entre 2013 et 2014.

#### ***Le Projet d'Appui à la Sécurité Humaine au Nord Mali dérivé du PCJR est parfaitement aligné aux priorités nationales et aux besoins des bénéficiaires***

38. L'alignement de ce Projet sur les cadres de référence du développement du Mali découle d'une part, des principes clés de l'approche de sécurité humaine qui ont été retenus comme principaux piliers de structuration du Projet. Sur les 5 (cinq) piliers retenus, ceux qui relèvent de l'approche multisectorielle à imprimer au projet, ainsi que sur l'orientation spécifique à son contexte et à la prévention apparaissent comme les mieux alignés aux priorités nationales et aux besoins des communautés et des ménages.

39. Parce qu'ils : (i) visent l'insécurité économique, personnelle, communautaire et de santé ; (ii) et qu'ils forment l'ossature d'un Projet qui a été construit autour des objectifs des cadres nationaux de référence, ainsi que sur les conclusions et recommandations d'une étude menée aux niveaux communautaire et des ménages qui a identifié les besoins, les compétences et les opportunités pour une réintégration et pour un redressement socioéconomique durable, et que leur mise en application induira des réactions de prévention à travers des principes de sensibilité aux conflits, ces principes se croisent avec les thématiques prioritaires d'accès aux services sociaux de base comme la santé et l'éducation, la sécurité alimentaire, la sécurité des moyens économiques d'existence et le renforcement de la gouvernance locale qui sont développées dans les documents de référence du développement du Mali tels que :

- ◆ le Cadre stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR 2012-2017) ;
- ◆ le Cadre Stratégique pour la relance économique et le développement durable (2016 – 2018) ;
- ◆ le Plan de Redressement Economique Durable (PRED 2013-2014) sur la base duquel furent formulés les engagements internationaux pris par la Conférence de Bruxelles en Mai 2013 ;
- ◆ le Programme de Développement Accéléré pour les Régions du Nord qui sert de guide pour les acteurs dans les contextes humanitaires et de redressement ;
- ◆ la politique nationale de l'emploi et de la formation professionnelle
- ◆ le schéma directeur de la formation professionnelle
- ◆ Le Plan d'Action du Gouvernement (PAG, 2013-2018).

Le dernier document de référence cité (PAG 2013-2018) est le document qui s'appuie sur les autres cadres de référence et traduit la vision du Gouvernement élu en 2013 en un programme opérationnel. Il synthétise les actions à entreprendre par les autorités nationales à travers ses six axes stratégiques, à savoir :

- ◆ la mise en place d'institutions fortes et crédibles ;
- ◆ la restauration de la sécurité des personnes et des biens sur l'ensemble du territoire national ;
- ◆ la mise en œuvre d'une politique de réconciliation nationale ;
- ◆ la reconstruction de l'école malienne ;
- ◆ la construction d'une économie émergente ; et,
- ◆ la mise en œuvre d'une politique active de développement social.

40. Le Projet d'Appui à la Sécurité Humaine au Nord Mali tire sa substance de l'exploitation du PAG 2013-2018. Il a été élaboré en droite ligne des effets escomptés du Plan Cadre intégré des Nations Unies pour l'aide au développement du Mali (UNDAF+2015-2019). Ce document est le résultat de la réflexion conjointe de l'Equipe de Pays des Nations-Unies au Mali (Agences et MINUSMA) qui propose une réponse cohérente et stratégique élaborée sur la base des avantages comparatifs des différents acteurs, en guise de contribution aux défis et priorités de développement identifiés par le Gouvernement du Mali. La complémentarité et la synergie d'actions proposées dans ce cadre est illustrée par les interactions établies entre les quatre (04) piliers de l'UNDAF+ et le PAG ainsi qu'il suit :

- ◆ **L'axe 1 « Paix, Sécurité et Réconciliation nationale » de l'UNDAF+ 2015-2019** s'aligne sur les axes 2 et 3 du PAG 2013-2018 qui sont relatifs à (i) la restauration de la sécurité des personnes et des biens sur l'ensemble du territoire national; (ii) la mise en œuvre d'une politique active de réconciliation nationale ;
- ◆ **L'axe 2 « Gouvernance » de l'UNDAF+ 2015-2019** correspond à l'Axe 1 du PAG 2013-2018 pour la mise en place d'institutions fortes et crédibles ;
- ◆ **L'axe 3 de l'UNDAF+ « Accès aux services sociaux de base de qualité »** est en adéquation avec l'Axe 4 du PAG 2013-2018 relatif à la reconstruction de l'école malienne et avec l'axe 6, mise en œuvre d'une politique active de développement social ;

- ◆ **L'axe « Croissance inclusive et développement durable » de l'UNDAF+ 2015-2019** est aligné sur le 5e Axe du Programme d'Actions du Gouvernement consacré à la construction d'une économie émergente.

41. **Le Projet d'Appui à la Sécurité Humaine au Nord Mali apparaît également en cohérence avec les Objectifs du Développement Durable**, notamment l'ODD 16 relatif à la justice, à la paix et les institutions fortes (cibles 16.1, 16.3 et 16.4), 8 sur le travail décent et la croissance économique (cibles 8.3, 8.5 et 8.6), 10 sur la réduction des inégalités (cibles 10.1, 10.2, 10.7), 3 relatif à la santé et au bien-être (cibles 3.1, 3.2, et 3.7), 4 relatif à l'éducation et l'apprentissage (cibles 4.1, 4.3, 4.4 et 4.5), 6 relatif à l'eau et à l'assainissement (cibles 6.1, 6.2 et 6.3), 5 relatif à l'autonomisation des femmes (5.5), et 2 (cible 2.6) relatif à la Sécurité des communautés et la cohésion sociale.

**Une synergie d'action entre les agences des Nations-Unies, et entre celles-ci et les autres acteurs du développement qui illustre la prise en compte du critère de cohérence qui découle de la révision et de l'actualisation des critères d'évaluation effectuée par le CAD de l'OCDE en 2019**

*En 2018-2019, EvalNet a révisé ses critères d'évaluation, largement utilisés, et s'est accordé sur un nouvel ensemble de principes d'utilisation ainsi que sur des définitions adaptées des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de viabilité/durabilité. Il a en outre décidé d'ajouter un nouveau critère de cohérence. Le processus de révision a notamment consisté en une vaste consultation et a mis à profit les enseignements tirés de plus de 25 ans d'utilisation des critères. La mise à jour des critères répondait également à de nouvelles priorités stratégiques comme le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et l'Accord de Paris sur le climat.*

**Le critère « Cohérence » doit démontrer dans quelle mesure l'intervention s'accorde avec les autres interventions menées.** Il s'agit d'établir la mesure dans laquelle l'intervention est compatible avec les autres interventions menées au sein d'un pays, d'un secteur ou d'une institution. En d'autres termes, la cohérence cherche à examiner comment d'autres interventions (en particulier des politiques) appuient ou affaiblissent l'intervention évaluée, et inversement

42. Pour le cas d'espèces, la synergie d'action entre les Agences des Nations-Unies se manifeste à travers l'approche conjointe basée sur la mise en œuvre d'actions concomitantes et complémentaires réparties entre six (06) Agences du SNU selon leurs avantages comparatifs respectifs (PNUD, FNUAP, FAO, BIT, OMS, l'UNICEF). Cette approche conjointe concrétise la mise en application du principe de sécurité humaine fondé sur la dimension globale qui prend en charge plusieurs composantes de la sécurité humaine à travers des activités conçues et mises en œuvre par de multiples acteurs.
43. La synergie d'action entre les Agences des Nations-Unies et les autres acteurs du développement repose sur deux dimensions : une dimension politique qui relève des interactions entre le SNU et les acteurs gouvernementaux ; et une dimension stratégique et opérationnelle qui implique les partenaires en dehors du Gouvernement tels que les ONG, les Collectivités Territoriales, les communautés et les ménages. Avec le Gouvernement, la synergie a été illustrée par la cohérence entre les axes d'intervention de l'UNDAF+ et ceux du PAG, tandis que la cohérence au niveau stratégique et opérationnel relève de l'implication des acteurs du niveau déconcentré et communautaire dans la coordination et la mise en œuvre du Projet.

44. Au plan interne, la synergie se manifeste par la complémentarité entre le PCJR et le Projet UNFTHS à travers la consolidation des acquis des initiatives précédentes, ainsi que par l'optimisation des dispositifs de gouvernance et de coordination mis en place antérieurement pour le PCJR. La complémentarité avec le PCJR se manifeste également à travers l'ajout des domaines d'intervention faiblement pris en compte dans le PCJR, tels que les questions de genre, la protection des femmes, des adolescents et des filles contre les violences faites aux femmes et la santé maternelle et infantile particulièrement dans les zones directement affectées par le conflit.
45. Par ailleurs, la formulation du programme de sécurité humaine s'est appuyée sur les leçons tirées des évaluations réalisées pour d'autres initiatives, programmes et projets afin, d'une part, de valoriser les résultats obtenus par ces initiatives, et d'autre part, de relever les défis rencontrés dans la mise en œuvre des systèmes et cadres de gestion relevant d'une approche multidimensionnelle et conjointe. Au rang des initiatives ayant inspiré la formulation du programme de sécurité humaine évalué, on peut mentionner l'ensemble des initiatives urgentes relevées ci-dessus.

**Une approche participative qui illustre la volonté de prise en compte des besoins des bénéficiaires du Projet**

46. La prise en compte des besoins des bénéficiaires apparaît à deux moments cruciaux de la phase de conception du programme, notamment lors des consultations menées auprès des bénéficiaires potentiels et des acteurs institutionnels qui ont ponctué le processus de formulation du PCJR et abouti à l'identification des besoins prioritaires pour le redressement et le développement. Ces consultations ont ainsi permis d'adresser les enjeux et défis inhérents à la sécurité humaine pour les populations maliennes en général et celles du Nord Mali en particulier.
47. Dans un deuxième temps, la prise en compte des besoins des bénéficiaires a été centrée sur les populations selon une approche participative et inclusive. Ainsi, des acteurs clés comme les structures gouvernementales, les collectivités territoriales et les OSC ont représenté les populations pendant le processus formulation du programme. Leur participation a notamment facilité l'identification et la définition des modalités de prise en compte des vulnérabilités et des groupes cibles (tels que les PDI, les réfugiés de retour, les ex-combattants, les jeunes, les femmes/filles handicapés).

***Au regard de l'ensemble des facteurs liés à la pertinence du Programme de sécurité humaine au Nord Mali, l'évaluation conclut que celle-ci est corroborée à la fois par son alignement aux priorités nationales, ainsi que par sa cohérence avec les priorités d'intervention des Agences des Nations-Unies et les besoins des populations bénéficiaires, en même temps qu'il est complémentaire aux interventions des autres partenaires au développement ayant des initiatives dans la zone d'intervention. Sur cette base, la mission d'évaluation considère la pertinence de ce projet comme avérée et globalement satisfaisante, ce qui correspond à un score de 5/6.***

### 3.3 Efficacité : Modérément Insatisfaisante

La performance de l'efficacité de la mise en œuvre du Programme de Sécurité Humaine au Nord Mali doit être mesurée à l'aune des réponses aux questions d'évaluation dont les principales consistent à dire si l'intervention a atteint son objectif déclaré (ou implicite), ou si elle est raisonnablement susceptible de le faire au vu des produits et effets directs. A cet effet, l'évaluation doit (a) présenter les progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés, ainsi qu'une synthèse du niveau de réalisation des produits et de contribution aux effets du projet à la clôture ; (b) analyser les domaines dans lesquels le projet a réalisé de meilleures performances, et aussi les moins bonnes ; (c) se prononcer sur les résultats atteints en termes de revitalisation des activités économiques et sociales d'une part et de promotion de la coexistence pacifique d'autre part ; (d) analyser les perspectives d'approfondissement des résultats obtenus ; (e) mettre en évidence les leçons apprises au regard des difficultés rencontrées dans le cadre de la mise en œuvre du Projet.

### Etat de réalisation des activités du Projet UNTFHS à la clôture

Le niveau de réalisation des activités à la clôture du Projet, assorti des commentaires et observations de l'évaluation est présenté dans le tableau 7 ci-après.

**Tableau 7 : Niveau d'exécution des activités à la clôture du projet**

Produits	Indicateurs de Produits	Activités	Niveau de réalisation des activités	Observations
Produit 1.1.2: Un total de 4 000 bénéficiaires dont 2 500 hommes et 1 500 femmes affectés par le conflit et d'autres groupes vulnérables reçoivent un appui pour des activités génératrices de revenus pour des moyens d'existence améliorés et la reprise économique dans les activités non agricoles	Nombre de bénéficiaires par an que l'OMS a engagés dans des activités de moyens d'existence	Activité 1.1.2.2 : Appuyer les bénéficiaires dans la conception et l'exécution de projets de création d'emplois et le renforcement d'activités génératrices de revenus durables	1 102 femmes et 638 hommes organisés en groupements et associations de petits producteurs en maraîchages, transformation des produits alimentaires et teinture ont bénéficié de renforcement de capacité sur la gestion des AGR	<p>Selon les prévisions du PRODOC, cette activité devait couvrir 4 000 bénéficiaires et chacun d'entre eux était éligible à un financement de 150 \$ per capita pour la réalisation d'une AGR. Très vite, l'étude des besoins a démontré que l'estimation faite lors de la conception du projet était très loin de suffire pour améliorer le quotidien des populations vivant dans la précarité<sup>3</sup>. En l'absence d'une évidence sur les ajustements qui s'imposaient pour la conduite de cette activité, l'évaluation considère cette lente promptitude dans la prise de décision comme révélatrice d'une faible fonctionnalité du dispositif de coordination et de gestion du Projet UNTFHS.</p> <p>En réalité, le coût moyen d'une AGR s'est élevé à 345 \$ US.</p> <p>Dans la mesure où la priorité a été donnée aux groupements et associations de producteurs, la meilleure lisibilité des résultats obtenus aurait consisté à préciser le nombre de groupements et/ou associations qui ont bénéficié de cette activité, ainsi que le montant du financement attribué à chacun</p>

<sup>3</sup> Cf, Rapport d'activité du Projet pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 Mars 2017, page 6

Produits	Indicateurs de Produits	Activités	Niveau de réalisation des activités	Observations
1.2.1 Les capacités de 2 400 bénéficiaires (1 416 hommes et 984 femmes) sont renforcées pour améliorer la production de moyens d'existence dans l'agriculture, l'élevage et la pêche	Indicateur 1.2.1a : Nombre des bénéficiaires ayant reçu une formation pour accroître la productivité dans leur secteur, y compris dans l'agriculture, l'élevage et la pêche	Activité 1.2.1.1 : Analyser les défis et les leçons apprises sur les techniques de production existantes dans les communautés ciblées et faire des recommandations pour leur amélioration	Les capacités des jeunes ciblés dans différents secteurs d'activités ont été renforcées avec la collaboration des services techniques de l'Etat et l'appui des experts nationaux de la FAO	Les rapports périodiques de mise en œuvre du Projet confirment l'effectivité de la réalisation de cette activité
		Activité 1.2.1.2 : Concevoir des programmes de formation pour l'agriculture, l'élevage et la pêche	2 600 bénéficiaires dont 1 231 hommes et 1 379 femmes ont reçu des formations dans diverses filières (riziculture, maraîchage, tannerie, élevage et embouche, pêche et pisciculture en vue de leur insertion	Le taux de couverture de la cible des bénéficiaires visée pour cette activité s'est établi à 108,33%
	Indicateur 1.2.1b : Nombre de groupes bénéficiaires ayant reçu des kits pour améliorer leur productivité	Activité 1.2.1.3 : Assurer la formation pour 2 400 bénéficiaires pour améliorer la productivité dans l'agriculture, l'élevage et la pêche	1 900 personnes ont bénéficié d'outils et des semences dans les 3 régions du Projet répartis entre 800 bénéficiaires pour Tombouctou (520 hommes et 280 femmes) ; 800 bénéficiaires pour Gao (408 hommes et 392 femmes) et 300 bénéficiaires pour Kidal (144 hommes et 156 femmes)	Le taux de couverture de la cible des bénéficiaires visée pour cette activité s'est établi à 79,16%
		Activité 1.2.1.6 : Surveillance par le Point Focal de l'Agence d'Exécution		
Produit 1.3.1 : Au total 500 adolescents et jeunes vulnérables âgés de 12 à 35 ans, dans une situation économique précaire, dont 200 jeunes filles sont mis dans une situation de prévention effective face aux risques d'association avec des groupes et forces armés	Indicateur 1.3.1a : Le nombre de jeunes gens (hommes et femmes) sensibilisés contre le danger d'association avec les groupes armés	Activité 1.3.1.3 : Identifier, réhabiliter et soutenir l'équipement des centres d'apprentissage et formation professionnelle pour accueillir et former les jeunes sélectionnés	Les formations ont été réalisées en mode tutorat dans les ateliers et espaces de travail sous la supervision de 60 Maîtres Artisans identifiés et agréés par la Direction Nationale de la Formation Professionnelle	.Cependant, aucune donnée n'est disponible dans les documents consultés sur la dotation des centres d'apprentissage en équipements fournis par le projet
		Activité 1.3.1.4 : Assurer l'apprentissage et une formation qualifiante pour 500 jeunes sélectionnés, dont 200 filles, dans les zones cibles	300 jeunes dont 45 filles ont été formés dans 3 filières économiques, à savoir l'électricité photovoltaïque, le maraîchage, la mécanique motopompe. 281 jeunes formés ont été admis à la certification de la formation professionnelles dans ces 3 filières	Les apprenants ont tous été dotés de kits en vue de garantir l'insertion professionnelle de 300 jeunes formés

Produits	Indicateurs de Produits	Activités	Niveau de réalisation des activités	Observations
Produit 1.3.2 : Au total 1 000 jeunes dont 500 filles en situation économique précaire bénéficient d'activités de création d'emplois décents à travers des programmes à haute intensité de main-d'œuvre et l'entrepreneuriat	<b>Indicateur 1.3.2a</b> : Nombre d'emplois créés au profit des jeunes et des femmes vulnérables dans les communautés ciblées	<b>Activité 1.3.2.2</b> : Soutenir le développement de microentreprises à travers des <b>projets</b> à impact rapide pour 500 femmes en situation de vulnérabilité économique		Les rapports ne fournissent aucune évidence sur le nombre de microentreprises soutenues pzd le projet, ni sur le nombre d'emplois créés au projet des jeunes et des femmes vulnérables dans les communautés cibles
	<b>Indicateur 1.3.2b</b> : Nombre de jeunes gens et des jeunes qui ont reçu un appui pour la création/développement d'une activité génératrice de revenus			
Produit 2.2.1 : La prise de conscience est améliorée pour 350 leaders communautaires, 1 000 ex-combattants, agents de police et membres des Forces Armées Maliennes, 100 000 adolescents et jeunes sur les droits de la femme et les violences faites aux femmes	<b>Indicateur 2.2.1a</b> : Nombre de sessions de sensibilisation organisées dans le cadre de la lutte contre les violences sexuelles et les violences faites aux femmes	<b>Activité 2.2.1.1</b> : Organiser et mener des sessions et activités de conscientisation sur les droits de la femme et sur les violences faites aux femmes à l'intention des membres des communautés Nord	Les capacités de 350 femmes ont été renforcées sur les violences basées sur le genre afin de leur permettre de jouer pleinement leurs rôles et responsabilités dans le cadre de la prévention en tant que bénéficiaires et acteurs du programme	
	<b>Indicateur 2.2.1b</b> : Nombre de campagnes médiatiques organisées dans le cadre de la prévention des violences faites aux femmes dans les communautés cibles	<b>Activité 2.2.1.2</b> : Organiser et mener des activités de conscientisation sur les droits de la femme et sur les violences faites aux femmes à l'intention des ex-combattants, des agents de police et des soldats	Les capacités des Forces Armées Maliennes et de la Coordination des Mouvements Armés ont été renforcées sur les violences basées sur le genre dans le cadre de la protection et la promotion des droits des femmes en tant que principales victimes du conflit	
	<b>Indicateur 2.2.1c</b> : Nombre de personnes affectées by advocacy by targeted categories	<b>Activité 2.2.1.3</b> : Organiser les campagnes médiatiques ciblant les adolescents et les jeunes scolarisés dans des endroits dédiés et les centres des jeunes à travers les radios « Voix des Jeunes » sur les violences faites aux femmes/filles dont les mariages précoces, la santé sexuelle et reproductive, et le VIH/SIDA	350 acteurs (175 jeunes et 175 femmes) ont été formés en pratiques familiales essentielles (PFE), communication (interpersonnelle, de masse, plaidoyer) sur la compréhension du conflit, la cohésion sociale, la gestion et la prévention des conflits  675 enfants ont été formés dans le cadre de la consolidation de la paix dans le Nord Mali comme Ambassadeurs de	

Produits	Indicateurs de Produits	Activités	Niveau de réalisation des activités	Observations
			la Rentrée scolaire et ont organisé des visites à domicile dans le cadre de la campagne « Chaque Enfant compte » ce qui a contribué à informer 15 000 personnes sur l'importance de l'éducation et la paix	
<b>Produit 2.2.2 : Des soins médicaux et un appui psychosocial sont fournis au moins 1 000 femmes et filles dans le cadre de la prévention et la prise en charge des violences contre les femmes/filles</b>	<b>Indicateur 2.2.2 :</b> Nombre des victimes des violences faites aux femmes prises en charge dans le cadre des activités du programme	<b>Activité 2.2.2.2 :</b> Renforcer les capacités des centres de santé locaux et des organisations aidant les victimes dans la conduite des actions de prévention et de soins médicaux et des conseils psychosociaux aux victimes des violences faites aux femmes	La documentation disponible révèle que les radios réhabilitées et équipées par le Programme conçoivent et diffusent des spots et des émissions interactives sur les PFE portant sur l'allaitement maternel exclusif, la scolarisation des filles, l'enregistrement des naissances, la vaccination, l'utilisation des moustiquaires imprégnées d'insecticides, l'éducation à la paix dans le but de renforcer la cohésion et ouvrir davantage l'accès aux services sociaux de base	
<b>Produit 2.2.3 : Les capacités des acteurs nationaux et locaux sont renforcées pour intégrer l'approche « sécurité humaine » dans les cadres programmatiques</b>	<b>Indicateur 2.2.3a :</b> Nombre de cadres de consultation mis en place pour la coordination des interventions	<b>Activité 2.2.3.1 :</b> Organiser des sessions de formation pour intégrer l'approche de la « sécurité humaine » dans les programmes pour 100 acteurs impliqués dans les interventions de planification de relèvement et du développement	Les rapports révèlent que les consultants recrutés dans les bureaux de zone ont renforcé la communication participative et la mise en œuvre d'une communication de masse, l'appropriation des activités de sécurité humaine par les communautés, la vulgarisation et l'instauration du concept de l'approche sécurité humaine dans les programmes Ils ont aussi accompagné les acteurs communautaires formés en mettant à contribution les femmes et les jeunes leaders comme médiateurs de la paix dans la gestion des conflits	
	<b>Indicateur 2.2.3b :</b> Nombre des sessions de formation organisées aux niveau national et local pour prendre en compte l'approche de « sécurité humaine »	<b>Activité 2.2.3.2 :</b> Organiser des campagnes radiodiffusées pour disséminer le concept de « sécurité humaine » dans les langues locales pour les communautés impliquées dans la mise en œuvre du programme et des initiatives locales dans le même domaine		
			<b>Activité 2.2.3.3 :</b> Etablir et opérer les cadres d'échange et de partage parmi les acteurs impliqués dans la gestion des programmes visant à rétablir la sécurité	310 enfants formés comme « Ambassadeurs de la Paix » ont contribué au renforcement du dialogue communautaire à travers des activités

Produits	Indicateurs de Produits	Activités	Niveau de réalisation des activités	Observations
		humaine au Mali	porte-à-porte qui ont débouché sur l'organisation de 11 dialogues communautaires avec l'appui de 12 radios communautaires qui ont connu la participation de 112 200 personnes	
<b>Produit 3.1.1 : L'assainissement et l'accès à l'eau potable sont fournis à 50 000 membres des communautés (25 000 hommes et 25 000 femmes) du Nord</b>	<b>Indicateur 3.1.1 : Nombre de personnes ayant accès aux infrastructures en place</b>	<b>Activité 3.1.1.2 :</b> Distribuer des articles d'assainissement et construire des infrastructures et conscientiser sur les questions d'assainissement <b>Activité 3.1.1.5 :</b> Moderniser les technologies de stockage de l'eau dans les ménages individuels	Aucune évidence disponible sur l'effectivité de la réalisation de ces activités	
<b>Produit 3.2.1 : 4 000 bénéficiaires affectés par le conflit et les autres groupes vulnérables des communautés du Nord ont un accès sécurisé aux services de dépistage, aux traitements contre les infections opportunistes et aux ARV contre le VIH/SIDA</b>	<b>Indicateur 3.2.1 : Nombre de personnes ayant accès aux contrôles et aux traitements contre le VIH/SIDA</b>	<b>Activité 3.2.1.1 :</b> Assurer la formation et/ou le recyclage pour les prestataires de services en conseils et dépistage	La nouvelle stratégie du « Test and Treat All » a été disséminée et le 33 (trente-trois) prestataires ont bénéficié de renforcement de capacités	
		<b>Activité 3.2.1.2 :</b> Assurer la formation et/ou le recyclage des prestataires de services en prescription d'ARV		
		<b>Activité 3.2.1.3 :</b> Recruter un consultant pour conseiller et renforcer les capacités du personnel des centres de santé locaux	Les Ambassadeurs de la Paix ont contribué à la sensibilisation des parents et autres membres de la communauté sur la pandémie du 9 et ses conséquences	

48. Le tableau 7 ci-dessus révèle une faible qualité de suivi de la mise en œuvre du Projet qui se caractérise par une imprécision avérée du niveau de réalisation des activités et de l'atteinte des cibles prévues par le tableau 3 du PRODOC qui présente la ventilation du budget du Projet par objectif, résultat et activité pour chaque année. En effet, les rapports produits ne rendent pas compte de manière détaillée et précise ni des actions mises en œuvre, ni de la progression de variables de leurs indicateurs respectifs. Cette difficulté a amené l'évaluation à apprécier le niveau de réalisation des activités sur une base présomptive à partir d'une comparaison entre les activités prévues dans le tableau 3 du PRODOC et celles dont l'effectivité est apparemment attestée par le rapport de clôture du Projet. Ainsi, sur les 21 (vingt-une) activités recensées dans le tableau 3 du PRODOC, 17 (dix-sept) présentent des indices d'un début de réalisation ou d'une réalisation complète qui reste à confirmer par les constatations issues des visites de terrain. Il s'agit des activités suivantes : 1.1.2.2 ; 1.2.1.1 ; 1.2.1.2 ; 1.2.1.3 ; 1.2.1.5 ; 1.2.1.6 ; 1.3.1.4 ; 2.2.1.1 ; 2.2.1.2 ; 2.2.1.3 ; 2.2.2.2 ; 2.2.3.1 ; 2.2.3.2 ; 2.2.3.3 ; 3.2.1.1 ; 3.2.1.2 ; 3.2.1.3. Les quatre activités pour lesquelles l'évaluation dispose d'aucun indice sur l'éventualité de leur mise en œuvre sont les suivantes : 1.3.1.3 ; 1.3.2.2 ; 3.1.1.2 ; 3.1.1.5. **Sur la base de ces estimations, l'évaluation conclut sur un taux de réalisation des activités de 80,95%**

**Ce fort taux de réalisation des activités permet de souligner les nombreux efforts qui ont été déployés par les acteurs pour assurer la continuité de la mise en œuvre du Projet dans un contexte sécuritaire fortement perturbé. Cela étant, l'évaluation se réserve le droit de se prononcer sur la cohérence entre le niveau de réalisation des activités et leur contribution à l'achèvement des produits et l'obtention des résultats transformationnels escomptés.**

Globalement, le tableau 7 permet de conclure que le Projet a mieux performé dans la réalisation des activités qui concourent à l'atteinte de l'objectif sécurité humaine I qui porte sur la résilience des jeunes, des autres groupes et communautés vulnérables à travers les moyens d'existence durables et les opportunités économiques. Même si les changements en termes d'améliorations de moyens d'existence, de génération de revenus ou de créations d'emplois ne sont pas démontrés par des évidences, la nature des activités mises en œuvre dans ce cadre permet d'enclencher un processus d'autonomisation des bénéficiaires qui pourrait déboucher sur les changements souhaités. Quant aux activités qui doivent concourir à la résilience communautaire aux conflits, l'éventualité des changements transformationnels qu'elles pourraient induire devrait s'inscrire dans la durée. A court terme, la persistance de la crise politique et sécuritaire dans la zone d'intervention du Projet est un indicateur de l'ampleur des défis qui restent à relever à cet égard. Sur l'accès amélioré des membres de la Communauté aux services sociaux de base, les rapports produits par le Projet fournissent très peu d'évidences sur les avancées obtenues dans ce cadre.

**Tableau 8 : Niveau de progression des indicateurs et d'achèvement des produits à la clôture du Projet**

Le tableau 8 ci-dessous reflète l'état d'avancement du Projet UNTFHS à sa clôture en termes du niveau d'atteinte des cibles des indicateurs et d'achèvement des produits conformément aux données puisées dans le rapport de clôture produit par l'équipe du Projet.

N°	Indicateurs	Baseline en 2016	Valeur cible en 2019	Résultats atteints	Niveau d'exécution	Commentaires
<b>Produit 1.1</b> : Les conditions de vie de 4 000 individus vulnérables (2 500 hommes et 1 500 femmes) dont les jeunes et les femmes/filles sont améliorées à travers leur engagement dans des moyens d'existence diversifiés et des opportunités de génération des revenus						
<b>Sous-Produit 1.1.2</b> : Un total de 4 000 bénéficiaires dont 2 500 hommes et 1 500 femmes) affectés par le conflit et d'autres groupes vulnérables reçoivent un appui pour des activités génératrices de revenus, pour des moyens d'existence améliorés et la reprise économique dans les activités non agricoles						
	Nombre de bénéficiaires par an que le PNUD a engagés dans des activités de moyens d'existence	00	4 000	3873	96,82%	Le cout précipita de 150 USD qui a été initialement prévu pour appuyer les AGR a été revu à la hausse ; soit 180 à 200 USD en fonction de la nature de l'AGR pour en garantir l'impact. D'autres frais additionnels tels que le transport des kits et des intrants ont été également pris en compte. (Voir rapport final 2196 femmes et 1377 hommes) et 300 jeunes dont 45 filles formés par le BIT et qui ont été dotés de kits par le PNUD ; Ce qui porte le nombre total de bénéficiaires à 3873
<b>Taux d'achèvement du sous-produit 1.1.2</b>					43,5%	
<b>Taux d'achèvement du Produit 1.1</b>						
<b>Produit 1.2</b> : La résilience des jeunes est renforcée à travers des activités de renforcement des capacités et la fourniture d'outils pour créer des moyens d'existence à travers des activités agricoles, d'élevage et de pêche ciblant 2 400 bénéficiaires (1 416 hommes et 984 femmes)						
	Nombre des activités génératrices de revenus appuyés dans le cadre du programme <b>à renseigner par la FAO)</b>	00	ND	ND	ND	<b>Indicateur impossible à renseigner</b> Les données disponibles portent sur le nombre de bénéficiaires et non sur le nombre d'activités. Ceux-ci ayant été organisés en groupements et associations, le nombre de bénéficiaires ne peut être considéré comme le nombre d'activités appuyées.
	Augmenter les revenus des jeunes producteurs appuyés par le projet	ND	ND	ND	ND	Le rapport de suivi final indique que les revenus se sont accrus sans aucune mesure pour s'en référer.
<b>Sous-Produit 1.2.1</b> : Les capacités de 2 400 bénéficiaires (1 416 hommes et 984 femmes) sont renforcées pour améliorer la production de moyens d'existence dans l'agriculture, l'élevage et la pêche						
	Nombre des bénéficiaires ayant reçu une formation pour accroître la productivité dans leur secteur particulier de ressources humaines, y compris l'agriculture, l'élevage et la pêche	00	2 400	2 600	108,33%	Ces données proviennent du rapport final du programme.
	Nombre de groupes bénéficiaires ayant reçu des	00	2 400			<b>Indicateur impossible à renseigner</b>

N°	Indicateurs	Baseline en 2016	Valeur cible en 2019	Résultats atteints	Niveau d'exécution	Commentaires
	<i>kits pour améliorer leur productivité</i>					<i>Les données disponibles dans le rapport final du programme font état du nombre de personnes ayant reçu des kits et non des groupes bénéficiaires.</i>
<b>Taux d'achèvement du Produit 1.2 :</b>						<b>Impossible à déterminer faute de données requises</b>
<b>Produit 1.3 :</b> La résilience des jeunes et des femmes des communautés affectées par le conflit est améliorée à travers l'apprentissage, la formation professionnelle et l'appui à la création d'emplois décents						
<b>Sous-Produit 1.3.1 :</b> <i>Au total 500 adolescents et jeunes vulnérables âgés de 12 à 35 ans, dans une situation économique précaire, dont 200 jeunes filles sont mis dans une situation de prévention effective face aux risques d'association avec des groupes et forces armés</i>						
	<i>Le nombre de jeunes gens (hommes et femmes) sensibilisés contre le danger d'association avec les groupes armés</i>	00	500 (dont 200 filles)	300	60%	<b>Indicateur impossible à renseigner</b> <i>Les activités relatives à la prévention effective consistaient à assurer une instruction et une formation qualifiante dans des écoles de formation. (voir rapport final, 300 jeunes dont 45 filles ont été formés dans trois corps de métiers, notamment l'électricité photovoltaïque, le maraîchage, la mécanique motopompe.</i>
<b>Taux d'achèvement du sous-Produit 1.3.1</b>						<b>Impossible à déterminer faute de données requises</b>
<b>Sous-Produit 1.3.2 :</b> <i>Au total 1 000 jeunes dont 500 filles en situation économique précaire bénéficient d'activités de création d'emplois décents à travers des programmes à haute intensité de main-d'œuvre et l'entreprenariat</i>						
	<i>Nombre d'emplois créés au profit des jeunes et des femmes vulnérables dans les communautés ciblées</i>	990	1 000 (dont 500 filles)	990	99%	<b>Indicateur impossible à renseigner</b> <i>Aucune indication n'a été donnée sur la création des emplois à travers des programmes à haute intensité de main-d'œuvre. Ces activités HIMO ont été réalisées dans le cadre du programme conjoint jeunesse et résilience ; Il s'agit donc d'un résultat qui est capitalisé dans le cadre du projet sécurité humaine.</i>
	<i>Nombre de jeunes gens et des jeunes qui ont reçu un appui pour la création / développement d'une activité génératrice de revenus</i>	1464	1 000 (dont 500 filles)	1464	146,4%	<b>Indicateur impossible à renseigner</b> <i>Ces activités ont été réalisées dans le cadre du projet réinsertion socioéconomique des jeunes financé par le Royaume de la Norvège (1404 formés et dotés de kits) et 60 autres formés et dotés de kits sur la base du financement du Japon (TICAD II) ; Il s'agit donc d'un résultat qui est capitalisé dans le cadre du projet sécurité humaine. (rapports disponibles pour le projet réinsertion socioéconomique et sur le financement du TICAD II</i>
<b>Taux d'achèvement du sous-produit 1.3.2</b>						<b>Impossible à déterminer faute de données requises</b>
<b>Taux d'achèvement du Produit 1.3 :</b>						
<b>Produit 2.1 :</b> Les conflits sont prévenus à travers des activités de conscientisation. La compréhension mutuelle et l'entente sont renforcées et la socialisation de la violence dans les communautés du Nord est						

N°	Indicateurs	Baseline en 2016	Valeur cible en 2019	Résultats atteints	Niveau d'exécution	Commentaires
prise en charge						
<b>Sous-Produit 2.1.2</b> : La communication participative et la mise en œuvre de la communication de masse sont renforcées						
	Nombre de campagne de masse organisées	00	ND	ND	ND	<b>Indicateur impossible à renseigner</b> Aucune information disponible sur le nombre de campagne de masse tenues.
<b>Taux d'achèvement du sous-produit 2.1.2</b>						<b>Impossible à déterminer en raison de l'indisponibilité des données requises</b>
<b>Produit 2.2</b> : Les femmes et les filles sont responsabilisées et protégées contre les violences faites aux femmes et les gens sont sensibilisés pour prévenir la récurrence des violences faites aux femmes dans les communautés						
	Nombre de cas de violences rapportés(A renseigner par l'UNFPA)	ND	ND	ND	ND	<b>Indicateur impossible à renseigner</b> Aucune indication sur le nombre de cas de violence rapportés.
	Nombre des communautés affectées réceptives à la protection des femmes et des contre les violences basées sur le genre(A renseigner par l'UNFPA)	ND	ND	ND	ND	<b>Indicateur impossible à renseigner</b> Les données disponibles dans le rapport final n'indiquent ni le nombre de communautés affectées, ni celles qui ont été réceptives à la sensibilisation du programme.
<b>Sous-Produit 2.2.1</b> : La prise de conscience est améliorée pour 350 leaders communautaires, 1 000 ex-combattants, agents de police et membres des Forces Armées Maliennes, 100 000 adolescents et jeunes sur les droits de la femme et les violences faites aux femmes						
	Nombre de sessions de sensibilisation organisées dans le cadre de la lutte contre les violences sexuelles et les violences faites aux femmes(A renseigner par l'UNFPA)	00	ND	ND	ND	<b>Indicateur impossible à renseigner</b> Aucune indication sur le nombre de sessions organisées disponibles.
	Nombre de campagnes médiatiques organisées dans le cadre de la prévention des violences faites aux femmes dans les communautés cibles (A renseigner par l'UNFPA)	00	ND	ND	ND	<b>Indicateur impossible à renseigner</b> Aucune indication sur le nombre de campagne médiatique disponible.
	Nombre de personnes affectées by advocacy by targeted categories(A renseigner par l'UNFPA)	00	350 leaders communautaires,  1 000 ex-combattants, agents de police et membres des Forces Armées Maliennes,  100 000 adolescents et	ND	ND	<b>Indicateur impossible à renseigner</b> Les précisions sur ces différents indicateurs ne sont pas disponibles.

N°	Indicateurs	Baseline en 2016	Valeur cible en 2019	Résultats atteints	Niveau d'exécution	Commentaires
			jeunes			
<b>Taux d'achèvement du sous-Produit 2.2.1</b>					ND	
<b>Sous-Produit 2.2.2 : Des soins médicaux et un appui psychosocial sont fournis au moins 1 000 femmes et filles dans le cadre de la prévention et la prise en charge des violences contre les femmes/filles</b>						
	Nombre des victimes des violences faites aux femmes prises en charge dans le cadre des activités du programme	00	Au moins 1 000 femmes et filles	ND	ND	<b>Indicateur impossible à renseigner</b> Aucune indication sur le nombre de victimes prises en charge.
<b>Taux d'achèvement du sous-produit 2.2.2</b>					ND	
<b>Sous-Produit 2.2.3 : Les capacités des acteurs nationaux et locaux sont renforcées pour intégrer l'approche « sécurité humaine » dans les cadres programmatiques</b>						
	Nombre de cadres de consultation mis en place pour la coordination des interventions	00	12	06	50%	Il s'agit ici du Comité de Pilotage, du Comité Technique de Suivi, du groupe restreint inter agence et des commissions locales instaurées dans les deux régions, à raison d'une par région, notamment Tombouctou, Gao et Kidal.  Les autres cadres de concertations qui ont été mis en place au niveau des Maries de Mopti, Douentza, Commune III et VI du District de n'ont pas été mis en à contribution parce que ces cadrent ne couvrent pas la zone géographique du projet
	Nombre des sessions de formation organisées au niveau national et local pour prendre en compte l'approche de « sécurité humaine »	00	04	03	75%	<b>Indicateur impossible à renseigner</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>03 sessions de formation sur l'approche de sécurité humaine ont été organisées à Tombouctou, Gao et Kidal regroupant 100 acteurs locaux membres de la société civile. 20 émissions radio ont été organisées pour la diffusion du concept de sécurité humaine en langues locales (activités réalisées par l'ONG WANEP, voir rapport 2017 Résultat de sécurité humaine 1).</li> </ul>
<b>Taux d'achèvement du sous-produit 2.2.3</b>					ND	
<b>Taux d'achèvement du Produit 2.2 :</b>						
<b>Produit 3.1 : 50 000 membres de la communauté (25 000 hommes et 5 000 femmes) utilisent des infrastructures améliorées d'eau et d'assainissement dans les communautés du Nord</b>						

N°	Indicateurs	Baseline en 2016	Valeur cible en 2019	Résultats atteints	Niveau d'exécution	Commentaires
	Nombre des microprojets d'assainissement par an (latrines, puisards, évacuation des déchets), d'équipements de purification d'eau installés, de rivières et canaux nettoyés et de session d'éveil menées sur la santé en rapport avec l'eau (Voir avec l'OMS)	00	ND	ND	ND	<b>Indicateur impossible à renseigner</b> Aucune information disponible sur le nombre de microprojets d'assainissement réalisés.
<b>Sous-Produit 3.1.1 : L'assainissement et l'accès à l'eau potable sont fournis à 50 000 membres des communautés (25 000 hommes et 25 000 femmes) du Nord</b>						
	Nombre de personnes ayant accès aux infrastructures en place (Voir avec l'OMS)	ND	50 000 membres des communautés (25 000 hommes et 25 000 femmes)	ND	ND	<b>Indicateur impossible à renseigner</b> Aucune information disponible sur le nombre de personnes ayant accès à ces infrastructures.
<b>Taux d'achèvement du sous-Produit 3.1.1</b>					ND	
<b>Taux d'achèvement du Produit 3.1 :</b>						
<b>Produit 3.2 : Les jeunes, les femmes et les autres groupes cibles (3 500 hommes et 2 500 femmes) ont accès à des traitements améliorés du VIH/SIDA dans le contexte humanitaire du Nord</b>						
	Nombre de prestataires de services formés par an en conseil et dépistage et prescription des ARV	00	33	33 prestataires	100%	En l'absence d'une cible, la performance atteinte ici ne peut être déterminée. La cible est bien 33
	Nombre des gens bénéficiant de services dans les centres appuyés par le programme (Voir avec UNFPA)	ND	ND	ND	ND	<b>Indicateur impossible à renseigner</b> Aucune information disponible tant sur les centres appuyés par le programme que l'accès à ceux-ci.
<b>Sous-Produit 3.2.1 : 4 000 bénéficiaires affectés par le conflit et les autres groupes vulnérables des communautés du Nord ont un accès sécurisé aux services de dépistage, aux traitements contre les infections opportunistes et aux ARV contre le VIH/SIDA</b>						
	<b>Indicateur 3.2.1 : Nombre de personnes ayant accès aux contrôles et aux traitements contre le VIH/SIDA</b>	00	4 000 personnes	ND	ND	<b>Indicateur impossible à renseigner</b> Aucune information disponible sur l'accès aux contrôles et traitements contre le VIH/SIDA.
<b>Taux d'achèvement du sous-Produit 3.2.1</b>					ND	
<b>Taux d'achèvement du Produit 3.2</b>						
<b>Taux d'achèvement global des produits escomptés du Projet</b>					Non applicable	<b>Impossible à déterminer faute de données requises</b>

49. **Le tableau ci-dessus révèle que seulement quelques indicateurs de sous-produits retenus pour le suivi du Projet UNTFHS présentent des données pouvant permettre de mesurer le niveau d'atteinte de leurs cibles à la clôture. Dès lors, l'évaluation n'est pas en mesure de se prononcer sur le taux d'achèvement des produits, ainsi que sur leur contribution effective à l'atteinte des résultats transformationnels.** Cette situation est la conséquence de l'absence de plusieurs outils de planification et de gestion qui auraient dû être élaborés dès la phase de conception du Projet ou à son démarrage pour garantir l'efficacité de sa mise en œuvre et un suivi rigoureux de l'évolution de sa performance. Au nombre de ces outils, on peut citer le cadre de résultats, le plan de suivi-évaluation, l'étude de base. La réalisation de cette étude de base aurait permis, non seulement de réévaluer la qualité des indicateurs, mais surtout d'en fixer les niveaux de référence et les cibles à atteindre. En l'absence de ces précautions, les rapports de suivi élaborés selon une approche journalistique présentent très peu d'évidences qui pourraient permettre de statuer sur la performance globale du Projet.
50. Parce que le Projet UNTFHS est un élément d'un Programme beaucoup plus large qui découle du PCJR, il ne saurait à lui seul garantir la maîtrise de l'ensemble des exigences requises pour l'atteinte des objectifs de sécurité humaine retenus pour le Mali. Dans un tel contexte, l'évaluation de sa performance devrait se limiter à la mise en évidence de sa contribution à l'atteinte des objectifs globaux du PCJR. C'est pour cette raison qu'il apparaissait plus opportun de circonscrire l'appréciation de cette contribution à l'évaluation du taux d'achèvement de ses Produits et sous-produits qui n'a malheureusement pas pu être déterminée du fait de ses limites conceptuelles, et d'un système d'information peu performant. Dans ces conditions, il est apparu plus opportun que l'appréciation de l'efficacité du Projet UNTFHS soit davantage orientée vers une analyse qualitative qui s'appuie sur la nature et la qualité des résultats obtenus. Celle-ci a été construite autour des observations de l'équipe d'évaluation et des témoignages recueillis auprès des parties prenantes qui sont confortées par quelques données probantes sur le niveau de progression des indicateurs tel qu'il est présenté dans le tableau 7 ci-dessus.
51. Ainsi, les visites sur le terrain ont permis de constater les changements suivants en ce qui concerne :
- ♦ **la stabilité sociale et le redressement économique** : la formation d'une soixantaine de groupements de jeunes des régions de Kidal, Gao et Tombouctou dans différents corps de métiers (maraichage, riziculture, embouche bovine, teinture, savonnerie, tapisserie, transformation agro-alimentaire, réparation d'engins à deux roues, moyens d'embarcations fluviaux, pisciculture, etc.) et l'octroi de kits ont favorisé dans la zone d'intervention du projet une forte stabilité sociale notamment. Ces appuis ont favorisé le développement d'activités génératrices de revenu, ce qui a beaucoup contribué non seulement à consolider et ou à relancer les activités économiques locales dans beaucoup de localités de la zone d'intervention du projet. La création d'emploi à travers ces activités a favorisé une génération de revenu, ce qui a été très bénéfique pour les économies locales des zones concernées soumises de plus en plus à une forte pression de l'insécurité. La capacité de résilience de ces groupements a été aussi renforcée par la mise en place de ces activités génératrices de revenu et cela grâce à une forte implication de tous les acteurs (les autorités, leaders communautaires, les services techniques, les organisations de la société civile et les bénéficiaires) dans la mise en œuvre du projet.
  - ♦ **le renforcement de la cohésion sociale et la promotion des droits humains** : les activités du projet ont été un vrai précurseur à l'émergence de groupements de jeunes et de femmes formels au niveau des régions de Kidal, Ga et Tombouctou. Les groupements de jeunes et de femmes se retrouvent régulièrement pour discuter sur les différents plans d'actions des activités génératrices développées faisant l'objet de regroupement. La cohésion a été considérablement renforcée au sein de ces groupements et les questions liées aux droits humains sont abordés dans le respect des mœurs et coutumes des localités concernées.

- ♦ **le renforcement de l'accès aux services sociaux de base** : la mise en place des activités au projet des groupements a favorisé une génération de revenu. Ces revenus générés sont utilisés par beaucoup de membres pour l'éducation et les soins des enfants.

52. **Ces avancées ont été obtenues dans un contexte marqué par de nombreuses contraintes dont les plus importantes étaient liées** : (i) aux menaces sécuritaires relevant de la présence des groupes armés dans la zone d'intervention du programme, (ii) l'extension du conflit armé vers les régions du centre du Mali et le déploiement dans cette partie du pays ; (iii) la faible présence de l'administration dans la zone, (iv) aux faibles capacités des partenaires d'appui locaux dans l'appropriation du programme, (v) aux faibles capacités de décaissement liées aux contraintes sécuritaires qui ont engendré une prolongation sans coût du programme, (vi) à la faible fonctionnalité du système de suivi, l'évaluation relève que la mise en œuvre du programme aurait dû tirer un meilleur profit des facteurs de succès de son environnement interne et externe dont les plus importants se sont caractérisés par : (a) l'application des dispositions de l'Accord de paix et de réconciliation nationale issus du processus d'Alger signé en 2015, (b) la forte implication des autorités nationales du niveau central, déconcentré et local à toutes les étapes du programme, (c) la synergie relative entre les différentes agences du SNU impliquées, le gouvernement et la société civile.

53. Au titre des bonnes pratiques et des leçons apprises, il convient de relever que :

Le partenariat tripartite établi entre les agences du système des Nations Unies, le gouvernement à travers ses départements ministériels ainsi que ses services techniques et les acteurs de la société civile sous la houlette de l'ONG Internationale WANEP à travers une synergie d'actions a contribué à la promotion du concept de sécurité humaine.

En effet, pour la toute première fois et grâce à ce partenariat avec l'ONG WANEP qui dispose d'une bonne connaissance du contexte malien avec ses réseaux bien implantés dans toutes les régions, y compris celles du Nord qui est la zone d'intervention du projet, le concept a pu être vulgarisé en langues locales facilitant ainsi sa compréhension et son intégration dans la vie de tous les jours des milliers de communautés de base affectées par la crise sécuritaire contribuant ainsi à un climat de paix qui reste cependant à consolider.

Parmi ces acteurs figurent les forces de défense et de sécurité, certains acteurs liés aux groupes armés et les femmes victimes de viols et de violences qui ont participé ensemble aux sessions de formations organisées tout en bénéficiant des autres composantes du programme en fonction de leurs besoins spécifiques, notamment la promotion des AGR à travers le renforcement des capacités et la dotation en kits et intrants, la formation par apprentissage et l'insertion socioprofessionnelle, l'accès à l'éducation avec la formation de près d'une centaine d'enfants qui sont devenus des ambassadeurs de la paix.

La synergie d'actions instaurée entre les agences du système des Nations Unies en fonction de leurs domaines de compétences qui ont permis d'apporter des réponses multisectorielles sous le leadership du PNUD a démontré le rôle d'intégrateur que celui doit continuer de jouer dans un contexte de post-crise pour garantir l'impact des interventions sur les communautés de base en appui aux efforts du gouvernement.

54. Au demeurant, l'évaluation souligne la persistance de nombreux défis résiduels comme autant de points d'attention prioritaires à prendre en compte dans la perspective de la poursuite du processus de consolidation de la paix et de la cohésion sociale au Mali. Il s'agit notamment des défis liés à la poursuite du respect par toutes les parties prenantes des engagements pris dans le cadre de l'accord de paix et de réconciliation nationale d'Alger ; au renforcement du leadership des autorités administratives pour l'implémentation de l'approche sécurité humaine dans ses différents programmes et projets ; à la poursuite de la fourniture des opportunités d'emplois aux jeunes et aux femmes qui sont des acteurs clés dans le processus de consolidation de la paix et de cohésion sociale, mais surtout à une meilleure coordination des efforts pour assurer l'obtention des changements transformationnels recherchés pour les populations du Nord Mali.

***A la date de clôture du projet UNTFHS, il semble établi que les activités prévues pour sa mise en œuvre aient été globalement exécutées sans qu'elles aient pu démontrer de manière évidente leur contribution à l'achèvement des produits escomptés et à l'obtention des changements transformationnels visés par les objectifs de sécurité humaine au Nord du Mali. Cette situation illustre la faible qualité de sa conception et de sa mise en œuvre qui ont été notoirement orientées sur la gestion des moyens et très peu sur les principes de la Gestion Axée sur les Résultats. De ce fait, l'efficacité de ce projet est apparue globalement insatisfaisante, ce qui a conduit l'évaluation à lui attribuer un score de 3/6 conforme à la qualification « Modérément insatisfaisante***

### 3.4 Efficience du Projet : Modérément satisfaisante

L'efficience mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Dans cette optique l'efficience du Projet Sécurité Humaine a été analysée sous le prisme : (i) du respect de son calendrier de mise en œuvre ; (ii) de la disponibilité des ressources requises pour produire les résultats attendus ; (iii) de l'efficience du mécanisme de pilotage et de gestion mis en place ; (iv) de l'efficience de l'utilisation des ressources ; (v) de la qualité des partenariats établis pour l'atteinte des résultats et la production des effets escomptés ; (vi) et de la qualité du suivi-évaluation.

#### 3.4.1 Respect du calendrier

55. L'examen du respect du calendrier d'exécution d'un projet est fondé sur une comparaison entre la durée prévisionnelle et sa durée réelle d'exécution, à compter de la date fixée pour son démarrage.
56. La durée de mise en œuvre du Projet « *Appui à la Sécurité humaine au Nord Mali en vue du renforcement de la résilience des jeunes et des femmes* » a été portée de trente-six (36) à cinquante-quatre (54) Mois. Prévu du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2019, le projet a en effet connu deux prolongations sans coût qui ont reporté l'échéance de sa clôture jusqu'au 30 Septembre 2020.
57. Quelle que soit la justification à la base d'un tel développement (qui n'est pas visible dans la documentation reçue sur l'exécution du Projet), l'évaluation considère que l'efficience du projet s'en est trouvée amoindrie du fait des coûts supplémentaires engendrés par cette extension de durée. A cet égard, l'évaluation souligne que tout dérapage de l'échéancier de mise en œuvre d'une activité d'un projet se conjugue avec un alourdissement des charges opérationnelles y afférentes, ce qui aboutit inévitablement au renchérissement des coûts de livraison du produit concerné, et partant du projet tout entier.

#### 3.4.2 Disponibilité des ressources requises pour la production des résultats

58. Le budget envisagé pour la mise en œuvre du Projet "Appui à la sécurité humaine au Nord du Mali en vue du renforcement de la résilience des jeunes et des femmes" s'élevait à l'UNTFHS 2 087 409,50 (deux millions quatre-vingt-sept mille quatre cent neuf virgule cinquante) dollars américains. La mise à disposition des ressources attendues de l'UNTFHS était assujettie à la présentation d'un plan de travail annuel consolidé, au plus tard trois mois après le début du programme (pour la première année) et sur la transmission du rapport d'avancement annuel pour les années suivantes.
59. L'exploitation des rapports d'exécution du Projet font état d'un rythme annuel de mise à disposition des ressources par l'UNTFHS sans aucune interruption. Toutes les agences ont reçu des fonds de l'UNTFHS pour la mise en œuvre des activités relevant de leurs portefeuilles respectifs. Au total, 98% des ressources attendues du Fonds ont été rendues disponibles pour le Projet, soit un montant de 2 052 065,5 (deux millions cinquante-deux mille soixante-cinq virgule cinquante) dollars américains. Les données financières du rapport de clôture révèlent que ces fonds ont été consommés à hauteur de 97,44%, soit 1 999 606 (Un million neuf cent quatre-vingt-dix-neuf mille six cent six) dollars américains. Cette forte capacité d'absorption de ressources par les six partenaires d'exécution mobilisés au sein des Agences du Système des Nations-Unies a cependant été contrebalancée par la performance de l'OMS en la matière qui affiche un taux d'absorption de 56% sur un montant total de 74 900 (soixante-quatorze mille neuf cents) dollars américains.

**Au-delà des ressources financières, l'examen de la disponibilité des ressources a également ciblé les ressources humaines qui constituent autant de déterminants pour l'examen des performances en matière d'efficacité et d'efficience.**

60. **Sur les ressources humaines**, le Projet UNTFHS a en tout temps profité des interactions entretenues dès la phase de conception avec le Programme Conjoint Jeunesse et Résilience (PCJR). En effet, le PCJR a été mis à contribution pour la prise en charge de l'équipe de coordination du Projet dont la majorité des membres ont été recrutés dans la zone d'intervention ou sont issus des communautés de base des régions ciblées, ce qui a contribué à la sédentarisation des experts dans la zone d'intervention, ainsi qu'à l'exécution sereine des activités planifiées. Les commissions locales mises en place auprès des collectivités territoriales dans le cadre du PCJR auront par ailleurs facilité le déploiement du Projet au niveau régional et local, notamment pour l'identification et la mobilisation des bénéficiaires, ainsi que la pérennisation des microentreprises créées.

### **3.4.3 Efficience du mécanisme de pilotage et de gestion**

61. La coordination et la supervision du Projet ont été définies sur le plan conceptuel avec pour finalité de faciliter la prise de décision et la mise en œuvre sereine des activités du niveau national à l'échelle locale.

62. **Au niveau national, le Projet s'est appuyé sur des dispositifs de pilotage et de supervision déjà fonctionnels dans le cadre de l'exécution du PCJR :**

- ◆ **Le Comité de Pilotage** co-présidé par le Ministre des Affaires Etrangères, devait (i) s'assurer de la conformité du Projet avec les priorités du gouvernement et les besoins des communautés de base, (ii) veiller à l'exécution des activités et à la gestion rationnelle des ressources financières allouées, et (iii) décider de l'orientation des actions en fonction de l'évolution du contexte sécuritaire et économique.
- ◆ **Le Comité Technique de Suivi (CTS)** co-présidé par le Ministre de la Jeunesse et le Directeur Pays du PNUD et regroupant les agences parties prenantes devait se réunir au moins une fois par semestre pour : (a) approuver le Plan de Travail en conformité avec les besoins identifiés sur le terrain et des ressources disponibles, et (b) discuter de l'état d'avancement du projet à l'effet de proposer des orientations.

**L'évaluation tient à préciser que le cadre conceptuel du Projet UNTFHS ne précise pas la délimitation des rôles et responsabilités respectifs du Comité de Pilotage et du Comité Technique de Suivi, notamment dans leurs interactions avec le dispositif de coordination du Projet. L'ambiguïté créée par ce manque de clarté est une source potentielle de conflits de compétences et de chevauchements dans le processus de prise de décision entre les instances mises en place. A titre d'illustration, l'évaluation note que certaines activités qui relèvent du ressort du Ministère des Affaires Etrangères en sa qualité de Co-président du Comité de Pilotage ont été conduites soit par le Ministère de la Jeunesse et de la Construction Citoyenne<sup>1</sup>, soit par le Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille<sup>2</sup>.**

63. La mise en œuvre des activités dans les régions cibles a été confiée à la Cellule de Coordination, organe également opérationnel dans le cadre du PCJR, placé sous la supervision du Conseiller Technique Principal du Bureau Pays du PNUD et appuyée par le Groupe de Travail inter-agences. A ce titre, elle a été chargée de la gestion quotidienne du Projet articulée autour de la coordination des actions, du suivi de toutes les interventions, de la coordination des sessions de travail et des revues du Programme, de la coordination de la collaboration entre les agences d'exécution et les ministères clés (Ministère de la Jeunesse et de la Construction Citoyenne ; Ministère de la Femme, de l'Enfant et de la famille), ainsi que de la préparation et de la soumission des dossiers de gestion du Programme (rapports techniques et financiers, plans trimestriels de travail) au Comité Technique de Suivi sur une base trimestrielle.

---

<sup>1</sup> Cas de la réunion du Comité de Pilotage organisée à Bamako en mars 2018

<sup>2</sup> Cas de la cérémonie officielle de lancement des activités organisé en 2016

64. Pour la mise en œuvre des activités sur le terrain et dans un souci d'optimisation des ressources disponibles, le Projet UNTFHS s'est appuyé sur les 4 VNU nationaux coordinateurs régionaux postés dans les communes d'intervention du PCJR (Tombouctou, Gao, Mopti/Sévaré, Communes III et IV du District de Bamako). Par mesure de précaution, l'hypothèse du recrutement d'un VNU supplémentaire a été envisagée en prévision de couverture de la Région de Kidal. Cette option a été abandonnée à cause de la persistance des fortes menaces sécuritaires qui pèsent sur Kidal
65. Les acquis du PCJR ont également été mis à profit au niveau régional et local : les commissions locales mises en place auprès des collectivités territoriales ont servi dans le cadre du Projet de Sécurité Humaine à l'identification et la mobilisation des bénéficiaires dans les zones de mise en œuvre.
66. **Au-delà de la connexion établie dès la phase conceptuelle avec les acquis du PCJR, l'efficience du dispositif de pilotage et de gestion du Projet aura été bonifiée du fait d'une division claire du travail entre les différentes parties prenantes de la mise en œuvre.** Le PNUD, désigné comme chef de file des agences du SNU mobilisées pour le projet, assurait la liaison entre les partenaires d'exécution et la supervision globale du travail, recevant les rapports techniques et financiers pour la réalisation des sessions conjointes ou la transmission au Groupe de Sécurité Humaine. Chacune des agences parties prenantes était spécifiquement chargée de la mise en œuvre des activités relevant de son mandat, en partenariat avec les partenaires nationaux (Gouvernement, Collectivités territoriales, OSC). Les objectifs de sécurité humaine visés ont été répartis entre les agences : le PNUD, la FAO et le BIT ont été responsabilisés pour la réalisation des activités relevant de l'objectif N°1, l'objectif N°2 a été confié au PNUD, à l'UNFPA et à l'UNICEF, tandis que l'objectif N°3 relevait des prérogatives de l'OMS et de l'UNICEF.
67. La coordination de la gestion des fonds a également été renforcée du fait d'une précaution prise dès la conception du Projet qui envisageait que la mise à disposition des fonds suive un mode canalisé. Les fonds fournis par les donateurs ont été distribués aux diverses agences via le PNUD dont le rôle de chef de file sur le plan opérationnel a été associé à celui d'agent administratif. A ce titre, il recevait les fonds du partenaire financier et effectuait des transferts aux autres agences sur la base des plans de travail conjointement approuvés par le Comité Directeur. Pour la réalisation effective des activités, chaque Agence pouvait dès lors transférer les fonds aux acteurs nationaux et autres partenaires d'exécution sur la base des accords de collaboration existants.
68. De l'avis de l'équipe d'évaluation, le choix pris d'alterner modalités d'exécution nationale (NEX) et modalités d'exécution directe (DEX) participe de la prise en compte, dès la conception du Projet, de la diversité des parties prenantes de l'implémentation du Projet (qui relèvent du SNU mais également des services centraux et déconcentrés d'administrations publiques ainsi que de la société civile). La modalité NEX a ainsi été privilégiée pour les activités de terrain, notamment celles se rapportant à la sensibilisation, à la formation/apprentissage et au développement des activités génératrices de revenus, ainsi qu'au suivi-évaluation, tandis que la modalité DEX, capitalisant sur les prédispositions du PNUD en la matière, a servi prioritairement pour les activités relatives à l'acquisition de biens et services. Il s'agit également d'une précaution ayant sans doute contribué à insuffler au projet suffisamment de flexibilité pour une mise en œuvre impliquant une demi-douzaine d'agences du SNU et une multitude d'acteurs nationaux. Se fondant sur l'existence de capacités au sein des structures nationales mises à contribution dans l'exécution du Projet, la modalité NEX aura contribué à familiariser la partie nationale aux spécificités de gestion des fonds relevant des projets financés par l'UNTFHS, un acteur appelé à jouer un rôle majeur dans le renforcement de la résilience des communautés du Nord du Mali dans un contexte de volatilité des conditions sécuritaires.

69. **La mission d'évaluation relève toutefois que toutes ces précautions prises dans la démarche conceptuelle du Projet ne l'ont pas préservé d'un allongement de ses délais de mise en œuvre.** Autant dire que l'application de ces bonnes dispositions aura sans doute souffert de dysfonctionnements que la documentation sur laquelle se basent les jugements ci-dessus n'a pas permis de relever et qui feront l'objet d'une analyse plus approfondie basée cette fois sur les perceptions des acteurs engagés dans l'utilisation des fonds et la mise en œuvre des activités du Projet.

#### 3.4.4 **Efficiencia de l'utilización de los recursos**

70. L'efficiencia de l'utilización de los recursos evalúa l'ejecución física (basée sur les produits livrés) par rapport aux recursos utilizados (basées sur les engagements cumulés) au moment de l'évaluation. Le taux de réalisation physique des produits, calculé en termes de pourcentage réalisé pour chaque produit, est comparé au taux d'engagement (comme mesure des recursos utilizados pour le projet). Le score de l'efficiencia de l'utilización de los recursos résulte du rapport entre le taux de réalisation physique des produits et le taux d'engagement, et s'applique ainsi qu'il suit :

- ✧ **Très satisfaisante** : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est  $\geq 1$ . Ce résultat indique que le projet a réalisé tous ses produits ou plus, dans les limites du budget disponible.
- ✧ **Satisfaisante** : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est  $\geq 0,80$  et  $< 1$ . Il s'agit ici de la situation où le projet a globalement réalisé les produits escomptés, dans les limites du budget disponible.
- ✧ **Modérément satisfaisante** : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est  $\geq 0,60$  et  $< 0,80$ . Cela correspond à la situation où le projet a réalisé au moins la moitié des produits escomptés selon le budget disponible.
- ✧ **Modérément Insatisfaisante** : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est  $\geq 0,40$  et  $< 0,60$ . Dans ce cas, le projet a réalisé au moins que le tiers des produits escomptés selon le budget disponible.
- ✧ **Insatisfaisante** : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est  $< 0,40$ . Ici, le projet a réalisé moins du tiers des produits escomptés selon le budget disponible.
- ✧ **Très insatisfaisant** : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est  $< 0,20$ . C'est le cas où le projet a réalisé moins du quart des produits escomptés selon le budget disponible.

L'impossibilité de déterminer le taux d'achèvement des produits du Projet UNTFHS à la clôture n'a pas permis à l'évaluation de se prononcer sur l'efficiencia de l'utilización de los recursos. En effet, l'évaluation n'est pas en mesure de dire si chacun des produits obtenu l'a été au meilleur coût. Par contre la ventilation budgétaire qui apparaît dans le PRODOC permet de statuer sur le coût de livraison du Projet. En effet, sur un budget total de 2 087 409,50 \$US, il a été prévu de consacrer 144 400 \$ US aux dépenses de fonctionnement (Coordination) et 136 559,50 \$ US au financement des coûts indirects, ce qui correspond à un coût de livraison de 280 959,50 \$ US. Evalués sur cette base, les coûts directs des opérations ont été fixés à 1 806 450 \$US, soit 86,54% du budget total. En d'autres termes, sur chaque dollar investi dans le projet UNTFHS, 85 cents ont été prévus pour le financement des opérations contre 15 cents seulement pour les dépenses de fonctionnement et les frais de gestion, ce que l'évaluation considère comme une performance remarquable en matière d'efficiencia

### 3.4.5 Qualité des partenariats établis pour l'atteinte des résultats et la production des effets escomptés

71. Sur la qualité des partenariats développés par le Projet, la mission d'évaluation relève que le projet a développé suffisamment de synergies et complémentarités avec d'autres initiatives qui ont contribué à renforcer son efficacité.
72. En faisant reposer la mise en œuvre du Projet sur un réseau d'acteurs relevant du SNU (PNUD, UNICEF, FAO, BIT, UNFPA, OMS), des administrations publiques nationales (Ministère de la Jeunesse et de la Construction Citoyenne, Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Ministère de la Promotion de la Femme, de l'Enfant et de la Famille, Ministère de l'Agriculture, Ministère de l'Elevage et de la Pêche, Ministère de l'Economie Numérique et de la Communication, Direction Régionale du Développement Social et de l'économie Solidaire de Gao), de la société civile malienne (WANEP), des collectivités locales (Gao, Tombouctou) ainsi que des programmes de coopération impliquant des partenaires au développement (PCJR, Projet d'Appui au Redressement Economique, Projet "Réinsertion socioéconomique des jeunes"), les concepteurs du Projet UNTFHS de Sécurité Humaine ont favorisé l'instauration et la consolidation d'un climat permanent de partenariat et de collaboration dans la planification, l'exécution et le suivi des interventions entre les équipes de pilotage, de supervision et de coordination de sa mise en œuvre.
73. La synergie d'action recherchée avec le PCJR s'est traduite sur le terrain par la réalisation de plusieurs économies d'échelle, notamment dans la prise en charge du staff et de l'équipement de la Cellule de Coordination, le fonctionnement des instances de pilotage et de supervision, et la réalisation des activités sur le terrain (21 activités des 51 activités budgétisées sont financées dans le cadre du PCJR).
74. Le Projet d'Appui au Redressement Economique, financé par le BIT, a été mis à contribution dans le cadre budgétaire du Projet de Sécurité Humaine pour la prise en charge de trois des six activités relevant de l'Objectif 1.3. Les rapports d'exécution du Projet font état de l'instauration d'une synergie avec le Projet "Réinsertion socioéconomique des jeunes" financé par le Royaume de la Norvège pour la réalisation de la série de formations des jeunes dans les filières jugées porteuses, notamment l'électricité photovoltaïque, le maraîchage et la mécanique motopompe.
75. La collaboration établie entre les agences du SNU impliquées dans l'action relève également d'une dynamique de partenariat qu'il est important de mettre en évidence. Le Groupe de Travail Inter-Agences a été le lieu de mise en cohérence de l'apport du SNU dans le Projet, jouant ainsi un rôle d'appui important pour la Cellule de Coordination en termes de mise à disposition des informations nécessaires à la planification et la mise en œuvre des interventions, ainsi qu'au rapportage et au suivi-évaluation du Projet. Pour les activités relevant de son mandat, l'UNICEF a ainsi envisagé de recruter un point focal spécifiquement responsabilisé pour assurer la liaison avec la Cellule de Coordination et les partenaires de mise en œuvre et de supervision du projet. Une initiative pareille est également documentée pour la FAO, ce qui amène à envisager cette option de s'appuyer sur des points focaux pour assurer la réalisation des interventions de terrain et rendre compte auprès de la Cellule de Coordination comme une bonne pratique encouragée et mise en pratique par l'ensemble des agences impliquées dans le Projet.
76. La collaboration établie avec le WANEP, ONG jouissant d'un ancrage important dans les régions d'intervention, est apparue comme un catalyseur essentiel du déploiement du Projet auprès des communautés locales. Le WANEP a notamment été mis à contribution pour faciliter l'introduction des parties prenantes de l'exécution du Projet à travers la vulgarisation du concept de *sécurité humaine* auprès des communautés dans les langues locales. Le choix de cette ONG paraît d'autant plus judicieux qu'elle était engagée, à l'époque de son implication dans le Projet, dans le processus de formulation d'une stratégie nationale de sécurité humaine.

77. Dans des régions où la présence des services publics a été profondément réduite, le choix d'un acteur de la société civile bénéficiant d'une bonne réputation auprès des communautés locales apparaît comme une précaution utile pour l'adhésion des cibles au Projet ainsi que pour la présence sereine des équipes d'interventions dans les zones à couvrir par le Projet.
78. Au-delà de la caution institutionnelle qu'elles ont accordée au Projet, permettant aux équipes d'intervention de jouir d'une reconnaissance certaine auprès des communautés et organisations cibles, les administrations publiques ont pour certaines apporté une valeur ajoutée certaine aux activités du Projet. Il en est ainsi de la Direction Nationale de la Formation Professionnelle (DNFP) à travers la Direction Régionale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DREFP) qui a admis à la certification de la formation professionnelle les jeunes formés dans le cadre du Projet, contribuant ainsi à donner du crédit aux initiatives de renforcement des capacités promues par le Projet. D'autres services déconcentrés des administrations publiques (ANPE, FAFPA, APEJ), impliqués à travers les commissions locales de suivi, ont participé au suivi et à la supervision des formations ainsi qu'à l'organisation et à la supervision des évaluations de certification, contribuant à en améliorer la qualité. L'importance accordée au Projet par la DNFP s'est également manifesté à travers la désignation, à travers une décision, d'un Agent Point Focal chargé d'accompagner la mise en œuvre des activités du Projet relevant du mandat de la Direction.
79. Le partenariat au niveau local s'est également enrichi de la collaboration avec les Collectivités Territoriales (Conseil Régional de Tombouctou et mairies des 5 cercles de la région auxquels sont rattachés le Conseil Régional de la Jeunesse, les chambres des métiers et d'agriculture, ou la Coordination des Associations et Organisations Féminines - CAFO) qui ont été impliquées dans l'identification et la mobilisation des apprenants mais aussi dans la constitution des jurys chargés de l'évaluation de certification des apprenants ainsi que l'appui au déploiement opérationnel des missions de supervision du Comité Technique de Suivi.

#### 3.4.6 Suivi-évaluation

80. Tout comme le dispositif de pilotage et de gestion, le mécanisme de suivi-évaluation du Projet s'est grandement appuyé sur les instruments mis en place dans le cadre du PCJR, notamment le Comité de Pilotage, le Comité Technique de Suivi, la Cellule de Coordination et les Commissions locales de suivi.
81. La dynamique de suivi-évaluation envisagée dans le cadre conceptuel du Projet, proposait que :
- le projet reprenne à son compte les bonnes pratiques, développées dans le cadre du PCJR, qui traduisaient la volonté pour les initiateurs dudit Programme d'inscrire l'action dans une logique de respect des principes d'harmonisation, de responsabilité partagée et de conformité avec les mécanismes nationaux ;
  - chaque agence assure la surveillance des activités dont elle a la responsabilité, sous la coordination du PNUD ;
  - la Cellule de Coordination annuelle conjointe destinée à évaluer les résultats obtenus par rapport aux prévisions inscrites dans le Plan de Travail Annuel ;
  - le Groupe de travail technique procède à des visites de terrain pour le suivi et des conseils à l'endroit des acteurs chargés de l'exécution des s'emploie à la production de rapports techniques et financiers trimestriels sur la mise en œuvre ;
  - l'organisation d'une revue activités ;
  - deux évaluations externes soient organisées, dont une à mi-parcours dix-huit (18) mois après le commencement du Programme et une finale dans les six (6) mois après la clôture des interventions, à l'effet d'apprécier la performance du Programme, d'identifier les bonnes pratiques et les leçons apprises de sa mise en œuvre.

82. La mise en œuvre du mécanisme s'est traduite au niveau national par la tenue régulière des sessions du Comité Technique de Suivi co-présidé par le Ministre de la Jeunesse et le Directeur Pays du PNUD et regroupant les agences parties prenantes, en vue de procéder à l'appréciation de l'état d'avancement du Projet et à l'approbation des plans de travail. **L'examen de la documentation n'a pas permis à l'équipe d'évaluation de statuer sur la régularité de ces sessions de suivi et de programmation conformément aux prévisions (selon lesquelles le Comité Technique de Suivi devait se réunir suivant une périodicité trimestrielle). Il en est de même pour le Comité de Pilotage dont les rapports n'ont pas été mis à la disposition de l'équipe d'évaluation, ce qui l'amène à interroger la tenue régulière des réunions de ces instances de supervision du Programme et/ou la rigueur dans le reporting et le suivi des recommandations issues desdites rencontres.**
83. Au niveau opérationnel, la dynamique de suivi-évaluation du Projet est régulièrement mise en évidence dans la documentation du Projet. Ainsi conformément aux orientations d'ordre conceptuel invitant chaque agence à assurer le suivi des activités relevant de son mandat :
- l'UNICEF a recruté un point focal chargé d'assurer la liaison avec la Cellule de Coordination et les partenaires sur les aspects relatifs à la mise en œuvre et le suivi du Projet ;
  - ayant également mobilisé des points focaux dans chaque région pour jouir d'un regard de proximité sur le terrain, la FAO a organisé le suivi des activités de son portefeuille à trois niveaux impliquant le comité de surveillance des groupements (premier niveau), les partenaires de mise en œuvre appuyés par les collectivités territoriales couvertes (deuxième niveau) et les équipes de Sous-bureau de l'Agence (troisième niveau). Le troisième niveau a été assuré par le sous bureau FAO responsable de la mise en œuvre des activités du projet. Les points focaux en région se sont assurés au fur à mesure de l'exécution correcte des activités.
84. L'analyse de la documentation, qui met régulièrement en lumière les bonnes pratiques développées par l'UNICEF et la FAO, ne permet pas de statuer sur l'alignement des quatre (4) autres agences aux orientations du Document de Projet appelant à la mise en place d'un dispositif de suivi opérationnel par chaque Agence impliquée dans l'exécution du Programme.
85. La concertation entre les parties prenantes sur la mise en œuvre du Projet est toutefois présentée comme une préoccupation régulière au niveau opérationnel. Dans le but de renforcer la communication et la synergie d'action entre toutes les parties prenantes, la Cellule de Coordination a régulièrement organisé les réunions trimestrielles d'échange, permettant d'alimenter de manière simultanée les acteurs relevant du Groupe restreint inter-agences, du Comité Technique de Suivi et des commissions locales en informations sur les réalisations et les perspectives de court terme du Projet. Le suivi de proximité des interventions a par ailleurs été renforcé, en lien avec les objectifs recherchés à travers l'Activité 2.1.2.4 (*Assistance temporaire aux bureaux de zone pour la coordination et le suivi des activités de terrain*) par le recrutement et la mise à disposition de deux (2) consultants à Tombouctou et Gao.
86. Au final, la mise en œuvre du système de suivi-évaluation du Projet présente des gages importants d'implémentation au niveau opérationnel et d'une focalisation subséquente des acteurs sur les activités et les produits attendus de l'exécution du Projet. A contrario le déroulement du dispositif de suivi-évaluation ne met pas en lumière un intérêt majeur des parties prenantes pour la captation des changements de moyen et de long terme induits par les actions entreprises. Il n'apparaît nulle part dans la documentation une allusion à des précautions prises par la Cellule de Coordination et/ou le PNUD pour concevoir et mettre à jour un cadre de suivi de la progression des indicateurs clés du Programme, permettant de s'assurer de l'obtention des produits et des effets envisagés.

*L'efficience du Projet de Sécurité Humaine a été portée par les précautions prises dès sa conception pour mettre en place des passerelles avec d'autres initiatives déjà en cours et ayant développé des approches d'intervention reconnues comme autant de bonnes pratiques à vulgariser. En faisant asseoir le pilotage, la supervision et la coordination du Projet sur les instances déjà opérationnelles dans le cadre du PCJR, les initiateurs du Projet l'ont préservé de nombreuses déperditions d'énergies dans sa phase d'exécution. Les autres facteurs favorables à un renforcement de l'efficience du Projet ont été la responsabilisation des agences d'exécution sur la base d'une division claire du travail ainsi que la rigueur de l'approche partenariale qui a grandement facilité le déploiement des équipes dans les zones d'intervention ainsi que l'adhésion des communautés locales.*

*Cette organisation placée sous le signe de la collaboration et de la concertation au niveau opérationnel a contribué à un suivi de proximité de la mise en œuvre mais n'a pas été suffisamment mise au service de l'appréciation de la progression des indicateurs vers les changements souhaités au sein des communautés touchées. L'efficience du Projet aura par ailleurs souffert de l'allongement de la durée de mise en œuvre qui s'est traduite sans conteste par une augmentation des charges de fonctionnement.*

*Pour toutes ces raisons, l'efficience du projet apparaît comme modérément satisfaisante, ce qui correspond à un score de 4/6*

### 3.5 Impact du Projet : Globalement Satisfaisant

87. Même si les termes de référence ne l'ont pas prescrit de manière explicite, la mission d'évaluation a estimé opportun d'analyser les perspectives d'impact consécutives aux actions du projet, ainsi que les changements perceptibles ou anticipés à sa clôture. Inscrite dans une approche d'analyse prospective, la démarche empruntée par l'évaluation a visé à confirmer la pertinence ex-ante des changements escomptés de la mise en œuvre du Projet. Cette analyse a été effectuée sur la base d'un regroupement des stipulations de la théorie de changement reconstruite par la mission d'évaluation en trois catégories, en fonction des hypothèses qui relèvent entre autres :

- ♦ **des changements anticipés au terme de l'action à mettre en œuvre** : paix, stabilité et cohésion sociale au Nord Mali, ;
- ♦ **des conditions préalables à réunir pour obtenir les changements escomptés** : redressement social et économique, accès aux services sociaux de base, inclusion sociale ;
- ♦ **de la responsabilité des acteurs pour produire les changements souhaités** : fourniture des opportunités diversifiées de moyens d'existence, promotion d'initiatives communautaires de résilience en faveur des jeunes et des femmes, promotion des droits humains, promotion de la coexistence pacifique, socialisation de la violence, intégration de la sécurité humaine dans les programmes de reprise et de développement des régions ciblées par le Projet.

Le point de vue de l'évaluation sur l'impact du Projet a de ce fait été construit sur la capacité de ce dernier à apporter une contribution notable à la vérification des hypothèses qui sous-tendent l'atteinte des objectifs de sécurité humaine poursuivi par le Programme, et l'obtention des résultats escomptés à cet égard.

88. **Concernant les changements anticipés au terme de l'action, le Projet anticipe un changement transformationnel important qui porte sur la consolidation de la paix, de la stabilité et de la cohésion sociale au Nord Mali.** Un tel changement n'est accessible que si :

- ♦ les initiatives de construction de la paix au Mali, et tout particulièrement à Kidal, ainsi que dans l'ensemble des régions ciblées par le Projet se traduisent par une mise en œuvre effective des conclusions et recommandations issues de l'Accord Préliminaire de Ouagadougou et de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali issu du processus d'Alger. Porteur d'un réel espoir de paix au Mali, la signature de ces différents Accords a permis la tenue de plusieurs élections présidentielles et législatives entre 2013 et 2020. Une atténuation des défis inhérents à la réintégration et réinsertion des réfugiés et des personnes déplacées, à la démobilisation des ex-combattants, à la réforme des forces de défense et de sécurité et à la conduite apaisée de la transition politique consécutive au coup d'état du 18 août 2020 apparaissent comme les principaux facteurs de rétablissement de la confiance et de coexistence pacifique entre les communautés, et de maîtrise de la grave crise sécuritaire qui prévaut au Nord du Mali. A ce sujet, l'évaluation considère que le retour à une paix durable et à la stabilité au Nord Mali ne saurait être garanti tant et aussi longtemps que cette région sera sous la menace constante des groupes armés et que l'Etat n'aura pas réussi à y instaurer pleinement son autorité de manière permanente. ;

- ♦ la présence effective de l'Etat au Nord Mali (i) garantit un accès à des services sociaux de base de qualité aux jeunes, aux femmes et à tous les groupes vulnérables identifiés, (ii) offre des opportunités diversifiées d'amélioration des moyens d'existence dans l'optique du renforcement de la résilience des cibles visées; (iii) contribue à la réduction de la propagation du VIH/SIDA, des grossesses non désirées ou précoces par la lutte contre les violences sexuelles faites aux femmes et aux filles; (iv) contribue à l'atténuation du sentiment d'exclusion et de marginalisation qui alimente l'émergence et la croissance des groupes armés, ainsi leur occupation du territoire qui se conjugue avec de graves violations de droits humains et de destruction des infrastructures de base.

C'est sur la base de ces hypothèses que le Projet UNTFHS a été construit, en alignement avec les objectifs et axes stratégiques du CSCR 2012-2017 ; du PRED 2013-2014 ; des engagements internationaux pris par la Conférence de Bruxelles de Mai 2013 ; du Programme de Développement Accéléré pour les Régions du Nord, du PAG, 2013-2018 et des contributions offertes par le SNU à travers l'UNDAF+. En l'absence d'enquêtes de perception et des sondages d'opinion susceptibles de confirmer l'effectivité des avancées vers de tels changements, l'évaluation se contente de se référer à quelques données statistiques sur des changements précoces consécutifs aux activités mises œuvre en guise de conditions préalables à l'obtention des résultats transformationnels souhaités.

89. **Concernant les conditions préalables pour obtenir les changements escomptés**, le Projet UNTFHS a été articulé autour :

- i. **de l'amélioration des conditions de vie de 4 000 individus vulnérables incluant les jeunes et les femmes/filles grâce à leur engagement dans des moyens d'existence diversifiés et de génération de revenus** : les données disponibles sur ce point révèlent que 1 740 personnes réparties entre 1 102 femmes et 638 hommes ont accepté de se former dans les techniques de conception et de mise en œuvre des projets d'emplois et de renforcement des activités génératrices de revenus durables. L'évaluation considère cette disponibilité des bénéficiaires à renforcer leurs capacités d'autonomisation économique comme la manifestation d'un leadership porteur d'un effet « boule de neige » qui devrait à la longue se traduire par une augmentation des revenus des bénéficiaires directs du Projet, ainsi que par un redressement économique et social progressif dans la zone d'intervention grâce aux emplois créés et à une injection de ressources additionnelles dans le milieu ;
- ii. **du renforcement de la résilience des jeunes à travers des activités de renforcement des capacités et la fourniture d'outils pour créer des moyens d'existence par des activités agricoles ciblant 2 400 bénéficiaires** : les capacités de 2 610 personnes incluant 1 231 hommes et 1 379 femmes ont été renforcées dans les domaines de la riziculture, du maraîchage, de la tannerie, de l'élevage, de l'embouche, de la pêche et de la pisciculture. 1 900 personnes ayant bénéficié de ces formations (dont 1 072 hommes et 828 femmes) ont bénéficié d'outils et des semences en vue de leur insertion immédiate dans les secteurs d'activités correspondant aux formations reçues. On peut d'ores et déjà anticiper des possibilités d'insertion immédiate des jeunes dans des filières jugées porteuses grâce aux formations, outils et semences reçues à travers le Projet. Par cette action, le Projet offre une alternative positive à la tentation de rejoindre les groupes armés en même temps qu'elle participe à la constitution d'une masse critique des « Ambassadeurs de la Paix » ;
- iii. **du renforcement de la résilience des jeunes et des communautés affectées par le conflit à travers l'apprentissage, la formation professionnelle et l'appui à la création d'emplois décents** : l'action du Projet a donné l'occasion à 300 jeunes dont 45 filles de se former dans 3 filières économiques, à savoir l'électricité photovoltaïque, le maraîchage, la mécanique motopompe. 281 d'entre eux ont été admis à la certification de la formation professionnelle dans ces 3 filières.

Ils sont désormais reconnus comme détenteurs des qualifications nécessaires dans les spécialités ciblées par ces formations et aptes à s'installer en auto-emploi ou même à créer des emplois décents grâce aux kits d'installation dont ils ont bénéficié à la fin de leur formation. Mieux que cela, le renforcement des capacités d'encadrement technique des Maîtres Artisans qui peuvent désormais dispenser ces formations dans la durée grâce aux équipements obtenus à travers le Projet augmentent les chances d'inclusion sociale de la jeunesse ainsi que les possibilités d'insertion socioéconomiques ciblées sur la jeunesse. Sans aucun doute, la formation professionnelle dont ils ont bénéficié a facilité, voire accéléré le processus d'insertion socioéconomique des bénéficiaires. L'évaluation n'a malheureusement pas pu mesurer son impact en termes d'emplois décents créés ou d'auto-emplois, du fait de l'absence d'une base de données que le projet aurait dû développer et mettre à jour régulièrement

- iv. **de l'accélération de la résilience communautaire aux conflits et aux chocs à travers la promotion de la coexistence pacifique et une intégration effective de l'approche de sécurité humaine dans les programmes de reprise et de développement des régions ciblées par le Projet :** la communication participative et interpersonnelle apparaît comme l'un des principaux axes stratégiques de promotion de la coexistence pacifique retenus par le Projet. Cette stratégie a ciblé les acteurs de plusieurs niveaux à travers des outils et des canaux diversifiés. En plus des supports qui ont été développés et de la communication de masse à travers les radios réhabilitées et équipées à travers le Projet, l'évaluation note que des formations ont été organisées à Tombouctou, Gao et Kidal. Ces formations d'une durée de deux jours dans chacune de ces localités ont été articulées autour de la compréhension du conflit, de la cohésion sociale, de la gestion et de la prévention des conflits. Elles ont réuni 350 acteurs dont 150 à Tombouctou, 120 à Gao et 80 à Kidal. Au regard des enjeux et des défis ciblés, l'évaluation juge la durée de ces formations beaucoup trop courte et l'effectif des bénéficiaires insuffisant pour provoquer l'électrochoc recherché en vue d'un changement de comportement.
- Par ailleurs, la promotion de la coexistence pacifique a mobilisé toutes les couches sociales du Nord Mali y compris les enfants. Le rapport de clôture du Projet révèle à cet égard que 310 enfants formés comme « Ambassadeurs de la Paix » ont contribué au renforcement du dialogue communautaire à travers des activités porte-à-porte qui ont débouché sur l'organisation de 11 dialogues communautaires avec l'appui de 12 radios communautaires qui ont connu la participation de 112 200 personnes ;
- v. **de la promotion de l'autonomisation des femmes par la protection contre les violences faites aux femmes et la sensibilisation des populations pour prévenir les récurrences dans les communautés :** les rapports d'activités du Projet révèlent que les capacités renforcées auprès de 350 femmes sur les violences basées sur le genre ont éveillé une prise de conscience qui leur a permis de jouer un rôle actif d'appui-conseil au sein des comités de veille et d'alerte, des conseils des sages pour la prévention, la dénonciation et l'orientation des victimes de violences faites aux femmes et aux filles. L'évaluation aurait souhaité étayer ces affirmations par des statistiques sur le nombre de violences dénoncées, le nombre de cas traités, ou le niveau de recul du phénomène de les violences faites aux femmes et aux filles.
- vi. **de l'intégration de l'approche de sécurité humaine dans les programmes des acteurs nationaux et locaux :** les rapports révèlent que les consultants recrutés dans les bureaux de zone ont renforcé la communication participative et la mise en œuvre d'une communication de masse, l'appropriation des activités de sécurité humaine par les communautés, la vulgarisation et l'instauration du concept de l'approche sécurité humaine dans les programmes. Ils ont également accompagné les acteurs communautaires formés en mettant à contribution les femmes et les jeunes leaders comme médiateurs de la paix dans la gestion des conflits. L'évaluation considère que les changements escomptés de ces actions doivent s'inscrire dans la durée ;

- vii. **de l'assainissement et de l'accès à l'eau potable pour 50 000 personnes dans les communautés du Nord** : les préoccupations d'amélioration de l'accès à l'eau potable et à l'assainissement figurent en bonne place dans le PRODOC, mais les éventuelles actions menées dans ce cadre n'ont pas été clairement notifiées dans les rapports produits par le Projet. Sans aucun, les éventuels projets qui seront conduits à la suite du Projet UNTFHS pourront s'appuyer sur les résultats des études de base qui faciliteraient l'accélération à l'atteinte des résultats escomptés dans les domaines de l'assainissement et de l'accès à l'eau potable ;
- viii. **de l'accès des femmes et des groupes vulnérables à des traitements améliorés contre le VIH/SIDA dans les communautés du Nord** : le Projet UNTFHS est reconnu comme l'un des vecteurs de dissémination de la nouvelle stratégie du « Test and Treat All » dans les régions ciblées. A cet égard, il ressort du rapport de clôture que 33 prestataires ont vu leurs capacités renforcées dans ce domaine. Dans le même temps, l'évaluation apporte une petite nuance aux résultats obtenus du fait de l'absence de données statistiques sur le nombre de malades dépistés ou pris en charge à travers le Projet ;
- ix. **de l'accès à des infrastructures scolaires améliorées pour 4 500 étudiants dans les communautés du Nord** : 675 enfants ont été formés dans le cadre de la consolidation de la paix dans le Nord Mali comme « Ambassadeurs de la Rentrée scolaire » et ont organisé des visites à domicile dans le cadre de la campagne « Chaque Enfant compte », ce qui a contribué à informer 15 000 personnes sur l'importance de l'éducation et la paix. En l'absence d'une enquête spécifique, le projet n'a pas été en mesure de déterminer le résultat obtenu par cette action en termes d'évolution du taux de scolarité dans les régions ciblées ;
- x. **de l'amélioration de la compréhension des questions de soins de santé maternelle et infantile et de nutrition pour 10 000 bénéficiaires dans les communautés du Nord** : les rapports consultés révèlent que des cartes-conseils de promotion familiales ont été conçues et mises à la disposition de tous les partenaires. Ces cartes conseils portent sur les pratiques familiales : allaitement maternel exclusif, scolarisation des filles, enregistrement des naissances, vaccination, utilisation des moustiquaires imprégnées d'insecticides, et sont utilisées lors des activités de sensibilisation des mères et gardiennes d'enfants pour la survie et le développement de l'enfant. En termes de résultats, l'évaluation note que la vaccination chez les parents et les soignants est passée de 80% en 2015 à 84% en 2017, que 70% de ceux-ci connaissent la maladie contre laquelle les enfants sont vaccinés ; que les taux de mobilisation sociale sont passés de 90% à 99% à Tombouctou et que l'adhésion de la communauté de Gao aux soins de santé est passée de 104,2% à 108% de 2015 à 2017.
90. **Concernant la responsabilité des acteurs pour produire les changements escomptés**, la mission note avec satisfaction la forte implication des acteurs (structures gouvernementales, collectivités territoriales, société civile), l'approche holistique adoptée pour l'intégration de la sécurité humaine au Nord Mali et la forte adhésion des bénéficiaires et partenaires aux actions du Projet comme autant de déterminants à l'atteinte des objectifs visés pour la consolidation de la paix, de la stabilité et de la cohésion sociale au Nord Mali.

*En définitive, l'impact du Projet analysé à l'aune de son potentiel de contribution aux changements transformationnels escomptés pour le Mali est indéniable, même s'il demeure lourdement fragilisé par les effets conjugués de la pluralité des crises qui secouent le Mali dans son ensemble et le Nord Mali d'une manière beaucoup plus profonde (crise sécuritaire, crise politique, crise alimentaire, etc.). Ces crises sont à la base des retards observés dans la mise en œuvre du Projet et à la précarité des changements obtenus et/ou souhaités. Au regard de la situation actuelle, les effets et impacts du Projet UNTFHS sont essentiellement envisagés sous la forme de perspectives dont l'effectivité est soumise à la conjugaison de nombreux défis, notamment l'application des Accords de paix signés entre le Gouvernements et les djihadistes et groupes armés, le recul substantiel de l'insécurité au Nord Mali, la restauration progressive de l'autorité de l'Etat à travers sa présence effective dans les régions ciblées, la fourniture régulière des services sociaux de base aux populations et groupes vulnérables, la mise en œuvre des stratégies de réduction de la pauvreté et d'insertion professionnelle des jeunes, et le redressement économique et social en tant que facteurs de paix, de stabilité et de cohésion sociale. Les incertitudes que font peser ces défis sur les perspectives de production des effets positifs à moyen et long termes amènent la mission d'évaluation à attribuer le score de 5/6 à l'analyse de l'impact du Projet et à le considérer comme globalement satisfaisant.*

### 3.6 Durabilité du Projet : Probable

Garantir la durabilité des acquis d'un projet de développement consiste de la part de ses partenaires d'exécution à assurer la pérennité et de la soutenabilité de ses effets au-delà de son échéance par l'appui à la création et/ou à la transformation institutionnelle de l'organisation bénéficiaire après le désengagement des partenaires techniques et financiers. Pour le cas d'espèces, l'évaluation doit pouvoir démontrer que les décisions prises à toutes les étapes du Projet par les parties prenantes impliquées dans sa mise en œuvre permettent d'assurer la pérennité et la soutenabilité de ses acquis, et qu'elles ont été prises en tenant compte des besoins en capacités techniques, matérielles et financières nécessaires pour faire perdurer les bénéfices obtenus au-delà de son échéance.

91. La mission d'évaluation a structuré ses analyses de la durabilité du Projet "Appui à la sécurité humaine au Nord du Mali en vue du renforcement de la résilience des jeunes et des femmes" en cohérence avec le modèle utilisé par le PNUD dans ses évaluations. En effet, ce modèle tiré du guide d'évaluation du PNUD<sup>1</sup> permet de tenir compte du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et aux Objectifs de développement durable (ODD). Cette analyse de la durabilité est faite à travers les huit (8) points ci-dessous :

#### a) Risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du projet

**La mission d'évaluation estime que la volonté des autorités publiques et des partenaires au développement d'œuvrer en faveur de la consolidation de la paix, du relèvement communautaire et du développement dans les régions du Nord et du Centre du Mali constitue le socle sur lequel repose la durabilité des acquis du Projet de Sécurité Humaine.** Les convergences de points de vue, matérialisées dans le projet par de bonnes pratiques de recherche de synergie et de complémentarité au sein du SNU ainsi qu'avec les partenaires d'exécution relevant des administrations publiques et de la société civile, ouvrent des perspectives de continuité des appuis des différentes parties prenantes pour un renforcement de la résilience des communautés locales dans ces régions. Ces perspectives, que la mission d'évaluation considère caractéristiques des interventions dans les zones fragiles et qui pourraient prendre la forme (i) du soutien aux ex-combattants ciblés, aux jeunes à haut risque, aux rapatriés, aux personnes déplacées, aux femmes et filles, etc., (ii) de la délivrance des services essentiels, (iii) de la promotion des possibilités d'emploi et la reconstruction des communautés, ou (iv) de la restauration de l'autorité de l'Etat à travers des investissements dans les infrastructures socio-économiques locales, apparaissent comme autant d'opportunités de prolongement des effets du Projet en matière de sécurité humaine dans le Nord Mali à court, moyen et long terme.

#### b) Risques liés à la disponibilité des ressources financières et économiques pour préserver les bénéfices réalisés par le projet

**L'enlèvement de la situation sécuritaire et humanitaire dans le Nord du Mali rend nécessaire la multiplication des interventions visant une amélioration progressive de la sécurité ainsi que le renforcement de la résilience des communautés locales.** Les gages de préservation des bénéfices du Projet sont globalement à mettre à l'actif de l'engagement du SNU et des partenaires au développement au Mali. Reposant sur la Déclaration d'engagement des Nations-Unies au Mali qui prévoit le renforcement de leur présence dans les régions du Nord, plusieurs initiatives entreprises par des agences du SNU ouvrent en effet des fenêtres de possibilités de préservation des acquis du Projet de Sécurité Humaine dans les régions ciblées. Au titre de ces initiatives en cours de programmation ou de mise en œuvre, la mission a identifié au sein de la documentation :

---

<sup>1</sup> Guide d'évaluation du PNUD, janvier 2019

- ◆ Le renforcement de la résilience de 200 jeunes, dont 80 des cercles de Tombouctou et 10 groupements de femmes de la région de Gao et Tombouctou, dans le cadre de la mobilisation des fonds Windows par le PNUD en réponse à la persistance et l'expansion du conflit ainsi qu'aux conséquences économiques et sociales de la pandémie du COVID-19, tout comme l'ensemble des efforts entrepris au sein du système des Nations-Unies au Mali sous la coordination du PNUD pour soutenir le gouvernement du Mali dans le cadre de la mise en œuvre de son plan de réponse face à la pandémie du COVID-19 à travers une mobilisation des initiatives locales et un engagement des jeunes et des femmes.
- ◆ Le projet pilote Femmes et gestion des ressources naturelles pour la paix, initiative transfrontalière entre le Mali et le Niger couvrant la région de Ménaka, mise en œuvre par l'ONU Femmes et le PNUD, qui a ouvert des réflexions à l'interne sur les options d'intégration des aspects de sécurité humaine à travers les groupements et associations de femmes et de jeunes et les organisations de la société civile ciblées, concourant de ce fait à la préservation des acquis du projet UNTFHS.
- ◆ L'initiative sous régionale pilotée conjointement entre le PNUD, l'OIM et l'Union Européenne sur la lutte contre la migration irrégulière des jeunes, présentée comme une perspective de consolidation et d'extension des acquis du projet de sécurité à d'autres régions du Mali avec un accent particulier sur les défis et besoins spécifiques des jeunes.
- ◆ Diverses opportunités de financement explorées auprès Fonds de Consolidation de la Paix (PBF) en vue de la consolidation des acquis du projet et de sa mise à l'échelle dans les régions du Centre en proie aux exactions des groupes armés ainsi qu'aux conflits inter et intra-communautaires.
- ◆ Etc.

### c) Risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet

**La mission considère la dégradation de la situation sécuritaire comme le principal risque susceptible de menacer la durabilité des bénéfices du Projet de Sécurité Humaine, compte tenu de son impact sur la disponibilité des ressources humaines et techniques, la détérioration des services publics, la violation généralisée des droits humains, les inégalités de développement entre les différentes catégories de population, les mouvements massifs de réfugiés et de populations déplacées en interne et le bien-être et qualité de vie des communautés.** L'incidence de ce risque est d'autant plus inquiétante que le suivi effectué par les équipes de mise en œuvre du Projet a régulièrement mis en lumière l'exacerbation des aléas d'ordre sécuritaire dans la région de Kidal, avec comme conséquences des réticences à l'égard des institutions de la République dont les représentants légaux ont été redéployés à Gao, et les difficultés subséquentes à toucher les communautés bénéficiaires. La faible accessibilité de cette zone y a conduit à un faible taux d'exécution du Programme et conduit à un faible impact du projet sur la Région.

Malgré les bonnes pratiques d'adaptation au contexte sécuritaire mises en application dans le Projet, notamment l'évitement des zones rurales (qui sont plus sujettes à l'insécurité) au profit des centres urbains, la mise à contribution de l'expertise des ONG locales et du programme national de volontaires, et la fréquence assidue des actions de sensibilisation et d'information, la tenue des missions conjointes de suivi à partir de Bamako et la mobilisation de staffs du SNU recrutés sur le terrain et ou issus des communautés cibles, l'instabilité de la situation sécuritaire dans certaines localités de Gao, Tombouctou et Kidal et sur certains axes (Mopti-Douentza-Gao ; Douentza-Tombouctou-Goundam) caractérisée par des attaques, menaces et tentatives d'enlèvement de civils est susceptible de conduire à une restriction des mouvements du staff du système des Nations-Unies.

**Le principal aléa d'ordre politique est relatif à la crise post-électorale ayant conduit à des semaines manifestations populaires et à l'installation d'une transition militaire.** La mission d'évaluation y voit un facteur susceptible d'avoir un impact sur : (i) les avancées en cours dans le cadre de la mise en œuvre de l'Accord de paix issu du processus d'Alger, notamment en termes de retour progressif de l'administration dans la zone de mise en œuvre et le renforcement des capacités des acteurs locaux, (ii) les politiques de consolidation de la paix et de développement au Nord Mali, et (iii) l'engagement des partenaires au développement du Mali dans les régions du Nord. Les premières réactions internationales à la suite de l'installation de la junte au pouvoir (suspension de l'aide des Etats-Unis à l'armée, fermeture des frontières des pays de la CEDEAO ainsi que de leurs échanges financiers avec le Mali, suspension du pays au sein de l'Union Africaine et de l'Organisation Internationale de la Francophonie) apparaissent comme autant de freins potentiels à l'instauration d'un climat de confiance propice à l'engagement des partenaires au développement ainsi qu'à l'efficacité des interventions concourant à la résilience des communautés locales dans le Nord Mali.

**d) Risques liés aux cadres légaux, aux politiques et aux structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet pouvant menacer la durabilité des bénéficiaires du projet**

Concernant les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet, la mission considère l'alignement du Projet aux priorités nationales (CSCR 2012-2017, PRED 2013-2014, PAG 2013-2018, CREDD) et locales (Programme de Développement Accéléré pour les Régions du Nord, projets et programmes favorisant le retour effectif de l'administration dans toutes les régions du Nord), aux engagements des Nations-Unies au Mali, et aux programmes d'appui à la résilience des communautés en cours au Nord Mali (PCJR, Projet d'Appui au Redressement Economique) ainsi qu'aux besoins des bénéficiaires constitue le point d'ancrage de la durabilité de ses bénéficiaires.

**Le retrait plus ou moins prononcé de l'autorité de l'Etat dans les trois (3) régions a constitué un défi majeur à la réalisation optimale du Projet.** Les mesures de mitigation de ce risque caractérisé par l'absence de services publics essentiels pour les communautés locales ont principalement consisté en un renforcement des capacités et une responsabilisation de la société civile dans la fourniture des prestations du Projet au sein des communautés cibles. La mise en place des réseaux de la société civile avec l'appui de l'ONG WANEP a ainsi positionné la société civile locale comme un acteur important du processus d'adhésion des populations au concept de sécurité humaine et au Projet. Des réformes administratives entreprises par le Gouvernement du Mali, ayant donné lieu à la création de deux (02) nouvelles régions au Nord Mali (à savoir Ménaka et Taoudéni), font également partie des mesures contributives au rapprochement des administrations publiques des citoyens et à la prise en compte de leurs besoins essentiels dans le cadre de la relance économique au Nord Mali. Une telle évolution du quadrillage territorial dans la zone ouvre des perspectives d'extension du projet et du concept de sécurité humaine à ces nouvelles régions.

Le suivi de l'impact de ces mesures relevant du processus de mise en application de l'Accord d'Alger doit cependant prendre en compte l'évolution de la situation sociopolitique marquée par l'installation d'une transition militaire et les craintes émises par la communauté internationale, les institutions sous régionales et les pays voisins du Mali qui font craindre un isolement du pays et la dégradation subséquente de la sécurité humaine dans les régions du Nord.

**e) Menace environnementale à travers les actions des parties prenantes de mise en œuvre pour la durabilité des résultats du projet**

La précaution prise par les équipes du projet de remplacer la prise en charge des frais de carburant par des kits solaires pour l'alimentation des radios locales est une marque évidente d'un intérêt des parties prenantes du Projet pour les questions environnementales, particulièrement l'utilisation de l'énergie propre. Au-delà de cet aspect, la mission estime que les actions des parties prenantes de mise en œuvre du projet ne

représentent pas une menace environnementale majeure pour la durabilité des résultats du projet puisque les activités du projet n'ont pas d'impact sur l'environnement.

**f) Risque du niveau d'appropriation des parties prenantes nationales pour la pérennité des bénéficiaires du projet**

La faible appropriation des activités du projet par le Gouvernement et les partenaires d'exécution, et la non adhésion des communautés ont été régulièrement identifiées dans la phase conceptuelle et la mise en œuvre comme des risques pour la pérennité des bénéficiaires du Projet. Les réponses apportées par le Projet ont principalement consisté en une approche partenariale suffisamment inclusive pour assurer l'implication optimale des principales parties prenantes à la programmation, l'exécution et le suivi des interventions. Le Gouvernement, les Collectivités territoriales et les communautés bénéficiaires du Programme ont ainsi été associés à la formulation du Projet. L'implication et la participation des Collectivités territoriales et des ONG locales dans la mise en œuvre ont été perçues par les concepteurs du projet comme des gages de diffusion du concept de sécurité sociale au niveau communautaire, préalable à l'adhésion des populations bénéficiaires aux idéaux et approches du Projet.

Plusieurs faits illustrent la volonté des parties prenantes de l'exécution du Projet d'assurer une pleine application de ces vœux émis pendant la phase conceptuelle à l'effet de renforcer les mécanismes de retrait du projet pour une remise graduelle au Gouvernement. En effet :

- ◆ La vulgarisation du concept de sécurité humaine au sein des communautés bénéficiaires a fait l'objet d'une traduction préalable dans les langues locales les plus parlées dans les régions du Nord (sonrhaï et tamashek) aux fins d'une meilleure compréhension/appropriation autant par les populations ciblées que par les ONG locales mises à contribution à cet effet.
- ◆ Les populations ont joué un rôle clé dans l'identification des bénéficiaires des formations et des microentreprises à travers les commissions locales mises en place auprès des Collectivités territoriales dans le cadre du PCJR.
- ◆ Les services techniques de l'Etat, la société civile et les bénéficiaires ont régulièrement été impliqués dans les missions de suivi du Projet.
- ◆ La série de formations en direction des jeunes a donné lieu à l'implication de la Direction Nationale de la Formation Professionnelle (DNFP) à travers la Direction Régionale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DREFP) qui s'est chargée des évaluations de certification, marquant ainsi la reconnaissance officielle des compétences acquises par les bénéficiaires au niveau des services techniques compétents. La réalisation de cette activité est symbolique de la synergie recherchée dans la mise en œuvre avec à l'idée une implication constante des acteurs relevant de la partie nationale, les Collectivités Territoriales (Conseil Régional de Tombouctou, mairies des 5 cercles de la région), tout comme le Conseil Régional de la Jeunesse, la Coordination des Associations et Organisations Féminines (CAFO) et les chambres des métiers et d'agriculture ayant été mis à contribution pour faciliter l'identification et la sélection des apprenants et maîtres-artisans.
- ◆ La désignation officielle d'un Agent Point Focal de la DNFP chargé spécifiquement d'accompagner la mise en œuvre des activités du projet relève sans doute d'une démarche d'appropriation de la démarche de formation ainsi que des bonnes pratiques y afférentes développées par le Projet.
- ◆ Les gages de pérennité de la communication sur le concept de sécurité humaine en direction des communautés cibles paraissent plus sérieux du fait de la réhabilitation et de l'équipement des radios

locales qui dès lors se présentent comme des dispositifs durables de diffusion des messages de sensibilisation développés dans le cadre du Projet.

- ◆ Les commissions locales, déjà fonctionnelles dans le cadre du PCJR et reprises à son compte par le Projet de Sécurité humaine, sont progressivement transformées en espaces de dialogue, d'échange et de renforcement des capacités des jeunes et se positionnent ainsi comme des cadres de réflexion et de concertation sur les besoins spécifiques des jeunes et des groupes vulnérables en matière de développement au niveau local et régional.
- ◆ L'option prise de privilégier l'appui en faveur des groupements et associations aux appuis individuels participait de la démarche des équipes d'exécution du Projet de contribuer à renforcer l'impact potentiel des activités financées ainsi que leur pérennité.
- ◆ Dans une logique d'assise durable du concept de sécurité humaine par l'ensemble des parties prenantes, le projet a pris l'option de procéder au renforcement systématique des capacités des représentants des administrations publiques et des acteurs.

**g) Mécanismes, procédures et politiques mis en place permettant aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, de préservation de l'environnement, d'autonomisation des femmes, de respect des droits fondamentaux et de développement humain**

L'intérêt du projet pour les jeunes et les femmes le situe dans une double logique (i) de soutien à l'égalité des hommes et des femmes, et (ii) d'autonomisation des femmes. Les mesures prises à travers les conseils régionaux, les commissions locales de suivi, les chambres de commerce et d'agriculture, les conseils régionaux de la jeunesse en vue de faciliter la sélection des bénéficiaires sont à mettre à l'actif des approches développées pour faciliter l'appropriation et la pérennité de la démarche de renforcement des capacités techniques et financières des jeunes et des femmes. Le renforcement recherché de la résilience des jeunes et des femmes a permis de stabiliser leurs revenus mais a également permis de déboucher sur le rétablissement de la confiance entre les communautés et les administrations publiques, ce qui ouvre des perspectives de fourniture durable des services publics essentiels utiles à l'amélioration de la situation sociale et économique des femmes dans les régions ciblées.

La mission d'évaluation considère comme une bonne pratique la formulation dans le PRODOC d'une stratégie de retrait par une remise graduelle des activités au Gouvernement. Cette approche vise à assurer la pérennité des acquis à travers des mécanismes d'appropriation et de durabilité tant au niveau central que local. A titre d'illustration, il convient de souligner quelques actions phares à retenir à cet égard, à savoir : (i) la dissémination et la formation au concept de « sécurité humaine » ; (ii) l'intégration de cette approche dans les Plans de Développement Economique et Social (PDSEC) ; (iii) la participation des structures techniques dans la mise en œuvre du Programme ; (iv) la création de comités locaux d'animation ; (v) l'institutionnalisation de l'approche sécurité humaine ; (vi) le renforcement constant des capacités des différents acteurs incluant les populations bénéficiaires. Ainsi, les principaux partenaires d'exécution ont à l'avance planifié leur stratégie de retrait en se basant sur l'approche « faire faire » dans l'appui et la garantie d'une gestion des ressources respectueuse des principes de responsabilité, des critères de transparence et de bonne gouvernance.

**h) Enseignements tirés sont en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, en vue de les faire bénéficier des connaissances acquises par le projet**

La configuration du dispositif de suivi-évaluation du Projet garantit la production et la diffusion de rapports présentant l'état d'avancement ainsi que les bonnes pratiques et les leçons apprises de la mise en œuvre du projet. Les rapports techniques et financiers trimestriels, les rapports des sessions semestrielles du Comité Technique de Suivi et les revues annuelles conjointes sont aptes à contribuer à la documentation des enseignements tirés de l'exécution du Projet. L'analyse de la revue documentaire par l'équipe de la mission révèle cependant la faible disponibilité de ces rapports rendant compte des sessions et missions de suivi.

*En conclusion, l'évaluation note que l'intérêt des autorités publiques et des partenaires au développement pour des interventions en faveur de la consolidation de la paix et du relèvement communautaire au Nord Mali garantit au Projet des perspectives de pérennité et d'extension à d'autres régions du Nord et du Centre du pays progressivement gagnés par l'insécurité. Les gages d'une bonne appropriation des enjeux et approches du projet en termes de soutien aux jeunes, aux femmes et aux autres groupes vulnérables par les acteurs relevant de la partie nationale sont à mettre au crédit d'une stratégie partenariale inclusive ayant permis l'implication des administrations publiques, des ONG et des communautés locales à toutes les étapes de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation de l'Action. La durabilité des bénéfices du projet est toutefois légèrement assombrie par les incertitudes consécutives à la crise au sommet de l'Etat ayant débouché sur une transition militaire et suscité des réactions diverses de la communauté internationale. Malgré ces craintes relatives aux perspectives de déploiement des programmes des partenaires au développement du Mali dans les régions du Nord ainsi qu'à la dégradation continue de la situation sécuritaire dans les régions du Nord et du Centre, la mission d'évaluation, considérant qu'elles ne sont pas en mesure de déboucher sur la déperdition des acquis du Projet du fait de son parfait alignement aux priorités nationales, aux interventions des partenaires et aux besoins des bénéficiaires, statue en faveur d'une pérennité des acquis du Projet qu'elle qualifie de Probable et attribue un score de 4/6 pour ce critère d'analyse.*

### 3.7 Thèmes transversaux

#### *Prise en compte d'égalité des sexes et autonomisation des femmes à toutes les phases du projet*

92. La prise en compte de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes s'est manifestée à toutes les phases du Projet.

- ◆ **Au niveau de la conception**, le document de projet prend la dimension genre en compte dans tous les produits et activités qui ciblent les bénéficiaires. Les jeunes et les femmes sont clairement ciblés comme les principaux bénéficiaires des actions à entreprendre dans le cadre du renforcement de leur résilience. Dans ces conditions, le Projet UNTFHS pourrait être crédité du Gender Marker 2 compte tenu de sa contribution à l'égalité des sexes.
- ◆ **Au niveau de la mise en œuvre**, l'équipe du projet a procédé à la prise en compte du genre de manière suivante :
  - ✓ Sur 4 000 bénéficiaires visés pour le renforcement des capacités dans les techniques de conception et de mise en œuvre des projets d'emplois et de création des activités génératrices de revenus durables, il a été prévu que 1 500 d'entre elles seraient des femmes, soit 37,5% de l'effectif de la cible et 60% de l'objectif visé pour les hommes. En fin de compte, le nombre de femmes bénéficiaires de cette activité a atteint 73,46% de l'objectif visé (1 102 femmes) tandis que celui des hommes s'est limité à 25,52%, soit 638 hommes.
  - ✓ Dans le même ordre d'idées, les capacités de 1 231 hommes ont été renforcées et 1 379 femmes ont dans les domaines de la riziculture, du maraîchage, de la tannerie, de l'élevage, de l'embouche, de la pêche et de la pisciculture sur un objectif initial de 1 416 (86,93%) alors que le nombre de femmes bénéficiaires de cette activité a été de 1 379, soit 140,01% de l'objectif fixé pour cette catégorie. Au terme de ces formations des outils et des semences ont été distribués autant aux femmes (828) qu'aux hommes (1 072).
  - ✓ Sur les 300 jeunes bénéficiaires de l'apprentissage, de la formation professionnelle et de l'appui à la création d'emplois décents dans les filières de l'électricité photovoltaïque, du maraîchage, de la mécanique motopompe 45 étaient des filles qui ont bénéficié de kits pour leur installation immédiate et la création d'emplois décents aussitôt après leur admission à la certification professionnelle.
  - ✓ Des activités spécifiques ont également été planifiées et mises en œuvre en faveur des notamment, celles qui ont porté sur : la promotion de l'autonomisation des femmes par la protection contre les violences faites aux femmes et la sensibilisation des populations pour prévenir les récurrences dans les communautés ; l'accès des femmes et des groupes vulnérables à des traitements améliorés contre le VIH/SIDA dans les communautés du Nord, l'amélioration de la compréhension des questions de soins de santé maternelle et infantile et de nutrition pour 10 000 bénéficiaires dans les communautés du Nord, etc.

#### *Droits Humains*

93. En règle générale, les droits humains sont répartis en trois (3) catégories principales : (1) les droits civils et politiques (également appelés libertés et droits fondamentaux), (2) les droits économiques, sociaux et culturels (également appelés droits sociaux), et (3) les droits collectifs. Les droits fondamentaux découlent principalement des principes suivants : Égalité : égalité des sexes, égalité devant la loi, égalité devant l'impôt, égalité devant la justice. Liberté d'opinion et d'expression.

Dans le cadre du Projet UNFTHS, Les capacités des Forces Armées Maliennes et de la Coordination des Mouvements Armés ont été renforcées sur les violences basées sur le genre dans le cadre de la protection et la promotion des droits des femmes en tant que principales victimes du conflit. . Les formations dispensées à Tombouctou, Gao et Kidal sur la compréhension du conflit, de la cohésion sociale, de la gestion et de la prévention des conflits, ainsi que les campagne de sensibilisation sur la coexistence pacifique menées à travers les médias et tous les autres canaux utilisés à cet effet constituent autant de vecteurs stratégiques pour le respect des droits humains dans leurs communautés visées.

### **Renforcement des capacités nationales**

94. Le renforcement des capacités des acteurs représente l'épine dorsale du Projet UNTFHS. Le projet se base sur la présomption d'un accès à une paix durable, à la stabilité et à la cohésion sociale à travers le renforcement de la résilience des jeunes et des femmes qui n'est accessible que par la formation (formation professionnelle pour l'acquisition des compétences professionnelles ; formation à la création des activités génération des revenus ; formation à la création des emplois décents, formation la prévention et à la gestion des conflits, etc.).

***Au regard des données recueillies et de l'analyse, l'évaluation considère que les thématiques transversales ont été effectivement prises en compte depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre à travers la mise en place du dispositif de pilotage et de coordination du Projet, le renforcement des capacités des bénéficiaires et des acteurs, l'intégration de l'approche de sécurité humaine dans les programmes de redressement et de développement des régions ciblées par le Projet.***

## CONCLUSIONS - CONSTATS - RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION PROJET D'APPUI A LA SECURITE HUMAINE AU NORD MALI

Conformément aux directives du Guide d'évaluation du PNUD, la synthèse des conclusions et recommandations du présent rapport est construite autour des constatations et des réponses aux questions d'évaluation qui ont permis de qualifier la performance du Projet Sécurité Humaine au Nord Mali. A cet égard, il convient de rappeler que le contexte du Mali a été fortement perturbé depuis 2012 dans les régions du Nord par une crise multidimensionnelle d'ordre politique et militaire qui a considérablement détérioré l'état de la cohésion sociale et de l'unité du pays. La dimension politique et militaire de cette crise est venue s'ajouter à une crise alimentaire et nutritionnelle structurelle qui affecte des millions de maliens depuis plusieurs années et se traduit par la réduction substantielle de leurs capacités de production, ainsi que de leur pouvoir d'achat. Cette conjonction de plusieurs facteurs de déstructuration sociale forme le lit de nombreuses tensions ethniques, géographiques et politiques qui ont débouché sur des conflits intercommunautaires, ainsi que sur l'émergence et la croissance de plusieurs groupes armés à l'origine de graves violations de droits humains et de destructions d'infrastructures. A ce sujet, les données disponibles auprès de plusieurs sources révèlent que l'insécurité et l'instabilité politique au Nord Mali ont conduit au déplacement massif des populations depuis 2013 (environ 520 000). On estime à cet effet à 50 311, le nombre de personnes déplacées au Mali, dont environ 24% de femmes et 54% d'enfants, et à 136 422 maliens réfugiés dans les pays frontaliers (Mauritanie, Burkina Faso, Niger)<sup>1</sup>. C'est cette situation, aggravée par le contexte d'intervention de plus en plus complexe et l'absence d'autorités étatiques dans certaines régions du Nord, qui alimente l'augmentation significative de la criminalité dans ces régions, ainsi que les conflits entre groupes armés et les tensions intercommunautaires qui enferment les populations du Nord Mali dans un cercle vicieux de vulnérabilité.

En guise de contribution à la réponse aux défis de sécurité humaine qui structurent cette, le Gouvernement du Mali a élaboré un Programme conjoint de renforcement de la résilience des jeunes et des femmes grâce à l'appui technique et financier du Système des Nations-Unies. Ce Programme est basé sur l'intégration de l'approche de sécurité humaine dans les programmes de reprise économique et de développement dans les régions cibles. De manière plus directe, les bénéficiaires de ce Programme ont obtenu des appuis divers pour la diversification et l'amélioration de leurs moyens d'existence par la création d'emplois et l'augmentation de leurs revenus ; le renforcement de leurs capacités de production, la professionnalisation des jeunes pour un accès facile à l'emploi et l'auto-emploi, une meilleure compréhension des enjeux et défis liés à la prévention et la gestion des conflits, ainsi qu'à la lutte contre les violences faites aux femmes et aux filles, etc.

Ainsi donc, le projet d'Appui à la sécurité humaine au Nord Mali à travers le renforcement de la résilience des jeunes et des femmes qui a été mis en œuvre à la suite des études ayant conduit à la mise en œuvre d'une première phase dénommée Programme Conjoint Jeunesse et Résilience, grâce au soutien financier du Fonds de Sécurité Humaine des Nations-Unies, apparaît comme une contribution à la réponse du Gouvernement du Mali aux défis de consolidation de la paix, de stabilité, de cohésion sociale, de redressement économique et social pour les régions de Gao, Tombouctou et Kidal..

Alignés aux objectifs du Cadre stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR 2012-2017) ; du Plan de Redressement Economique Durable (PRED 2013-2014), des engagements internationaux pris par la Conférence de Bruxelles en Mai 2013 ; du Programme de Développement Accéléré pour les Régions du Nord qui sert de guide pour les acteurs dans les contextes humanitaires et de redressement ; et du Plan d'Action du Gouvernement (PAG, 2013-2018).le Projet UNTHS devait contribuer au renforcement de la capacité de résilience des jeunes et des autres groupes et communautés vulnérables à travers la

---

<sup>1</sup> Source : *Humanité & Inclusion Mali*

diversification de leurs moyens d'existence et de génération de leurs revenus ; le renforcement de la résilience communautaire aux conflits et aux chocs à travers la promotion de la coexistence pacifique et l'intégration effective de l'approche de sécurité humaine dans les programmes de reprise économique et de développement dans les régions cibles ; et l'accès amélioré des membres de la communauté aux services sociaux de base.

**Au regard des résultats enregistrés au terme de sa mise en œuvre, la performance globale de ce projet est qualifiée de « Modérément Satisfaisante » par l'évaluation, avec un score de 4 sur une échelle de six niveaux allant de 1 (Très insatisfaisante) à 6 (Très satisfaisante).** Examinée sur la base des constats et conclusions tirées de l'analyse de chaque critère d'évaluation, cette performance a été établie de manière détaillée tel qu'il apparaît dans le tableau 9 ci-après.

**Tableau 9 : Performance du projet RESA Bambari selon les critères d'évaluation**

Critères d'évaluation	Qualification attribuée	Score
Conception	Modérément Insatisfaisante	3
Pertinence	Satisfaisante (Pertinente)	5
Efficacité	Insatisfaisante	3
Efficience	Modérément Satisfaisante	4
Impact	Satisfaisante	5
Durabilité	Satisfaisante (Probable)	4
Qualification globale	<b>Satisfaisante</b>	<b>24/6 =5/6</b>

La performance du Projet UNTFHS est assise sur des évidences qui sont récapitulées dans le tableau 9 ci-après :

**Tableau 10 : Récapitulatif des évidences de la performance du projet RESA Bambari**

Critères d'évaluation	Evidences
Conception	<p><b>Conception :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ <b>Matérialisée par l'existence d'un Document de Projet articulé autour de :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs, résultats, activités et cibles à atteindre ;</li> <li>• Cadre d'intervention logique structuré autour des objectifs stratégiques et spécifiques de sécurité humaine ciblés, de leurs résultats respectifs, indicateurs de performance, sources et moyens de vérification, facteurs de risques et mesures d'atténuation de ces risques</li> <li>• Budget détaillé du Projet, ventilé annuellement par objectif, résultat et activités ; par objectif de sécurité humaine ; par rubrique de dépenses et par Agence</li> </ul> </li> <li>➔ <b>Caractérisée par :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une approche participative dans l'identification des besoins et l'élaboration du document de projet</li> <li>• la prise en compte de la jeunesse, de la promotion et de la protection de la femme et de la communauté à toutes les étapes du Projet</li> <li>• la prise en compte des leçons apprises du Programme Conjoint Jeunesse et Résilience (PCJR)</li> <li>• une couverture plus large qui intègre Kidal dans la zone d'intervention du Projet</li> </ul> </li> <li>➔ <b>Limites substantielles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence d'une théorie de changement élaborée et explicite</li> <li>Absence d'un cadre de résultats étoffé</li> <li>Quasi-totalité des indicateurs non SMART = Non mesurables</li> </ul> </li> </ul>
Pertinence	<p><b>Pertinence attestée par :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ <b>La cohérence et l'alignement du projet aux :</b></li> </ul>

Critères d'évaluation	Evidences
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagements internationaux pris par la Conférence de Bruxelles de Mai 2013</li> <li>• Accord Préliminaire de Ouagadougou et Accord pour la paix et la réconciliation au Mali issu du processus d'Alger</li> <li>• Priorités nationales tels que définies dans le CSCRP 2012-2017 ; le PRED 2013-2014 ; le Programme de Développement Accéléré pour les Régions du Nord, le PAG, 2013-2018</li> <li>• ODD 2 (cible :2.6), ODD (cibles 3.1, 3.2, et 3.7)., ODD 4 (cibles 4.1, 4.3, 4.4 et 4.5), ODD 5 (cible :5.5), ODD 6 (cibles 6.1, 6.2 et 6.3), ODD 8 (cibles 8.3, 8.5, 8.6), ODD 10 (cible10.1, 10.2, 10.7), ODD 16 (cibles 16.1, 16.3, 16.4)</li> <li>• Domaines de priorité du Fonds d'affectation Spéciale des Nations-Unies pour la Sécurité Humaine</li> <li>• Effets de l'UNDAF+2015-2019 (effets 1 ; 2, 4 et 5)</li> <li>➔ <b>La prise en compte effective des besoins des bénéficiaires :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des insécurités humaines au Mali et spécialement dans les régions du Nord</li> </ul> </li> <li>➔ <b>Le soutien de la communauté internationale à travers le mandat confié à la MINUSMA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui au cessez-le feu</li> <li>• Application de l'Accord pour la paix et la réconciliation au Mali</li> <li>• Bons offices et réconciliation</li> <li>• Promotion et défense des droits de l'homme</li> <li>• Aide humanitaire et projets en faveur de la stabilisation, à la protection, sûreté et sécurité du personnel des Nations Unies</li> </ul> </li> <li>➔ <b>La synergie avec d'autres interventions du SNU au Mali :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de cadres partagés de coordination des interventions des régions du Nord, à travers l'activation de clusters (Protection, Education, WASH, Sécurité Alimentaire, etc.)</li> <li>• Développement de programmes d'urgence des Nations-Unies pour le redressement économique des régions du Nord touchées par la crise</li> <li>• Développement d'un programme d'assistance pour les Personnes Déplacées Internes (PDI) et les réfugiés (WASH, Food for work, Cash for work, etc.)</li> <li>• Mise en place de mécanismes de protection à travers des consortiums d'ONG internationales et certaines Agences du Système des Nations-Unies en faveur des enfants affectés par la crise, et des femmes et filles victimes de violences faites aux femmes</li> <li>• Développement et mise en œuvre du Programme Conjoint Jeunesse et Résilience (PCJR) destiné à renforcer la résilience des jeunes, en particulier les plus vulnérables et à accompagner les politiques et initiatives de créations d'opportunités économiques, tout en soutenant leur implication dans l'établissement de la paix et de la cohésion sociale</li> </ul> </li> </ul>
Efficacité	<p><b>Efficacité difficilement appréciable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ <b>Taux de réalisation des activités</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 80,95%</li> </ul> </li> <li>➔ <b>Taux d'achèvement des produits</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non mesurable : données indisponibles</li> </ul> </li> <li><b>Taux de progression des indicateurs et du niveau d'atteinte des cibles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non mesurable : données indisponibles</li> </ul> </li> <li>➔ <b>Taux d'achèvement des produits et de contribution à l'obtention des changements transformationnels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Non évaluables : absence d'évidences et de données factuelles</li> </ul> </li> </ul>
Efficience	<p><b>Efficience appréciée sur la base des éléments suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ <b>Capacité d'absorption des ressources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte capacité d'absorption de ressources : 97,44% au 31 décembre 2019</li> <li>• Coût de livraison très satisfaisant en dépit de deux prorogations d'échéance de la clôture du Projet : 14,46%</li> </ul> </li> <li>➔ <b>Optimisation des ressources disponibles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation des ressources humaines disponibles et des mécanismes de pilotage et de coordination mis en place dans le cadre du PCJR</li> <li>• Synergies et complémentarité entre 6 Agences du Système des Nations-Unies pour la mise en œuvre du Projet</li> <li>• Partage des dépenses de fonctionnement entre plusieurs Agences</li> <li>• Division claire du travail entre les différentes Agences partenaires d'exécution du Projet</li> </ul> </li> <li>➔ <b>Efficience de l'utilisation des ressources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présomption de la réalisation des économies d'échelle, grâce à des actions synergiques :</li> </ul> </li> </ul>

Critères d'évaluation	Evidences
	<p>prise en charge du personnel et de l'équipement de la Cellule de Coordination, du fonctionnement des instances de pilotage et de supervision, de la réalisation des activités sur le terrain dont certaines ont été financées dans le cadre du PCJR).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ <b>Efficienc e des modalités de gestion</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinaison des Modalité d'Exécution DEX et NEX appliquées selon les circonstances et la spécificité du contexte et des cibles visées</li> </ul> </li> <li>➔ <b>Qualité des partenariats établis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication de partenaires diversifiés dans la mise en œuvre du Projet (agences du SNU, administrations publiques du niveau central et déconcentré, collectivités territoriales, organisations de la société civile, communautés, etc.)</li> </ul> </li> <li>➔ <b>Suivi-évaluation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Production régulière des outils mandataires prévus pour le suivi-évaluation conformément aux dispositions du PRODOC</li> </ul> </li> <li>➔ <b>Limites ayant impacté l'efficience du Projet</b>  <b>Non-respect du calendrier de mise en œuvre :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Prorogations d'échéance de la clôture du projet</li> <li>• Faible évidence de la délimitation des rôles et responsabilités du Comité de Pilotage et du Comité Technique de Suivi</li> <li>• Faible évidence de la fonctionnalité des instances de gouvernance et de coordination du projet : manque de clarté sur la périodicité des rencontres statutaires</li> <li>• Impossibilité de déterminer l'efficience de l'utilisation des ressources : l'évaluation est incapable d'établir le ratio du taux de réalisation physique des produits sur le taux d'engagement des ressources utilisés à cette fin</li> <li>• Evaluation à mi-parcours prévue, mais non réalisée</li> </ul> </li> </ul>
Impact	<p><b>Impact caractérisé par les changements suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ <b>Résilience des jeunes, des autres groupes et autres communautés vulnérables</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 740 personnes aptes à maîtriser les techniques de conception et de mise en œuvre des projets d'emplois et de renforcement des activités génératrices de revenus durables</li> <li>• 2 610 personnes augmenter leurs capacités de production, ainsi que leurs revenus grâce aux formations reçues dans les domaines de la riziculture, du maraîchage, de la tannerie, de l'élevage, de l'embouche, de la pêche et de la pisciculture</li> <li>• 1 900 personnes réalisent leur insertion économique grâce aux outils et semences fournis par le projet</li> <li>• 281 jeunes parmi les 300 qui ont reçu une formation en électricité photovoltaïque, maraîchage, mécanique motopompe ont été admis à la certification de leur formation professionnelle dans ces 3 filières et désormais reconnus détenteurs des qualifications nécessaires dans les spécialités ciblées et de ce fait, aptes à s'installer en auto-emploi et à créer des emplois décents</li> <li>• le leadership féminin s'est affirmé de manière plus évidente à la suite des formations dispensées à 350 femmes sur les violences basées sur le genre. Celles-ci ont joué un rôle actif d'appui-conseil au sein des comités de veille et d'alerte, des conseils des sages pour la prévention, la dénonciation et l'orientation des victimes de violences faites aux femmes et aux filles</li> <li>• une meilleure compréhension des questions de soins de santé maternelle et infantile par les mères et gardiennes d'enfants a contribué à l'amélioration des taux de vaccination qui sont passés de 80% en 2015 à 84% en 2017, ainsi que les taux de mobilisation sociale (90 à 99% à Tombouctou) et adhésion de la communauté de Gao aux soins de santé (104,2% à 108% de 2015 à 2017)</li> </ul> </li> </ul>
Durabilité	<p><b>Probabilité de la durabilité des acquis en raison de :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'alignement du projet aux priorités nationales</li> <li>• L'engagement de la Communauté internationale à soutenir le Gouvernement du Mali dans la recherche des solutions à la résolution du conflit</li> <li>• Approche participative et inclusive des parties prenantes à la programmation, l'exécution et le suivi des interventions</li> <li>• Gouvernement, Collectivités territoriales et les communautés bénéficiaires du Programme associés à la formulation du Projet.</li> <li>• Implication et participation des Collectivités territoriales et des ONG locales dans la mise en œuvre perçues comme des gages de diffusion du concept de sécurité sociale au niveau communautaire et facteur favorable à l'adhésion des populations bénéficiaires aux idéaux et approches du Projet.</li> </ul>

Critères d'évaluation	Evidences
Thèmes transversaux	<p><b>Prise en compte du genre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ <i><b>Au niveau de la conception du projet et la mise en oeuvre</b></i></li> <li>➔ L'évaluation considère que le Projet répond aux critères du « Gender Marker 2 », c'est-à-dire sexo-spécifique en ce sens que le nombre de femmes, d'hommes et de groupes marginalisés fait l'objet d'une attention particulière .</li> </ul> <p><b>Droits humains</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacités des forces de défense et de sécurité, des leaders communautaires et locaux et des cibles renforcées en matière de lutte contre les violences basées sur le genre</li> </ul> <p><b>Renforcement des capacités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation des jeunes, autres groupes et communautés à la diversification des moyens d'existence et de génération des revenus</li> <li>• Formation des hommes et des femmes à l'augmentation de leurs capacités de production à travers l'agriculture, la pêche et l'élevage</li> <li>• Formation professionnelle des jeunes en vue de leur insertion professionnelle et la création d'emplois décents</li> <li>• Formation des membres de communautés à la prévention et à la gestion des conflits, ainsi qu'à la prévention et la lutte contre les violences faites aux femmes et aux filles</li> </ul> <p>Formation des enfants comme « Ambassadeurs de la Paix » Protection</p>

**Les acquis du Projet Sécurité Humaine au Nord Mali** qui reposent sur les évidences récapitulées dans le tableau 10 ci-dessus **résultent de ses atouts et forces dont les principales relèvent de :**

- ◆ L'engagement et du soutien de la Communauté Internationale qui se tient aux côtés du Gouvernement et du peuple malien dans la recherche de solutions au conflit et crises diverses qui secouent ce pays depuis des décennies ;
- ◆ La disponibilité et de l'engagement du Fonds d'affection spéciale des Nations-Unies à appuyer un processus exposé à des aléas peu prévisibles et susceptibles de se traduire par des limitations importantes dans l'atteinte des objectifs visés par les initiatives appuyées .
- ◆ L'approche participative qui a caractérisé la conception du PCJR, ainsi que son pendant axé sur le renforcement de la sécurité humaine au Nord Mali à travers la résilience des jeunes et des femmes ;
- ◆ L'approche holistique de sécurité humaine adoptée pour le Projet de Sécurité Humaine au Nord Mali à travers la diversité de ses principes ;
- ◆ La forte implication des parties prenantes (administrations publiques du niveau central et déconcentré, collectivités territoriales, organisations de la société civile, groupes vulnérables et communautés) à toutes les étapes du projet et qui s'est avérée comme l'un des principaux facteurs d'une meilleure appropriation des acquis du Projet ;
- ◆ L'approche synergique caractérisée par la participation concomitante et complémentaire de six agences du Système des Nations-Unies à la conception et à la mise en œuvre du Projet en fonction de leurs avantages comparatifs, ce qui illustre la préoccupation d'une gestion qui vise des résultats transformationnels significatifs ;
- ◆ Du déploiement effectif des équipes sur les sites de réalisation des activités, ce qui a permis d'assurer la continuité de la mise en œuvre du Projet en dépit du contexte sécuritaire qui n'a cessé de se dégrader de manière continue.

**La mise en œuvre du projet Sécurité humaine au Nord Mali a été bonifiée par des bonnes pratiques qui relèvent essentiellement de la capacité d'adaptation des équipes au contexte et à l'environnement du Projet. A cet égard, l'évaluation note que la prise en compte du contexte sécuritaire s'est caractérisée par :** (a) l'évitement des zones rurales reconnues comme plus exposées à l'insécurité, au profit des centres urbains, (b) la mise à contribution de l'expertise des ONG locales et du programme national de volontaires, (c) la fréquence assidue des actions de sensibilisation et d'information, (d) l'organisation de missions conjointes de suivi à partir de Bamako, (e) la mobilisation des personnels du Système des Nations-Unies recrutés sur le terrain et ou issus des communautés cibles, (f) la restriction des mouvements du personnel onusien dans certaines localités de Gao, Tombouctou et Kidal et sur certains axes (Mopti-Douentza-Gao ; Douentza-Tombouctou-Goundam) caractérisés par des attaques, menaces et tentatives d'enlèvement de civils.

- ◆ Intervenir à Kidal en s'appuyant sur les acteurs déployés à Gao a permis de maintenir les appuis prévus pour cette région et ainsi d'atténuer le sentiment d'exclusion des populations de cette région déjà confrontées à une crise sécuritaire de grande ampleur.
- ◆ L'emploi des kits solaires pour l'alimentation des radios locales est une bonne pratique qui illustre la sensibilité des parties prenantes du Projet sur les questions de réduction des émissions des gaz à effet de serre à travers cette utilisation de l'énergie propre
- ◆ Le sens de l'anticipation des parties prenantes du Projet qui a permis d'assurer une jonction harmonieuse avec le PCJR, dans l'optique d'assurer la consolidation des acquis issus du PCJR mérite d'être souligné comme une bonne pratique de premier ordre. Par cette approche, le Système des Nations-Unies a pu rehausser la visibilité de sa contribution à la recherche des solutions au conflit du Nord Mali.

**La performance du projet Sécurité Humaine au Nord Mali qui est qualifiée de Modérément Satisfaisante a été contrebalancée par plusieurs contraintes hors de son contrôle, mais aussi par des faiblesses qui constituent autant de leçons à prendre en compte pour des interventions similaires dans le futur.**

- ◆ La persistance de la crise sécuritaire, essentiellement caractérisée au Nord Mali par la pression de la présence permanente des groupes armés demeure la principale contrainte qui dépasse les capacités de contrôle d'un projet, fût-il conjoint comme le Projet UNTFHS. On peut considérer qu'il s'agit là d'une des principales raisons qui ne permettraient pas de garantir le respect des délais d'exécution prévus initialement, et encore moins d'atteindre des résultats transformationnels sur le court terme.
- ◆ Qu'à cela ne tienne, l'évaluation considère que le faible niveau d'assurance-qualité de la conception et de la mise en œuvre du Projet qui s'est reflété par les faibles performances observées en matière d'efficacité relève des limites internes.
- ◆ Par ailleurs, l'évaluation note que l'absence d'un canevas standardisé des formats et des contenus des rapports produits reflète un manque de rigueur de l'approche méthodologique de production des données, ce qui a conduit à formuler une réserve sur la qualité et la fiabilité des données produites dans le cadre du suivi de la mise en œuvre du Projet

### **En guise de leçons à retenir, l'évaluation considère que :**

- ◆ La volatilité du contexte politique et sécuritaire du Mali est un facteur aggravant de l'instabilité et de l'insécurité dans le pays et tout particulièrement dans les régions du Nord
- ◆ La résilience de groupes vulnérables lourdement impactés par une multiplicité des crises ayant débouché sur l'instabilité tel que c'est le cas au Nord Mali devrait se construire autour du NEXUS HDP (Humanitaire-Développement et Paix)
- ◆ L'appui au renforcement de la cohésion sociale et à la stabilisation au Nord Mali devrait s'inscrire dans la durée et justifier des enveloppes financières conséquentes pour les initiatives à mettre en oeuvre
- ◆ La situation du Mali illustre la nécessité de cibler en priorité des sites d'intervention qui présentent les meilleures garanties d'atteinte des résultats escomptés, au regard de leur niveau d'accessibilité, de l'existence de capacités endogènes aptes à accompagner efficacement les initiatives programmées, et des possibilités d'assurer la continuité des actions programmées en toute sécurité
- ◆ Les limites observées dans la formulation et le suivi des indicateurs n'ont pas permis d'illustrer la contribution du projet à la réalisation des effets et impacts anticipés
- ◆ La faible qualité des indicateurs illustre une faible interaction du Projet avec l'Unité de Suivi-Evaluation du Bureau Pays du PNUD qui est censé assurer la qualité des outils de planification, de mise en oeuvre et de suivi-évaluation avant toute signature d'un PRODOC.
- ◆ La présomption de la faible interaction du Projet avec l'Unité de Suivi-Evaluation du Bureau Pays du PNUD se conjugue avec d'éventuelles contraintes qui auraient impacté négativement les performances du Projet en termes d'efficacité et d'efficience en raison de la multiplicité des centres de décision qui a caractérisé la structuration des arrangements de gestion et de coordination du Projet. En effet, la gestion du Projet éclatée entre plusieurs instances décisionnelles sans aucune clarification de leurs lignes de communication et de leurs modalités de fonctionnement apparaît comme un défi qui n'a pas facilité sa mise en oeuvre.

### **En conclusion, l'évaluation considère que :**

- ◆ L'absence d'une Théorie de Changement et d'un Cadre de Résultats étoffés offre des possibilités limitées pour la mesurabilité de la progression des changements escomptés du fait de l'absence de données de référence pour les indicateurs à renseigner, de la non identification des cibles fixées pour la mesure de leur progression, ainsi que du faible niveau de leur alignement aux produits et résultats attendus du Projet.
- ◆ L'incapacité de l'évaluation à déterminer la contribution des produits du Projet à l'obtention des changements transformationnels résulte de l'absence d'un mécanisme de suivi-évaluation et de collecte régulière des données pour renseigner les indicateurs. Cette situation illustre la nécessité pour le PNUD d'associer une expertise technique avérée en suivi-évaluation pour la conception et le suivi efficace de la mise en oeuvre de ses programmes
- ◆ Au terme de sa mise en oeuvre, les acquis du Projet UNTFHS doivent être protégés quelles que soient les limites inhérentes à sa conception et à sa mise en oeuvre. La consolidation de ces acquis devrait s'inscrire dans la perspective du Nexus HDP selon une progression linéaire d'un passage de l'humanitaire vers le développement et la paix qui en est le corollaire

Tenant compte de ses acquis, ainsi que des forces, faiblesses contraintes qui ont impacté sa mise en œuvre, et des leçons à retenir pour des interventions similaires dans le futur, la mission d'évaluation formule les recommandations suivantes à l'endroit des parties prenantes :

➤ **Recommandation 1 : A l'attention du Gouvernement Malien**

*Poursuivre le dialogue politique avec les groupes armés à travers les processus de paix et de réconciliation en cours, dans la perspective de desserrer les régions du Nord Mali de l'étau de la crise sécuritaire qui les enserme, et d'un retour progressif à la paix et à la stabilité.*

➤ **Recommandation 2 : A l'attention du Gouvernement Malien**

*Soutenir le foisonnement des initiatives d'amélioration et de diversification des moyens d'existence et d'augmentation de revenus des groupes vulnérables et création d'emplois décents, dans une optique d'accélération du relèvement communautaire en tant que facteur de redressement économique et de cohésion sociale*

➤ **Recommandation 3 : A l'attention du Gouvernement Mali**

*Renforcer la confiance des populations et des partenaires au développement du Mali envers l'Etat et des Forces de Défense et de Sécurité à travers une présence permanente des autorités dans les régions en conflit et une fourniture FSI, un accès amélioré des groupes vulnérables aux infrastructures et aux services sociaux de base, ainsi que par des actions de prévention et de lutte contre les violences faites aux femmes et aux filles visibles*

➤ **Recommandation 4 : A l'attention du Gouvernement Mali**

*Orienter prioritairement les interventions des partenaires au développement vers des zones à faible risque sécuritaire*

➤ **Recommandation 5 : A l'attention du SNU**

*Maintenir le soutien à des initiatives qui concourent à la recherche des solutions du conflit au Mali et tout particulièrement celles qui visent le renforcement de la résilience des groupes vulnérables et servent de balise au NEXUS HDP*

*Tirer les enseignements relatifs aux questions de coordination entre les agences, les services techniques à travers la mise en place d'un cadre commun de partage des informations sur les activités et résultats du projet*

*Centraliser et diffuser les meilleurs résultats du projet*

**Recommandation 6 : A l'attention du PNUD**

*Formuler une nouvelle proposition à soumettre au financement de l'UNTHS qui soit ciblée sur la consolidation des acquis de l'intégration de l'approche de sécurité humaine entamée au Nord Mali ? et structurée autour d'une Théorie de Changement bien définie et d'un Cadre de Résultats mesurable par des indicateurs de qualité*

➤ **Recommandation 7 : A l'attention du PNUD**

*Garantir l'assurance-qualité de l'éventuelle requête à soumettre au financement de l'UNTFHS par une interaction soutenue entre ce futur Projet et l'Unité de Suivi-Evaluation du PNUD*

## BIBLIOGRAPHIE

1. Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté 2012-2017, 28 décembre 2011
2. Plan pour la Relance Durable du Mali 2013-2014, 07 Mai 2013
3. PRODOC Programme Jeunesse et Résilience en date du 07 Octobre 2013
4. Programme d'Actions du Gouvernement (PAG) 2013-2018, Novembre 2013
5. Plan Cadre intégré des Nations Unies pour l'aide au développement au Mali 2015-2019, 2015
6. PRODOC NTFHS en date du 04 Avril 2016
7. Cadre Stratégique pour la relance économique et le développement du Mali 2016-2018, Avril 2016
8. Rapport Annuel du Projet 14-004 : période couverte : 1er Avril 2016 au 31 Mars 2017
9. Plan de réponse humanitaire du Mali, Février 2018
10. Rapport Annuel du Projet 14-004 : Reporting period : 31 March 2017 au 30 Avril 2018
11. Compte-Rendu de la réunion du COPIL du Projet « Intégration socioéconomique des jeunes à Mopti , Tombouctou et Gao » et du Projet « Appui à la sécurité humaine au Nord Mali en vue du renforcement de la résilience des jeunes et des femmes », Mars 2018
12. Rapport Final du Projet 14-004, période couverte Avril 2016 à Décembre 2019
13. Plan Opérationnel Septembre 2017-Mars 2018
14. Plan de Travail 2019\_Agences UN
15. Termes de référence de l'évaluation
16. PTA UNTFHS\_2018\_PNUD\_OMS\_FAO-UNICEF\_UNFPA\_BIT
17. Plan de travail 2020\_ PNUD\_OMS\_FAO-UNICEF\_UNFPA\_BIT

# ANNEXES

## Annexe 1 : Termes de référence : Évaluation finale du Projet d'Appui à la sécurité humaine au Nord du Mali en vue du renforcement de la résilience des jeunes et des femmes » UNTFHS

### Historique

**Prière noter que toutes les offres (propositions technique et financière, copies des diplômes, etc.) dûment signées doivent impérativement être envoyées à l'adresse e-mail [mali.procurement@undp.org](mailto:mali.procurement@undp.org) avec mention de la référence et intitulé du dossier. Votre proposition devra être reçue au plus tard le lundi 13 avril 2020 à 17H00 précises.**

Le projet "Appui à la Sécurité Humaine au Nord Mali à travers le renforcement de la résilience des jeunes et des femmes" vise à (i) renforcer les capacités de résilience des populations les plus vulnérables, surtout les jeunes et les femmes des régions les plus touchées par la crise; (ii) promouvoir la coexistence pacifique, la paix, la protection des groupes les plus vulnérables et l'intégration de la sécurité humaine dans les programmes de développement et de redressement ; et (iii) améliorer l'accès des populations les plus vulnérables aux principaux services sociaux de base

Financé à hauteur de 2 087 409,50 par les fonds de sécurité humaine des Nations Unies (UNTFHS), le projet se fonde sur les leçons apprises de la phase initiale du Programme Conjoint Jeunesse et Résilience (PCJR) au Mali. Outre la cible "jeunesse", il prend en compte la promotion et la protection des femmes. Les jeunes, les femmes et les autres groupes vulnérables des régions de Gao, Tombouctou et Kidal qui sont les zones d'intervention seront les principaux bénéficiaires. Les acteurs institutionnels de mise en œuvre (Gouvernement, Société Civile et Collectivités Territoriales) ont bénéficié également des opportunités de renforcement des capacités pour l'intégration effective des principes et objectifs de sécurité humaine dans les cadres du programme.

En janvier 2012, le Mali a connu une grave crise sécuritaire sans précédent. La faible présence de l'Etat dans les régions du Nord qui représentent 2/3 du territoire national et la porosité des frontières avec les pays limitrophes a conduit à l'occupation de cette zone par divers groupes armés terroristes. Après plusieurs mois d'affrontements et de tensions, la signature, en juin 2013, de l'Accord Préliminaire de Ouagadougou entre le Gouvernement et une partie des groupes armés a permis la tenue des élections présidentielle et législatives sur l'ensemble du territoire national

La signature en Mai 2015 de l'Accord pour la paix et la réconciliation nationale issu du processus d'Alger et sa mise en œuvre par le gouvernement suscite un réel espoir de faire la paix au Mali, bien que le pays soit toujours confronté à d'énormes défis

On estime que sur les 19 millions de personnes menacées d'insécurité alimentaire et de malnutrition au Sahel, près de 4.6 millions vivent au Mali. Le conflit au Nord Mali a aussi touché des communautés déjà appauvries en raison des conditions climatiques défavorables liées aux changements climatiques

Par ailleurs, les moyens d'existence des communautés de base souffrent encore de l'effet pervers du ralentissement des échanges transfrontaliers. L'insécurité a considérablement réduit l'accès aux marchés. La hausse des prix des denrées de première nécessité et la perte des moyens de subsistance ont fortement réduit la capacité des ménages à acquérir la nourriture dont ils ont besoin

Avec plus de 60% de la population ayant moins de 25 ans, on estime que les jeunes âgés de 15 à 40 ans constituent la majorité des déplacés et des réfugiés. En outre, selon les analyses des données du recensement général de la population et de l'habitat (INSTAT, 2009), le chômage est endémique et il touche surtout les jeunes de 18 à 35 ans (par exemple, avant la crise de 2012, le taux de chômage était de 55,4% et 51,4% à Tombouctou et Gao respectivement, contre 32,2% à Mopti)

Comme conséquence directe du conflit, l'accès aux services sociaux de base et à l'assainissement s'est nettement détérioré au Mali. Des analyses de la situation montrent que, dans le secteur des services sociaux de base et des infrastructures, il existe un accès limité aux réseaux de traitement et de fourniture d'eau potable, ainsi qu'un manque de facilités d'évacuation des déchets liquides. Etant donné la prévalence du VIH, des violences et abus sexuels dans un tel contexte de fragilité, les femmes et les filles constituent un groupe souvent exposé

Dans le secteur de l'éducation, les efforts déployés au cours de ces dernières années ont conduit à une augmentation de 23% du nombre des écoles primaires et secondaires dans le pays. Cependant, des défis existent toujours. L'analyse des insécurités humaines au Mali, et spécialement dans les régions du Nord, décrites ci-dessus montre que ces insécurités naissent de la pauvreté des populations et du sentiment d'exclusion et de marginalisation exprimé par certains groupes communautaires

L'analyse des insécurités humaines au Mali montre que ces insécurités naissent de la pauvreté des populations et du sentiment d'exclusion et que les jeunes et les femmes sont des acteurs clés dans la stabilisation et le développement du Mali en général et des régions du Nord en particulier. Etant donné l'absence d'opportunités d'emploi pour ces jeunes, ils deviennent beaucoup plus vulnérables

Ainsi, aider les jeunes à émerger comme acteurs de paix et agents du développement devrait être la pierre angulaire des interventions de sécurité humaine au Nord du Mali. Par ailleurs, les violences sexuelles faites aux femmes et aux filles sont aussi utilisées pour contrôler la gestion des ressources en l'absence de l'Etat limitant du coup l'accès des acteurs humanitaires et de développement aux zones de conflits pour une prise en charge psychologique, médicale et juridique.

Sur la base de l'approche genre du développement, les femmes devraient être soutenues et encadrées pour accroître leur prise de conscience quant à leur perception dans les efforts en matière de sécurité humaine. A ce titre, les efforts destinés à promouvoir la résilience des femmes et des jeunes devraient être canalisés à travers des activités aussi variées que les initiatives de génération de revenus, de consolidation de la paix, d'accompagnement psychologique et d'accès aux services sociaux de base

Les priorités nationales du gouvernement sont reflétées dans plusieurs documents cadres sur lesquels les Nations Unies alignent leurs interventions :

- le Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCR 2012-2017)
- le Plan de Redressement Economique Durable PRED (2013-2014) sur la base duquel furent formulés les engagements internationaux pris par la Conférence de Bruxelles en Mai 2013
- le Plan d'Action du Gouvernement (2013-2018) qui est un document de politique.
- Ces documents de politiques stratégiques nationales ne mettent pas clairement en exergue l'approche de la sécurité humaine. Pourtant, ils traitent clairement de thèmes liés à la sécurité humaine. Outre ces documents de référence, d'autres cadres d'intervention plus ciblés ont été élaborés et ils servent de guide pour les acteurs dans les contextes humanitaire et de redressement. C'est le cas du Programme de Développement Accéléré pour les Régions du Nord

Sur la base des avantages comparatifs, les Nations Unies accompagnent les actions menées par le Gouvernement, en synergie et en complémentarité avec d'autres partenaires. Toutes les instances des Nations Unies au Mali (Agences et MINUSMA) ont conjointement préparé le Plan cadre intégré des Nations Unies pour l'aide au développement du Mali, dénommé UNDAF+ 2015-2019. Ce document regroupe toutes les interventions des Nations Unies au Mali, prend en charge les besoins et les aspirations des jeunes et des femmes d'une manière transversale en rapport avec les défis du redressement économique, de l'éducation, de la santé, y compris la santé sexuelle et reproductive.

Le programme ainsi proposé adopte clairement les principes clés de l'approche de sécurité humaine comme suit :  
**Multisectoriel** : L'intervention proposée s'intéressera directement à de multiples secteurs concernant l'insécurité économique, personnelle, communautaire et de santé avec des effets positifs attendus sur la sécurité alimentaire, environnementale et politique

**Global** : Le programme est global et basé sur une analyse holistique des composantes de la sécurité humaine. Il prend en charge ces composantes à travers des activités conçues et mises en œuvre par de multiples acteurs dont des acteurs nationaux (Gouvernement, OSC, collectivités territoriales) et les agences des Nations Unies telles que le PNUD, le FNUAP, la FAO, le BIT, l'OMS et l'UNICEF

**Centré sur les populations** : La formulation du Programme fut participative et inclusive, surtout en ce qui concerne l'identification et les modalités de prise en compte des vulnérabilités et des groupes cibles (tels que les PDI, les réfugiés de retour, les ex-combattants, les jeunes, les femmes/filles et les handicapés). Des acteurs clés comme les structures techniques gouvernementales, les collectivités territoriales et les OSC représentant les populations ont pris part au processus.

**Spécifique au Contexte** : Le programme est élaboré sur la base des objectifs des cadres nationaux de référence mais aussi sur les conclusions et recommandations d'une étude récente menée aux niveaux communautaire et des ménages, qui a identifié les besoins, les compétences et les opportunités pour une réintégration et pour un redressement socioéconomique rapide et durable

**Orienté vers la Prévention** : Les interventions envisagées devront promouvoir des réactions de prévention, surtout dans le domaine de la sécurité communautaire, à travers des principes de sensibilité aux conflits, des principes de « ne pas faire du mal » afin de réaliser ses objectifs de paix et de résilience.

Le programme proposé vise à renforcer la sécurité humaine en suivant des mesures clés en matière de protection et de responsabilisation. A cet effet, la réponse à l'insécurité humaine, en raison de son caractère multisectoriel au Nord du Mali, requiert des interventions intégrées à travers une approche de sécurité humaine avec une implication de plusieurs agences du système des Nations Unies. Cet aspect multi facette de la sécurité humaine explique, dans une large mesure, la participation de plusieurs Agences : PNUD, FNUAP, FAO, BIT, UNICEF et OMS

Ce programme tel proposé, basé sur une combinaison de mesures de protection et de responsabilisation va susciter une plus grande collaboration entre de nombreux partenaires au Mali tout en assurant une allocation efficiente et cohérente des ressources sans une duplication des efforts, afin de fournir la réponse la plus appropriée en fonction des spécificités liées contexte

Ainsi, le gouvernement du Mali en collaboration avec les acteurs de la société civile, les agences du système des Nations Unies, a mis en place des dispositifs destinés à satisfaire, dans l'urgence et avec efficacité, les besoins des populations vulnérables. Ceci s'est traduit, entre autres, par :

- le développement et la mise en œuvre par le PNUD, le FNUAP, le BIT et la FAO du Programme Conjoint Jeunesse et Résilience destiné à renforcer la résilience des jeunes, en particulier parmi les plus vulnérables (les femmes, les jeunes déscolarisés et non scolarisés, les PDI, les marginalisés) et à accompagner les politiques et initiatives de création d'opportunités économiques, tout en soutenant leur implication dans l'établissement de la paix et la cohésion sociale ;
- la mise en place de mécanismes de protection à travers des consortiums d'ONG internationales et certaines Agences des NU (telles que l'UNICEF) notamment en faveur des enfants affectés par la crise, et des femmes et filles victimes de violences faites aux femmes ;
- la mise en œuvre de projets en rapport avec l'UNICEF/PAM pour assurer l'éducation des enfants du Nord et de relancer le système éducatif.

Ces diverses approches d'interventions conjointes ont permis de satisfaire efficacement les besoins urgents des populations dans les régions directement affectées par le conflit et d'engager une logique de stabilisation et ensuite le développement à moyen terme

Les initiatives conjointes des Nations Unies mises en œuvre à travers les expériences passées et présentes montrent des réussites mais aussi des insuffisances et des défis à relever.

La nature multidimensionnelle de la sécurité humaine permet des réponses complémentaires variées pour faire face à la crise (humanitaire, sécuritaire, alimentaire, économique, religieuse et de protection sociale, etc.) qui sévit dans les régions du Nord. Elle permet aussi de mesurer les avantages comparatifs des divers partenaires dont les interventions simultanées – et souvent conjointes – aident à prendre en charge toutes les préoccupations des populations.

Le présent programme tentera de valoriser les résultats obtenus par les initiatives locales et de s'inspirer des évaluations déjà menées pour relever efficacement les défis rencontrés dans la mise en œuvre des systèmes et cadres de gestion conformément à ses différents objectifs ci-dessous :

### **Devoirs et responsabilités**

#### **Objectifs du Programme en matière de Sécurité Humaine :**

##### **Objectif 1 de Sécurité Humaine :**

La résilience des jeunes, des autres groupes et communautés vulnérables est renforcée à travers des moyens d'existence durables et des opportunités économiques.

Les conditions de vie de 4.000 individus vulnérables (2.500 hommes et 1.500 femmes), dont des jeunes et des femmes/filles, sont améliorées à travers leur implication dans des moyens d'existence diversifiés et des opportunités génératrices de revenus

La résilience des jeunes est bâtie à travers le renforcement des capacités et la fourniture d'outils pour acquérir des moyens d'existence à travers des activités agricoles, de pêche et d'élevage ciblant 2.400 bénéficiaires (1 416 hommes et 984 femmes)

La résilience de 500 adolescents et jeunes vulnérables âgés de 12 à 35 ans, en situation de précarité économique, dont 200 jeunes filles, bénéficient d'une formation par apprentissage dans les corps de métiers et dotés de kits en vue de leur insertion socioprofessionnelle en vue de prévenir les risques d'adhésion aux groupes et forces armés ; 1.000 jeunes dont 500 filles en situation de précarité économique bénéficient d'activités de création d'emplois décentes à travers le développement de programmes à haute intensité de main-d'œuvre et de l'entrepreneuriat ;

##### **Objectif 2 de Sécurité Humaine :**

- La résilience communautaire est renforcée à travers la promotion de la coexistence pacifique entre les membres des communautés et l'approche de sécurité humaine est effectivement intégrée dans les programmes de redressement et de développement des régions cibles.
- Former 300 leaders et femmes en aptitudes à la facilitation du dialogue et l'usage de « Cartes-conseils » pour les organisations à base communautaire ;
- Equiper les radios locales en leur dotant de kits (amplificateur, groupe électrogène de 5 KVA, Dictaphone numérique et microphone) en vue d'appuyer les activités de sensibilisation et de vulgarisation ;
- 120.000 membres de la communauté (60.331 hommes et 59.669 femmes) sont sensibilisés sur les droits des citoyens et la paix ;
- La conscientisation est améliorée pour 350 leaders communautaires, 1.000 ex-combattants, agents de police et membres des Forces Armées Maliennes, 100 000 adolescents et jeunes sur les droits de la femme et les violences faites aux femmes ;
- Des soins médicaux et un appui psycho-social sont fournis à au moins 1000 femmes et filles dans le cadre de la prévention et de la prise en charge des violences faites aux femmes et aux filles ;
- Les capacités des acteurs nationaux et locaux renforcées pour intégrer l'approche de "sécurité humaine" dans les cadres des programmes ;

**Objectif 3 de Sécurité Humaine :** Les membres de la communauté jouissent d'un meilleur accès aux services sociaux de base

- L'assainissement et l'accès à l'eau potable sont fournis à 50.000 membres des communautés (25.000 hommes et 25.000 femmes) du Nord ;
- 4.000 bénéficiaires affectés par le conflit et d'autres groupes vulnérables des communautés du Nord ont un accès sécurisé aux services de dépistage, aux traitements des infections opportunistes et aux antirétroviraux (ARV) contre le VIH/SIDA ;
- 4.500 étudiants (2.500 garçons et 2.000 filles) sont sensibilisés à propos des maladies causées par la mauvaise qualité de l'eau dans communautés du nord Mali ;
- 4.500 étudiants (2.500 garçons et 2.000 filles) de cinq communautés ont accès à des infrastructures scolaires ;
- 6.000 ex-combattants, jeunes, femmes affectées par le conflit et d'autres groupes vulnérables (3.000 men et 3.000 femmes) sont sensibilisés aux questions de soins maternels et infantiles et de nutrition.

### **Objet, champ et objectifs de l'évaluation :**

Il s'agit d'une évaluation finale inscrite dans le document de projet. Elle se focalise sur les produits, les effets et les mécanismes de coordination du projet par les 06 agences des Nations-Unies impliquées et leurs partenaires nationaux d'exécution à savoir : (PNUD, UNICEF, UNFPA, FAO, BIT et OMS). Cette évaluation finale doit couvrir la période de mise en œuvre du projet depuis son lancement en Avril 2016 au 31 Décembre 2019.

Pour information, le projet pilote cité devait être clôturé en Mars 2019. Cependant, pour des raisons diverses (le retard dans le lancement, la situation sécuritaire et l'inaccessibilité de certains sites d'intervention, notamment la région de Kidal et en commun accord avec le secrétariat de l'unité de sécurité humaine, le projet a bénéficié d'une extension sans coût jusqu'au 31 Décembre 2019.

En plus de la conformité à la politique de l'organisation qui rend obligatoire les évaluations inscrites dans les accords de partenariat, l'objectif principal de la présente évaluation est d'accroître la redevabilité, la transparence et l'apprentissage au sein des bureaux de pays et de l'organisation.

Les résultats obtenus seront utilisés par les différentes parties prenantes du projet ainsi que l'unité de secrétariat de sécurité humaine pour tirer les leçons de bonnes pratiques de la mise en œuvre en vue d'améliorer les processus, les pratiques et les partenariats.

Cette évaluation finale permettra entre autres de :

- Porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité des résultats du projet ;
- Déterminer dans quelle mesure la théorie du changement du projet reste valide ;
- Apprécier les contributions du projet aux aspects transversaux pertinents tels que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, les respects des droits humains et la préservation de l'environnement ;
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet ;
- Identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer ;
- Formuler des recommandations et proposer des orientations claires sur l'approche de sécurité humaine dans les programmations des projets pour d'autres interventions similaires dans le futur.

### **Critères d'évaluation et questions indicatives clés :**

- De manière spécifique, cette évaluation finale du projet doit répondre aux questions suivantes, sans se limiter à ces dernières :

#### **Pertinence :**

- Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans i) les priorités nationales en matière consolidation de la paix au Mali, ii) les produits et effets des programmes de pays des agences responsables des piliers du RCPCA, iii) les ODD et iv) les Plans stratégiques des agences?
- Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins des groupes cibles ?
- Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du projet?;
- Les produits développés par les agences et leurs partenaires sont-ils pertinents pour réaliser les effets escomptés ?
- Les indicateurs de suivi-évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits aux effets escomptés ?
- La théorie du changement est-elle toujours valide ? Si non, pourquoi ?
- Les activités prévues sont-elles adaptées pour réaliser les produits attendus et répondre aux priorités organisationnelles et programmatiques des différentes structures de gestion du processus ?
- Les objectifs et les produits du projet définis sont-ils clairs, pratiques et faisables?
- Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet?
- Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle intégré l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les approches fondées sur les droits fondamentaux?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière adaptée aux évolutions politiques, juridiques,

économiques, institutionnelles, etc. au Mali?

**Efficacité :**

- Quel est le niveau actuel de réalisation des produits des effets du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et aux effets des programmes de pays des agences responsables des effets escomptés aux ODD, aux Plans stratégiques des agences et aux priorités de développement nationales?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants? Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes? Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes? Y a-t-il eu des effets inattendus?
- De quelle manière le projet a-t-il contribué à la réalisation des droits humains ?
- Dans quelle mesure les groupes vulnérables ciblés et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des résultats du projet ?
- La stratégie de partenariat a-t-elle été adaptée et efficace?
- Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du projet?? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet?
- Les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail développés aussi bien par les agences que par les partenaires, ont-elles été appropriées et efficaces ?
- Les mécanismes adéquats de gestion et de suivi ont-ils été mis en place vis-à-vis des résultats attendus ?

**Efficience :**

- Les ressources humaines et financières ont-elles été utilisées de manière économique? Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique et économique pour obtenir les résultats?
- Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus?
- Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais?
- Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au projet et étaient-ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance ?
- Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé l'égalité de genre, l'autonomisation des femmes, les droits fondamentaux et le développement humain dans la réalisation des produits du programme pays ?

**Durabilité :**

- Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du projet?
- Des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet?
- Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays?
- Les cadres légaux, les politiques et les structures et le processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet?
- Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet?
- Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, de préservation de l'environnement, d'autonomisation des femmes, de respect des droits fondamentaux et de développement humain dans l'approche de sécurité humaine?

- Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet? axé sur la sécurité humaine ?
- Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet en termes de l'approche de sécurité humaine en tenant compte des principes et critères de base?
- Dans quelle mesure les stratégies de désengagement sont-elles bien conçues, planifiées? et prises en compte dans la mise en œuvre du projet ?
- Quels pourraient être les autres obstacles à la pérennisation des acquis et comment les surmonter ?
- Le projet a-t-il adéquatement documenté ses progrès, ses résultats, défis et leçons apprises ?
- Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité??

#### **Coordination :**

- Le niveau de coordination entre les agences parties prenantes (PNUD, UNICEF, UNFPA, FAO, BIT et OMS) a-t-il contribué efficacement à atteindre les résultats escomptés ? Si non quelles en sont les causes ?
- Le niveau de coordination avec d'autres partenaires comme la MINUSMA, le bureau de coordinateur résident, les autorités nationales et locales, et les partenaires locaux a-t-il été suffisant et fonctionnel ?
- Décrire la valeur ajoutée des systèmes de coordination en place, et si ceux-ci ont permis efficacement de partager des informations, d'identifier des opportunités et problèmes communs, d'y répondre, de promouvoir des collaborations et des synergies au niveau de certaines activités, et d'adapter celles-ci au besoin.
- Décrire les bonnes pratiques, les faiblesses, et fournir des recommandations concrètes quant aux mécanismes de coordinations et leurs utilisations.

#### **Thèmes transversaux : égalité des sexes**

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ?
- Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?

#### **Recommandations :**

- Sur la base des analyses ci-dessus, comment l'agence et ses partenaires devraient-ils ajuster des programmations futures, ses partenariats, ses stratégies de mobilisation de ressources, ses méthodes de travail et les arrangements de gestion mises en place, pour assurer que les résultats escomptés soient pleinement atteints de manière efficiente et durable ?

#### **Méthodologie :**

- Il s'agit d'une évaluation sommative du projet. La méthodologie finale devra émerger d'une approche participative par la concertation entre les équipes des agences concernées et de leurs partenaires de mise en œuvre, le gouvernement et les parties prenantes concernées, Elle devra tenir compte des indications contenues dans les documents de références des agences partenaires de mise en œuvre en matière d'évaluation et permettre de traiter des questions spécifiques aux principes directeurs de sécurité humaine et du genre.

#### **D'une manière globale, la méthodologie devra comporter :**

- Une analyse documentaire : Elle consultera les documents pertinents relatifs à la mise en œuvre du projet (documents de programme de pays, plans stratégiques des agences, document de projet, PTA, textes législatifs et réglementaires, budgets, comptes rendus de réunions, décisions et instructions écrites, rapports de suivi, rapports de missions, comptes rendus des revues, monitoring médiatique, documents pertinents émanant d'autres parties prenantes, chronogramme, matériel de formation, plans logistiques, etc.).
- Des enquêtes par questionnaire et des entretiens semi-structurés avec les parties prenantes qui vont entre-autres cibler : les équipes des programmes et du projet, les ministères partenaires, les bailleurs de fonds, les ONG partenaires, les représentants des jeunes bénéficiaires et tout autre intervenant ayant participé à quelque étape que ce soit du processus d'opérationnalisation du projet.

- Des visites sur le terrain et validation sur site des principaux produits et interventions tangibles ;
- Examen et analyse des données provenant du suivi ou d'autres sources ou autres méthodes d'analyse?;

Autres méthodes telles que les inventaires de résultats, les visites d'observation, les discussions de groupe, etc. L'approche méthodologique retenue, y compris le calendrier des entretiens, des visites sur le terrain et la liste des données qui seront utilisées pour l'évaluation doit être clairement présentée dans le rapport de démarrage et doit faire l'objet de discussions poussées et d'un accord entre les parties prenantes et les évaluateurs. Une réunion de démarrage de l'évaluation sera organisée avec les membres du groupe restreint inter agence sous le lead du PNUD afin de clarifier les attentes autour de l'évaluation finale.

### **Produits de l'évaluation (livrables)**

Les produits attendus de cette évaluation sont les suivantes :

- Rapport de démarrage (10 à 15 pages) : Le rapport de démarrage doit se fonder sur les discussions préliminaires avec les 06 agences de mise en œuvre et à l'issue de l'examen documentaire, et doit être réalisé avant le démarrage de l'évaluation (avant tout entretien formel, distribution de questionnaires ou visites sur le terrain).
- Réunions de débriefing : Elle sera organisée immédiatement après la collecte des données et vise à informer les parties prenantes des premières constatations.
- Rapport provisoire de l'évaluation (40 à 60 pages) : Ce document fera l'objet de commentaires de la part des parties prenantes dans un délai convenu, en tenant compte des exigences relatives au contenu tel que défini dans les guides d'évaluation des agences.
- Piste d'audit du rapport d'évaluation : Les modifications apportées par l'équipe, les évaluateurs en réponse aux observations sur le rapport provisoire vont être consignés par les évaluateurs pour montrer comment ils ont traité chaque commentaire.
- Rapport final d'évaluation : Il sera obtenu après la prise en compte des commentaires pertinents des parties prenantes. Il fera l'objet d'une présentation aux parties prenantes clés du projet (20 à 30 pages sans annexe).

### **Déontologie de l'évaluation:**

La présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » du GNUE accessible sur le site <http://www.uneval.org/document/detail/102>. Le consultant doit veiller à sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par des mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant la collecte et la publication de données. Le consultant doit également assurer la sécurité des informations collectées et prévoir des protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité des sources d'information lorsque cela est requis. Les connaissances et les données acquises au cours du processus d'évaluation doivent par ailleurs être utilisées pour l'évaluation uniquement, à l'exclusion de tout autre usage sans l'autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires.

### **Modalités d'exécution et rôles et responsabilités associées à l'évaluation**

Cette évaluation sera la responsabilité du Représentant Résident du PNUD, sous la supervision du Représentant Résident Adjoint de programmes du PNUD avec l'appui du Conseiller au Programme/Chef Cluster Environnement et Développement Durable

Il veillera au respect de la politique d'évaluation, des normes et standards des organisations partenaires, sans compromettre l'indépendance de l'équipe d'évaluation. Un groupe de référence composé des points focaux des agences et des parties prenantes clés sera mis en place pour la validation de tous les livrables de la mission. Pour faciliter le processus d'évaluation, l'équipe du projet va aider à assurer le contact entre l'équipe d'évaluation, les bénéficiaires, la cellule de coordination du programme conjoint, le Comité technique de suivi du projet et les principales parties prenantes. Pendant l'évaluation, l'équipe de projet aidera à identifier les partenaires clés à interviewer par l'équipe d'évaluation et fournira les moyens logistiques nécessaires. De manière spécifique, les rôles et responsabilités sont les suivants :

### **Représentant Résident**

- Nomme le/la responsable de l'évaluation ;
- Garantit l'indépendance de l'exercice d'évaluation et en vérifie la qualité.

### **Coordinateur du projet**

- Met en place le groupe de référence de l'évaluation avec les partenaires du projet si nécessaire ;
- Fournit des contributions ou des conseils au responsable de l'évaluation et au groupe de référence concernant les détails et le champ des termes de référence de l'évaluation et la manière dont les constats seront utilisés ;
- Vérifie et garantit l'indépendance des évaluations ;
- Participe à toutes les étapes du processus d'évaluation ;
- Assure la liaison avec le ou les responsable(s) du projet tout au long du processus d'évaluation ;
- Fournit tous les documents de référence à l'évaluateur ;
- Examine et valide les différents livrables de l'évaluation en concertation avec les autres parties prenantes.

### **Groupe de référence de l'évaluation**

- Assure un rôle consultatif tout au long du processus d'évaluation ;
- Veille à ce que les normes en matière d'évaluation, définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) soient respectées, notamment les garanties relatives à la transparence et à l'indépendance ;
- Valide tous les livrables de l'évaluation (rapport de démarrage, draft du rapport final, etc.).

### **Partenaires de mise en œuvre (Agences des Nations Unies et le Gouvernement)**

- Fournissent tous les documents et informations nécessaires aux évaluateurs ;
- Participent à l'assurance qualité des livrables de l'évaluation ;
- Participent au Groupe de référence de l'évaluation.

### **L'équipe du projet**

- Fournit tous les documents et toutes les informations nécessaires à l'évaluation,
- Facilite les aspects logistiques, techniques et pratiques de l'évaluation.

### **Evaluateur**

- S'acquiesce des obligations contractuelles conformément aux termes de référence ;
- Prépare un rapport de démarrage de l'évaluation, comprenant une matrice d'évaluation, conformément aux termes de référence, aux règles et normes du GNUE et à ses directives éthiques ;
- Prépare les rapports et informe le responsable de l'évaluation, les responsables du programme ou projet et les parties prenantes de l'avancement et des principales constatations et recommandations ;
- Finalise l'évaluation, en tenant compte des commentaires et des questions sur le rapport d'évaluation.

***La consultation se déroulera durant 30 jours ouvrables du 13/04/2020 au 22/05/2020, soit sur une période de 40 jours calendaires répartis à titre indicatif comme suit :***

### **Compétences**

#### **Le profil du /de la consultant (e) et compétences requises:**

- L'évaluation sera conduite par une équipe de consultants composée d'un consultant (e) international et un consultant national (e) n'ayant jamais travaillé avec le projet en question.
- Le/La consultant international (e) doit avoir une forte expérience dans la conduite d'évaluations de projets et programmes, l'analyse et l'évaluation des aspects juridiques et financiers d'un projet similaire ainsi que dans la rédaction de rapports d'évaluation. //Elle aura la responsabilité d'organiser et de superviser le travail de l'équipe d'évaluation. //Elle aura la responsabilité de la production et de la qualité des documents à soumettre, de la consultation adéquate des différents acteurs impliqués et de tenir les agences informées de l'évolution de la mission.

#### **Qualifications et expériences requises**

Plus spécifiquement, il aura le profil suivant :

#### **Education :**

- Au minimum un Master ou Bac+4/5 en évaluation de programmes, sciences politiques, sciences sociales, en droit, en administration, ou toute autre discipline pertinente ;

**Expérience :**

- Au moins 10 ans d'expérience dans le domaine du développement y compris avec la résilience, la stabilisation, la sécurité communautaire, la prévention et la gestion des conflits, la consolidation de la paix, etc. ;
- Expérience dans l'élaboration, la gestion et/ou l'évaluation de programmes similaires axés sur les résultats (sécurité humaine, résilience, prévention et gestion des conflits, consolidation de la paix) dans les pays de post- conflits ;
- Avoir un minimum de 03 missions d'évaluation similaires conduites au niveau du Mali ou ailleurs dans des pays en situation de post-crise ;
- Démontrer une connaissance des principes et standards internationaux en matière des programmes de sécurité humaine, de résilience, de relèvement et de développement ;
- Démontrer des connaissances approfondies dans la prise en compte des questions spécifiques au genre et à l'autonomisation des femmes ;
- Démontrer une connaissance adéquate des méthodes d'évaluation et de suivi des projets de développement en général et celles des agences du système des Nations Unies en particulier ;
- La connaissance du contexte géopolitique du Mali sera considérée comme un atout.

**Langues requises :**

- Parler et écrire couramment le français avec une bonne connaissance pratique de la langue anglaise.
- Le consultant international travaillera en étroite collaboration avec le consultant national pour tous les aspects liés à cette évaluation et à toutes les étapes du processus.

**PS : Les candidatures féminines sont fortement encouragées.**

**Le PNUD s'engage à recruter un personnel divers en termes de genre, de nationalité et de culture. Nous encourageons de même les personnes issues des minorités ethniques, des communautés autochtones ou handicapées à postuler. Toutes les candidatures seront traitées dans la plus stricte confidentialité.**

**Le PNUD ne tolère pas l'exploitation et / ou les atteintes sexuelles, ni aucune forme de harcèlement, y compris le harcèlement sexuel, et / ou toutes formes de discrimination. Tous/tes les candidats/tes sélectionnés /ées devront ainsi se soumettre à de rigoureuses vérifications relatives aux références fournies ainsi qu'à leurs antécédents.**

## Annexe 2 : Outils de collecte des données

### Guides d'entretien semi-structurés

#### 1. Guide d'entretien adressé aux responsables du projet/PNUD

**Pertinence :** *Dans quelle mesure le projet (dans sa formulation et sa mise en œuvre) est-il pertinent au regard (i) du contexte et des priorités de développement et de consolidation de la paix au Mali en général, et (ii) des besoins spécifiques des populations des régions cibles ?*

1. Dans quelle mesure la conception du projet s'est-elle fondée sur une analyse adéquate du contexte ainsi qu'une évaluation des besoins ?
2. Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins des groupes cibles ?
3. Quelles précautions ont été prises pour assurer une implication adéquate de la partie nationale dans la phase de conception du projet ?
4. Jusqu'à quel point le projet vous apparaît-il aligné au mandat Système des Nations Unies au Mali en général et du PNUD en particulier ?
5. Dans quelle mesure les leçons tirées d'autres projets pertinents ont-elles été prises en compte dans la conception du projet ?
6. Dans quelle mesure les interventions du projet telles que définies à travers les objectifs, les résultats et les activités vous apparaissent-elles suffisamment claires, pratiques et faisables ?
7. Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle intégré l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les approches fondées sur les droits fondamentaux ?

**Efficacité :** *Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses objectifs et produit les effets escomptés ?*

8. Dans quelle mesure les objectifs et résultats du projet ont-ils été atteints ?
9. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et aux effets du SNU au Mali et du programme de pays du PNUD ainsi qu'aux priorités de développement nationales ?
10. Quelles conséquences inattendues (positives et négatives) ont résulté de sa mise en œuvre ? Quels sont les changements précoces prévus ou non, observables à la clôture du projet ?
11. Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes et de réalisation des droits humains ?
12. Quels facteurs facilitants ont permis au projet d'enregistrer ses meilleures performances ?
13. Quels facteurs limitants ont freiné la réalisation optimale du projet et l'atteinte des objectifs et résultats escomptés ?
14. Dans quelle mesure les équipes d'intervention ont-elles été efficaces dans la réaction aux contraintes apparues, et plus globalement dans la fourniture des services prévus et la livraison des produits attendus du Projet ?
15. Quelles ont été les bonnes pratiques/leçons apprises attribuables au projet ?
16. En quoi et pourquoi certains résultats escomptés n'ont-ils pas été atteints ? Quelles leçons en a-t-on tirées ?

**Effizienz :** *Dans quelle mesure les ressources/intrants (fonds, temps, ressources humaines, etc.) ont-ils conduit à des réalisations dans des limites de coûts acceptables ?*

17. Quelles mesures ont été prises pour assurer une utilisation et une affectation économiques des ressources humaines et financières ?
18. Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?
19. Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?
20. Dans quelle mesure le système de suivi mis en place a-t-il été efficace pour fournir au Projet les données nécessaires pour sa gestion efficace et efficiente ?
21. Dans quelle mesure la stratégie de partenariat a-t-elle apporté de la valeur ajoutée au projet ? Le niveau de coordination entre les agences parties prenantes (PNUD, UNICEF, UNFPA, FAO, BIT et OMS) a-t-il contribué

effacement à atteindre les résultats escomptés ? Jusqu'à quel point la coordination avec d'autres partenaires comme la MINUSMA, le bureau du coordinateur résident, les autorités nationales et locales, et les partenaires locaux a-t-elle été suffisante et fonctionnelle ?

22. Quelles bonnes pratiques découlent de la mise en place et du fonctionnement des mécanismes de coordination du projet ? Quelles faiblesses ont été relevées sur ce point ?

**Durabilité/Pérennité : *Quelle est la probabilité de voir les avantages du projet se maintenir à long terme ?***

23. Dans quelle mesure le projet s'est-il aligné sur les stratégies nationales de développement ?
24. Dans quelle mesure les stratégies de désengagement ont-elles été adéquatement conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du projet ? Dans quelle mesure les interventions des parties prenantes du projet ont-elles été assorties de stratégies de sortie bien conçues et planifiées ?
25. Existe-t-il des risques économiques, sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays du PNUD ?
26. Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?
27. Comment le PNUD et ses partenaires devraient-ils ajuster les programmations futures, les stratégies de mobilisation de ressources, les méthodes de travail et les arrangements de gestion pour assurer que les résultats escomptés soient pleinement atteints de manière efficiente et durable ?

2. Guide d'entretien avec les points focaux des agences du SNU partenaires du projet (UNICEF, FAO, BIT, UNFPA, OMS)

1. Jusqu'à quel point le projet vous apparaît-il aligné au mandat Système des Nations Unies au Mali en général et de votre agence en particulier ?
2. Dans quelle mesure les leçons tirées d'autres projets pertinents ont-elles été prises en compte dans la conception du projet ?
3. Dans quelle mesure les interventions du projet telles que définies à travers les objectifs, les résultats et les activités vous apparaissent-elles suffisamment claires, pratiques et faisables ?
4. Dans quelle mesure les objectifs et résultats du projet ont-ils été atteints ?
5. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et aux effets du SNU au Mali et du programme de pays de votre agence ainsi qu'aux priorités de développement nationales ?
6. En quoi et pourquoi certains résultats escomptés n'ont-ils pas été atteints ? Quelles leçons en a-t-on tirées ? Quels facteurs facilitants ont permis au projet d'enregistrer ses meilleures performances ?
7. Quels facteurs limitants ont freiné la réalisation optimale du projet et l'atteinte des objectifs et résultats escomptés ?
8. Dans quelle mesure les équipes d'intervention ont-elles été efficaces dans la réaction aux contraintes apparues, et plus globalement dans la fourniture des services prévus et la livraison des produits attendus du Projet ?
9. Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?
10. Dans quelle mesure la stratégie de partenariat a-t-elle apporté de la valeur ajoutée au projet ? Le niveau de coordination entre les agences parties prenantes (PNUD, UNICEF, UNFPA, FAO, BIT et OMS) a-t-il contribué efficacement à atteindre les résultats escomptés ? Jusqu'à quel point la coordination avec d'autres partenaires comme la MINUSMA, le bureau du coordinateur résident, les autorités nationales et locales, et les partenaires locaux a-t-elle été suffisante et fonctionnelle ?
11. Quelles bonnes pratiques découlent de la mise en place et du fonctionnement des mécanismes de coordination du projet ? Quelles faiblesses ont été relevées sur ce point ?
12. Dans quelle mesure les interventions de votre agence ont-elles été assorties d'une stratégie de sortie bien conçue et planifiée ?
13. Existe-t-il des risques économiques, sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays de votre agence ?
14. Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéficiaires du projet ?

### **3. Guide d'entretien avec la MINUSMA et les partenaires nationaux**

1. Dans quelle mesure le projet était-il aligné sur les priorités nationales et répond-il aux besoins des groupes cibles ?
2. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux priorités de développement nationales ?
3. Comment votre administration a-t-elle été impliquée dans la mise en œuvre du projet ? Quels résultats ont été obtenus de cette implication ?
4. Quels facteurs facilitants ont permis à votre administration d'enregistrer de bonnes performances dans sa participation à la mise en œuvre du projet ? Quels facteurs limitants ont affecté négativement sa participation au projet ?
5. Dans quelle mesure les équipes d'intervention vous ont-elles paru efficaces dans la fourniture des services prévus et la livraison des produits attendus du Projet ?
6. Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet dont vous avez été partie prenante ont-ils été livrés dans le respect des délais ?
7. Dans quelle mesure la stratégie de partenariat a-t-elle apporté de la valeur ajoutée au projet ? Jusqu'à quel point la coordination entre les parties prenantes a-t-elle été suffisante et fonctionnelle ?
8. Existe-t-il des risques économiques, sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays du PNUD ?
9. Dans quelle mesure les parties prenantes nationales jouissent-elles d'une appropriation suffisante des acquis du projet ?
10. Comment le PNUD et ses partenaires devraient-ils ajuster les programmations futures, les stratégies de mobilisation de ressources, les méthodes de travail et les arrangements de gestion pour assurer que les résultats escomptés soient pleinement atteints de manière efficiente et durable ?

#### 4. Guide d'entretien adressé aux autorités administratives et locales

1. Comment avez-vous été informé de l'existence et de la mise en œuvre du projet *Appui à la Sécurité Humaine au Nord Mali* ?
2. Quelles sont les activités que le Projet a réalisées dans votre territoire/localité ? Avez-vous impliqués dans la mise en œuvre du projet ? Si oui, comment ?
3. Selon vous, les objectifs et les activités du Projet étaient-ils en adéquation avec les besoins prioritaires des bénéficiaires dans votre zone/localité ?
4. Quels sont d'après vous, les besoins/activités prioritaires susceptibles de contribuer à la sécurité humaine, à la résilience communautaire, à un meilleur accès aux services sociaux de base et à l'amélioration des conditions et des perspectives économiques pour les jeunes et les femmes dans votre groupement ou territoire que le projet n'a pas pris en compte ? Quels sont les améliorations et ajustements/adaptations que le projet aurait pu faire afin que l'offre rencontre mieux les besoins des bénéficiaires ?
5. Quels sont les principaux acquis ou principaux résultats obtenus dans votre territoire/localité suite à la mise en œuvre du Projet ? Quels sont les changements observés à la suite de la mise en œuvre des activités du Projet au niveau des bénéficiaires de votre territoires/localité en termes de :
  - Accès à l'emploi
  - Cohésion sociale et occurrence des conflits
  - Accès aux services sociaux de base
  - Sécurité alimentaire
6. Jugez-vous satisfaisante la qualité des activités du projet qui ont été exécutés dans votre territoire/localité et les résultats obtenus ?
7. Que pensez-vous de la qualité de planification et de programmation des activités du projet ? Dans quelle mesure les délais qui vous ont été communiqués pour la réalisation des activités ont-ils été respectés ?
8. Quels ont été les principales contraintes à la réalisation des activités du projet ? Les solutions adoptées pour la résolution de ces problèmes vous ont-elles paru opportunes et efficaces ?
9. Quels sont selon vous, les réussites et les bonnes pratiques à mettre en avant dans votre territoire/localité au terme de la mise en œuvre du Projet ?
10. Quelles ont été selon vous les faiblesses de la modalité d'exécution du projet ?
11. Quelles sont les dispositions prises à votre niveau pour assurer une pérennisation des acquis et des avantages du Projet dans votre zone/localité ?
12. Quels sont les principaux risques pouvant influencer négativement la pérennité des acquis du Projet dans votre territoire/localité ?
13. A votre avis, quelles sont les mesures urgentes qui ont été prises pour assurer la préservation des acquis du Projet dans votre territoire/localité ?

## 5. Guide d'entretien adressé aux communautés bénéficiaires (individus et groupes)

1. Les activités proposées par le projet *Appui à la Sécurité Humaine au Nord Mali* constituaient-elles des réponses à des besoins spécifiques des populations de votre région ?
2. Comment les populations de votre région ont-elles participé à l'identification de ces activités ? Comment jugez-vous la participation de la communauté locale à la conception du projet ?
3. Qu'auriez-vous recommandé pour le renforcement de la sécurité humaine, l'amélioration de la résilience communautaire et de l'accès aux services sociaux de base, et l'amélioration des conditions et des perspectives économiques pour les jeunes et les femmes ?
4. A quelles activités du Projet avez-vous participé ?
5. Selon vous, quelles sont les principales difficultés et contraintes qui ont impacté la mise en œuvre des activités prévues par le projet ?
6. Identifiez les points positifs et les difficultés/contraintes qui ont caractérisé la collaboration entre les populations et les différentes parties prenantes du projet (équipes de supervision, administrations locales, ONG). Quelle influence ont-ils eu sur l'atteinte des résultats du Projet ?
7. Jugez-vous satisfaisante la qualité des sessions de formation / sensibilisation et des appuis reçus dans le cadre du projet ?
8. Comment trouvez-vous la participation des bénéficiaires à la mise en œuvre de ce projet ?
9. Quels changements positifs consécutifs à la mise en œuvre du projet sont-ils observables ou anticipés à sa clôture, notamment en rapport avec le renforcement de la résilience communautaire, l'amélioration de la résilience communautaire et de l'accès aux services sociaux de base, et l'amélioration des conditions et des perspectives économiques pour les jeunes et les femmes ?
10. Quels risques majeurs liés à l'environnement (social, économique, politique) pourraient influencer négativement la pérennité des appuis obtenus dans votre région/localité ?
11. Comment le PNUD et ses partenaires devraient-ils ajuster les programmations futures et les méthodes de travail pour assurer que les résultats escomptés soient pleinement atteints de manière efficiente et durable ?

## Annexe 4 : Fiche de visite des sites de réalisation

### FICHE DE VISITE DE TERRAIN

#### Projet appui à la sécurité humaine au Nord Mali à travers le renforcement de la résilience des jeunes et des femmes

Date de la visite : / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ /

Localité visitée : \_\_\_\_\_

Objet de la visite : \_\_\_\_\_

Buts de la visite : Examen des progrès dans la réalisation des résultats

#### PERFORMANCE DU PROJET (Questions d'exécution)

Enumérez les principaux problèmes rencontrés dans l'exécution du projet et proposez des solutions \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### DANS LE CAS DES EFFETS :

- Changement positif (déterminé par une évolution notable à partir de la référence vers l'objectif final du projet mesuré par un indicateur d'effet)
- Changement négatif (retour à un niveau inférieur à la référence mesurée par un indicateur d'effet)
- Sans changement

#### DANS LE CAS DES PRODUITS : Appliqué à chaque objectif de produit

- Non (non réalisé)
- Partiel (seulement si les deux tiers au moins d'un objectif quantitatif sont réalisés)
- Oui (réalisé)

#### ENSEIGNEMENTS TIRÉS

[Si, au cours de la visite, des enseignements se dégagent des entretiens avec les responsables ou les bénéficiaires du projet, ou que le Consultant observe directement des enseignements, la présente section peut être remplie.]

Décrivez brièvement les principaux enseignements tirés au cours de l'exécution du projet :

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Participants à la visite sur le terrain : [Si plus d'une personne ont effectué la visite.]

Rédigé par : \_\_\_\_\_ (Nom, titre et organisation)

### Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

Structures	Noms	Prénoms	Fonction	Téléphones	Email	
<b>1. Liste des personnes clés à rencontrer</b>						
<a href="#">Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle</a>	<a href="#">GUINDO</a>	<a href="#">Drissa</a>	<a href="#">SEGAL/Point focal du projet UNTFHS</a>	<a href="#">77360261/66789799</a>	<a href="#">drissaguindo@yahoo.fr;</a>	<a href="#">Bamako, Cité Administrative ACI-2000,</a>
	<a href="#">ARBY</a>	<a href="#">Baba Mahmoud</a>	<a href="#">Directeur National Adjoint de la Jeunesse et des Sports</a>	<a href="#">76303271</a>	<a href="#">Arbybaba2@yahoo.fr;</a>	<a href="#">Bamako</a>
<a href="#">Direction Régionale de la jeunesse et des sports</a>	<a href="#">TOURE</a>	<a href="#">ALKAYA</a>	<a href="#">Directeur Régional de la Jeunesse et des Sports</a>	<a href="#">76155297</a>		<a href="#">Tombouctou</a>
<a href="#">Direction Régionale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle</a>	<a href="#">CISSE</a>	<a href="#">Youssef</a>	<a href="#">Directeur regional de l'Emploi et de la Formation Professionnelle</a>	79 05 40 51	<a href="#">youssef2002cisse@yahoo.fr;</a>	<a href="#">Tombouctou</a>
<a href="#">Direction Régionale de la jeunesse et des sports</a>	<a href="#">CSSE</a>	<a href="#">Abdramane</a>	<a href="#">Directeur Régional de la Jeunesse et des Sports</a>	<a href="#">76153969/65824991</a>	<a href="#">abderawani@gmail.com;</a>	<a href="#">Gao</a>
<a href="#">Direction Régionale de la Promotion de la Femme</a>	<a href="#">CISSE</a>	<a href="#">Ibrahim Alassane</a>	<a href="#">Directeur Régional</a>	<a href="#">79 16 8510</a>	<a href="#">cisseibra15@gmail.com;</a>	<a href="#">Tombouctou</a>
<a href="#">Direction Régionale de la Promotion de la Femme</a>	TOURE	Tata	<a href="#">Direction Régionale de la Promotion de la Femme</a>	76197982	<a href="#">drpfegao@gmail.com;</a>	<a href="#">Gao</a>
<a href="#">UNICEF</a>	<a href="#">DORINTHIE</a>	<a href="#">Mahamane Badou</a>	<a href="#">C4D Officer North</a>	<a href="#">70 39 15 87</a>	<a href="#">mbdorinthie@unicef.org;</a>	<a href="#">Gao</a>

<a href="#">UNICEF</a>	<a href="#">THIAM</a>	<a href="#">Mawa</a>	<a href="#">Chief Field Office</a>		<a href="mailto:mathiam@unicef.org">mathiam@unicef.org</a> ;	<a href="#">Gao</a>
<a href="#">UNICEF</a>	<a href="#">HAIDARA</a>	<a href="#">Alhamadi</a>	Chief Field Office	<a href="tel:67996613">67996613</a> et <a href="tel:90082565">90082565</a>	<a href="mailto:ahaidara@unicef.org">ahaidara@unicef.org</a> ;	<a href="#">Tombouctou</a>
<a href="#">OMS</a>	<a href="#">Dr BAH</a>	<a href="#">Nayé</a>	<a href="#">Point focal OMS</a>	<a href="tel:66531976">66531976</a>	<a href="mailto:bahn@who.int">bahn@who.int</a> ;	<a href="#">Bamako</a>
<a href="#">Direction Régionale de la Santé de Gao</a>		<a href="#">Hassan</a>	<a href="#">Chef de Division Hygiène</a>	<a href="tel:76458345">76458345</a>		<a href="#">Gao</a>
<a href="#">Direction Régionale de la Santé de Tombouctou</a>	<a href="#">DIARRA</a>		<a href="#">Chef de Division Hygiène</a>	<a href="tel:72708385">72708385</a>		<a href="#">Tombouctou</a>
<a href="#">Direction Régionale de l'Agriculture</a>	<a href="#">DICKO</a>	<a href="#">Aliou Bello</a>	<a href="#">Directeur</a>	<a href="tel:66886962">66 88 69 62</a>	<a href="mailto:Alioudicko33@yahoo.fr">Alioudicko33@yahoo.fr</a>	<a href="#">Gao</a>
Direction Régionale de la Production et de l'Industrie Animale	MAIGA	Aboubacar Habba	Directeur	<a href="tel:67887179">67 88 71 79</a> <a href="tel:79220282">79 22 02 82</a>	<a href="mailto:maigaaboubacarhabba@yahoo.fr">maigaaboubacarhabba@yahoo.fr</a>	<a href="#">Gao</a>
Direction Régionale de la Pêche	HAMADI	Issoufa	Chef Service Local Pêche	<a href="tel:79230579">79 23 05 79</a>	<a href="mailto:Issoufahamadi001@gmail.com">Issoufahamadi001@gmail.com</a>	<a href="#">Gao</a>
FAO	BABY	Mohamed	Chef sous bureau	<a href="tel:93704616">93704616</a>	<a href="mailto:Mohamed.Baby@fa.org">Mohamed.Baby@fa.org</a>	<a href="#">Gao</a>
<a href="#">Direction Régionale de l'Agriculture</a>	DRISSA	ALPHA	Directeur Regional	<a href="tel:76188324">76188324</a>	<a href="mailto:drissat6@yahoo.fr">drissat6@yahoo.fr</a>	<a href="#">Tombouctou</a>
Direction Régionale de la Production et de l'Industrie Animale	GUINDO	Sékou	Directeur Regional	<a href="tel:76133106">76133106</a>	<a href="mailto:'sekoubaniouguindo@yahoo.fr">'sekoubaniouguindo@yahoo.fr</a>	<a href="#">Tombouctou</a>
Direction Régionale de la	TAPO	Aboubacar	Directeur Regional	<a href="tel:60511871">60511871</a>	<a href="mailto:aboubacar68tapo@">aboubacar68tapo@</a>	<a href="#">Tombouctou</a>

Pêche					hotmail.fr	
Gouvernorat	KEITA	Oumar Koly	CAEF	76032586	babakkeita@yahoo. fr	<a href="#">Tombouctou</a>
FAO	YATTARA	Alhadj Mahamane	Chef sous bureau	76235283	<a href="mailto:Mahamane.yattara@fao.org">Mahamane.yattara@fao.org</a>	<a href="#">Tombouctou</a>

#### Annexe 4 : Matrice d'évaluation

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
<b>Conception</b>	Dans quelle mesure les expériences passées des projets similaires mis en œuvre par le PNUD ont-elles pu renseigner la conception du Projet ?	<p>Dans quelle mesure les bénéficiaires du Projet ont-ils participé à sa conception et à son élaboration ?</p> <p>Dans quelle mesure la conception du projet intègre-t-elle les préoccupations exprimées par les groupes cibles ?</p> <p>Dans quelle mesure les facteurs externes et les risques susceptibles d'influencer la mise en œuvre du Projet ont-ils été identifiés et pris en compte dès le départ ?</p> <p>Les résultats sont-ils définis de manière cohérente avec leurs indicateurs ?</p> <p>Dans quelle mesure les indicateurs de mesure des résultats sont-ils directs, objectifs, pratiques, adéquats et jusqu'à quel point la responsabilité de suivre leur évolution a été clairement identifiée ?</p> <p>Le Projet prévoit-il des bases de référence pouvant permettre de suivre de manière régulière l'évolution de ces indicateurs ?</p>	<p>PRODOC</p> <p>UNDAF+</p> <p>CPD</p> <p>Cadre de Résultats</p> <p>Rapports des projets antérieurs déjà exécutés par le PNUD</p> <p>Rapports d'évaluations des projets similaires antérieurs au présent Projet</p> <p>Rapports des partenaires de mise en œuvre</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)</p>	<p>Leçons et bonnes pratiques tirées d'expériences similaires antérieures</p> <p>Participation des bénéficiaires à la conception du Projet</p> <p>Niveau d'intégration des leçons apprises lors des cycles des projets similaires antérieurs</p>	<p>Analyse de la cohérence des objectifs du Projet avec les besoins des bénéficiaires</p> <p>Analyse comparative avec les expériences similaires antérieures</p>
<b>Pertinence</b>	Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans i) les priorités nationales en matière de développement du Mali, ii) les produits et effets des programmes de pays des autres agences, iii) les ODD et iv) les Plans stratégiques des autres agences ?	<p>Le projet est-il aligné avec les priorités stratégiques nationales (CSCR 2012-2017, PRED 2013-2014, PAG, 2013-2018), les objectifs du programme ainsi que les priorités programmatiques du PNUD, des autres Agences du SNU impliquées, les ODD et le Plan Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ?</p> <p>Le projet a-t-il été développé sur la base d'une identification claire des besoins et priorités des parties prenantes ?</p>	<p>Rapports de projet</p> <p>Documents de Programme de pays (CPD)</p> <p>CSCR 2012-2017</p> <p>Rapport Mali sur les ODD</p> <p>Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF+</p>	<p>Analyse des rapports et documents existants</p> <p>Discussions de groupe avec les bénéficiaires</p> <p>Entretiens semi-structurés avec les parties prenantes</p>	<p>Perceptions des Nations Unies, des partenaires, des bénéficiaires et des parties prenantes centrafricaines sur la pertinence du projet</p> <p>Alignement entre les objectifs et les</p>	<p>Analyse de contenu et de thématique</p>

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		Les groupes cibles ont-ils été inclus tout au long de la mise en œuvre du projet afin garantir sa pertinence ?	2015-2019)		activités du projet et les priorités nationales  Alignement entre les objectifs du projet et les priorités stratégiques programmatiques du SNU	
	Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du projet ?	Les mécanismes de gestion du projet ont-ils permis d'appuyer la prise de décisions stratégiques, la confirmation ou l'ajustement de la Théorie du changement ?				
		Les mécanismes de suivi permettent-ils tirer les leçons apprises et de soutenir un apprentissage continu ?				
	Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière adaptée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles, etc. au Mali ?	La théorie du changement développée par le projet est-elle toujours valide ? Si non, pourquoi ?	Rapport de projet	Analyse des rapports et documents existants		Analyse descriptive des rapports
	Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle intégré l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les approches fondées sur les droits fondamentaux et les menaces environnementales ?	La conception du projet a-t-elle pris en compte l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et l'approche des droits humains et les menaces environnementales ?	Document du projet  Rapport du projet	Analyse des rapports et documents existants	Marqueur genre	Analyse de contenu et de thématique
	Les produits développés par les autres agences et leurs partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Objectif général du Projet ?	Jusqu'à quel point le projet apparaît-il aligné au mandat Système des Nations Unies au Mali en général et de chaque agence partenaire en particulier ?	Document du projet  Documents de programme de pays des agences partenaires  Rapport du projet	Analyse des rapports et documents existants	Alignement entre les produits développés par les agences et l'objectif du projet	Analyse de contenu

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
	<p>Les activités prévues sont-elles adaptées pour réaliser les produits attendus et répondre aux priorités organisationnelles et programmatiques des différentes structures de gestion du processus ?</p> <p>Les objectifs et les produits du projet définis dans le document projet sont-ils clairs, pratiques et faisables ?</p> <p>Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ?</p> <p>La théorie de changement était-elle clairement articulée en reliant les ressources et les activités aux extrants, les effets et l'impact ?</p>		<p>Document du projet</p> <p>Rapport du projet</p> <p>Rapport de revue</p> <p>Rapports d'autres projets</p>	Analyse des rapports et documents existants	Alignement entre les activités prévues et les produits et les priorités des structures	<p>Analyse des indicateurs relatifs aux produits</p> <p>Analyse de la qualité des objectifs et des produits</p>
	La stratégie de suivi-évaluation du projet était utile et fiable pour mesurer les progrès vers les résultats de développement et ajuster, prendre des mesures (correctrices) nécessaires en temps réel pour adapter le projet aux besoins des bénéficiaires		<p>Document du projet</p> <p>Rapports du projet</p> <p>Rapports de revue</p>	Analyse des rapports et documents existants	Pertinence des outils et des dispositifs mis en place pour le suivi des activités, résultats et objectifs du projet	Analyse de contenu
<b>Efficacité</b>	Quel est le niveau actuel de réalisation du produit et les effets du projet ?	<p>L'intervention a-t-elle atteint son objectif déclaré (ou implicite), ou est-elle raisonnablement susceptible de le faire au vu des produits et effets directs ?</p> <p>Dans quelle mesure les produits escomptés furent-ils atteints, ou quelle est l'étendue des progrès réalisés pour atteindre ces effets ?</p>	<p>Rapports de suivi</p> <p>Document de projet et cadre de résultat</p> <p>Rapport de revue</p> <p>Rapports d'activités</p>	Analyse des rapports et documents existants	Niveau d'atteinte des résultats	<p>Analyse des indicateurs des produits</p> <p>Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet</p>

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		<p>Quelles activités ont donné les résultats souhaités ?</p> <p>Quelles sont les résultats inattendus ?</p> <p>Quels sont les principaux facteurs (positifs ou négatifs), internes ou externes qui ont affecté la mise en œuvre du projet ?</p> <p>Comment ces facteurs ont-ils pu limiter ou faciliter les progrès vers la réalisation des objectifs du projet ?</p> <p>Quelle a été la contribution, des partenaires et d'autres organisations, aux effets et quelle a été l'efficacité des partenariats du PNUD dans l'atteinte des effets ?</p> <p>En quoi et pourquoi certains résultats escomptés n'ont-ils pas été atteints ? Quelles leçons en a-t-on tirées ?</p>				
	<p>Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ?</p> <p>Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ?</p>	<p>Quels ont été les atouts du Projet et pourquoi ?</p> <p>Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ?</p> <p>Quels ont été les facteurs limitant et pourquoi ?</p> <p>Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ?</p>	<p>Rapports de suivi</p> <p>Document de projet et matrice de résultat</p> <p>Rapport de revue</p> <p>Rapports d'activités</p>	<p>Discussions de groupe</p> <p>Entretiens semi-structurés avec les parties prenantes</p> <p>Entretiens semi-structurés avec les parties prenantes</p>		Analyse de contenu
<b>Efficienne</b>	Dans quelle mesure les ressources humaines, matérielles et financières ont-elles été utilisées de manière économique ?	Quels ont été les moyens financiers, humains et matériels utilisés ?	<p>Rapports de suivi</p> <p>Rapports d'activités</p> <p>Rapport financier</p>	<p>Analyse des rapports et documents existants</p> <p>Discussions de groupe</p>	Niveau de mobilisation des ressources	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique et économe pour obtenir les résultats ?		avec les bénéficiaires Entretiens semi-structurés		
		Quel est le degré d'adéquation entre le taux d'exécution financière et le taux d'exécution technique?	Rapports de suivi Rapports d'activités Rapport financier		Pourcentage d'exécution financière	
	Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?	La structure du projet est-elle efficace et efficiente ?	Rapports de suivi Rapports d'activités Rapport financier		Pourcentage d'exécution financière Taux de réalisation des produits	
	Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?  Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre ?	Les produits ont-ils été atteints dans le temps imparti ? Les intrants ont-ils été fournis en temps opportun (personnel, conseillers, voyage, formation, équipement et coûts divers) ?  Dans quelle mesure le projet est mis en œuvre de façon efficiente ? Les ressources ont-elles été utilisées de façon rationnelle pour atteindre les résultats ?  Dans quelle mesure les ressources	Rapports de suivi Rapports d'activités Rapport financier	Analyse des rapports et documents existants  Discussions de groupe avec les bénéficiaires  Entretiens semi-structurés	Niveau de mobilisation des ressources	

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
	<p>Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au projet et étaient-ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance ?</p>	<p>(humaines, financières, administratives) sont-elles correctement utilisées pour obtenir des résultats ?</p> <p>Jusqu'à quel point les modalités de partenariat étaient-elles propices à l'atteinte des résultats et la production des effets escomptés ?</p>				
	<p>Dans quelle mesure les systèmes de S&amp;E utilisés par le PNUD permettent-ils d'assurer une gestion efficiente et efficace du projet ?</p>	<p>Dans quelle mesure la synergie développée entre le PNUD et les partenaires d'exécution a-t-elle apporté plus d'efficacité dans la mise en œuvre ?</p> <p>Existe-t-il de meilleurs moyens (plus efficaces) d'atteindre les objectifs ?</p> <p>Les intrants (financiers, humains, techniques et matériels) investis ont-ils été utilisés de façon optimale pour atteindre les produits ?</p> <p>Aurait-on pu atteindre plus de résultats avec les mêmes investissements, le profil du personnel et la structure de gestion du projet ? Si oui, comment aurait-on pu s'en apercevoir avant ? Si non, quelles sont les suggestions à préconiser ?</p>				<p>Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet</p>

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
<b>Durabilité / pérennisation</b>	Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de préservation de l'environnement, de respect des droits fondamentaux et de développement humain ?	Dans quelle mesure les stratégies de désengagement sont-elles bien conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du projet ?	Document du projet Rapports de suivi Rapports d'activités	Analyse des rapports et documents existants  Discussions de groupe avec les bénéficiaires  Entretiens semi-structurés	Mécanismes de pérennisation existants ou créés	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Dans quelle mesure le projet appuie-t-il l'appropriation nationale et assure le soutien des parties prenantes dans la pérennisation des acquis du projet ?	Est-ce que les effets bénéfiques du projet vont persister à la fin des financements ?				
	Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?	Est-ce que les activités de formation, d'information et de sensibilisation ont été importantes ?  Existe-t-il des risques financiers qui pourraient compromettre la durabilité des résultats du Projet ? Les partenaires ont-ils les capacités financières suffisantes pour faire perdurer les avantages du Projet ?  Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du projet ?  Dans quelle mesure des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour soutenir les avantages du Projet ?  Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays ?  Les cadres légaux, les politiques et les structures et le processus de gouvernance au			Degré d'appropriation des acteurs nationaux	

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		<p>sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet ?</p> <p>Dans quelle mesure les actions des parties prenantes de l'exécution du projet ont-elles constitué une menace environnementale pour la durabilité des résultats obtenus ?</p> <p>Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, de préservation de l'environnement, d'autonomisation des femmes, de respect des droits fondamentaux et de développement humain dans l'approche de sécurité humaine ?</p> <p>Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet axé sur la sécurité humaine ?</p> <p>Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet en termes de l'approche de sécurité humaine en tenant compte des principes et critères de base ?</p>				
<b>Questions transversales</b>	Dans quelle mesure le principe d'égalité des sexes a-t-il été intégré à la conception et à la mise en œuvre du projet ?	Dans quelle mesure les parties prenantes au projet ont-elles intégré la question de l'égalité des sexes et de l'autonomisation dans la conception et la mise en œuvre du projet ?	Rapports semestriel et annuels d'activités du projet Rapport de revue du	Discussions de groupe avec les bénéficiaires	Nombre des femmes et hommes interviewés	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils / méthodes de collecte des données	Indicateurs / Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
	<p>Dans quelles mesure le projet a –t-il contribué au renforcement des capacités au niveau national et local ?</p> <p>Dans quelle mesure la dimension communication a-t-elle été intégrée à la conception et à la mise en œuvre du projet ?</p>	<p>Dans quelle mesure les droits fondamentaux et le respect de l'environnement étaient-ils prises en compte ?</p> <p>Les capacités nationales ou locales ont-elles été renforcées ?</p> <p>Le plan de communication était-il élaboré et bien exécuté?</p>	<p>projet</p> <p>Document du projet</p>			