



Evaluation finale

**Projet "*Femmes et gestion des conflits liés aux ressources naturelles - Approche basée sur l'implication des femmes et la résilience aux effets des changements climatiques pour la réduction des conflits communautaires et transfrontaliers liés aux ressources naturelles –Femme & GRN*"
Cycle 2019-2021"**

RAPPORT FINAL

Pays de l'intervention d'évaluation : Républiques du Mali et du Niger

Organisation initiant l'évaluation : PNUD/Bureau Pays Mali

Numéro du Projet évalué : IRF 351 (Mali) 00119957/ IRF 352 (Niger) 00119958

Financement : 4 000 000 USD

Evaluateur principal : Cheikh FAYE, Consultant International : chfaye.chfaye@gmail.com

Calendrier de l'évaluation : 12 Juin – 26 Septembre 2023

Date du rapport : 26 Septembre 2022

Sommaire

Acronymes	5
Résumé Exécutif	6
1. Description du Projet.....	6
2. But, Objectifs, Public et Utilisations de l’Evaluation.....	6
3. Méthodologie.....	6
4. Conclusions	7
5. Leçons apprises	7
6. Recommandations	8
Introduction.....	9
1. But et portée de l’évaluation.....	9
2. Objectifs, destinataires et utilité de l’évaluation	9
3. Structure du rapport d’évaluation	10
4. Enchaînements du rapport	11
5. Logique d’efficacité : comment les parties peuvent tirer profit du rapport.....	11
Description du Programme	11
1. Axes stratégiques.....	11
2. Cadre de mise en œuvre	12
3. Parties prenantes et bénéficiaires directs et indirects	12
4. Bénéficiaires directs et indirects du projet	12
5. Hypothèses et risques	12
6. Liens du programme avec les priorités nationales.....	13
7. Ancrage dans les cadres de programmation du SNU	13
8. Phase du programme en cours et changements éventuels y intervenus.....	13
9. Partenariats au service du projet.....	13
10. Portée de l’Intervention : composantes et population cible potentielle	14
11. Ressources totales.....	14
12. Facteurs contextuels d’influence sur le programme	14
13. Faiblesses de conception	14
14. Contraintes d’exécution.....	15
Critères et Questions de l’Evaluation	15
1. Critères d’évaluation	15
2. Questions d’évaluation	15
Approche et Méthodes d’évaluation	16
1. Sources de données	16
2. Cadre d’échantillonnage des sources primaires.....	16
3. Procédures et instruments de collecte de données.....	17
4. Normes de performance	17
5. Participation des parties prenantes	17
6. Considérations éthiques.....	18
7. Principales limitations de la méthodologie et moyens de mitigation	18
Analyse des données	18
Déductions et Analyses.....	19
1. Pertinence	19
2. Efficacité	22

2.1. Niveau Produits	22
2.2. Niveau Résultats	26
3. Efficience.....	30
4. Pérennité.....	32
Conclusions.....	34
1. Pertinence	34
2. Efficacité	34
3. Efficience.....	35
4. Pérennité.....	35
Leçons apprises.....	35
Recommandations.....	36
Recommandation 1	36
Recommandation 2	37
Recommandation 3	37
Recommandation 4	38
Recommandation 5	38
ANNEXES :	39
A.1. Termes de référence de l'évaluation.....	40
A.2. Ressources documentaires disponibles sur le Projet.....	50
A.3. Listes de personnes interviewées.....	51
A.4. Illustrations photographiques.....	52
A.5. Cadre de résultats et performances constatées	53
A.6. Matrice d'Evaluation.....	58
A.7. Guide d'entretien générique modulable en fonction du statut de l'interviewé.....	78
A.8. Tableau d'analyse des données budgétaires	Erreur ! Signet non défini.

Liste des graphiques

Graphes 1&2 : Budget par Récipiendaire et par Pays	14
Graphe 3 : Situation des indicateurs des produits du Résultat 1.....	23
Graphe 4 : Situation des indicateurs des produits du Résultat 2.....	24
Graphe 5 : Situation des indicateurs des produits du Résultat 3.....	25
Graphe 6 : Situation des indicateurs du Résultat 1	27
Graphe 7 : Situation des indicateurs du Résultat 2	28
Graphe 8 : Situation des indicateurs du Résultat 3	29

Liste des tableaux

Tableau 1 : Cadre de mise en œuvre de la Recommandation 1	36
Tableau 2 : Cadre de mise en œuvre de la Recommandation 2.....	37
Tableau 3 : Cadre de mise en œuvre de la Recommandation 3.....	37
Tableau 4 : Cadre de mise en œuvre de la Recommandation 4.....	38
Tableau 5 : Cadre de mise en œuvre de la Recommandation 5.....	38

Acronymes

CAD	: Comité d'Aide au Développement
COVID -19	: Coronavirus 2019
CPT	: Comité de Pilotage Transfrontalier
GRN	: Gestion des Ressources Naturelles
LA	: Leçon Apprise
MINUSMA	: Mission intégrée multidimensionnelle de stabilisation des Nations Unies au Mali
OCDE	: Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
ODD	: Objectifs de Développement Durable
ONG	: Organisation non Gouvernementale
ONU	: Organisation des nations Unies
ONU- Femme	: Entité des Nations Unies pour l'Egalité des sexes et l'Autonomisation des femmes
PBF	: Fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix
PNUAD	: Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE	: Programme des Nations Unies pour l'Environnement
S&E	: Suivi-Evaluation
SNU	: Système des Nations Unies
TDR	: Termes de Référence
UCT	: Unité de Coordination Transfrontalière
UNSDCF	: Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable

Résumé Exécutif

1. Description du Projet

i. Le Projet "*Femmes et gestion des conflits liés aux ressources naturelles - Approche basée sur l'implication des femmes et la résilience aux effets des changements climatiques pour la réduction des conflits communautaires et transfrontaliers liés aux ressources naturelles.*", en appellation simplifiée *Projet transfrontalier Femmes et Gestion des Ressources Naturelles (GRN)*, est une intervention conjointe ciblant des communautés situées à la frontière entre le Mali et le Niger. Initialement étalé sur 24 mois sur la période 2019-2021, il a fait l'objet d'une prolongation sans coût additionnel de 6 mois prolongeant son cycle jusqu'au 31 Juillet 2022. Ses trois résultats stratégiques poursuivis sont : (i) *Renforcer la participation active des femmes habitant les zones du projet aux mécanismes formels et informels de gouvernance, de prévention et de gestion de conflits liés aux ressources naturelles au niveau local (région, cercle, commune etc. et impliquant les autorités), communautaire, et transfrontalier ;* (ii) *Accroître et renforcer l'autonomisation des femmes dans les communautés transfrontalières à travers des initiatives de relèvement économique respectueuses d'une gestion durable des ressources naturelles dont la dégradation est une source active ou imminente de conflits communautaires ou transfrontaliers ;* et (iii) *Accroître la cohésion sociale et la résilience des communautés face aux chocs environnementaux sources de conflits internes ou transfrontaliers, grâce à des mécanismes de gestion de ressources naturelles inclusifs et sensibles aux changements climatiques.*

ii. Le projet est financé par le Fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix (PBF), pour un montant de 4 millions de dollar Américain, avec comme Agences récipiendaires le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD, Bureaux Pays au Mali et au Niger), et l'Entité des Nations Unies pour l'Égalité des Sexes et l'Autonomisation des Femmes (ONU-Femmes, Bureaux pays au Mali et au Niger).

2. But, Objectifs, Public et Utilisations de l'Évaluation

iii. L'évaluation du Projet Femme et GRN a pour objet de satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence des parties : le PBF, le PNUD, ONU-Femmes et les deux États bénéficiaires, le Mali et le Niger. Elle a pour but d'examiner dans quelle mesure le projet a délivré ses résultats attendus. Elle permet aussi d'identifier les facteurs critiques, favorables ou défavorables, les processus ayant encadré la mise en œuvre et les rendus, documenter les leçons apprises, et formuler des recommandations utiles à d'autres interventions de même nature. En termes de portée, l'évaluation s'étend sur la période 2019-2022, incluant donc l'extension évoquée au premier paragraphe, et se base notamment sur les 4 critères retenus par les Termes de Référence (TDR) parmi les outils du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération pour le Développement Économique (OCDE) : *Pertinence, Efficacité, Efficience, et Pérennité*. Ses utilisateurs principaux sont les parties nommées précédemment ; l'utilisation qu'elles peuvent en faire est d'en exploiter les conclusions, apprentissages et recommandations pour éclairer leurs arbitrages dans le cadre de projets similaires futurs, dans les deux pays ou dans d'autres environnements de coopération.

3. Méthodologie

iv. L'évaluation est articulée autour d'une *double démarche de collecte de données (secondaires et primaires) d'une part, d'analyse de ces données et de formulation de*

jugements de performance, d'autre part ; elle sort par des leçons apprises et des recommandations utiles à de nouvelles interventions dans le domaine. La triangulation des outils, des données et des perspectives est un protocole transversal systématique, évitant à l'évaluation de dépendre exclusivement d'un type et d'être, en toute éventualité fragilisée par ses limites. L'analyse des informations collectées est guidée par les exigences des TDR, c'est-à-dire l'établissement des performances du projet en réponse aux questions d'évaluation, dans le cadre des 4 critères du CAD/OCDE retenus, puis l'identification de leçons apprises et la formulation de recommandations.

4. Conclusions

v. *Conclusion #1 - Pertinence - Ancré dans le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (PNUAD) contemporain dans les deux pays, et contribuant aux ODD, le projet transfrontalier Femmes et Gestion des Ressources Naturelles, au Mali et au Niger, montre un haut degré de pertinence du point de vue de son contenu et de ses approches qui adressent des problèmes de sécurité, de gouvernance et gestion de ressources naturelles, dûment documentées dans la zone dite des 3-Frontières. L'implication de cette conclusion, en direction d'interventions futures similaires, est de maintenir cette pertinence et, si la transfrontalité est retenue, y articuler une analyse de risques spécifique débouchant sur une stratégie de mitigation adéquate.*

vi. *Conclusion #2 - Efficacité - Malgré un contexte difficile, le projet est ressorti avec un niveau d'efficacité globalement très élevé, dans la consolidation des cadres de gouvernance locale, l'autonomisation économique des femmes et leur repositionnement dans ces instances communautaire de gestion des ressources, sans toutefois être parvenu à honorer la dimension transfrontalière qui était l'innovation phare dans son concept. L'implication de cette conclusion, en direction d'une programmation future, est de maintenir cette dynamique de rendement en la corrigeant vers plus de réalisme dans la fixation des cibles, et, si l'approche transfrontalière est de rigueur, lui dédier une analyse de risques spécifique pour entrevoir les mitigations appropriées.*

vii. *Conclusion #3 - Efficience - Les choix de mise en œuvre, tant au sein du Système des Nations Unies, qu'avec la partie nationale, ont contribué à améliorer les rapports coûts-avantages du projet. L'implication de cette conclusion, pour d'autres interventions de même nature, est de maintenir cette stratégie multi-acteurs où les avantages comparatifs des uns et des autres se fécondent mutuellement et bonifient d'autant les résultats du projet.*

viii. *Conclusion #4 - Pérennité - La pérennité des acquis du projet est favorisée par le niveau d'appropriation nationale obtenu localement, mais desservie par l'absence de ressources de long terme pour prendre le relais. L'implication de cette conclusion, pour le futur, est de maintenir cette appropriation nationale tout en adressant mieux et de manière anticipée la question du financement durable de la préservation et de la consolidation des résultats obtenus.*

5. Leçons apprises

ix. *Leçon apprise #1 : Le projet a su faire preuve de souplesse et d'adaptabilité, à l'intérieur de ses propres frontières programmatiques, et s'adapter aux évolutions survenues dans son contexte de mise en œuvre : exacerbation de l'insécurité à la frontière entre les*

deux pays et survenue de la pandémie à Coronavirus 2019, notamment. L'implication de cette leçon apprise, pour l'avenir, est de conserver et conforter cette souplesse.

x. Leçon apprise #2 : La vocation transfrontalière, actée dans son concept et une innovation notable, s'est finalement révélée un défi ardu pour le projet. L'implication de cette leçon apprise, pour le futur, est de conduire une analyse de risques spécifique pour cette dimension et d'y articuler les mitigations appropriées.

xi. Leçon apprise #3 : Le projet montre que l'investissement dans la construction ou la consolidation d'un leadership féminin reste possible et pertinent, même dans les environnements particulièrement difficiles, caractérisés par un conservatisme bien ancré. L'implication de cette leçon apprise, pour l'avenir, est de poursuivre dans la durée et amplifier de telles interventions.

6. Recommandations

xii. Recommandation #1 : Articuler sur l'approche transfrontalière une analyse de risques spécifique débouchant sur une stratégie de mitigation adéquate. Adressée au PNUD et à ONU-Femmes, cette recommandation procède des conclusions 1 et 2, et de la leçon apprise 2.

xiii. Recommandation #2 : Améliorer le réalisme des indicateurs, sur la base d'une bonne confrontation du stock de ressources disponibles - connu d'avance dans le cadre de ce projet - et de l'état réel ou présumé des contraintes et des opportunités dans la mise en œuvre. Cette recommandation procède de la conclusion 2 et est adressée au PNUD et à ONU-Femmes.

xiv. Recommandation #3 : Maintenir et consolider la stratégie multi-acteurs de mise en œuvre - SNU et Sociétés civiles locales -, où les avantages comparatifs respectifs se fécondent mutuellement et bonifient d'autant le rendement du projet. Cette recommandation est ancrée dans la conclusion 3 et s'adresse au Secrétariat du PBF, au PNUD et à ONU-Femmes.

xv. Recommandation #4 : Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de sortie proactive formalisée pour adresser adéquatement la question du financement durable de la préservation et de la consolidation des acquis de projet. Cette recommandation procède de la conclusion 4 et s'adresse au PNUD, à ONU-Femmes et à la Partie nationale institutionnelle.

xvi. Recommandation #5 : Poursuivre et renforcer les interventions en faveur du leadership et de l'autonomisation des femmes dans les zones de forte résistance dans ces domaines, et diffuser les bonnes pratiques et apprentissages engrangés à ces égards. Ancrée dans la leçon apprise 3, cette recommandation est adressée au PBF, au PNUD, à ONU-Femmes et à la Partie nationale.

Introduction

1. But et portée de l'évaluation

1. L'évaluation du Projet "*Femmes et gestion des conflits liés aux ressources naturelles - Approche basée sur l'implication des femmes et la résilience aux effets des changements climatiques pour la réduction des conflits communautaires et transfrontaliers liés aux ressources naturelles.*", en dénomination courte *Projet transfrontalier Femmes et Gestion des Ressources Naturelles (GRN)*, a pour objet de satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence du Fonds de Consolidation de la Paix (PBF), bailleur de fonds, du Programme des Nations pour le Développement (PNUD), et de l'Entité des Nations Unies pour l'Égalité des Sexes et l'Autonomisation des Femmes (ONU-Femmes), en tant qu'agences récipiendaires principales, des Etats du Mali et du Niger, en tant que partenaires et bénéficiaires du projet. Elle a pour but d'examiner, en fin de cycle, dans quelle mesure le projet a aidé les pays à relever, dans les zones d'intervention, les défis liés au leadership des femmes dans la gestion des conflits en lien avec la question des ressources naturelles. Elle permet aussi d'identifier les processus ayant conduit aux résultats obtenus, de faire connaître les pratiques remarquables, et de formuler des recommandations pour accompagner de nouvelles séquences de programmation dans la même matière.

2. En termes de portée, l'évaluation couvre, dans la période du cycle et de son extension (2019-2022), l'ensemble des interventions du projet sous ses trois Résultats stratégiques : (i) *Participation active des femmes* (ii) *Autonomisation des femmes*; et (iii) *Cohésion sociale et résilience des communautés*. Elle s'appuie sur les critères suivants du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération pour le Développement Économique (OCDE) : *Pertinence, Efficacité, Efficience, Pérennité*, complétés par des dimensions transversales comme l'égalité homme-femme, les droits et l'inclusion des plus défavorisés, notamment.

2. Objectifs, destinataires et utilité de l'évaluation

3. L'évaluation a pour objectif général de faire le point de la mise en œuvre du projet et de dresser les recommandations et leçons apprises susceptibles de servir dans le cadre de la formulation et de l'exécution d'autres interventions similaires. Les objectifs spécifiques, déclinés par les Termes de Référence (TDR) de la mission, sont comme suit :

- Analyser la pertinence et l'adéquation du projet en termes de : 1) la prise en compte des principaux facteurs de conflit et des questions de consolidation de la paix les plus pertinentes ; 2) l'alignement sur la politique nationale de consolidation de la paix et les priorités nationales du Mali et du Niger ; 3) la question de savoir si le projet a tiré parti de la valeur ajoutée de l'ONU dans les 2 pays; 4) la mesure dans laquelle le projet a abordé l'intégration des femmes dans les mécanismes de gestion de conflits dans les deux pays et 5) la prise en compte des femmes dans les instances de décision liées à la consolidation de la paix
- Évaluer l'efficacité du projet, y compris le niveau de réalisation et la qualité des résultats et des réalisations du projet et recueillir des preuves qualitatives et quantitatives des résultats des activités du projet et de tout changement positif ou négatif et des voies de changement qui y sont liées.

- Évaluer l'efficacité du projet, y compris sa stratégie de mise en œuvre, ses dispositions institutionnelles ainsi que ses systèmes de gestion et de fonctionnement et le ratio coût-efficacité ;
- Documenter les bonnes pratiques, les innovations et les leçons qui ressortent du projet ;
- Fournir des recommandations réalisables pour la programmation future.

4. Les destinataires de l'évaluation sont : les Etats du Mali et du Niger ; le PNUD, ONU-Femmes et le PBF ; tous autres partenaires techniques et financiers actifs dans le domaine d'intervention du projet ; les sociétés civiles locales ; et les populations des zones couvertes dans les deux pays en tant que bénéficiaires finaux. L'utilité de l'évaluation est de permettre de s'appuyer sur l'expérience du projet, pour mieux envisager de nouvelles interventions similaires, dans les deux pays ou dans d'autres contextes.

3. Structure du rapport d'évaluation

5. Le rapport de cette évaluation est réglé sur les exigences des TDR de la mission, dans le cadre des principes du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation et des préconisations les plus récentes du Guide d'évaluation du PNUD. Son canevas est comme suit.

- Page de couverture
 - Nom de l'intervention d'évaluation
 - Calendrier de l'évaluation et date du rapport
 - Pays de l'intervention d'évaluation
 - Noms et organisations de l'évaluateur
 - Nom de l'organisation initiant l'évaluation
 - Remerciements
- Table des matières
- Liste des acronymes et abréviations
- Résumé exécutif
- Introduction
- Description du Projet
- Etendue de l'évaluation et objectifs
 - Etendue de l'évaluation
 - Objectifs de l'évaluation
 - Critères d'évaluation
 - Questions relatives à l'évaluation
- Approche et méthodes d'évaluation
 - Sources de données
 - Echantillon et cadre d'échantillon
 - Procédures et instruments de collecte de données
 - Normes de performance
 - Participation de la partie prenante
 - Considérations éthiques
 - Informations relatives à l'historique sur l'évaluateur
 - Principales limitations de la méthodologie
- Analyse des données
- Déductions et conclusions
- Recommandations
- Enseignements tirés

- Annexes du rapport
 - Termes de référence pour l'évaluation
 - Documentation supplémentaire relative à la méthodologie, comme la matrice d'évaluation et les instruments de collecte des données (questionnaires, Guides d'entretien, protocoles d'observation, etc.) si besoin
 - Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
 - Liste des documents d'aide révisés
 - Modèle des résultats ou cadre des résultats du programme
 - Tableaux de résumé des déductions, comme les tableaux présentant les progrès vers les produits, les cibles et les objectifs relatifs aux indicateurs établis

4. Enchaînements du rapport

6. La structure de rapport ci-dessus satisfait aux exigences de l'évaluation. D'abord sont déclinés la finalité, la portée, les destinataires et l'utilité de l'évaluation. Puis est décrit le projet évalué. La méthodologie vient ensuite indiquer comment l'évaluation est conduite, en n'omettant pas ses limites éventuelles et les moyens de leur mitigation. Puis les analyses et conclusions subséquentes sont présentées en suivant les questions d'évaluation organisées dans le cadre des critères du CAD/OCDE. Enfin, les annexes renferment toutes les pièces qui ont servi d'intrants à la production du rapport, et auxquelles il est loisible au lecteur de se reporter pour mieux comprendre le soubassement méthodologique, factuel et événementiel de l'évaluation et de son rapport.

5. Logique d'efficacité : comment les parties peuvent tirer profit du rapport

7. A partir de la méthodologie retenue, appliquée à la collecte de données et à leur analyse, l'examen des réalisations et résultats du projet permet de documenter les différents seuils de performance du projet, et d'en tirer les conclusions, apprentissages et recommandations de rigueur. Les parties prenantes peuvent alors s'appuyer sur ces extraits pour prendre les décisions appropriées, à même de favoriser une meilleure formulation et mise en œuvre de projets futurs de même objet ou similaires.

Description du Programme

1. Axes stratégiques

8. Dans son concept, le *Projet Femmes et GRN* est une intervention transfrontalière articulée sur les trois résultats stratégiques suivants : (i) *Renforcer la participation active des femmes habitant les zones du projet aux mécanismes formels et informels de gouvernance, de prévention et de gestion de conflits liés aux ressources naturelles au niveau local (région, cercle, commune etc. et impliquant les autorités), communautaire, et transfrontalier* ; (ii) *Accroître et renforcer l'autonomisation des femmes dans les communautés transfrontalières à travers des initiatives de relèvement économique respectueuses d'une gestion durable des ressources naturelles dont la dégradation est une source active ou imminente de conflits communautaires ou transfrontaliers* ; (iii) *Accroître la cohésion sociale et la résilience des communautés face aux chocs environnementaux sources de conflits internes ou transfrontaliers, grâce à des mécanismes de gestion de ressources naturelles inclusifs et sensibles aux changements climatiques.*

2. Cadre de mise en œuvre

9. Dans le principe, que cette évaluation cherchera à confirmer, le projet est placé sous la guidance stratégique et politique d'un Comité de Pilotage Transfrontalier (CPT). Le CPT regroupe les représentants des Etats du Mali et du Niger, du Coordonnateur résident du Système des Nations Unies, et des Agences récipiendaires et du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUAE), dans chacun des deux. Il a vocation à se réunir tous les six mois et alternativement dans les deux pays. Il est également mis en place, au Mali, au sein de l'Agence récipiendaire lead, le PNUD, une Unité de Coordination Transfrontalière (UCT), qui assure la mise en œuvre du projet, en relation avec les Unités nationales de coordination, les Secrétariats Techniques du PBF, dans les deux pays. L'exécution des activités opérationnelles s'appuie sur des partenaires de mise en œuvre mobilisés au sein de la société civile dans chaque pays. Le suivi-évaluation est porté par les responsables de cette dimension dans les agences récipiendaires, avec, en principe, des missions de supervision conjointes permettant de faire rapport au CPT tous les six mois. Le suivi-évaluation, y compris l'évaluation finale de projet, est doté d'un budget représentant 6% des ressources du projet.

3. Parties prenantes et bénéficiaires directs et indirects

10. Les parties prenantes au projet sont :

- Mali et Niger : PNUD
- Mali et Niger : ONU-Femmes
- Mali et Niger : Secrétariat Technique PBF
- Mali et Niger : Ministères chargés de la consolidation de la paix ; de la Femme ; de l'Environnement
- Mali et Niger : Autorités et Services techniques décentralisés/déconcentrés
- Mali et Niger : ONG de mise en œuvre
- Mali et Niger : Femmes et populations locales bénéficiaires et leurs organisations communautaires à la base.

4. Bénéficiaires directs et indirects du projet

11. Les bénéficiaires institutionnels sont : les entités nationales et les structures locales en charge des domaines couverts par le projet, notamment les commissions foncières locales, mais aussi les entités et services techniques déconcentrés et décentralisés, tant au Mali qu'au Niger. Les bénéficiaires directs et finaux sont les populations locales dont les capacités ont été renforcées dans des dynamiques communautaires de consolidation de la paix, avec en première ligne les femmes et les jeunes dont la représentation est renforcée dans les cadres de gouvernance du foncier et de gestion des conflits, notamment ceux en lien avec les ressources naturelles.

5. Hypothèses et risques

12. *Analyse de risques* : Un travail d'analyse de risques sur le projet a fait ressortir les menaces suivantes qui ont finalement plus ou moins prévalu et résonné sur l'exécution du projet : (i) Insécurité dans les zones ciblées ; (ii) Pesanteurs socioculturelles sur le rôle de la femme ; (iii) Instabilité de l'environnement politico-institutionnel ; (iv) Délais et retard liés au

caractère transfrontalier ; et (v) Gestion des multiples partenariats d'exécution. Ces risques sont assortis de coefficients de vraisemblance et d'impact potentiel sur la vie du projet, et de mesures de mitigation. (Source : Document de projet 2019-2022).

6. Liens du programme avec les priorités nationales

13. Les régions de Gao et Ménaka, au Mali, et de Tillabéry au Niger, sont en bute à des défis multiformes, notamment sécuritaires, humanitaires et de développement. Le peuplement est le même le long de la frontière et vit les mêmes réalités socioéconomiques. Jusqu'à 80% des populations locales vivent de ressources agropastorales de plus en plus fragilisées par les changements climatiques, dont l'exploitation génère régulièrement des oppositions inter et intra communautaires, auxquelles se greffent souvent le crime organisé et l'extrémisme violent. La précarité des cadres de gestion communautaire et l'éloignement des structures nationales de gouvernance ne font qu'ajouter à cette situation, qui fragilise particulièrement les femmes dont l'accès aux ressources est restreint et la représentation dans les mécanismes de régulation sociale des plus limitées. En appuyant notamment le positionnement socioéconomique et de gouvernance des femmes, dans le cadre de la gestion des ressources naturelles, le Projet transfrontalier apporte des contributions à une réponse de stabilisation et de développement complémentaire des approches sécuritaires que, avec le concours de leurs partenaires internationaux, les deux Etats s'efforcent de promouvoir dans la zone dite des trois frontières.

7. Ancrage dans les cadres de programmation du SNU

14. Au Mali, le projet contribue aux Effets 1 et 2 du *Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement* (PNUAD⁺ 2015-2019), et 1, 2 et 4 du nouveau *Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable* (UNSDCF 2020-2024). Du côté du Niger, il est ancré dans l'Effet 2 du PNUAD 2019-2022. L'alignement sur les programmes pays du PNUD et d'ONU-Femmes avec les deux Etats est également constant puisque ces cadres de coopération d'agence sont eux-mêmes ancrés dans les programmations d'Equipe-Pays SNU dans les deux Etats, respectivement. (Pour le détail des références d'alignement du projet sur ces cadres de coopération, voir, plus bas, le chapitre *Pertinence*).

8. Phase du programme en cours et changements éventuels y intervenus

15. Tout en restant dans les régions initialement fixées dans le document de projet, les interventions ont dû être réajustées pour adapter le zonage aux évolutions de la situation sécuritaire. La dégradation de celle-ci ayant conduit les populations à se déplacer de part et d'autre de la frontière, le projet a été contraint de les suivre dans ce mouvement. Cette mutation géographique n'a pas rencontré de difficulté particulière parce qu'elle s'est faite à l'intérieur des mêmes régions retenues dans le document de projet.

9. Partenariats au service du projet

16. Autour des parties nationales, le projet a tissé un réseau d'acteurs comprenant : au sein du Système des Nations Unies, le PBF, le PNUD et ONU-Femmes, ces entités étant engagées, chacune à travers leur Bureau dans les deux pays bénéficiaires ; les sociétés civiles locales à travers des organisations non gouvernementales mobilisées en tant que partenaires d'exécution des activités sur le terrain.

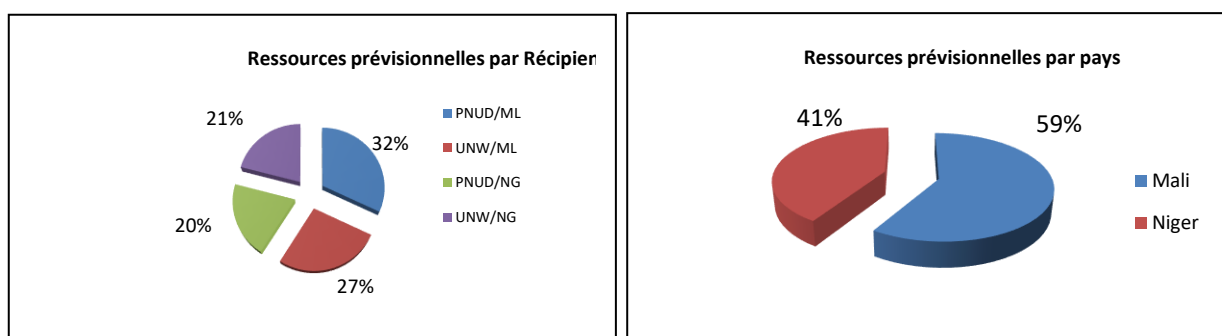
10. Portée de l'Intervention : composantes et population cible potentielle

17. Structuré en trois composantes rappelées dans les sections précédentes, le projet a une envergure régionale. Il touche, en effet, trois espaces transfrontaliers : Gao et Ménaka au Mali, et Tillabéry au Niger. La population cible est à estimée à 367 997 personnes, des deux côtés.

11. Ressources totales

18. Financé par le PBF, le budget du projet s'élève à 4 000 000,26 dollar américain. Les agences récipiendaires que sont le PNUD et ONU-Femmes, et les deux pays bénéficiaires, le Mali et le Niger, se répartissent les ressources comme suit : PNUD au Mali \$ 1 281 831,11 U ; ONU-Femmes au Mali : \$ 1 075 009,74 ; PNUD au Niger : \$ 806 421,55 ; ONU-Femme au Niger : \$ 836 737,86.

Graphes 1&2 : Budget par Récipiendaire et par Pays



Source Graphes 1&2 : Femme & GRN : Document de projet 2019-2021

12. Facteurs contextuels d'influence sur le programme

19. La survenue de la pandémie liée au coronavirus COVID-19 a constitué une gêne pour la mise en œuvre du projet dès la deuxième année de son cycle de vie, les restrictions sanitaires étant des ralentisseurs d'activités. L'autre facteur majeur qui a influencé la vie du projet est l'insécurité qu'ont connue les sites d'intervention qui se trouvent dans la zone dite des trois frontières en proie à l'extrémisme violent.

13. Faiblesses de conception

20. Le cadre logique du projet est suffisamment robuste. La théorie du changement identifie les facteurs critiques sur lesquels agir pour obtenir les résultats escomptés. Les activités permettent de livrer les produits sur lesquels le projet est engagé, et ces produits ont le profil pour contribuer aux résultats de développement local retenus. Les indicateurs sont techniquement satisfaisants, et assortis de références et cibles qui permettent d'apprécier, in fine, la mesure dans laquelle ils sont couverts. Une interrogation résulte cependant du niveau de performance très élevé (jusqu'à 809%) atteint sur nombre d'indicateurs : les cibles correspondantes ont-elles été fixées avec réalisme, en confrontant dûment le stock de ressources disponibles et l'état des opportunités et contraintes du contexte de mise en œuvre ?

14. Contraintes d'exécution

21. La survenue de la crise sanitaire du COVID-19 dans la deuxième année de mise en œuvre, a été un vrai facteur de contrainte. La pandémie a été un ralentisseur des interventions du fait des restrictions de mobilité et autres sûretés. Toujours sur le plan externe, la volatilité de la situation sécuritaire dans certaines des zones d'intervention, de part et d'autre de la frontière entre les deux pays, a également été un facteur d'inertie car il a fallu réévaluer et adapter le déploiement du projet sur le terrain.

Critères et Questions de l'Evaluation

1. Critères d'évaluation

22. Comme prescrit par les termes de référence de la mission, les critères sur lesquels est basée l'évaluation sont la *pertinence*, l'*efficacité*, l'*efficience* et la *pérennité*. L'esprit de ces critères, édictés par l'OCDE et partagés par la communauté des acteurs du développement international, est de permettre une comparabilité des résultats et des leçons apprises des actions de développement, au-delà de la disparité leurs contextes de mise en œuvre et sources de financement.

23. L'analyse de *pertinence* permet de voir si les choix fondamentaux du projet sont alignés sur les besoins du pays dans le domaine d'intervention. L'analyse d'*efficacité* indique la mesure dans laquelle les cibles sont atteintes, en éclairant les facteurs de réussite et les pesanteurs contraires. L'analyse d'*efficience* s'attache à montrer si les ressources, au sens général, consommées sur les résultats obtenus sont appropriées. Tenant compte du manque de recul dans l'immédiate clôture du projet, l'analyse de *pérennité* est surtout l'occasion d'identifier les prédispositions ou les entraves à la durabilité des acquis du projet. A côté de ces critères retenus par les termes de référence de la mission.

2. Questions d'évaluation

24. Les questions d'évaluation, sont déterminées par les TDR et articulées sur les critères d'évaluation passés en revue dans la section précédente. Elles sont résumées ici, mais reprises dans le corps du rapport en introduction aux sections qui y répondent et consultables dans l'annexe A1 (TDR).

Questions sous le critère de pertinence

25. Sous le critère de pertinence, les questions d'évaluation permettent de déterminer la mesure dans laquelle le projet est approprié pour son environnement. En d'autres termes, est-il en partie ou en totalité le cadre adéquat pour contribuer à la résolution des problématiques du milieu. Répondre à ces interrogations permet aux décideurs de savoir s'ils doivent infléchir, ajuster, recentrer, etc. de nouvelles interventions dans le domaine, pour améliorer leur pertinence tout au long de leur cycle d'exécution.

Questions sous le critère d'efficacité

26. Sous le critère d'efficacité, les questions posées visent à permettre aux décideurs de savoir précisément ce que le projet a fait et ce qu'il n'a pas pu faire, ainsi que les raisons qui sont à la base de ce niveau de performances. Connaissant cela, les décideurs savent ce qu'ils

doivent faire pour améliorer le rendement de projets futurs similaires.

Questions sous le critère d'efficience

27. Sous le critère de l'efficience, est notamment questionnée la mesure dans laquelle, avec une unité monétaire, le projet a su ou non faire au mieux dans la réalisation ou l'approche des résultats assignés. Les différents leviers d'efficience sont identifiés et leurs degrés d'opérationnalité portés à la connaissance des décideurs qui peuvent de ce fait y articuler les corrections appropriées pour d'autres interventions de même nature.

Questions sous le critère de pérennité

28. Au regard du critère de durabilité, les questions posées concourent à éclairer tous les résultats du projet sous l'angle de leur préservation, consolidation et amplification au-delà de la vie du projet. Ainsi, les décideurs sont informés sur le degré de viabilité des différentes solutions apportées par le projet, et décider de diverses réorientations appropriées lors de nouveaux investissements ayant les mêmes profil et objet.

Thématiques transversales

29. Dans le cadre des thématiques transversales plutôt sous-entendues dans les TDR, les questions soulevées sont de nature à permettre de voir comment des dimensions comme le genre et les droits humains sont mises en avant par le projet.

Approche et Méthodes d'évaluation

1. Sources de données

30. Les sources d'information de l'évaluation sont de deux sortes, *primaires* (parties prenantes) et *secondaires* (documents écrits validés). Les données secondaires, extensivement répertoriées dans les annexes de ce rapport, se résument en deux catégories : (i) la documentation sur le deux contextes de pays (Stratégies nationales (Mali et du Niger) et de coopération du SNU, en matière de consolidation de la paix, de gouvernance communautaire et de gestion des ressources nationale, en particulier (PNUAD au Mali et au Niger de la période du projet) ; et (ii) les documents de programmation et de mise œuvre du projet (Prodoc, rapports de progrès 2019- 2022). Ces ressources sont identifiées sur la base d'un critère stratégique : leur lien avec le projet et leur intérêt pour comprendre ce qu'il s'y est passé pendant la formulation et l'exécution. La documentation de base est formée par un noyau identifié au départ et les pièces complémentaires que l'évaluateur découvre en exploitant le fond initial et au travers des entretiens avec les acteurs. Les sources primaires sont constituées des parties prenantes au projet que sont les acteurs suivants : (i) SNU (PBF, PNUD, ONU-Femmes, dans les deux pays bénéficiaires) ; (ii) Parties nationales au Mali et au Niger : services étatiques et société civile. Les sources primaires sont, elles aussi, extensivement répertoriées dans les annexes du rapport.

2. Cadre d'échantillonnage des sources primaires

31. A cause du nombre très important des sources primaires et du temps limité imparti à la mission, la collecte de données primaires a donc porté sur un échantillon dirigé d'interlocuteurs, constitué d'accord parties entre l'évaluateur et les commanditaires de

l'évaluation, selon les critères d'inclusion arrêtés par le premier et qui sont les suivants : (i) Couverture stratégique du projet : avoir des personnes qui représentent les différentes composantes du projet ; (ii) Taille stratégique/volumique : avoir des personnes liées à des interventions de significativité différenciée dans le projet ; (iii) Diversité sectorielle/institutionnelle : avoir des personnes montrant une couverture diversifiée des institutions et secteurs couverts par le projet ; (iv) Qualité : avoir des personnes liées à des interventions réputées performantes et à d'autres qui le seraient moins, pour permettre des apprentissages diversifiés, articulés sur les succès et les défis de la mise en œuvre du projet ; et (v) Sensibilité aux thématiques transversales (genre, droits humains) : avoir des femmes, des détenteurs de droits et des personnes liées à des interventions couvrant ces groupes d'acteurs/bénéficiaires.

32. Les sources, secondaires et primaires, apportent une information clé sur le contexte et ses problématiques, d'une part, sur le projet et les solutions qu'il s'efforce d'apporter à leur endroit, d'autre part. La triangulation de ces différentes sources permet à l'évaluation de ne pas dépendre exclusivement de l'une d'elle et, en particulier de confronter ce que le projet dit de lui-même (rapports de progrès) avec ce que les autres parties prenantes en perçoivent et en disent, pour aboutir à des jugements de performance équilibrés et au plus près de la réalité.

3. Procédures et instruments de collecte de données

33. Les documents ont été d'abord mis à disposition à distance, essentiellement par le PNUD. L'évaluateur les a enrichis avec des ressources collectées en ligne et auprès des autres acteurs en marge des entretiens. La triangulation des sources et des outils a favorisé la constitution de données robustes, ne dépendant ni d'une seule source ni d'un protocole unique. Les interviews ont été conduites sur la base d'un guide d'entretien modulé en fonction de chaque catégorie d'acteurs et consultable en annexe de ce rapport.

4. Normes de performance

34. Les normes invoquées comme références sont, pour le critère d'efficacité, *les indicateurs* portés à cet effet dans le cadre des résultats et des ressources du projet (Document de projet) et leurs *cibles respectives*. Pour les autres critères du CAD, le cadre logique n'en prévoyant pas les moyens techniques de vérification (indicateurs de performance), l'évaluateur *détermine les éléments de raison qui les constituent et apprécie leur degré de présence dans les rendus du projet*. Par exemple, *l'alignement du projet sur les priorités nationales*, est un élément clé pour décider de la pertinence. Autre illustration, sur un autre critère, *l'existence ou non de financements relais* est un élément clé pour formuler le pronostic de durabilité des acquis du projet.

5. Participation des parties prenantes

35. Les parties prenantes ont préparé et accompagné l'évaluation autour des spécialisations suivantes. Le PNUD, en tant que récipiendaire et agence chef de file, a procédé au design de l'évaluation et contribué au processus de révision de ses produits. Il est, avec le PBF et ONU-Femmes, source de données. La partie nationale, à travers les institutions partenaires, les ONG partenaires d'exécution, et les populations bénéficiaires finales, ont participé à l'évaluation comme sources de données primaires. Enfin les agences récipiendaires, le PBF et la Partie nationale ont vocation à être à l'initiative dans la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation.

6. Considérations éthiques

36. L'évaluateur s'est strictement conformé aux prescriptions éthiques et professionnelles du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation, avec acception totale et respect scrupuleux de son Code de conduite. Plus spécifiquement, pour garantir à la mission le plus haut standard, les attitudes suivantes ont été observées :

- Assurer aux sources toute la confidentialité et l'anonymat nécessaires
- Donner un égal respect aux parties prenantes interviewées
- Respecter la liberté de parole des interlocuteurs
- Respecter la diversité des acteurs et la refléter dans un échantillonnage inclusif, avec une attention particulière vers les femmes et les parties vulnérables
- Utiliser les protocoles appropriés pour toucher adéquatement les femmes et les plus défavorisés
- Faire comprendre, d'entrée, à tous les interlocuteurs que l'Évaluateur n'est ni staff du PNUD, ni membre d'aucune autre partie prenante, mais un professionnel externe et indépendant qui recherche du feedback sur le Programme et sa mise en œuvre
- Traiter avec tous dans la transparence, le respect et la sérénité
- S'écarter de toutes pratiques prohibées par le droit et la morale

7. Principales limitations de la méthodologie et moyens de mitigation

37. *Les limites de la méthodologie* sont celles des évaluations basées en partie sur des outils qualitatifs. Les sources secondaires et primaires ont leurs défis respectifs. Les premières, surtout s'agissant des rapports de progrès d'où est tiré l'essentiel des informations statistiques, renvoient à des auteurs qui ne sont pas indépendants, en l'occurrence des personnels internes engagés dans la mise en œuvre du projet, qui peuvent donc développer des biais, volontairement ou à leur insu. Les sources primaires, quant à elles, même choisies avec précaution et inclusivité, restent un échantillon non aléatoire, avec donc une représentation toujours discutable de la population générale. En d'autres termes, on peut toujours interroger la mesure dans laquelle l'opinion d'un ou de plusieurs acteurs sont objectifs et ou significatifs de ce qu'il s'est passé dans l'ensemble du projet.

38. La *stratégie de mitigation de ces défis* tient dans la rigueur d'une triangulation systématique des sources et des données. A cet égard, à *un premier niveau de confrontation interne*, les documents sont d'abord examinés dans leur cohérence intrinsèque pour déterminer leur qualité propre et la fiabilité susceptible d'en découler. Puis, sur un même sujet les différents documents disponibles sont confrontés entre eux pour dégager *un second registre de cohérence* et d'éventuelles discordances. Les entretiens sont à leur tour convoqués et leurs indications mises en regard de ce qui ressort des données secondaires, pour déterminer *un troisième niveau de confiance*.

Analyse des données

39. L'existence de données adéquates est une condition préalable à une analyse robuste. Cette évaluation s'appuie sur des informations étendues, variées et globalement de qualité satisfaisante. Au total, une gamme de données riches a été collectée, et éprouvée par plusieurs niveaux de triangulation, comme restitué dans le paragraphe précédent. *L'analyse des informations collectées est guidée par les exigences des TDR*, à savoir l'établissement des performances du projet en regard de ses trois effets attendus et autour des critères d'évaluation, et, à partir de cette situation factuelle, fait signe vers l'établissement des conclusions, enseignements et recommandations qui en résultent.

40. Aux fins d'une bonne lisibilité des résultats documentés par l'analyse, celle-ci est articulée, en rapport avec le critère d'efficacité, à une notation de performances qui correspond au niveau d'effort et d'approche des cibles du cadre de résultats. Pour les rendus qui partent de zéro, la réalisation est directement rapportée à la cible pour dégager un taux de couverture et de performance. Pour les autres cas de figure, la réalisation est d'abord traduite en chemin parcouru qui est la différence entre le niveau atteint et la situation de référence ; puis cette valeur est rapportée à la différence entre la cible et la situation de référence représentant le chemin à parcourir pour atteindre ladite cible. Ce cadre de performance qui comprend une échelle de 6 seuils est consultable en annexe.

41. ***Enseignements tirés de l'évaluation*** : La revue des situations vécues et des attitudes construites pour y répondre tout au long de l'exécution du projet débouche sur des leçons apprises appelées à servir d'autres expériences similaires.

42. ***Recommandations issues de l'évaluation*** : Les recommandations sont ancrées dans les conclusions de l'évaluation, et leurs liens à elles explicités. Chaque recommandation aide à résoudre un problème identifié par l'évaluation, ou à tirer un meilleur parti d'une niche qui peut être mieux exploitée ou valorisée dans le cadre de futures interventions de même nature. *Les recommandations sont claires, concises, en nombre limité et raisonnablement réalisables.* Sont également clairement spécifiés leurs *destinataires* et *responsables*, d'une part, les *modalités* de leur mise en œuvre, d'autre part.

Déductions et Analyses

1. Pertinence

43. ***Dans quelle mesure le projet est-il adapté aux priorités nationales, aux besoins des femmes et les différents groupes cibles notamment les autres composantes de la communauté? Dans quelle mesure le projet a adopté une approche participative lors de la conception et de la mise en œuvre, incluant les parties prenantes et les groupes cibles ? Est-ce que les objectifs du projet répondaient aux priorités nationales, régionales et aux attentes des communautés bénéficiaires ? Est-ce que les objectifs envisagés par le projet lors de sa conception ont répondu aux besoins de sécurisation, de cohésion sociale et de consolidation de la paix dans les communes frontalières cibles du Mali et du Niger ? (TDR).***

44. Les régions de Gao et Ménaka, au Mali, de Tillabéry au Niger, sont une zone frontalière entre les deux pays, marquée par des défis multiformes, de sécurité, de gouvernance, liés, entre autres mais notamment, aux changements climatiques, d'où résultent d'importants problèmes humanitaires et de développement. Bien qu'appartenant à deux, voire trois Etats, puisqu'il s'agit globalement du Liptako Gourma qui se prolonge jusqu'au Burkina Faso, les populations de ces territoires sont les mêmes et se confrontent aux mêmes réalités socioéconomiques : elles vivent de la pêche, de l'agriculture et surtout de l'élevage, toutes activités qui impliquent l'accès à des ressources naturelles. Celles-ci assurent la subsistance d'environ 80% du peuplement des deux côtés (soit 367 997 habitants au total). Or leur partage, du fait de leur rareté et fragilité croissantes dans le contexte du Sahel, donne régulièrement lieu à des affrontements. En particulier, la méconnaissance et le non respect de fait des textes régissant le mouvement des cheptels dans les différents pays sont à l'origine de beaucoup de conflits, qui sont par ailleurs souvent infiltrés et exacerbés par le crime organisé et l'extrémisme violent. Pour y remédier, les cadres de gestion locale sont trop précaires, et les structures nationales de gouvernance bien éloignées de là. Cette problématique impacte

significativement sur les femmes : avec un accès très limité aux ressources, elles sont également faiblement présentes dans les mécanismes de régulation sociale.

45. Les Etats s'efforcent de faire face à cette situation à travers une présence accentuée de leurs forces de défense, accompagnée par le déploiement de dispositifs internationaux comme la Mission intégrée multidimensionnelle de stabilisation des Nations Unies au Mali (MINUSMA), la Force Conjointe du G5 Sahel, une base des Forces spéciales américaines ou encore l'ex-dispositif français *Barkhane* et ce qu'il en subsiste aujourd'hui dans la région. Cette approche sécuritaire ne pouvant pas être toute la réponse est complétée par des stratégies de relèvement, de stabilisation et de développement socioéconomique, dont participe le Projet transfrontalier "*Femmes et gestion des conflits liés aux ressources naturelles - Approche basée sur l'implication des femmes et la résilience aux effets des changements climatiques pour la réduction des conflits communautaires et transfrontaliers liés aux ressources naturelles*". Ce programme conjoint est hautement pertinent dans cet environnement, car il vise à renforcer les mécanismes locaux de gestion de conflits liés aux ressources naturelles, et à mieux y positionner les femmes tout en œuvrant à leur autonomisation économique.

46. ***Dans quelle mesure le projet est-il adapté aux principaux objectifs et défis de la consolidation de la paix au Mali / Niger et priorités de l'PNUAD, des agences récipiendaires et ODD ? (TDR)***. Par rapport aux Objectifs de Développement Durable (ODD), le projet est focalisé sur les 5 (Égalité entre les sexes), 13 (Lutte contre les changements climatiques) et 16 (Paix, justice et institutions efficaces), tout en servant la plupart des autres : le 1 (Lutte contre la pauvreté), le 2 (Élimination de la faim), le 8 (Travail décent et croissance économique), le 10 (Réduction des inégalités), le 12 (Consommation et production durables), le 17 (Partenariats pour la réalisation des objectifs), notamment.

47. Localement, au Mali, le projet contribue aux *Effets* 1 et 2 du PNUAD⁺ 2015-2019 : (i) "*La paix et la stabilisation sont assurées à travers un dialogue politique Inclusif, une réforme des Institutions concernées et la promotion d'une coexistence pacifique et le respect des droits humains*" ; et (ii) "*Les populations défavorisées particulièrement les femmes et les Jeunes, bénéficient de capacités et d'opportunités productives accrues, dans un environnement sain et durable, favorable à la réduction de la pauvreté*". Le projet s'inscrit aussi dans les priorités du nouvel UNSDCF 2020-2024, notamment ses *Effets* 1 : "*D'ici 2024, les populations vivent dans un Etat de droit, un environnement de paix et de redevabilité grâce à des Institutions publiques fortes, des médias et une société civile exerçant leurs rôles et responsabilités pour une gouvernance efficace et Inclusive.*" ; 2 : "*D'ici 2024, les populations sont résilientes face aux conflits, vivent réconciliés et en harmonie dans un environnement de paix et de sécurité, respectueux des droits de l'homme et des traditions culturelles positives.*" ; et 4 : "*D'ici 2024, les communautés gèrent de façon durable et équitable les ressources naturelles et l'environnement et sont plus résilientes aux effets néfastes des changements climatiques.*" Du côté du Niger, le projet contribue à l'*Effet* 2 du PNUAD 2019-2022 : "*Les femmes et les Jeunes/adolescents des zones ciblées bénéficient d'opportunités économiques viables, ont acquis des compétences et aptitudes nécessaires à leur autonomisation et participent aux processus de prise de décision et à la promotion des pratiques visant l'élimination des inégalités et des violences basées sur le genre y compris le mariage des enfants.*"

48. ***Comment le projet contribue-t-il à une gestion transfrontalière des ressources naturelles ? (TDR)***. Dans son concept, le projet devait aider à promouvoir localement, dans les zones ciblées, une approche transfrontalière de la gestion des ressources naturelles qui

s'inscrivent effectivement dans un continuum transfrontalier. Toutefois, cette approche n'a pas véritablement prospéré dans la réalité de la mise en œuvre du projet. Certes les agences récipiendaires dans les deux pays ont pu tenir des sessions de coordination sur le projet. Il est vrai aussi que des rencontres de partage ont pu être organisées entre autorités, services techniques et acteurs de la société civile, de part et d'autre de la frontière, plutôt en début de cycle d'ailleurs. Mais les communautés elles-mêmes et les mécanismes locaux de gestion des ressources et des conflits qui s'y nouent n'ont pas été insérés dans une véritable dynamique de fonctionnement transfrontalière. La détérioration rapide de la sécurité dans la zone de frontière a fait que les populations de chaque pays s'en sont éloignées pour se réfugier dans des localités plus sûres, rendant objectivement plus difficiles voire impossibles les mises en commun dans lesquelles le projet devait les unir.

49. ***Dans quelle mesure le projet a abordé les facteurs de conflit et les facteurs de paix identifiés dans une analyse de conflit ? Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu aux lacunes en matière de consolidation de la paix liées aux ressources naturelles ? (TDR).*** Les facteurs de conflits ont été identifiés dans des diagnostics de situation touchant la zone et qui ont déjà aidé à la formulation du projet. Celui-ci s'est ouvert avec des exercices analytiques qui ont éclairé les défis de la gestion locale des ressources naturelles et de la conflictualité qui y prospère, en mettant en relief la situation des femmes dans ce cadre de gouvernance endogène. Des lacunes identifiées, le projet a déroulé des dynamiques de renforcement de capacités sous forme de formations et de sensibilisations sur la paix et la résolution de conflits liés aux ressources naturelles, mais aussi de mise à disposition de moyens financiers et matériels propices à une plus grande résilience économique. La réponse apportée par le projet incluait également des activités appropriées de restauration de l'environnement, plus de 100 mille arbres ayant été plantés dans les deux pays, et des centaines d'hectares de terres restaurées.

50. ***Est-ce que la théorie de changement et l'approche du projet étaient pertinentes ? Dans quelle mesure les outils de suivi de la mise en œuvre ont été cohérents avec le cadre logique du projet ? (TDR).*** Les rapports d'activités sont jugés satisfaisants par rapport aux exigences du PBF et des agences récipiendaires en matière de documentation de résultats de projet, ce qui signifie que les outils de suivi développés dans le cadre logique du projet sont probants. Les données ont été régulièrement produites sur le terrain et remontées aux agences par les partenaires d'exécution. La théorie du changement est ressortie robuste et pertinente pour soutenir l'efficacité du projet documentée dans les sections suivantes : le renforcement des capacités des structures locales et communautaires et leur plus grande ouverture aux apports féconds des femmes et des jeunes, d'une part, le renforcement de l'autonomisation économique de ces derniers, d'autre part, favorisent la paix et la résilience dans les zones cibles.

51. ***Dans quelles mesures le projet a été conjointement élaboré, compris, intégré et opérationnalisé de la même manière au sein de chaque pays (cadres conceptuels, cadres logiques, ciblage, mécanismes de coordination et de suivi conjoint) ? Dans quelle mesure la stratégie de coordination en place a répondu aux attentes de mise en œuvre conjointe du projet ? Quels ont été les mécanismes pour déterminer les interventions du projet et le choix des bénéficiaires ? (TDR).*** Le cadre institutionnel du projet ressort avoir bien partiellement fonctionné. Les agences récipiendaires et les Secrétariats Techniques du bailleur ont pu se rencontrer plusieurs fois, en présentiel dans l'un et l'autre pays et de manière virtuelle, pour préparer le projet et mettre en œuvre ses phases clés. S'agissant du suivi opérationnel, toutefois, il n'a pas été observé de véritables dynamiques communes sous forme de missions

de suivi des activités sur le terrain. Ce suivi s'est essentiellement fait par l'intermédiaire des ONG-agences d'exécution, compte tenu de la détérioration de la situation sécuritaire qui faisait des sites d'intervention des zones classées rouges, donc guère accessibles aux personnels du Système des Nations Unies.

52. ***Dans quelle mesure le projet s'est-il adapté à l'évolution de son environnement, notamment au plan sécuritaire et quelles stratégies conjointes d'atténuation des risques ont-elles été mises en place ? (TDR).*** Le projet s'est ajusté lorsque la situation sécuritaire s'est notablement dégradée autour de la frontière et que les populations se sont éloignées de celle-ci pour se réfugier plus loin à l'intérieur. Le projet a revu son ciblage territorial pour pouvoir suivre ses bénéficiaires, tout en restant dans les mêmes régions. Il est toutefois ressorti des entretiens avec les agences récipiendaires que s'il avait fallu changer de régions, les procédures pour revoir la programmation et permettre au projet de suivre les bénéficiaires auraient été plus difficiles et longues à infléchir. L'adaptation à la pandémie COVID-19, qui était aussi un défi sécuritaire inattendu, a également été réussie, le projet ayant participé à la réponse nationale des Etats en sensibilisant sur les mesures barrières et distribuant aux communautés des moyens hygiéniques (kits sanitaires, savons, gel, etc.).

53. ***Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et aux approches fondées sur les droits fondamentaux ? (TDR).*** Le marqueur genre du projet est de niveau 3. Sur le terrain, 3,2 millions de dollars ont été dépensés en faveur des femmes, soit 80% des dépenses du projet (*Rapport d'exécution, 2023*). Dans les deux pays, quelque 500 femmes participent désormais aux mécanismes formels et informels de prévention et de gestion de conflits, y compris ceux liés aux ressources naturelles. Ces acteurs font partie d'un effectif beaucoup plus large de 1617 personnes (dont 53% de femmes) dans les communes couvertes, formées et rendues opérationnelles dans la gestion des conflits liés aux ressources naturelles. Par ailleurs plus de 1100 femmes et jeunes ont bénéficié d'activités génératrices de revenus ayant accru leur résilience face aux chocs exogènes, climatiques notamment. Dans tout ce parcours d'intervention, le projet a aussi adressé la question des droits fondamentaux pour les femmes : droit citoyen et civique de participer aux mécanismes de gouvernance de proximité, droit de bâtir sa propre autonomie et d'y prospérer, notamment.

2. Efficacité

54. ***Dans quelle mesure les résultats escomptés du projet ont-ils été atteints ? Comment la dimension transfrontalière du projet a-telle été réalisée ? Les résultats obtenus, ont-ils eu des effets positifs non prévus/anticipés ? Dans quelle mesure ces effets ont-ils contribué à la sécurité transfrontalière ? (TDR).*** Le projet était articulé sur **03 résultats spécifiques** auxquels devaient concourir **06 produits** à délivrer, à raison de **02 produits par résultat**. L'efficacité du projet s'apprécie donc à un double niveau : celui des produits d'abord, puis celui des résultats eux-mêmes.

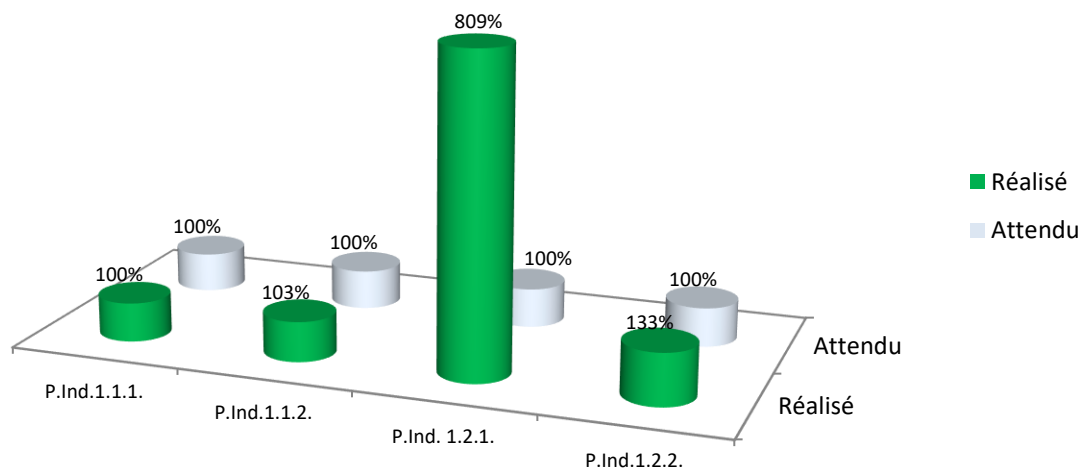
2.1.Efficacité de niveau Produits¹

55. ***Le Résultat 1, "Les femmes habitant les zones du projet participent activement aux mécanismes formels et informels de gouvernance, et de prévention et de gestion de conflits liés aux ressources naturelles au niveau local (du cercle à la commune et impliquant les autorités."*** était poursuivi à travers deux produits suivants : (i) "*Les mécanismes de*

¹ La capacité du projet à transformer ses ressources pour générer les produits attendus.

gouvernance, de gestion de conflits liés aux ressources naturelles et du niveau d'implication des femmes sont évalués (cercle, commune, transfrontalier)." ; et (ii) "*Les mécanismes communautaires et transfrontaliers de prévention et de gestion de conflits liés aux ressources naturelles sont renforcés*". Au titre du premier produit, les diagnostics des cadres organisationnels locaux ont été effectués dans les deux pays, satisfaisant ainsi à l'indicateur dédié. Il est ressorti de ces évaluations que ces superstructures à la base, les commissions domaniales en particulier, étaient institutionnellement faibles et, faisaient peu de place aux femmes et aux jeunes. Le second indicateur de produit portant sur le renforcement des entités évaluées est également satisfait, car 83% des recommandations issues des diagnostics ont été mis en application pour renforcer les capacités de ces superstructures communautaires, contre une cible de 82%. Les renforcements de capacités eux-mêmes, visés dans le Produit 2 (indicateur 1) ont touché quelque 1617 acteurs, dans les deux pays, alors que le projet ciblait un effectif de 200 bénéficiaires. Au regard l'indicateur 2 du produit, également largement satisfait, les bénéficiaires comprennent une écrasante majorité de femmes (1078) et de jeunes (330), mais aussi des chefs coutumiers (169) et des autorités administratives (40). Les capacités diffusées portaient sur la prévention et la gestion des conflits dans le contexte de la gestion durable des ressources naturelles. A côté de ces thématiques mandataires, le projet aura aussi su ajuster sa programmation pour inclure dans la sensibilisation, des connaissances et des comportements de prévention de la pandémie à coronavirus 2019.

Graph 3 : Situation des indicateurs des produits du Résultat 1



Sources Graph 3 :

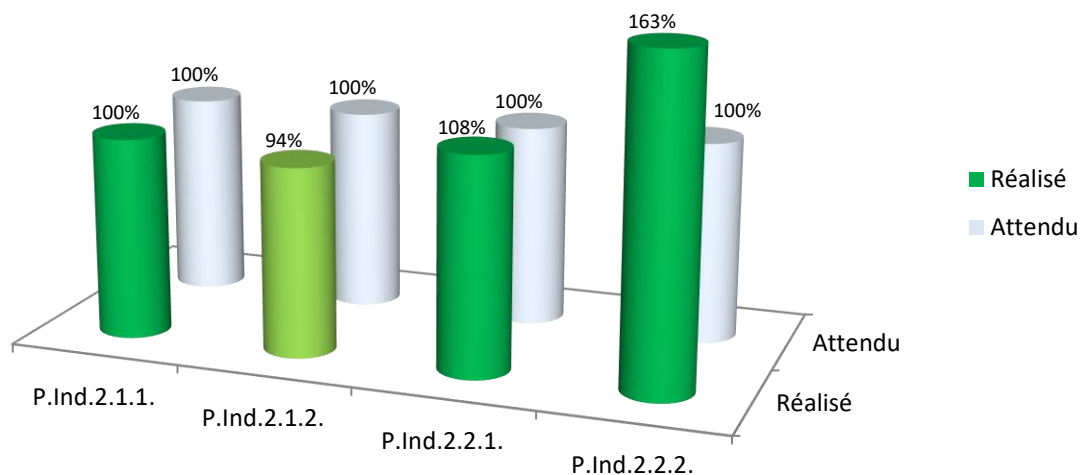
- *Projet Femmes et GRN, Rapports de progrès 2019-2023.*
- *Données primaires : Entretiens, Mali-Niger, Juillet-Août 2023*

Nomenclature des indicateurs de produit sous le Résultat 1 :

- P.Ind.1.1.1. : Nombre d'analyses situationnelles réalisées
- P.Ind.1.1.2. : % de recommandations issues des ateliers de restitution des analyses situationnelles mises en œuvre
- P.Ind.1.2.1. : Nombre d'acteurs locaux (spécifiés par : autorités administratives et traditionnelles, OSC femmes et jeunes) ayant accru leurs compétences en prévention et gestion de conflits liés aux ressources naturelles par cercle et communs couverts
- P.Ind.1.2.2. : % des femmes et jeunes formés actifs dans les différents mécanismes de prévention et de gestion des conflits

56. **Le Résultat 2**, "L'autonomisation des femmes est renforcée dans les communautés transfrontalières à travers des initiatives de relèvement économique respectueuses d'une gestion durable des ressources naturelles dont la dégradation est une source active ou imminente de conflits communautaires ou transfrontaliers." était poursuivi à travers les deux produits suivants : (i) "Un diagnostic par pays sur les filières porteuses, et les domaines d'activités économiques favorables aux femmes et aux jeunes et respectueux de l'environnement est disponible." ; et (ii) "Des initiatives pilotes durables d'autonomisation économique issues des résultats des analyses sont mise en œuvre par les groupements, coopératives et réseaux des femmes et des jeunes." . Au titre du premier produit, le projet a fait réaliser les 2 études de filières locales qui étaient dans son agenda (100% de satisfaction de l'indicateur 1) et mis en œuvre 75% des préconisations y contenues, contre une attente de 80%, soit 94% de niveau de satisfaction de l'indicateur 2 du produit. Au titre du second produit aussi, les filières ressorties porteuses, et choisies par elles-mêmes, ont servi d'ancrage socioéconomique aux activités d'autonomisation des femmes : l'extraction d'huile d'arachide, le maraîchage, le petit commerce, la transformation agroalimentaire, en plus de la mise en place d'un foyer féminin d'apprentissage de métiers, pour le Niger ; l'élevage de petits ruminants, l'aménagement de périmètres maraîchers, l'exploitation de tricycles de transport des produits agricoles, notamment, pour le Mali. En direction de l'indicateur 1 de ce produit, 26 activités génératrices de revenus ont été initiées contre 24 attendues dans l'indicateur, soit une cible réalisée à 108% ; et 26 groupements de femmes en sont bénéficiaires, contre 16 ciblés, soit une réalisation de 163%.

Graphe 4 : Situation des indicateurs des produits du Résultat 2



Sources Graphe 4 :

- Projet Femmes et GRN, Rapports de progrès 2019-2023.
- Données primaires : Entretiens, Mali-Niger, Juillet-Août 2023

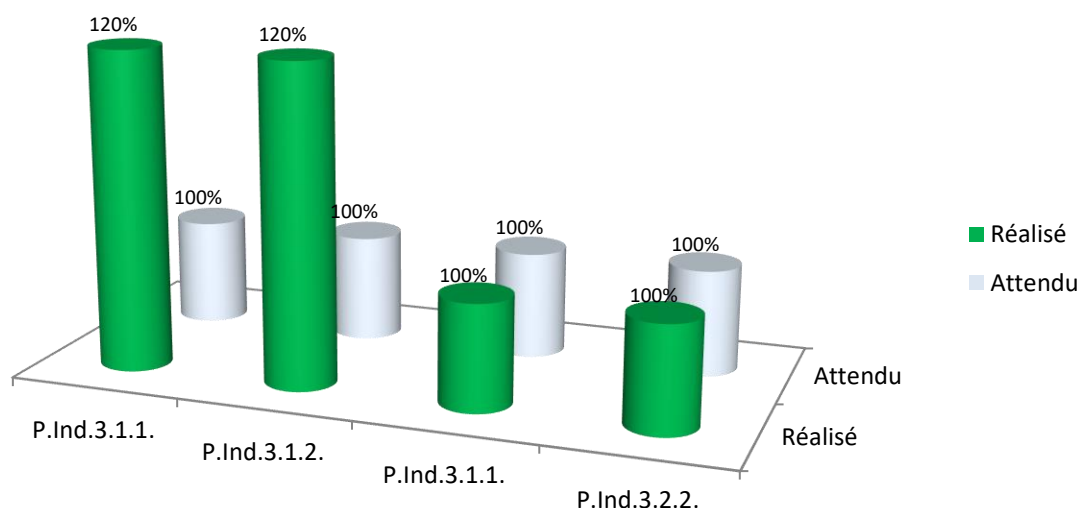
Nomenclature des indicateurs de produits sous le Résultat 2

- P.Ind..2.1.1 : Qualité des analyses situationnelles réalisées
- P.Ind. 2.1.2. : % de recommandations issues des analyses situationnelles mises en œuvre
- P.Ind 2.2.1. : Nombre d'initiatives économiques pilotes et respectueuses de l'environnement mises en œuvre par les groupements, coopératives et réseaux des femmes et des jeunes
- P.Ind.2.2.2. : Nombre d'organisation de femmes et de jeunes ayant bénéficiés d'appui en matériels et équipements

57. **Le Résultat 3**, "La résilience des communautés face aux chocs environnementaux sources de conflits internes ou transfrontaliers s'est accrue, grâce à des mécanismes de gestion de ressources naturelles inclusifs et sensibles aux changements climatiques.", était poursuivi à travers deux produits : (i) "Les mécanismes locaux, communautaires et transfrontaliers de gestion des ressources naturelles sont inclusifs et renforcés." ; et (ii) "Des initiatives communautaires de préservation de l'environnement et d'adaptation aux changements climatiques visant la consolidation de la paix sont planifiées et mise en œuvre aux niveaux local et communautaire et transfrontalier." Au titre du premier produit, 12 cadres organisationnels à la base (pour une cible de 10, selon l'indicateur 1 du produit) ont été identifiés dans les deux pays et ont fait l'objet de diagnostics institutionnels ; leurs capacités ont ensuite été renforcées dans la gestion communautaire des ressources naturelles et la prévention-résolution de conflits liés à ces ressources ; toutes les 12 ont eu à mobiliser ces compétences dans la gestion des relations intra et inter communautés, satisfaisant entièrement l'indicateur retenu à cet égard. Dans le domaine de la planification, si des plans formels ne sont pas documentés dans les rapports internes du projet et ne ressortent pas davantage des données primaires collectées par l'évaluation (*Entretiens sur le terrain, Juillet 2023*), les structures se réunissent régulièrement, font des arbitrages, prennent des décisions sociales et économiques et les mettent en œuvre. Pour les accompagner et amplifier les dynamiques de résilience, le projet a aussi renforcé les capacités de 48 organisations de base, comme prévu dans sa matrice de résultats.

58. Malgré cette satisfaction quantitative des indicateurs, le projet a rencontré un défi qui a gêné le respect de sa dimension transnationale. Les dynamiques organisationnelles communautaires de gestion de la résilience ne se sont pas mises en place de manière transfrontalière, mais de part et d'autre de la frontière. En effet, la dégradation de la situation sécuritaire n'a pas permis de tenir ce trait du projet. Les communautés nationales bénéficiaires se sont distendues en s'éloignant de la ligne de frontière lieu de cristallisation des violences dans cette zone dite des trois frontières, ce qui rendait impossible de les réunir ensemble dans des organisations véritablement transnationales.

Graphe 5 : Situation des indicateurs des produits du Résultat 3



Sources Graphe 5 :

- Projet Femmes et GRN, Rapports de progrès 2019-2023.
- Données primaires : Entretiens, Mali-Niger, Juillet-Août 2023

Nomenclature des indicateurs de produits sous le Résultat 2 :

- P.Ind.3.1.1. : Nombre de mécanismes renforcés
- P.Ind.3.1.2. : Nombre de mécanismes qui utilisent les connaissances acquises et les outils règlementaires régissant la prévention et la gestion des conflits liés aux ressources naturelles et le genre
- P.Ind.3.2.1. : Nombre d'initiatives planifiées et mises en œuvre par les communautés
- P.Ind.3.2.2. : Nombre d'OSC ayant reçu un appui du projet pour des actions de préservation de l'environnement et d'adaptation aux changements climatiques visant la consolidation de la paix.

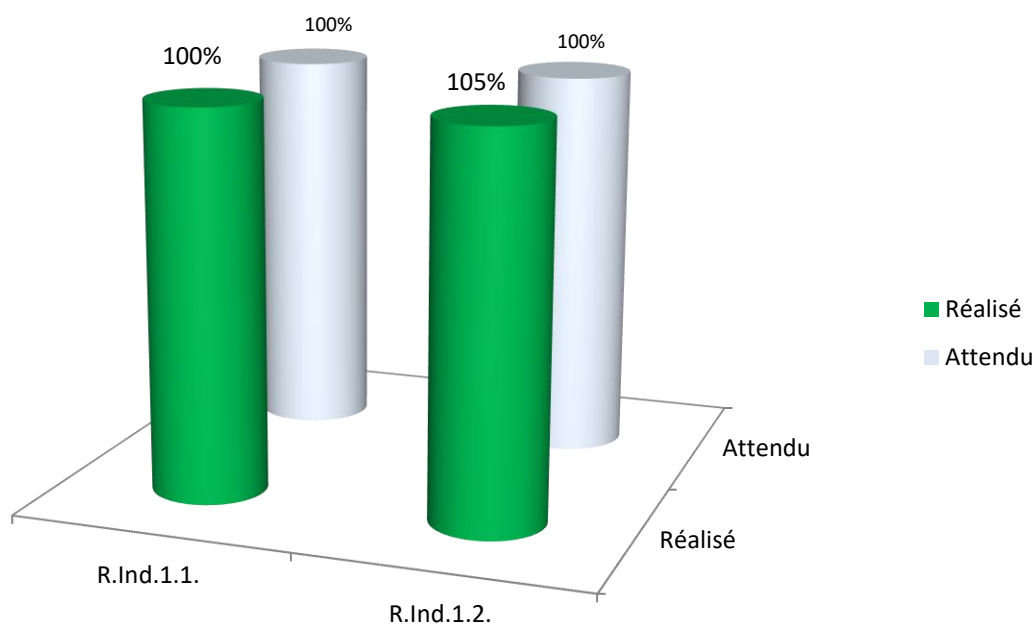
2.2.Efficacité de niveau Résultats²

59. *Au titre du Résultat 1, "Les femmes habitant les zones du projet participent activement aux mécanismes formels et informels de gouvernance, et de prévention et de gestion de conflits liés aux ressources naturelles au niveau local (du cercle à la commune et impliquant les autorités.", les deux indicateurs de performance retenus étaient : (i) Niveau de participation des femmes dans les mécanismes locaux formels et informels ; et (ii) Pourcentage de diminution des conflits liés aux ressources naturelles prévenus et gérés au niveau local. En direction du premier indicateur, la participation des femmes aux mécanismes communautaires jusque-là dominés par les hommes est documentée dans les rapports internes du projet (données primaires) et confirmée par les intéressées elles-mêmes et les autres acteurs à la base rencontrés (sources primaires au Mali et au Niger, Juillet 2023) : elle est même jugée "Très satisfaisante", cotation correspondant au niveau le plus favorable prévu pour l'indicateur. Sous le second indicateur du Résultat 2 portant sur la diminution des conflits liés aux ressources humaines, les sources primaires témoignent unanimement d'une réelle dynamique dans ce sens, en confirmation des données secondaires du projet qui font ressortir une baisse de 63%, contre une de cible de 60% prévue pour l'indicateur.*

60. Une capacité technique et opérationnelle sur la prévention et la gestion des conflits liés aux ressources naturelles a été fournie à quelque 1617 personnes, dont 800 femmes, dans les communes couvertes de part et d'autre de la frontière. Jusqu'à 12 sessions de formation/sensibilisation ont été mensuellement conduites dans ce cadre qui mettaient l'accent sur le potentiel des femmes pour consolider la paix, y compris et surtout en rapport avec la thématique de ressources naturelles de plus en plus rares et sources d'une certaine conflictualité. Illustration de l'activité de ces mécanismes communautaires renforcés, les médiations entreprises par les comités de paix d'Anderamboukane ont permis le dénouement d'un conflit, lié aux ressources naturelles, entre la fraction touareg Ibogolitane (du Mali) et peulh Tolobé (essentiellement du Niger). Les femmes médiatrices ont également aidé à régler 128 conflits liés aux ressources naturelles et s'activent par ailleurs dans le règlement des différends familiaux. (Source : Rapport final de progrès, Juin 2023).

² Comment les produits générés se reflètent-ils sur les indicateurs de résultats ?

Graphe 6 : Situation des indicateurs du Résultat 1



Sources Graphe 6 :

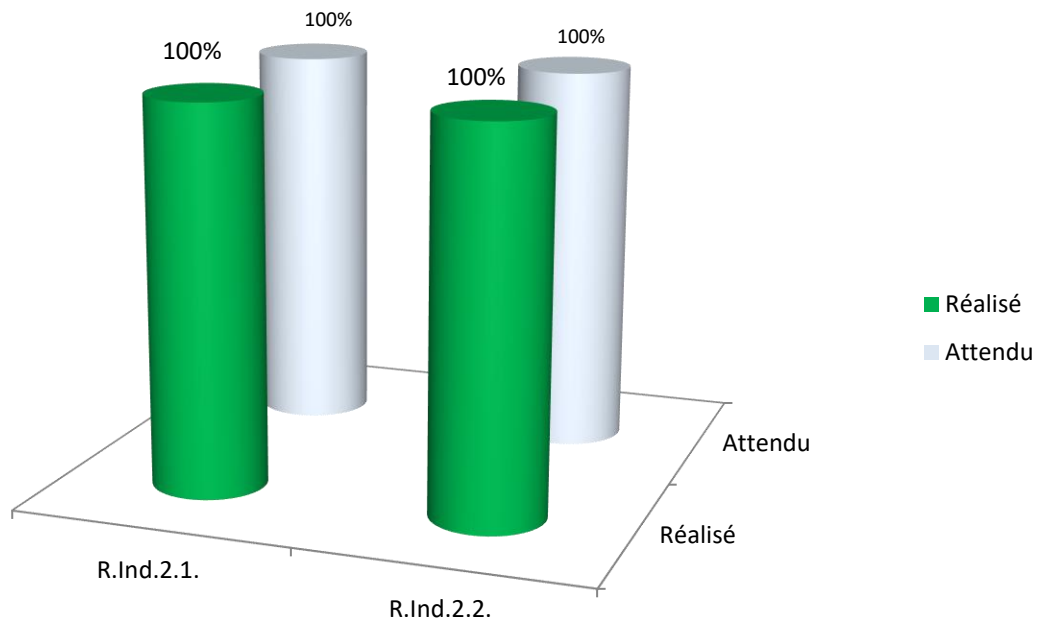
- Projet Femmes et GRN, Rapports de progrès 2019-2023.
- Données primaires : Entretiens, Mali-Niger, Juillet-Août 2023

Nomenclature des indicateurs du Résultat 1 :

- R.Ind.1.1. : Niveau de participation des femmes dans les mécanismes locaux formels et informels
- R.Ind.1.2. : % de diminution des conflits liés aux ressources naturelles prévenus et gérés au niveau local

61. ***Au titre du Résultat 2, "L'autonomisation des femmes est renforcée dans les communautés transfrontalières à travers des initiatives de relèvement économique respectueuses d'une gestion durable des ressources naturelles dont la dégradation est une source active ou imminente de conflits communautaires ou transfrontaliers."***, les deux indicateurs de performance retenus étaient : (i) *Niveau d'autonomisation économique des femmes dans les communautés transfrontalières* ; et (ii) *Réduction des conflits communautaires liés aux ressources naturelles dans les zones transfrontalières*. En direction du premier indicateur, le niveau d'autonomisation des femmes dans les communautés couvertes par le projet est estimé "*Important*" dans les données secondaires internes du projet. Les femmes elles-mêmes et les autres parties prenantes interrogées localement indiquent dans une écrasante majorité que les microprojets financés par le projet vont dans ce sens. Si quelque 48 initiatives de relèvement économique ont été mises en place, dans le cadre desquelles 1140 femmes et jeunes ont bénéficié d'activités génératrices de revenus, cette dynamique économique est restée sensible à la préservation de l'environnement. Avec l'appui du projet 31000 arbres ont été plantés côté malien (*Rapport de projet, Juin 2023*), 78250 autres, côté nigérien où, par ailleurs, 250 ha de terres dégradées ont été régénérées et récupérées (*Rapport de collecte de données primaires dans les communes du Niger, Juillet 2023*). Le second indicateur du Résultat 2 sur la diminution des conflits est le même que le second du Résultat 1 et a déjà été documenté dans cette section : données secondaires et sources primaires s'accordent sur le fait que cette diminution, "*Importante*", ressort très satisfaisante.

Graphe 7 : Situation des indicateurs du Résultat 2



Sources Graphe 7 :

- Projet Femmes et GRN, Rapports de progrès 2019-2023.
- Données primaires : Entretiens, Mali-Niger, Juillet-Août 2023

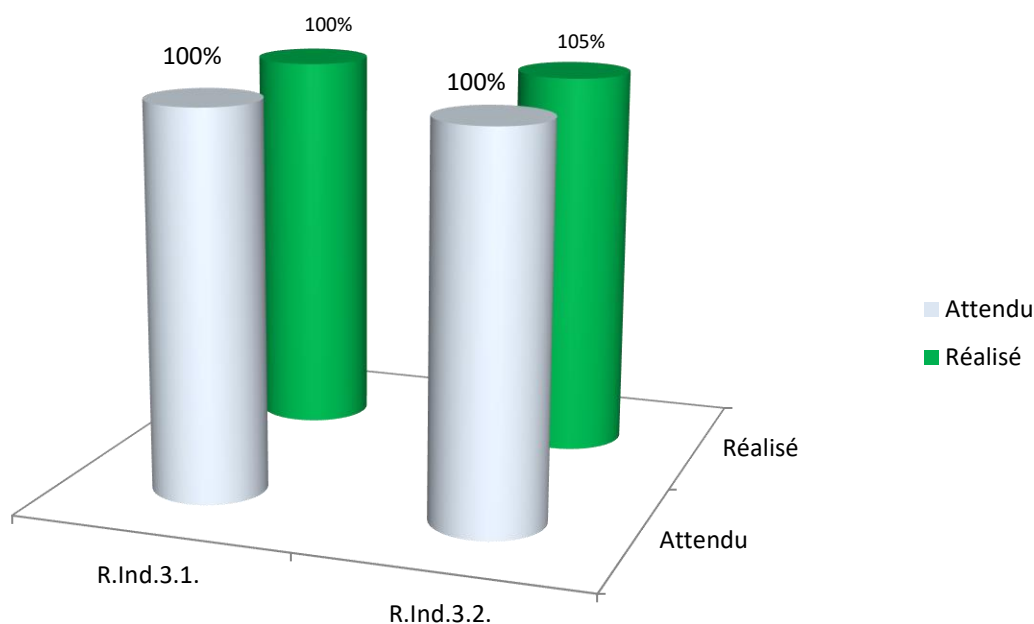
Nomenclature des indicateurs du Résultat 2 :

- R.Ind.2.1. : Niveau d'autonomisation économique des femmes dans les communautés transfrontalières
- R.Ind.2.2. : Réduction des conflits communautaires liés aux ressources naturelles dans les zones transfrontalières.

62. **Au titre du Résultat 3,** "La résilience des communautés face aux chocs environnementaux sources de conflits internes ou transfrontaliers s'est accrue, grâce à des mécanismes de gestion de ressources naturelles inclusifs et sensibles aux changements climatiques.", les deux indicateurs de performance retenus étaient : (i) *Pourcentage de communautés résilientes face aux chocs environnementaux sources de conflits* ; et (ii) *Niveau d'inclusivité et de sensibilité au genre, des mécanismes de gestion des ressources naturelles*. En direction du premier indicateur, la progression de la résilience environnementale des communautés ressort importante dans les données secondaires (*Rapports de Projet*). Les personnes rencontrées se sont également exprimées dans le même sens. Ces deux sources sont corroborées par une troisième, les réalisations tangibles laissées sur le terrain : plus de 100 mille arbres ont bien été implantés de part et d'autre de la frontière. En rapport avec l'indicateur 2, l'inclusivité des mécanismes de gouvernance locale et de prévention-règlement des conflits dans la problématique des ressources naturelles, a progressé tout en restant moyenne selon les données secondaires produites par le projet, de niveau 2 sur une échelle qui compte 4 seuils³. Les acteurs interrogés sur le terrain font eux aussi observer que les femmes et les jeunes sont mieux représentés dans ces instances que cela n'était le cas avant le projet. Dans chacun des deux pays, de telles évolutions, réelles, sont lentes cependant car se heurtant à de lourdes inerties, voire des oppositions, socioculturelles,

³ 1. Très satisfait, 2. Satisfait, 3. Insatisfait, 4. Très insatisfait.

Graphe 8 : Situation des indicateurs du Résultat 3



Sources Graphe 8 :

- Projet Femmes et GRN, Rapports de progrès 2019-2023.
- Données primaires : Entretiens, Mali-Niger, Juillet-Août 2023

Nomenclature des indicateurs du Résultat 3 :

- R.Ind.3.1. : Pourcentage de communautés résilientes face aux chocs environnementaux sources de conflits
- R.Ind.3.2. : Niveau d'inclusivité et de sensibilité au genre, des mécanismes de gestion des ressources naturelles

63. ***Si les extrants n'ont pas été produits, quel changement dans la structure des intrants aurait pu y remédier ? Comment une plus grande production des extrants permettrait-elle de mieux atteindre le but et les objectifs du projet ? (TDR).*** Le projet a, généralement parlant, délivré les produits qui lui étaient assignés, dont une grande majorité dans des proportions dépassant largement les cibles prescrites. Par exemple, sous le Résultat 2, l'indicateur 2 du Produit 2, libellé "*Nombre d'organisations de femmes et de jeunes ayant bénéficié d'appui en matériels et équipements*", la cible a été réalisée à 163%. Ce ratio monte même plus haut, à 809%, sur l'indicateur 1 du Produit 2 sous le Résultat 1, libellé : "*Nombre d'acteurs locaux (spécifiés par : autorités administratives et traditionnelles, organisations communautaires de femmes et jeunes) ayant accru leurs compétences en prévention et gestion de conflits liés aux ressources naturelles par cercle et communs couverts.*" Ce niveau de livraison des produits est cohérent avec le taux d'exécution des ressources qui s'élève à 99% (*Rapport final de projet, Juin 2023*). Le seul défi que le projet ait rencontré tient à la prescription transfrontalière de ses livraisons qu'il n'a pas su inscrire dans la réalité : les produits ont été livrés séparément et de manière autonome au Niger et au Mali. La cause principale de cette limitation est que la volatilité du contexte sécuritaire a éloigné les communautés de part et d'autre de la frontière, et a rendu d'autant plus difficile de les réunir dans des cadres communs.

64. ***Quels sont les facteurs externes majeurs qui ont influencé (positivement et/ou négativement) l'atteinte des résultats attendus (y compris en termes de synergies) ? (TDR).*** Les influences extérieures sur le projet ont plutôt été négatives. L'insécurité dans les zones cibles a été un facteur exogène entravant pour le projet. Elle a forcé les populations à se retirer

des espaces initialement ciblés autour de la frontière pour se replier vers des lieux jugés plus sûrs. Ces mouvements ont décidé le projet à s'ajuster en termes de zonage, et l'ont surtout laissé dans l'incapacité de promouvoir des mécanismes transnationaux, réellement partagés de part et d'autre de la frontière. L'insécurité a également amené les agences récipiendaires à reposer davantage sur les ONG locales partenaires le suivi de la mise en œuvre opérationnelle des activités. L'autre facteur exogène handicapant aura été la crise sanitaire liée au COVID-19 : les restrictions de contact et de déplacement ont été des ralentisseurs pour l'exécution de nombre d'activités du projet.

65. ***Dans quelle mesure les mécanismes de coordination et de suivi à tous les niveaux ont-ils été mis en place, ont été fonctionnels, et ont joué effectivement leur rôle ? Dans quelle mesure les mécanismes de gestion de l'information ont été suffisamment efficaces pour assurer une bonne coordination et faire remonter l'information du terrain vers les bureaux pays ? (TDR).*** La coordination inter agences au sein des Nations Unies a globalement bien fonctionné, tant à l'intérieur de chaque pays que de manière transnationale, entre les agences récipiendaires et le bailleur de fonds : des rencontres virtuelles et parfois physiques dans les deux pays, respectivement, se sont tenues. Plus l'on se déporte vers le niveau opérationnel, moins la dimension de coordination transnationale s'éprouve cependant. Quelques rencontres de mise en commun entre autorités locales et services techniques des deux pays sont documentées, mais le projet n'a pas pu promouvoir les interfaces communautaires transnationales envisagées de par son concept. L'information sur la mise en œuvre du projet était donc générée par les ONG partenaires d'exécution et remontées aux agences récipiendaires qui ont très peu eu l'occasion de pratiquer du suivi de terrain, eu égard au fait que les zones d'intervention du projet étaient quasiment classées rouges dans la grille d'appréciation de la sécurité locale par le SNU.

3. Efficience

66. ***Dans quelle mesure les ressources (fonds, compétences spécialisées, etc.) à disposition du projet ont été converties en résultats de façon économique (en particulier la gestion / opération des agences entre capitale et zone d'intervention). Dans quelle mesure les mécanismes en place ont permis d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles, accroître les synergies et la complémentarité dans l'action ? Dans quelle mesure la coordination entre les agences a-t-elle amélioré la mise en œuvre du projet ou augmenté les coûts de transaction ? La pertinence de l'implication du PNUE ? (TDR).*** Le projet était doté, pour les pays, d'un budget de 4 millions de dollar des Etats Unis d'Amérique. Cette allocation a été exécutée à 99% (*Rapport final de projet, Juin 2023*). En face, le niveau de livraison des produits attendus ressort élevé, voire très élevé, de nombreuses cibles ayant été réalisées à plus de 100%. L'option de mobiliser l'expertise et la connaissance des milieux d'ONG locales dans les zones d'intervention, a contribué à faciliter la mise en œuvre des activités opérationnelles, et donc à rationaliser leurs coûts réels, dans un contexte de fortes contraintes sécuritaires. La programmation conjointe entre le PNUD et ONU-Femmes est également un facteur de rationalité de mise en œuvre et donc d'efficience, les deux agences jouant de leurs spécialités respectives et autres avantages comparatifs pour construire les meilleures subsidiarités au service du projet, sauf pour les études diagnostiques initiales réalisées chacune de leur côté par les deux récipiendaires alors qu'elles pouvaient être faites par l'une des agences pour en rationaliser les coûts. La mobilisation du PNUE dans un rôle de conseil technique est justifiée par la dimension de résilience et de viabilité environnementales du projet.

67. ***Dans quelle mesure l'approche de mise en œuvre du projet y compris l'appui opérationnel du PNUD et ONUFEMMES a-t-elle facilité l'efficacité du projet, en particulier dans les dimensions de mise en œuvre transfrontalière du projet ? Le projet a-t-il été bien géré selon les normes attendues ? Les intrants ont-ils été fournis et gérés à moindre coût ? Dans quelle mesure les activités ont été mises en œuvre de la façon la plus efficiente y compris la sélection des partenaires de mise en œuvre, comparée à des alternatives possibles expérimentées dans le cadre d'autres projets ? (TDR).*** Les options de mise en œuvre retenues ont été décisives. Le choix de faire exécuter les activités opérationnelles par des organisations des sociétés civiles nationales a permis à l'exécution de se poursuivre même lorsque le contexte sécuritaire s'était fortement dégradé. Alors que les personnels des agences récipiendaires n'avaient quasiment plus accès aux zones d'intervention classées rouges dans l'échelle SNU de mesure des niveaux de sécurité, les ONG partenaires ont mis à profit leur insertion dans l'environnement et leur connaissance des milieux pour rester en capacité de poursuivre la mise en œuvre, qui aurait été autrement plus retardée sans un tel choix d'opérateurs.

68. L'esprit de flexibilité du projet lui a aussi permis de s'ajuster chaque fois que cela était nécessaire. Lorsque l'insécurité a poussé les communautés à se déplacer hors des zones initialement retenues, le projet s'est adapté à cette situation en déplaçant ses interventions vers ces nouveaux sites d'accueil, tout en restant à l'intérieur des mêmes régions cibles (il aurait certes été plus difficile de changer de régions). Avec l'accord du bailleur, le projet a également su s'ajuster pour dédier des ressources de contribution aux ripostes nationales à la pandémie COVID-19 en sensibilisant les communautés et les dotant de produits d'hygiène. La dimension transfrontalière, en revanche, est restée la principale limite de la mise en œuvre du projet. Elle n'a pas pu être honorée pour des raisons objectives : l'exacerbation de l'insécurité autour de la ligne de frontière a contraint les populations maliennes et nigériennes à s'en éloigner et donc à se distendre physiquement, laissant le projet dans l'incapacité de construire une gouvernance communautaire transnationale (la frontière n'était plus sûre pour la faire traverser aux communautés dans un sens ou dans l'autre).

69. ***Dans quelle mesure le système S&E a-t-il fourni des informations au niveau des résultats et de l'impact du projet sur les groupes cibles ? Dans quelle mesure le système S&E du projet a-t-il fourni une analyse des données qui a servi à la gestion et au partage des connaissances ? Par rapport à la théorie du Changement ? (TDR).*** Observé sous l'angle de ses produits, le suivi-évaluation a fonctionné correctement. Les données pertinentes et les analyses subséquentes ont régulièrement été disponibles et ont nourri les rapports normalisés dus sous le régime des projets PBF. Ces données ont également été régulièrement utilisées pour soutenir la programmation et la prise de décision au sein de la gouvernance du projet inscrite elle-même dans le cadre plus global du pilotage du portefeuille PBF⁴. Considéré sous l'angle opérationnel, la mise en œuvre du système de suivi ressort avoir été davantage portée par les partenaires d'exécution qui collectaient les données sur le terrain et les transmettaient aux agences récipiendaires au sein du SNU. Celles-ci ont fait très peu de monitoring de terrain, compte tenu de la dégradation de la situation sécuritaire qui faisait des sites couverts des zones rouges inaccessibles au personnel des Nations Unies.

70. ***Les financements mobilisés pour le projet étaient-ils suffisants pour la réalisation de toutes les activités et l'atteinte des résultats escomptés ? (TDR).*** Les 4 millions de dollar mis

⁴ La revue des rapports mandataires fait toutefois ressortir une forme de tropisme de siège, qui se traduit par une plus grande focalisation sur les données d'exécution en provenance Mali.

à la disposition du projet et consommés à 99% ont permis la réalisation quantitative de quasiment toutes les cibles. Malgré le contexte sécuritaire défavorable et les restrictions de mobilité et de contact inscrites dans les ripostes nationales à la pandémie COVID-19, certaines cibles ont même été couvertes à plus de 100%, laissant émerger de manière légitime la question de savoir si elles n'ont pas manqué d'ambition au regard des ressources allouées. Ce niveau de livraison de produits, notable, est seulement à relativiser lorsqu'il est considéré du point de vue de la dimension transnationale qui a fait défaut pour des raisons objectives examinées précédemment.

71. ***Dans quelle mesure le projet a été mis en œuvre dans les délais impartis ? (TDR).*** Le projet a bénéficié d'une extension sans coût additionnel de 6 mois, soit un débordement de 25% de temporalité sur la durée initiale actée dans le document de projet. Cette situation doit aux contraintes que le projet a rencontrées dans son cycle. Sur le plan interne, il est toujours plus lourd et lent de lancer un programme conjoint, de surcroît aspirant à être transnational. A l'externe, la dégradation de la situation sécuritaire dans les zones d'intervention et la survenue de la pandémie COVID-19 ont été des facteurs d'inertie ayant induit des coûts de temps au-delà de ceux qui étaient anticipés.

4. Pérennité

72. ***Quel a été le degré d'implication des bénéficiaires, notamment des communes et services techniques gouvernementaux aux différentes étapes du projet (conception, réalisation et suivi des activités en vue d'assurer leur bonne continuité) ? Quelles ont été les stratégies mises en œuvre pour susciter la participation des bénéficiaires, en particulier les communes et les services techniques compétents au projet ? (TDR).*** Au niveau local, les contenus d'activités mis en œuvre résultent de diagnostics participatifs et inclusifs au terme desquels les choix d'investissement ont été faits par les bénéficiaires eux-mêmes sous l'éclairage des services techniques locaux et l'accompagnement politique des autorités du ressort territorial. L'engagement de tous ces groupes d'acteurs est resté constant tout au long de la mise en œuvre, comme rapporté dans la mémoire documentaire du projet et confirmé dans les entretiens d'évaluation réalisés sur le terrain tant au Mali qu'au Niger.

73. ***Quelles sont les stratégies et mécanismes envisagés pour assurer la valorisation, la réplique ou l'extension des résultats atteints ? Quel est le degré d'engagement des parties prenantes (Gouvernement, SNU, ONG, bénéficiaires) pour la pérennisation des acquis du projet, notamment en matière d'insertion socio-économique des femmes, de renforcement de sécurité communautaire et de réduction des conflits transfrontaliers liés à aux ressources naturelles ? Y-a-t-il des obstacles à la pérennité des actions du projet ? Si oui quels sont-ils ? et comment peut-on les lever ? (TDR).*** L'appropriation communautaire comme facteur de pérennisation est assurée par toutes les précautions de participation et d'inclusion prises dans l'amont et le cours de la mise en œuvre et qui se sont traduites par l'engouement élevé des bénéficiaires et des autorités pour le projet.

74. Toutefois la pérennisation a aussi une dimension budgétaire qui est, elle, ici, le principal défi. Dans certaines communes où la question de l'ouverture d'une ligne budgétaire de financement du fonctionnement et du suivi des investissements du projet a été posée, la réponse a été que rien n'a été mis en place dans le budget en cours et que le sujet serait examiné pour l'exercice suivant. Certaines ONG ont pris sur elles-mêmes de poursuivre l'encadrement des bénéficiaires jusqu'à six mois après la clôture de leur engagement avec le

projet. Si le PBF, selon les entretiens avec les Secrétariats Techniques, est encore dans une réflexion stratégique sur les suites possibles à cette intervention, réflexion qu'abonderont aussi les conclusions de cette évaluation, les agences récipiendaires, elles, sont déjà ouvertes à la consolidation, en fonction des opportunités disponibles dans leurs portefeuilles respectifs : à titre d'illustration, le programme de stabilisation du PNUD-Niger devrait inclure la commune de Ouallam dans ses sites d'intervention pour y affermir et amplifier les acquis du Projet Femmes et GRN.

75. ***Quelles mesures pourraient être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ? (TDR).*** La stratégie de sortie devrait aller dans le sens de la recherche de financements relais de nature durable. Dans ce sens, l'inscription de lignes appropriées dans les budgets des municipalités concernées ou des départements ministériels qui couvrent les investissements du projet, sont des options à considérer avec les institutionnels nationaux et locaux dès la conception du projet, avant de s'assurer de leur déploiement progressif tout au long du cycle.

76. ***Le Covid -19 a-t-il constitué un obstacle pour le projet ? (TDR).*** Les deux années du pic de la pandémie se sont situées au cœur du cycle du projet et ont constitué un réel défi à sa mise en œuvre, entrant certainement en ligne de compte comme l'un des facteurs d'inertie qui ont conduit à une extension sans coût de 6 mois de la durée de vie du projet. Les restrictions de mobilité et de contact physique prescrites dans le cadre de la riposte internationale et appliquées dans les deux Etats du projet ont été des ralentisseurs d'activités opérationnelles, jusqu'à ce que les acteurs trouvent les adaptations pertinentes pour maintenir un niveau d'opération acceptable et compatible avec les protocoles sanitaires en vigueur.

77. ***Dans quelle mesure l'approche du projet a-t-elle été innovatrice (en particulier la dimension transfrontalière. (TDR)).*** L'innovation technique conceptuelle clé du projet a été son approche transfrontalière. Malheureusement, elle n'a pas pu être inscrite dans la réalité de la mise en œuvre, pour des raisons exogènes : la dégradation sécuritaire a forcé les communautés nationales respectives à s'éloigner de la zone frontalière, laissant le projet dans l'incapacité de les regrouper dans des mécanismes transfrontaliers. Le choix d'œuvrer à conforter l'engagement des femmes et des jeunes dans les cadres communautaires de gouvernance des ressources naturelles et de gestion des conflits liés à ces actifs, était également très courageux dans une aire culturelle très conservatrice et qui, traditionnellement, tend plutôt à ostraciser ces groupes en matière de leadership local. Ce choix a été réussi dans l'ensemble, puisque la représentation des femmes, en particulier, dans les instances locales, s'est significativement bonifiée sous l'impulsion du projet.

78. ***Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans sa mise en œuvre et ses résultats des dimensions telles que le changement climatique, la cohésion sociale et le dialogue entre les parties prenantes concernées (bénéficiaires, organisations de la société civile et institutions nationales) ? (TDR).*** Le changement climatique est une dimension clé du projet, dans le cadre de laquelle il a renforcé les capacités des bénéficiaires en matière de gestion durable des ressources naturelles et contribué à la plantation de plus 100 mille arbres⁵ dans les deux pays. La cohésion sociale a été renforcée grâce à la consolidation des mécanismes communautaires de gestion de ressources et de prévention/règlement des conflits. Des médiations effectuées dans ce cadre par les comités de paix d'Anderamboukane ont abouti à dénouer un conflit qui pouvait être tragique entre Touaregs Ibogolitane du Mali et Peulh Tolobé venant du Niger.

⁵ 109,250 pieds exactement : 31,000 au Mali et 78,250 au Niger.

Plus globalement et d'un point de vue méthodologique, le projet a systématiquement mis en avant une logique de concertation et de construction d'intelligences et de synergies entre communautés, ONG, services techniques et autorités locales. La seule limite, à cet égard, est que cette logique n'a pas pu être déclinée de manière transnationale du fait de la détérioration de la situation sécuritaire qui ne permettait plus au projet de réunir les populations concernées dans des mécanismes communs de part et d'autre du tracé de la frontière.

79. ***Quels ont été les principaux effets catalytiques (financiers ou autres) du projet ? Quel a été le rôle catalytique de PBF sur cet investissement ? D'autres fonds ou partenariats ou approches similaires ont-elles été répliquées sur base de ce projet ? Des fonds additionnels ont-ils été mobilisés sur cette base ? Dans quelle mesure les interventions du projet ont-elles permis d'attirer d'autres partenaires pour renforcer l'action ? Dans quelle mesure le projet a-t-il été utilisé pour élargir d'autres travaux de consolidation de la paix? (TDR).*** Au moment de l'évaluation, aucune initiative de coopération n'est rapportée installée ou envisagée sur le terrain, dans le prolongement et la consolidation des résultats du projet, à l'exception près du programme de stabilisation du PNUD au Niger qui prévoit d'inclure la commune de Ouallam dans sa zone d'intervention pour y maintenir et amplifier les acquis du projet *Femmes et Gestion des ressources naturelles*.

Conclusions

1. Pertinence

80. ***Conclusion #1 : Ancré dans le PNUAD et l'UNSDCF contemporains de sa conception, dans les deux pays, et contribuant aux ODD, le projet transfrontalier Femmes et Gestion des Ressources Naturelles, au Mali et au Niger, montre un haut degré de pertinence de par son contenu et ses approches qui adressent des problèmes de sécurité, de gouvernance et gestion de ressources naturelles, dûment documentées dans la zone dite des 3-Frontières.*** Il contribue à apporter une réponse à une problématique prégnante dans la zone dite des *trois frontières* où les ressources naturelles de plus en plus rares et fragilisées sont sources d'oppositions, sans que les cadres de gouvernance locaux soient toujours en mesure d'y faire face. Le projet apporte des outils de gestion de cette conflictualité tout en œuvrant à repositionner les femmes dans les mécanismes communautaire où peu de place leur est traditionnellement fait. Malgré les contraintes sécuritaires qui ont empêché de la dérouler adéquatement, l'approche transfrontalière était appropriée compte tenu de la continuité géographique et de peuplement des zones ciblées. ***L'implication de cette conclusion***, en direction d'interventions futures similaires, est de maintenir cette pertinence et, si la transfrontalité est retenue, y articuler une analyse de risques spécifique et une stratégie de mitigation adéquate.

2. Efficacité

81. ***Conclusion #2 : Malgré un contexte difficile, le projet est ressorti avec un niveau d'efficacité globalement très élevé, dans la consolidation des cadres de gouvernance locale, l'autonomisation économique des femmes et leur repositionnement dans ces instances communautaire de gestion des ressources, sans toutefois être parvenu à honorer la dimension transfrontalière qui était l'innovation phare dans son concept.*** Quasiment toutes les cibles de produits et de résultat ont été atteintes, certaines couvertes même largement au-

dessus de 100%, au risque de laisser penser que leur fixation aurait pu manquer de réalisme. Par exemple, l'indicateur de nombre de femmes et de jeunes appuyés dans le cadre de l'autonomisation est couvert à 163%, un autre encore à 809%. L'approche transfrontalière a été entravée par la dégradation sécuritaire : en s'éloignant de la frontière devenue moins sûre, les communautés nationales respectives se sont également distendues et le projet n'a plus pu les réunir autour de mécanismes partagés. A côté du défi sécuritaire, la pandémie COVID-19 aura également été un facteur d'inertie, le respect des protocoles sanitaires ayant ralenti nombre d'activités opérationnelles. ***L'implication de cette conclusion***, en direction d'une programmation future, est de maintenir cette dynamique de rendement en la corrigeant vers plus de réalisme dans la fixation des cibles, et, si l'approche transfrontalière est de rigueur, lui dédier une analyse de risques spécifique pour entrevoir les mitigations appropriées.

3. Efficience

82. ***Conclusion #3 : Les choix de mise en œuvre, tant au sein du Système des Nations Unies, qu'avec la partie nationale, ont contribué à améliorer les rapports coûts-avantages du projet.*** A l'échelle du SNU, la programmation conjointe entre le PNUD et ONU-Femmes a abouti, dans l'ensemble, à des subsidiarités qui ont permis au projet de bénéficier des avantages comparatifs de l'une et l'autre agence, sauf pour les études diagnostiques initiales faites séparément par chaque bénéficiaire et dont les acteurs rencontrés estiment qu'elles auraient pu être mieux rationalisées en étant confiées à une seule agence. Au niveau national, le recours aux ONG locales comme opérateurs de terrain a permis de soutenir la mise œuvre malgré la dégradation de la situation sécuritaire dans les zones ciblées qui n'étaient plus accessibles aux personnels du SNU. ***L'implication de cette conclusion***, pour d'autres interventions de même nature, est de maintenir cette stratégie multi-acteurs où les avantages comparatifs des uns et des autres se fécondent mutuellement et bonifient d'autant le projet.

4. Pérennité

83. ***Conclusion #4 : La pérennité des acquis du projet est favorisée par le niveau d'appropriation nationale obtenu localement, mais desservie par l'absence de ressources de long terme pour prendre le relais.*** L'approche participative et inclusive mise en avant par le projet dans le diagnostic des besoins et la définition des solutions, a permis une bonne adhérence des communautés, des services techniques et des autorités locales. Malheureusement peu de financements sont en vue pour prendre le relais des appuis du projet. Il n'y a pas encore, dans ce sens, de provisions dédiées dans les budgets des communes concernées. Et peu de nouveaux partenaires susceptibles d'aider à la consolidation sont en vue⁶, mis à part le projet de stabilisation du PNUD-Niger qui envisage d'inclure dans son ciblage une ancienne commune d'intervention du *Projet Femmes et GRN*. ***L'implication de cette conclusion***, pour le futur, est de maintenir cette appropriation nationale tout en adressant mieux la question de la capitalisation durable des acquis de projet.

Leçons apprises

84. ***Leçon apprise #1 : Le projet a su faire preuve de souplesse et d'adaptabilité, à l'intérieur de ses propres frontières programmatiques, et s'adapter aux évolutions***

⁶ Situation que complique un peu plus les soubresauts politiques en cours au Niger au moment de cette évaluation.

survenues dans son contexte de mise en œuvre : exacerbation de l'insécurité à la frontière entre les deux pays et survenue de la pandémie à Coronavirus 2019, notamment. Lorsque la dégradation abrupte de la sécurité a amené les communautés bénéficiaires à s'éloigner de la ligne de frontière pour se réfugier dans des localités de l'intérieur plus sûres, le programme a pu ajuster son zonage pour les suivre dans ces nouveaux sites, qui restaient toutefois dans les mêmes régions ciblées. Changer de région aurait en revanche été plus difficile et long à faire, engageant davantage de procédure et donc de délais. Le projet s'est également adapté à la pandémie COVID-19 en dégagant des ressources pour participer aux ripostes nationales, et en adoptant des méthodes de travail respectueuses des protocoles sanitaires en vigueur. ***L'implication de cette leçon apprise***, pour l'avenir, est de conserver et conforter cette souplesse.

85. ***Leçon apprise #2 : La vocation transfrontalière, actée dans son concept et une innovation notable, s'est finalement révélée un défi ardu pour le projet.*** Légitimée par la continuité spatiale et de peuplement qui caractérise les zones d'intervention de part et d'autre de la frontière, l'approche transfrontalière n'a malheureusement pas résisté aux éruptions de violence qui ont distendu les lignes : fuyant l'insécurité exacerbée le long de la frontière, les communautés se sont réfugiées plus en profondeur des territoires nationaux respectifs, et laissé le projet dans une quasi incapacité de les réunir dans les cadres de partage et mécanismes communs initialement envisagés. ***L'implication de cette leçon apprise***, pour le futur, est de conduire une analyse de risques spécifique pour ce genre d'innovation et d'y articuler les mitigations appropriées.

86. ***Leçon apprise #3 : Le projet montre que l'investissement dans la construction ou la consolidation d'un leadership féminin reste possible et pertinent, même dans les environnements particulièrement difficiles, caractérisés par un conservatisme bien ancré.*** Les zones ciblées par le projet mettent traditionnellement beaucoup de pesanteur sur les femmes. Les résultats obtenus montrent qu'avec les outils pédagogiques appropriés cet univers peut être progressivement détricoté à l'avantage de la femme : estimé très faible, à 10%, le niveau de participation des femmes dans les mécanismes communautaires de régulation économique et sociale, est ressorti très satisfaisant suite aux interventions du Projet. ***L'implication de cette leçon apprise***, pour l'avenir, est poursuivre et d'amplifier de telles interventions.

Recommandations

87. ***Recommandation #1 : Articuler sur l'approche transfrontalière une analyse de risques spécifique débouchant sur une stratégie de mitigation adéquate.***

Tableau 1 : Cadre de mise en œuvre de la Recommandation 1

Liens avec les conclusions	▪ C#1,2 ; LA#2
Impact	▪ Elevé en ce que la R#1 accroît les chances de réussir la transfrontalité en faveur de communautés qui, elles, sont réellement transfrontalières
Modalité de mise en œuvre	▪ Identifier les risques possibles pouvant entraver l'approche transfrontalière ▪ Développer, et mettre en œuvre le cas échéant, pour chaque risque une alternative de mitigation
Responsables de mise en œuvre	▪ PNUD ▪ ONU-Femmes
Urgence	▪ Elevée : toute innovation, celle-ci en particulier, doit être accompagnée d'un protocole de sûreté particulier pour assurer son effectivité ou sa survie
Difficulté	▪ Faible : requiert essentiellement des capacités techniques d'analyse et de planification-programmation

88. **Recommandation #2** : Améliorer le réalisme des indicateurs, sur la base d'une bonne confrontation du stock de ressources disponibles - connu d'avance dans le cadre de ce projet - et de l'état réel ou présumé des contraintes et des opportunités dans la mise en œuvre.

Tableau 2 : Cadre de mise en œuvre de la Recommandation 2

Liens avec les conclusions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ C#2
Impact	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevé : des indicateurs réalistes permettent de tirer tout ce qu'il est possible de tirer du projet, en évitant des niveaux de réalisation invraisemblables
Modalité de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déterminer exactement les ressources (au sens large) disponibles ▪ Effectuer une analyse fine du contexte de mise en œuvre pour faire ressortir les facteurs favorables et défavorables ▪ Fixer les cibles d'indicateurs en croisant les deux classes de déterminants ci-dessus
Responsables de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PNUD ▪ ONU-Femmes
Urgence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevée : La R#2 évite les résultats avec allure fantaisiste (809% d'achèvement par exemple) qui peuvent décrédibiliser le profil général de performance du projet
Difficulté	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible : requiert des capacités techniques d'analyse et de planification-programmation

89. **Recommandation #3** : Maintenir et consolider la stratégie multi-acteurs de mise en œuvre - SNU et Sociétés civiles locales -, où les avantages comparatifs respectifs se fécondent mutuellement et bonifient d'autant le rendement du projet.

Tableau 3 : Cadre de mise en œuvre de la Recommandation 3

Liens avec les conclusions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ C#3
Impact	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevé : Cette R#3 apporte un surcroît de rendement projet.
Modalité de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier et mobiliser les agences avec les meilleurs avantages comparatifs sur les thématiques couvertes ▪ Identifier et mobiliser les structures nationales avec les meilleurs capacités et maîtrises du contexte de mise en œuvre ▪ Développer un cadre d'intégration des acteurs opérationnel
Responsables de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PBF ▪ PNUD ▪ ONU-Femmes ▪ Partie nationale
Urgence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevée : Sans cette R#3, l'on pourrait se couper de dividendes d'efficience.
Difficulté	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible-Moyenne : La R#3 requiert des compétences analytiques pour identifier les capacités et avantages comparatifs des acteurs, et des ressources organisationnelles pour insérer tous dans un cadre cohérent qui fonctionne.

90. **Recommandation #4** : Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de sortie proactive formalisée pour adresser adéquatement la question du financement durable de la préservation et de la consolidation des acquis de projet.

Tableau 4 : Cadre de mise en œuvre de la Recommandation 4

Liens avec les conclusions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ C#4
Impact	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevé : Cette R#3 contribue fortement à la pérennisation des acquis laissés sur le terrain.
Modalité de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer et insérer dans le document de projet une véritable stratégie de sortie, y compris et surtout des perspectives de financements-relais ▪ Inclure dans le cadre logique des indicateurs pour suivre la mise en place de cette stratégie de sortie au fur et à mesure de l'exécution (pour ne pas attendre la fin de cycle pour <i>penser</i> sortie)
Responsables de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PNUD ▪ ONU-Femmes ▪ Partie nationale institutionnelle
Urgence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevé : Sans cette R#4 met en péril les résultats construits sur un cycle de projet
Difficulté	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevée : La R#4 nécessite des capacités d'innovation pour trouver des solutions de pérennisation réalistes, y compris sur le plan budgétaire, que les parties peuvent mettre en œuvre

91. ***Recommandation #5*** : *Poursuivre et renforcer les interventions en faveur du leadership et de l'autonomisation des femmes dans les zones de forte résistance dans ces domaines, et diffuser les bonnes pratiques et apprentissages engrangés à ces égards.*

Tableau 5 : Cadre de mise en œuvre de la Recommandation 5

Liens avec les conclusions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ LA#3
Impact	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevé : La R#5 permet de fait la différence dans un environnement où chaque pas en avant est difficile et compte d'autant.
Modalité de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier les zones avec ce profil critique : prévalence de résistances culturelles fortes à l'égalité homme-femme ▪ Développer les stratégies appropriées pour chaque contexte
Responsables de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PNUD ▪ ONU-Femmes ▪ PBF ▪ Partie nationale
Urgence	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevée : La R#5 évite de laisser la moitié de ces communautés dans un statut traditionnel inique.
Difficulté	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible à Moyenne : la R#5 nécessite des capacités d'analyse de contexte et, surtout, de développement de solutions et pédagogies adaptées ; des moyens financiers sont également requis pour agir.

ANNEXES :

- "- Termes de Référence
- Bibliographie
- Liste des personnes interviewées et des sites visités
- Informations supplémentaires sur la méthodologie
- Outils de collecte de données
- Photos et témoignages, etc."

(Source : TDR)

A.1. Termes de référence de l'évaluation

I) Contexte et justification

Le Niger et le Mali partagent une longue frontière à travers les régions de Gao, Ménaka et Tillabéry. Le nombre d'habitants est estimé à 72 099 (côté Mali) et 295 898 (Niger). Cette région fait partie du Liptako Gourma qui se prolonge au Burkina Faso et le Niger et qui depuis 2012, est marquée par l'insécurité et la violence.

Cette région est marquée par une fragilité accentuée par des crises multiformes (gouvernance, changements climatiques, sécuritaire, développement et humanitaire). Cette fragilité résulte principalement des déficits de résilience (faibles capacités de préparation et d'absorption des chocs internes et externes), notamment face aux effets des changements climatiques sur les moyens de subsistance et la sécurité alimentaire des communautés agro-pastorales, des échecs des initiatives de développement qui n'ont pas augmenté le pouvoir d'achats des communautés locales, et particulièrement des femmes, et un déficit de gouvernance du point de vue institutionnel avec un faible niveau d'inclusivité.

Les communautés vivant de part et d'autre de cette région frontière ont les mêmes réalités socio-économiques. Elles vivent de la pêche, de l'agriculture et surtout de l'élevage, ce qui fait appel à l'exploitation des ressources naturelles. L'économie de ces régions du Mali et du Niger repose essentiellement sur les ressources naturelles (agro-pastorales notamment) dont l'exploitation occupe et assure la subsistance d'environ 80% de la population nationale des deux côtés. Cependant, l'exploitation de ces ressources naturelles fait l'objet, chaque année, de violents affrontements opposant des communautés habitant cette zone frontalière.

La fragilité et l'absence de structures de gouvernance créent un environnement propice à l'infiltration du crime organisé et à l'extrémisme violent. Ceci est le reflet du caractère multidimensionnel de la crise sécuritaire au Sahel. Au plan sécuritaire, la réponse des Etats et de la communauté internationale a conduit à une forte présence des forces de défense et de sécurité (FDS) dans la zone notamment par le déploiement de la Mission intégrée multidimensionnelle de stabilisation des Nations Unies au Mali (MINUSMA), de la Force française Barkhane, des Forces spéciales américaines et de la Force Conjointe du G5 Sahel, en collaboration avec les forces de sécurité et de défense nationales. Cependant, cette réponse sécuritaire n'est pas suffisante en elle seule pour traiter des causes structurelles de cette crise multidimensionnelle et pour renforcer la résilience des communautés dans l'espace transfrontalier.

Les communautés les plus vulnérables (femmes, enfants, jeunes) ont difficilement accès aux services sociaux de base. Les inégalités entre les sexes constituent un fardeau supplémentaire pour les femmes et les filles de la région. Ces inégalités sont exacerbées par la situation socioéconomique et deviennent encore plus flagrantes. Les responsabilités familiales assumées par les femmes et non rémunérées créent une discrimination sur le marché du travail, augmentant ainsi le taux de pauvreté au sein des communautés en réduisant leurs chances de contrôle et d'accès aux ressources, ainsi que le développement de l'entrepreneuriat féminin. Les femmes sont également sous-représentées dans la politique et la prise de décision et leur accès à la propriété foncière – qui sous-tend l'accès à toute autre forme de ressources, y compris financières – reste très marginal. Dans les régions de Tillabéry et Tahoua, par exemple, plus de 75% des femmes âgées de 20 à 24 ans sont mariées avant l'âge de 18 ans. Elles courent un risque accru de violence sexuelle à leur égard et, si la situation demeure inchangée, elle continuera de persister ou de s'aggraver.

La variabilité et les changements climatiques conjugués aux catastrophes naturelles exacerbent ces vulnérabilités. Depuis les années 1980, cette région et de manière large la région du Liptako Gourma est régulièrement touchée par des sécheresses dues à la hausse des températures accentuant les risques liés aux systèmes climatiques déjà extrêmes et/ou des précipitations inhabituelles qui provoquent des inondations, phénomènes rimant tous, souvent, avec famine. Les pressions foncières et démographiques et ces aléas climatiques ont fortement réduit l'accès aux ressources naturelles nécessitant la mise en place d'un système de gestion plus rationnel et plus efficace pour assurer l'accès équitable de toutes les populations aux ressources, aux services sociaux de base et aux programmes d'appui technique et financier. Malheureusement les mécanismes traditionnels de gestion des ressources et de médiation des conflits existants n'ont ni les capacités ni les ressources nécessaires pour remplir ce rôle. Dans les zones transfrontalières, par exemple le non-respect des textes nationaux et internationaux régissant les mouvements du cheptel est une des causes de conflit entre communautés durant les périodes de transhumance. Pour faire face à cette situation, le PNUD et ONU femmes (Mali et Niger) avec l'appui technique de UNEP ont initié le projet transfrontalier : « **Femmes et gestion des conflits liés aux ressources naturelles - Approche basée sur l'implication des femmes et la résilience aux effets des changements climatiques pour la réduction des conflits communautaires et transfrontaliers liés aux ressources naturelles** » financé par le Fond des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix (Peacebuilding Fund PBF).

II) Description du projet

Cette initiative transfrontalière entre le Mali et le Niger, mise en œuvre conjointement par le PNUD, agence lead, ONUFEMMES et UNEP vise à réduire les conflits liés à la gestion des ressources naturelles dans les zones transfrontalières du Mali (Gao et Ménaka) et du Niger (Tillabéri) en renforçant la participation active des femmes dans les processus et mécanismes locaux, communautaires, formels et informels de prévention et de gestion des conflits. Il a été conçu sur la base des larges consultations des parties prenantes au Mali et au Niger incluant les principales autorités régionales de Gao et de Ménaka au Mali et de Tillabéry au Niger. Initialement prévu, pour prendre fin en janvier 2022, le projet a bénéficié d'un No Cost Extension jusqu'au 31 juillet 2022

Le projet adopte une approche multi-sectorielle comprenant : l'appui à l'autonomisation économique des femmes pour renforcer à la fois leur résilience aux impacts des changements climatiques et leur légitimité en temps qu' « agents du changement », au renforcement des capacités nécessaires à une meilleure implication des femmes dans les mécanismes de gouvernance et de prévention et de gestion de conflits liés aux ressources naturelles au niveau local, communautaire, et transfrontalier ; et à la mise en œuvre des initiatives de cohésion sociale et dialogue autour que questions liées aux ressources naturelles, menées par les femmes et les jeunes pour renforcer notamment la confiance entre les groupes locaux.

Ce projet contribue à renforcer la position politique et économique des femmes et à démontrer la valeur ajoutée de leur implication et de leur contribution pour une gestion plus pacifique et durable des ressources naturelles dans un contexte marqué par les conflits et les changements climatiques. Il a pour principaux résultats de :

- De renforcer la participation active des femmes habitant les zones du projet aux mécanismes formels et informels de gouvernance, de prévention et de gestion de conflits liés aux ressources naturelles au niveau local (région, cercle, commune etc. et impliquant les autorités), communautaire, et transfrontalier;
- D'accroître et renforcer l'autonomisation des femmes dans les communautés transfrontalières à travers des initiatives de relèvement économique respectueuses d'une gestion durable des ressources naturelles dont la dégradation est une source active ou imminente de conflits communautaires ou transfrontaliers;
- D'accroître la cohésion sociale et la résilience des communautés face aux chocs environnementaux sources de conflits internes ou transfrontaliers, grâce à des mécanismes de gestion de ressources naturelles inclusifs et sensibles aux changements climatiques.

Conformément aux procédures du PBF, du PNUD et d'ONU-FEMMES le projet doit faire l'objet d'une évaluation finale. Les présents TDRs précisent les modalités et les contours de réalisation de cette évaluation finale.

III) Objectifs de l'évaluation finale

L'objectif globale de l'évaluation finale indépendante est d'analyser les résultats de la mise en œuvre du projet transfrontalier Mali – Niger « Femmes gestion des conflits liés aux ressources naturelles : Approche basée sur l'implication des femmes et la résilience aux effets des changements climatiques pour la réduction des conflits communautaires et transfrontaliers liés aux ressources naturelles »

Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont de :

- Analyser la pertinence et l'adéquation du projet en termes de : 1) la prise en compte des principaux facteurs de conflit et des questions de consolidation de la paix les plus pertinentes ; 2) l'alignement sur la politique nationale de consolidation de la paix et les priorités nationales du Mali et du Niger ; 3) la question de savoir si le projet a tiré parti de la valeur ajoutée de l'ONU dans les 2 pays; 4) la mesure dans laquelle le projet a abordé l'intégration des femmes dans les mécanismes de gestion de conflits dans les deux pays et 5) la prise en compte des femmes dans les instances de décision liées à la consolidation de la paix
- Évaluer l'efficacité du projet, y compris le niveau de réalisation et la qualité des résultats et des réalisations du projet et recueillir des preuves qualitatives et quantitatives des résultats des activités du projet et de tout changement positif ou négatif et des voies de changement qui y sont liées.

- Évaluer l'efficacité du projet, y compris sa stratégie de mise en œuvre, ses dispositions institutionnelles ainsi que ses systèmes de gestion et de fonctionnement et le ratio coût-efficacité ;

- Documenter les bonnes pratiques, les innovations et les leçons qui ressortent du projet ;
- Fournir des recommandations réalisables pour la programmation future

IV) Portée de l'évaluation

Compte tenu de ses objectifs en tant que processus d'apprentissage mais aussi de décision, l'évaluation

couvrira un vaste champ, notamment la conception du projet, le choix des zones d'intervention, les stratégies de mise en œuvre, les mécanismes de suivi, la pérennisation des résultats et le rapportage. Elle couvrira aussi les questions relatives aux mécanismes de coordination (à différents niveaux), à la cohérence interne au sein des bureaux pays du PNUD et d'ONUFEMMES, à la participation des communautés ainsi qu'à l'implication des Gouvernements des deux pays.

L'évaluation se basera sur quatre des critères standards d'évaluation définis par l'OCDE/CAD, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité. L'évaluation sera conduite dans l'optique de l'approche droits humains et de l'égalité des sexes. Les principales questions d'évaluation non exhaustives en lien avec les quatre critères retenus auxquelles l'évaluation devra apporter des réponses sont les suivantes :

Critères	Questions
a.	– Dans quelle mesure le projet est-il adapté aux principaux objectifs et défis de la consolidation de la paix au Mali / Niger et priorités de l'PNUAD, des agences bénéficiaires et ODD ?
Pertinence	– Dans quelle mesure le projet est-il adapté aux priorités nationales, aux besoins des femmes et les différents groupes cibles notamment les autres composantes de la communauté? Dans quelle mesure le projet a adopté une approche participative lors de la conception et de la mise en œuvre, incluant les parties prenantes et les groupes cibles.
e	– Comment le projet contribue-t-il à une gestion transfrontalière des ressources naturelles ?
	– Dans quelle mesure le projet à aborder les facteurs de conflit et les facteurs de paix identifiés dans une analyse de conflit ?
	– Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu aux lacunes en matière de consolidation de la paix liés aux ressources naturelles ?
	– Est-ce que la théorie de changement et l'approche du projet étaient pertinentes ?
	– Est-ce que les objectifs envisagés par le projet lors de sa conception ont répondu aux besoins de sécurisation, de cohésion sociale et de consolidation de la paix dans les communes frontalières cibles du Mali et du Niger ?
	– Est-ce que les objectifs du projet répondaient aux priorités nationales, régionales et aux attentes des communautés bénéficiaires ?
	– Dans quelles mesures le projet a été conjointement élaboré, compris, intégré et opérationnalisé de la même manière au sein de chaque pays (cadres conceptuels, cadres logiques, ciblage, mécanismes de coordination et de suivi conjoint) ?
	– Dans quelle mesure la stratégie de coordination en place a répondu aux attentes de mise en œuvre conjointe du projet ?
	– Quels ont été les mécanismes pour déterminer les interventions du projet et le choix des bénéficiaires ?
	– Dans quelle mesure les outils de suivi de la mise en œuvre ont été cohérents avec le cadre logique du projet ?
	– Dans quelle mesure le projet s'est – il adapté à l'évolution de son environnement, notamment au plan sécuritaire et quelles stratégies conjointes d'atténuation des risques ont-elles été mises en place
	– Dans quelle mesure le projet contribue t'il à l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et aux approches fondées sur les droits fondamentaux ?
b.	– Dans quelle mesure les résultats escomptés du projet ont-ils été atteints ? Comment la dimension transfrontalière du projet a-telle été réalisée ?
Efficacité	– Les résultats obtenus, ont-ils eu des effets positifs non prévus/anticipés ? Dans quelle mesure ces effets ont-ils contribué à la sécurité transfrontalière
	– Quels sont les facteurs externes majeurs qui ont influencé (positivement et/ou négativement) l'atteinte des résultats attendus (y compris en termes de synergies) ?

-
- Si les extrants n’ont pas été produits, quel changement dans la structure des intrants aurait pu y remédier ?
 - Comment une plus grande production des extrants permettrait-elle de mieux atteindre le but et les objectifs du projet ?
 - Dans quelle mesure les mécanismes de gestion de l’information ont été suffisamment efficaces pour assurer une bonne coordination et faire remonter l’information du terrain vers les bureaux pays ?
 - Dans quelle mesure les mécanismes de coordination et de suivi à tous les niveaux ont-ils été mis en place, ont été fonctionnels, et ont joué effectivement leur rôle ?
 - Dans quelle mesure les interventions du projet ont permis d’attirer d’autres partenaires pour renforcer l’action ?

c. Efficience

- Dans quelle mesure les ressources (fonds, compétences spécialisées, etc.) à disposition du projet ont été converties en résultats de façon économique (en particulier la gestion / opération des agences entre capitale et zone d’intervention] .
- Dans quelle mesure l’approche de mise en œuvre du projet y compris l’appui opérationnel du PNUD et ONUFEMMES a-t-elle facilité l’efficacité du projet, en particulier dans les dimensions de mise en œuvre transfrontalière du projet ?
 - Dans quelle mesure le système S&E a-t-il fourni des informations au niveau des résultats et de l’impact du projet sur les groupes cibles? Dans quelle mesure le système S&E du projet a-t-il fourni une analyse des données qui a servi à la gestion et au partage des connaissances? Par rapport à la théorie du Changement ?
 - Dans quelle mesure la coordination entre les agences a-t-elle amélioré la mise en œuvre du projet ou elle augmenter les coûts de transaction
 - La pertinence de l’implication de l’UNEP ?
 - Les financements mobilisés pour le projet étaient-ils suffisants pour la réalisation de toutes les activités et l’atteinte des résultats escomptés ?
 - Dans quelle mesure les mécanismes en place ont permis d’optimiser l’utilisation des ressources disponibles, accroître les synergies et la complémentarité dans l’action ?
 - Dans quelle mesure le projet a été mis en œuvre dans les délais impartis ?
 - Le projet a-t-il été bien géré selon les normes attendues ? ;
 - Les intrants ont-ils été fournis et gérés à moindre coût ? ;
 - Dans quelle mesure les activités ont été mises en œuvre de la façon la plus efficiente y compris la sélection des partenaires de mise en œuvre, comparée à des alternatives possibles expérimentées dans le cadre d’autres projets ?

d. Pérennité

- Quel a été le degré d’implication des bénéficiaires, notamment des communes et services techniques gouvernementaux aux différentes étapes du projet (conception, réalisation et suivi des activités en vue d’assurer leur bonne continuité) ?
- Quelles ont été les stratégies mises en œuvre pour susciter la participation des bénéficiaires, en particulier les communes et les services techniques compétents au projet ?
- Quelles sont les stratégies et mécanismes envisagées pour assurer la valorisation, la réplication ou l’extension des résultats atteints ;
 - Quel est le degré d’engagement des parties prenantes (Gouvernement, SNU, ONG, bénéficiaires) pour la pérennisation des acquis du projet, notamment en matière d’insertion socio-économique des femmes, de renforcement de sécurité communautaire et de réduction des conflits transfrontaliers liés à aux ressources naturelles ?
 - Y-a-t-il des obstacles à la pérennité des actions du projet ? Si oui quels sont-ils ? et comment peut-on les lever ?
 - Quels ont été les principaux effets catalytiques (financiers ou autres) du projet ?
 - Quelles mesures pourraient être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et

- Le Covid -19 a-t-il constitué un obstacle pour le projet
- Dans quelle mesure le projet a-t-il été utilisé pour élargir d'autres travaux de consolidation de la paix?
- Dans quelle mesure l'approche du projet a-t-elle été innovatrice (en particulier la dimension transfrontalière)
- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans sa mise en œuvre et ses résultats des dimensions telles que le changement climatique, la cohésion sociale que le dialogue entre les parties prenantes concernées (bénéficiaires, organisations de la société civile et institutions nationales) ?
- Quel a été le rôle catalytique de PBF sur cet investissement ? D'autres fonds ou partenariats ou approches similaires ont-elles été répliquées sur base de ce projet ? Des fonds additionnels ont-ils été mobilisés sur cette base ?

V) Approche méthodologique de l'évaluation

Pour cet exercice, il sera fait recours aux méthodes quantitatives et qualitatives tout en tenant compte du Covid-19 mais aussi à l'observation directe, à travers notamment des visites de sites d'interventions du projet dans les régions des deux pays (si les conditions sécuritaires le permettent). Toutes ces informations combinées permettront d'apporter des réponses aux questions d'évaluation ci-dessus décrites. La méthodologie qui sera détaillée par les consultants devra être en ligne avec l'approche basée sur les droits humains et l'égalité de sexes. Afin d'enrichir son analyse et de disposer d'informations fiables, l'équipe de consultants devra aussi trianguler les données disponibles issues de multiples sources.

- **Les méthodes quantitatives** : celles-ci comprennent la revue des documents pertinents et l'analyse des données quantitatives disponibles dans les services publics, chez certains partenaires d'exécutions tels que les ONG ou ailleurs, basée sur des méthodes d'analyse statistique appropriées devant faire ressortir les liens entre les interventions du projet et les résultats observés. Concernant la revue documentaire, il s'agira de passer en revue les documents et rapports pertinents, notamment les documents stratégiques PNUAD, les CPD, les documents de développement politiques, PRODOC du projet et les documents opérationnels (plans annuels de travail, les rapports d'activités et de suivi semestriels et annuels), les rapports des partenaires de mise en œuvre, les rapports des différentes réunions du comité technique etc. Pour ce qui est de l'analyse des données quantitatives, il s'agira de se pencher sur les données des enquêtes et opérations récentes de collecte organisées par les services techniques étatiques, les ONG, ainsi que les agences récipiendaires dans les communes d'intervention du projet. Toutes ces données viendront en complément de celles d'une enquête légère sur les indicateurs clés à conduire au sein des communes concernées.
- **Les méthodes qualitatives** : elles incluront les groupes de discussion, l'observation directe ainsi que des entretiens avec les parties-prenantes et auprès d'informateurs clés afin de compléter les données quantitatives. L'équipe d'évaluation trouvera les alternatives les plus appropriées pour obtenir les informations les plus à même de renseigner véritablement la prise de décision. Ainsi divers groupes de population seront identifiés au sein des agences, des ministères, des structures publiques centrales et décentralisés/déconcentrées pertinentes, des institutions partenaires d'exécution, des autorités locales et aussi des représentants de bénéficiaires au Niger et au Mali. Parmi les personnes à rencontrer figurent en bonne place les staffs des Unités de Coordination (UC) au Niger et au Mali et ceux des équipes pays du PNUD et d'ONUFEMMES.

L'équipe d'évaluateur devra subtilement utiliser les différentes méthodes de collecte : revue documentaire, entretiens, discussions de groupe, observation directe, enquêtes (le cas échéant), etc. à la fois quantitatif et qualitatif qui permette d'assurer une complémentarité dans le traitement et l'analyse des informations, et d'éviter ainsi les assertions.

VI) Livrables attendus

L'équipe d'évaluation doit produire les documents suivants :

1. Un rapport de démarrage : qui présente la méthodologie d'évaluation et explique clairement comment l'approche proposée apportera les réponses aux questions et permettra d'atteindre l'objectif de l'évaluation. La note doit contenir les outils de collecte de données (quantitatives et qualitatives), les critères de sélection et une cartographie des cibles, le plan d'analyse avec une matrice de l'évaluation reflétant les critères et les questions d'évaluation. La méthodologie comprendra également une proposition de chronogramme détaillé des activités et la soumission des livrables. Par ailleurs, il identifiera les défis ou risques

potentiels susceptibles d'entraver la soumission des livrables dans les délais, ainsi que les mesures de mitigation envisagées. Ce document constituera la première base de travail sur laquelle l'équipe d'évaluateurs devra s'accorder avec le comité de suivi technique. Le comité aura en charge l'examen et la validation du rapport de démarrage.

2. Un premier draft du rapport : qui sera le résultat de l'ensemble des travaux des consultants. Ce rapport générera des connaissances basées sur les évidences en identifiant les lacunes aussi bien dans la conception du projet et sa mise en œuvre. Il identifiera aussi les bonnes pratiques en vue du renforcement de la programmation des projets transfrontaliers de consolidation de la paix futurs. Par ailleurs ce document fera ressortir la synthèse des résultats de l'évaluation des indicateurs clés de résultat. Les détails seront fournis en annexe. Ce premier draft sera partagé avec le comité de suivi technique afin de recueillir les premiers commentaires et amendements sur la qualité du travail fourni.

3. Deuxième draft du rapport : Sur la base des premiers commentaires et amendements du comité technique de suivi, les consultants produiront un second draft du document d'évaluation qui sera une version améliorée de la première. Cette version sera présentée au comité conjoint d'Orientation du projet lors d'un atelier de restitution afin de recueillir les commentaires et observations des membres, ainsi que pour la validation des résultats de l'évaluation.

Ce rapport sera accompagné du **support Power Point** que l'équipe d'évaluateurs doit présenter et discuter lors de l'atelier de restitution des résultats de l'évaluation.

5. Un rapport final provisoire : L'équipe des consultants intégrera l'ensemble des commentaires pertinents reçus de toutes les parties prenantes. Ce rapport contiendra un résumé analytique de 3-4 pages présentant une brève description du contexte transfrontalier de mise en œuvre du projet, les objectifs de l'évaluation, un aperçu de la méthodologie, les principaux résultats (pratiques et les leçons apprises), conclusions et recommandations. Les annexes du rapport incluront toutes les informations pertinentes pour l'étude mais non nécessaires dans le corps du rapport, notamment les outils de collecte de données.

6. Une version définitive du rapport d'évaluation : Après examen et approbation par le comité technique de suivi de la prise en compte de l'ensemble des amendements pertinents faits par les différentes parties prenantes, le responsable de l'évaluation validera la version reçue du document comme version définitive de l'évaluation.

VII) Organisation de l'évaluation

Afin d'assurer la réalisation dans les meilleures conditions et délais de l'évaluation, une organisation type sera mise en place. Cette organisation s'articulera autour de trois entités principales avec des rôles et responsabilités claires. Il s'agit de :

1. Responsable de l'évaluation ;
2. Comité technique de suivi de l'évaluation ;
3. L'équipe d'évaluateurs.

Responsable de l'évaluation

L'évaluation sera placée conformément au document de projet sous la coordination de l'agence lead, à savoir le PNUD Mali. Elle sera donc sous la responsabilité du Représentant Résident du PNUD Mali à travers le Chef de Bureau PNUD Mopti. Les principales tâches et responsabilités du responsable de l'évaluation sont de :

- Conduire à travers le procurement du PNUD- Mali la sélection de l'équipe d'évaluateurs (y compris les enquêteurs) sur la base des offres reçues ;
- Coordonner avec toutes les parties prenantes concernées, la mise en œuvre de l'évaluation par l'équipe d'évaluateurs
- S'assurer que le contrôle de la qualité est effectué tout au long du processus d'évaluation (Fournir des commentaires à l'équipe d'évaluation, commenter les versions préliminaires du rapport initial, du plan de travail, des rapports d'évaluation préliminaire et final, approuver les rapports finaux) ;
- Organiser et présider les réunions du comité technique de suivi de l'évaluation ;
- Conseiller les parties prenantes concernées sur les questions liées à l'évaluation
- Organiser et superviser la présentation des résultats de l'évaluation à travers un atelier de restitution au Comité Conjoint

d'Orientation du projet.

Comité technique de suivi de l'évaluation

Dans le cadre du suivi et de l'assurance qualité de l'évaluation, un comité technique sera mis en place. Placée sous la responsabilité du Chef de bureau de Mopti pour le compte du Représentant Résident du PNUD Mali, responsable de l'évaluation, ce comité se composera des responsables/ coordonnateurs du projet, des équipes pays PNUD de mise en œuvre du projet, des chargés de suivi évaluation des bureaux pays PNUD et des spécialistes suivi évaluation des deux secretariats PBF (Mali et Niger).

Les principales tâches et responsabilités du comité technique de suivi sont les suivantes :

- Assurer le suivi et la coordination d'ensemble du processus de réalisation de la mission d'évaluation ;
- Participer au cadrage de la mission ;
- Mettre à la disposition de l'équipe des consultants, toute la documentation disponible sur le projet ;
- Faciliter les rendez-vous entre l'équipe du projet et les différentes parties prenantes de la mise en œuvre du projet et les

bénéficiaires de la région du sahel au Mali et au Niger;

- Recevoir et ventiler tous les drafts de livrables produits dans le cadre de la mission ;
- Faire des amendements et des commentaires sur tous les documents produits dans le cadre de la mission
- Assurer la centralisation, la compilation et la transmission de tous les commentaires à l'équipe de consultants ;
- Organiser la restitution des résultats de l'évaluation ;
- S'assurer de la prise en compte de l'ensemble des amendements dans la version finale du document d'évaluation ;
- Partager la version finale de l'évaluation.

Equipe d'évaluation

L'évaluation sera réalisée par une équipe d'évaluateurs indépendants composée de consultants externes et un staff d'appui logistique des bureaux PNUD des deux pays et de l'unité de coordination du projet. Les principes d'évaluation du Comité concernant l'indépendance de l'équipe d'évaluation seront appliqués. L'équipe d'évaluation procédera à l'évaluation sur la base d'un contrat passé avec le PNUD-Mali.

De façon globale, l'équipe d'évaluation devra :

- Préparer et mener à bien l'évaluation conformément au mandat défini ;
- Assumer la responsabilité des constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation ;
- Rendre compte hebdomadairement par courrier électronique au responsable de l'évaluation (chaque vendredi) de l'avancement de l'évaluation tout au long du processus et signaler les changements ou modifications imprévues au long du processus pour une prise collective de décisions ;
- Coordonner et planifier des réunions et des visites sur le terrain avec l'assistance logistique des bureaux pays PNUD et ONUFEMMES des deux pays;
- Assurer l'assurance qualité du processus et de tous les documents qui seront produits dans le cadre de l'évaluation conformément au plan d'assurance qualité ;
- Assurer à la demande du responsable de l'évaluation, la restitution de la version provisoire du rapport d'évaluation.

VIII) Composition de l'équipe d'évaluation

L'évaluation sera menée par une équipe de consultants spécialisés dans la réalisation des études, enquêtes et évaluations. L'équipe sera composée de :

Un consultant international chef d'équipe

a. Principales responsabilités

Le consultant principal assure le leadership à toutes les phases de l'évaluation: (i) coordonne l'élaboration des outils techniques, aussi bien pour la collecte des données quantitatives que pour les données qualitatives et fournit les orientations méthodologiques nécessaires à l'évaluation ; (ii) organise le travail entre les membres de l'équipe des consultants et en assure la supervision ; (iii) coordonne l'exercice de compilation/collecte et analyse des données sur les activités réalisées par les équipes PNUD et ONUFEMMES des deux pays; (iv) dirige le processus de rédaction des rapports successifs de l'évaluation; (v) en tant que rédacteur principal, il s'assure de la cohérence interne des différentes parties du rapport; (vi) s'assure de la qualité des contributions des consultants associés et dirige la révision des versions successives jusqu'au rapport final ; (vii) facilite les réunions techniques avec les membres du comité technique ainsi que les réunions de validation ; et (viii) présente les résultats, les conclusions et les recommandations du rapport final de l'évaluation.

b. Profil du consultant international chef d'équipe

Qualification académique

- o Être titulaire d'un diplôme universitaire du niveau BAC+5 (au moins) dans les domaines des sciences sociales, gestion des projets, développement international ou disciplines connexes.

Expérience professionnelle

- o Expérience confirmée d'au moins huit (08) années dans le domaine d'évaluation des projets et/ou programme de développement avec un minimum de 05 évaluations en tant que chef de mission ; Le consultant principal devrait également avoir une bonne connaissance des causes profondes des conflits dans les deux pays avec un aptitude de travailler dans les zones conflictuelles. Une connaissance/expérience des interventions PBF dans le contexte national et régional est aussi requise
- o Bonne connaissance des programmes de développement y compris dans les situations d'urgence, résilience et connaissance de la littérature actuelle dans le secteur en général (minimum 5 années d'expérience) ;
- o Expérience avérée dans le domaine de la recherche, notamment l'élaboration et l'utilisation des outils d'enquêtes et d'analyse des questions sociales de développement durable (économiques et environnementales) et dans l'analyse et traitement de données qualitatives et quantitatives sensibles au genre et aux droits de l'homme (études, enquêtes, traitement de données ...)

- o Expérience confirmée dans la collecte, le traitement et l'analyse des données qualitatives et quantitatives ;
- o Bonne connaissance du contexte socio-économique et programmatique de la zone du Sahel et plus spécifiquement du Liptako-Gourma (Niger et Mali), et une connaissance des causes profondes des conflits liés aux ressources naturelles dans les deux pays.

Compétences et aptitudes

- o Bonne capacité de facilitation des groupes de discussion.
- o Excellente capacité de synthèse et de rédaction des documents.
- o Bonne aptitude à gérer une équipe et respecter les délais.

Langues requises

- o Excellente maîtrise du français.

Charge de travail : 30 jours /homme

Deux consultants nationaux associés (un par pays)

a. Principales responsabilités

Les consultants associés (évaluateurs nationaux) sont membres de l'équipe d'évaluation. A ce titre, ils prennent activement part à toutes les phases en y apportant leur expérience, leur expertise, leur parfaite connaissance du contexte socio-culturel et socio-économique ainsi que des dynamiques culturelles. Ils contribuent activement à la revue de la littérature, la collecte et l'analyse de données quantitatives et qualitatives, mais aussi à la rédaction du rapport d'évaluation. Une répartition des responsabilités sera faite afin qu'il y ait une parfaite complémentarité et harmonie dans le travail de l'équipe, à toute les phases.

b. Profil des consultants nationaux associés **Qualification académique**

Être titulaire d'un diplôme universitaire du niveau BAC+5 (au moins) dans les domaines des sciences sociales (sociologie, économie, démographie ...), de la gestion des projets, du développement international ou tout autre domaine technique connexe.

Expérience professionnelle

- o Avoir une expérience d'au moins cinq (05) années dans l'un des domaines de résultat du projet (insertion socio économique des jeunes et des femmes, sécurité communautaire, gestion des conflits lié à la transhumance) ;
- o Au moins cinq années d'expérience pertinente dans l'évaluation des programmes et projets de développement travaillant avec divers partenaires (minimum 5 évaluations).
- o Une bonne connaissance du contexte programmatique d'au moins l'un des pays (pays de soumission) de la zone du Liptako-Gourma (Niger, Mali)
- o Une bonne connaissance des conflits liés aux ressources naturelles ;
- o Excellente maîtrise d'au moins une des langues locales des zones d'intervention.

Compétences et aptitudes

- o Excellente capacité de synthèse et de rédaction des documents.
- o Compétence dans le domaine des entretiens/interviews et dans le domaine de la facilitation.
- o Bonne aptitude à travailler en équipe

Langues requises

- o Excellente maîtrise du français.
- o La connaissance d'une ou plusieurs langues locales de la zone du projet serait un atout.

Charge de travail : 20 jours /homme

Par ailleurs, en fonction de la méthodologie globale de travail retenue par le consultant international, chef de mission, l'équipe de consultants pourra s'adjoindre dans chaque pays une petite équipe d'enquêteurs qui aura en charge d'administrer un questionnaire sur l'enquête légère relatifs aux principaux indicateurs du projet.

NB : Chaque consultant national s'adjoindra un ou deux enquêteurs qui seront placés sous sa responsabilité et qui auront pour principale mission, la collecte des données de perception sur les indicateurs clés. La charge de travail de chaque enquêteur est estimée à 14 jours maximum.

IX) Durée et taches de la consultation

La durée totale estimée de la consultation est de 60 jours. Le tableau ci-dessous présente le calendrier succinct indicatif des principales activités et les principaux résultats attendus à chacune des étapes du processus d'évaluation. L'équipe de consultant présentera un chronogramme détaillé de toutes les activités dans le cadre de son rapport de démarrage.

X) Processus de sélection

Les offres des consultants seront évaluées sur la base des critères et notations mentionnés dans le tableau ci-dessous. Les soumissionnaires doivent respecter les limites de pages indiquées par section. Les candidats sont également encouragés à éviter un langage trop générique et à fournir une offre appropriée, descriptive et spécifique en lien avec les livrables attendus.

Rubriques	Critères	Points
Offre Technique (2 – 3 pages)	<ul style="list-style-type: none"> – Description de l’approche et des méthodes qui seront utilisées pour mener à bien l’évaluation, en tenant compte des objectifs, livrables et le calendrier. – Description des défis ou risques potentiels qui pourront entraver la soumission des livrables dans les temps et mesures de mitigation envisagées 	20
	pour réduire au maximum ces risques	
Qualifications et compétences	– Description des qualifications et compétences du consultant (diplômes, certificats pertinents)	20
Plan de travail (1- 2 pages)	– Description de l’approche qui sera mise en place pour coordonner le travail au sein des membres de l’équipe et s’assurer que le travail requis sera effectué dans les temps	10
Capacités institutionnelles et performances passées (2 – 3 pages)	– Description de l’expérience du consultant dans la conduite des évaluations impliquant la collecte des données et dans les autres domaines requis.	20
Note totale		70

NB : L’offre du consultant ne devra pas dépasser 10 pages. Seuls les candidats dont les notes sont supérieures ou égales à 70 seront soumis à l’évaluation de leur offre financière.

Pour la proposition financière, chaque consultant est tenu d’intégrer dans son offre, ses honoraires journaliers, les frais de collecte des données (estimatifs des frais de location de véhicules, des frais de saisie, de traitement de données, d’impression et de photocopie, etc.). L’offre sera soumise en dollars américains et son montant total (tout frais inclus) indiqué.

XI) Déontologie de l’évaluation

La présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l’évaluation » du GNUE. 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 ».

Critères d’évaluation des offres

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

Financement et durée de la mission

L’évaluation s’effectuera sur une durée de 60 jours maximum. Les coûts de la mission seront supportés suivant les barèmes du PNUD et selon les modalités suivantes

- 20% à la signature du contrat ;
- 30% au dépôt du rapport provisoire ;
- 50% au dépôt du rapport final.

Annexe : Normes à prendre en compte pour le rapport

L’équipe d’évaluation devra produire un rapport qui répond aux standards du système des Nations Unies¹. Il doit comprendre les éléments suivants :

1. **Résumé analytique** de 3 à 4 pages qui donne un aperçu des éléments essentiels du rapport. Ce résumé peut être lu et utilisé de façon autonome tant il sera complet et concis. Il comprend :

- o Une vue d’ensemble de l’objet de l’évaluation ;

¹ United Nations Evaluation Group (UNEG) Quality Checklist for Evaluation Reports:
http://www.unevaluation.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=607

- o Les objectifs de l'évaluation ;
- o La méthodologie de l'évaluation ;
- o Les résultats et les conclusions les plus pertinents ;
- o Les principales recommandations.
- o Ainsi que les bonnes pratiques, les leçons apprises, les témoignages et les questions transversales.

2. Objet et but de l'évaluation : l'évaluation devrait décrire clairement l'objet qui est en train d'être évalué, notamment le modèle logique et/ou la chaîne des résultats attendus, les stratégies d'exécution et l'intervention, la couverture des interventions, et les principales hypothèses. Le but de l'évaluation doit être clairement défini, notamment la raison pour laquelle cette évaluation s'imposait à ce moment précis, quelles sont les informations recherchées, qui en a besoin et comment elles seront utilisées.

3. Questions et critères de l'évaluation : le rapport de l'évaluation doit préciser les questions de l'évaluation ainsi que les critères d'évaluation utilisés ou non utilisés.

4. Méthodologie : le rapport doit contenir une description claire de la méthodologie et une description complète de la participation des acteurs dans l'évaluation. Elle détaillera quelles données ont été collectées, comment elles ont été collectées et par qui, les limites possibles de l'évaluation, etc.

5. Résultats de l'évaluation devraient porter sur les critères d'évaluation ainsi que les critères transversaux (le genre, les droits humains, la gestion axée sur les résultats). Les résultats seront objectivement présentés avec des données et preuves. Les limites/gaps dans les données ainsi que les résultats non anticipés seront également présentés et discutés. Les raisons de non- réalisation des droits, des échecs particulièrement les contraintes récurrentes doivent être identifiées autant que possible. Enfin, les résultats doivent être présentés avec clarté, logique et cohérence.

6. Conclusions devraient porter sur les objectifs d'évaluation et les questions clés, s'appuyer sur des faits et être logiquement liées aux résultats de l'évaluation et donner un aperçu des problèmes importants identifiés et/ou de leurs solutions.

7. Les enseignements tirés sont des contributions à la connaissance générale. Ils doivent être bien soutenus par les résultats et les conclusions présentées.

8. Recommandations : le rapport décrit le processus de l'élaboration de recommandations, notamment la consultation avec les parties prenantes et doit identifier clairement le groupe cible pour chaque recommandation.

9. Annexes devraient contenir : les TDR, la bibliographie, la liste des personnes interviewées et des sites visités, des informations supplémentaires sur la méthodologie, les outils de collecte de données, les photos et les témoignages, etc.

Nous vous remercions de bien vouloir nous faire parvenir votre meilleure offre en prix hors taxes pour la fourniture des équipements listés ci-dessous. Votre offre doit nous parvenir au plus tard **le 27/09/2022 à 17.00 heures (heure de Bamako) uniquement par email à receptionoffres.mali@undp.org**

A.2. Ressources documentaires disponibles sur le Projet

- Mali & Niger_Femmes et gestion des conflits_ProDoc
- Rapport _financier -Mali Niger PNUD-UNW NovEmbree 2021
- Rapport _financier PBF -Mali Niger - Femmes-GRN 2023
- Rapport _financier PBF -Mali Niger - Femmes-GRN Novembre 2022
- Rapport Annuel_Femmes et GRN - Mali-Niger_2021
- Rapport de l'étude situationnelle Menaka – FGRN
- Rapport d'etude d'eétat des lieux des meėcanismes de gouvernance
- Rapport d'etude sur les filiėres porteuses à Ansongo et Menaka
- Rapport Femmes et GRN PNUD-ONUFEMMES 2022
- Rapport Femmes et GRN PNUD-ONUFEMMES final
- Rapport financier Project PBF transfrontalier 2020
- Rapport Narratif PBF projet Transfrontalier Mali Niger 2020
- PNUAD⁺ 2015-2019, Système des Nations Unies au Mali
- UNSDCF 2020-2024, Système des Nations Unies au Mali
- PNUAD 2019-2022, Système des Nations Unies au Niger
- CPD 2015-2019, PNUD, Mali
- CPD 2020-2024, PNUD, Mali
- Stratėgie Genre 2019-2022, PNUD, Mali
- NS 2014-2019, ONU-Femmes, Mali
- NS 2018-2021, ONU-Femme, Niger

A.3. Listes de personnes interviewées

- PBF
 - Pierre-Antoine Archange, CT ST/PBF Bamako
 - Hapsatou Boubacar, Coordonnateur Projets ST/PBF/Niger
 - Abdel Mbouhou, Responsable Suivi-évaluation ST/PBF/Niger
- PNUD
 - Mali, Omar Tamboura, Chef d'Unité Environnement-Croissance inclusive
 - Mali, Henry Mashagiro, Chef de Bureau Mopti
 - Mali, Mohamed Issa Ould Ahmed, chargé de programmed, Bureau de Mopti
 - Miger, Fati Abdou Sawani, PNUD/Niger
- ONU-Femmes
 - Mali, Wanalher Ag Alwaly UN-WOMEN/Mali Coordonnateur de Programme
 - Niger, Paul Hovi Moussa, Chargé de programme
- Parteanires d'exécution
 - Mali, Assinamar Ag Rousmane Directeur des programmes : ONG AZHAR
 - Mali, Abdoulaye Fiy Sissoko, Directeur ONG Carrefour Développement, Chargé des Projets
 - Niger, Duche Areva, ONG ARIDEL
- **Bénéficiaires locaux**
 - Mali
 - Ismagul AG Hamdalamine leader communautaire, à Tassit
 - Midi AG Kally, Learder communautaire, à Tassit
 - Moussa AG Ibrahim Learder communautaire, à Tassit
 - Somma Almilou, Learder communautaire à Tassit
 - Mariam Mahadi, Femme leader, a Tassit
 - Saouda Mahamane, présidente Association Tassit
 - Rossa AG Ahnasnass, leader communautaire à Tassit
 - Ahmed AG Ibrahim, Learder communautaire à Tassit
 - 7 autres bénéficiaires interviewés sous anonymat à Anderambourkane et Ménaka :
 - Anderamkoukane : 1 membre d'OSC
 - Ménaka : 1 Femme chef de village
 - Ménaka : 1 Elu à la mairie
 - Ménaka : 1 Commerçant
 - Ménaka : 1 Commerçant
 - Ménaka : 1 Présidente Cafo
 - Niger
 - Binta Niandou, Présidente Groupement Bourka : Ouallam
 - Safiaya Alfari, Présidente Groupement Margassiney : Téra
 - Fati Halidou, Présidente Groupement Naney : Téra
 - Tchitchimo Abdou présidente Groupement Goutoulou : Ouallam
 - Zeynabou Karidjo, Médiatrice Ouallam
 - Ali Gamadadi : animateur Téra
 - Ramatou Karamso : animatrice Ouallam
 - Rakaia Boubacar, Directrice Planification Familiale /Protection Enfance, Ouallam
 - Hama Hassane : Directeur Départemental Elevage, Ouallam
 - Hachimou Moutari : Directeur Départemental Elevage, Téra
 - Abdoul Karim Moussa : Maire Ouallame
 - Hama Mamoudou : Maire Téra

A.4. Illustrations photographiques



A.5. Cadre de résultats et performances constatées

RESULTAT I											
Programmation				Exécution							
Résultat	Indicateurs	Référence	Cible	Réalizations	Rating						
					6	5	4	3	2	1	
R.1. Les femmes habitant les zones du projet participent activement aux mécanismes formels et informels de gouvernance, et de prévention et de gestion de conflits liés aux ressources naturelles au niveau local (du cercle à la commune et impliquant les autorités)	Niveau de participation des femmes dans les mécanismes locaux formels et informels.	10%	Amélioration du niveau de participation par rapport à la situation de référence (et spécifier la valeur de l'indicateur selon les femmes) Sur une échelle de 4 niveaux (1. Très satisfait, 2. Satisfait, 3. Insatisfait, 4. Très insatisfait)	<ul style="list-style-type: none"> 1 Très satisfaisant Présence effective et importante des femmes les instances locales rapportée et confirmées par les entretiens sur le terrain : les Commissions domaniales qui gèrent le foncier localement, en particulier, illustrent cette évolution. 	100%						
	% de diminution des conflits liés aux ressources naturelles prévenus et gérés au niveau local	0%	60%	<ul style="list-style-type: none"> 63% (données secondaires internes au projet) Les personnes rencontrées sur le terrain vont aussi dans le même sens d'une amélioration de la conflictualité liée aux ressources naturelle, sous l'action des cadres communautaires renforcés par le projet 	105%						
Résultat 1/Produits 1-3											
Programmation				Exécution							
Produits	Indicateurs	Référence	Cible	Réalizations	Rating						
					6	5	4	3	2	1	
P.1.1. Les mécanismes de gouvernance, de gestion de conflits liés aux ressources naturelles et du niveau d'implication	Nombre d'analyses situationnelles réalisées	0	2	<ul style="list-style-type: none"> 2 : Un rapport de diagnostic est disponible par pays Exercices confirmés par les personnes interviewées 	100%						
	% de recommandations issues des ateliers de restitution des analyses situationnelles mises en œuvre.	0	80%	<ul style="list-style-type: none"> 82% (Rapports de progrès) Les sources primaires indiquent se retrouver dans ce qui a été fait : ce qui signifie que les préoccupations et recommandations sont prises en compte. 	103%						

des femmes sont évalués (cercle, commune, transfrontalier).											
P.1.2. Les mécanismes communautaires et transfrontaliers de prévention et de gestion de conflits liés aux ressources naturelles sont renforcés.	Nombre d'acteurs locaux (spécifiés par : autorités administratives et traditionnelles, OSC femmes et jeunes) ayant accru leurs compétences en prévention et gestion de conflits liés aux ressources naturelles par cercle et communs couverts	0	200	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1617 acteurs bénéficiaires de renforcements de capacités (Rapports de progrès): <ul style="list-style-type: none"> - autorités administratives (40) - traditionnelles (169), - femmes (1078) - jeunes (330) ▪ Sources secondaires confirment les renforcements de capacités et les caractérisent comme importantes, sans les quantifier 	809%						
	% des femmes et jeunes formés actifs dans les différents mécanismes de prévention et de gestion des conflits	0	60%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 80% (Rapports de progrès) : ▪ Confirmation qualitative par les sources primaires (Entretiens au Mali et au Niger) 	133%						
RESULTAT II											
Programmation				Exécution							
Résultat	Indicateurs	Référence	Cible	Réalizations	Rating						
					6	5	4	3	2	1	
R.2. L'autonomisation des femmes est renforcée dans les communautés transfrontalières à travers des initiatives de relèvement économique respectueuses d'une gestion	Niveau d'autonomisation économique des femmes dans les communautés transfrontalières	A déterminer par le diagnostic	Accroissement de l'autonomisation des femmes Sur une échelle de 3 niveaux (1. Faible, 2. Moyen, 3. Important,)	3	100%						

durable des ressources naturelles dont la dégradation est une source active ou imminente de conflits communautaires ou transfrontaliers	Réduction des conflits communautaires liés aux ressources naturelles dans les zones transfrontalières.	0	50%	<ul style="list-style-type: none"> Non chiffré (rapport final du projet) Entretiens : les interlocuteurs font cas d'une diminution significative sans pouvoir la quantifier 						
Résultat 2/Produits 1-2										
Programmation				Exécution						
Produits	Indicateurs	Référence	Cible	Réalizations	Rating					
					6	5	4	3	2	1
P.2.1. Un diagnostic par pays sur les filières porteuses, et les domaines d'activités économiques favorable aux femmes et aux jeunes et respectueux de l'environnement est disponible	Qualité des analyses situationnelles réalisées	0	2	<ul style="list-style-type: none"> 2 (Données secondaires) Confirmée dans le principe par les personnes interviewées) 	100%					
	% de recommandations issues des analyses situationnelles mises en œuvre	0	80%	<ul style="list-style-type: none"> 75% (Données issues des rapports de progrès) Confirmation d'un point de vue qualitatif par les acteurs communautaires rencontrés qui indiquent se retrouver dans les actions qui ont été financées) 		94%				
P.2.2. Des initiatives pilotes durables d'autonomisation économique issues des résultats des analyses sont mise en œuvre par les groupements, coopératives et réseaux des	Nombre d'initiatives économiques pilotes et respectueuses de l'environnement mises en œuvre par les groupements, coopératives et réseaux des femmes et des jeunes	0	24	<ul style="list-style-type: none"> 26 : Données secondaires (Rapports de progrès) Confirmé par les données primaires 	108%					
	Nombre d'organisation de femmes et de	0	16	<ul style="list-style-type: none"> 26 : Données secondaires (Rapports de progrès) Confirmé dans par les personnes interviewées 	163%					

femmes et des jeunes		jeunes ayant bénéficiés d'appui en matériels et équipements								
RESULTAT III										
Programmation				Exécution						
Résultat	Indicateurs	Référence	Cible	Réalizations	Rating					
					6	5	4	3	2	1
R.3. La résilience des communautés face aux chocs environnementaux sources de conflits internes ou transfrontaliers s'est accrue, grâce à des mécanismes de gestion de ressources naturelles inclusifs et sensibles aux changements climatiques	Pourcentage de communautés résilientes face aux chocs environnementaux sources de conflits	0	(1. Faible, 2. Moyen, 3. Important,)	<ul style="list-style-type: none"> 3 : Sources : Rapports de progrès Les données primaires confirment la progression sans la quantifier 	100%					
	Niveau d'inclusivité et de sensibilité au genre, des mécanismes de gestion des ressources naturelles	A déterminer dans l'évaluation finale.	Niveau d'inclusivité meilleur par rapport à la situation de référence (et spécifier la valeur de l'indicateur selon les femmes) Sur une échelle de 4 niveaux (1. Très satisfait, 2. Satisfait, 3. Insatisfait, 4. Très insatisfait)	<ul style="list-style-type: none"> 2 : Sources : Rapports de progrès Les données primaires confirment les progrès, sans les quantifier 		75%				
Résultat 3/Produits 1-2										
Programmation				Exécution						
Produits	Indicateurs	Référence	Cible	Réalizations	Rating					
					6	5	4	3	2	1
P.3.1. Les mécanismes locaux, communautaires et transfrontaliers de gestion des	Nombre de mécanismes renforcés	0	10	<ul style="list-style-type: none"> 12 : selon les rapports de progrès du projet Les entretiens confirment le résultat sans le quantifier Données primaires et secondaires s'accordent sur l'absence de la dimension transfrontalière rendue non réalisable par l'insécurité exacerbée 		120%				
	Nombre de mécanismes qui utilisent les	0	10	<ul style="list-style-type: none"> 12 : selon les rapports de progrès du projet Les entretiens confirment le résultat sans le quantifier 		120%				

ressources naturelles sont inclusifs et renforcés	connaissances acquises et les outils réglementaires régissant la prévention et la gestion des conflits liés aux ressources naturelles et le genre			<ul style="list-style-type: none"> Données primaires et secondaires s'accordent sur l'absence de la dimension transfrontalière rendue non réalisable par l'insécurité exacerbée 						
P.3.2. Des initiatives communautaires de préservation de l'environnement et d'adaptation aux changements climatiques visant la consolidation de la paix sont planifiées et mise en œuvre aux niveaux local et communautaire et transfrontalier	Nombre d'initiatives planifiées et mises en œuvre par les communautés	0	12	<ul style="list-style-type: none"> 12 : selon les rapports de progrès du projet Les entretiens confirment le résultat sans le quantifier Données primaires et secondaires s'accordent sur l'absence de la dimension transfrontalière rendue non réalisable par l'insécurité exacerbée 		100%				
	Nombre d'OSC ayant reçu un appui du projet pour des actions de préservation de l'environnement et d'adaptation aux changements climatiques visant la consolidation de la paix.	0	48	<ul style="list-style-type: none"> 48 : selon les rapports de progrès du projet Les entretiens confirment le résultat sans le quantifier Données primaires et secondaires s'accordent sur l'absence de la dimension transfrontalière rendue non réalisable par l'insécurité exacerbée 		100%				

Sources : *Projet Femmes et GRN, Document de projet ; Rapports de progrès 2019-2023 ; Entretiens d'évaluation au Mali-Niger Juillet-Août 2023.*

A.6. Matrice d'Evaluation

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
1.	Evaluation finale du Projet transfrontalier " Femmes et GRN"						
1.1.	Pertinence	Le Projet a-t-il un bon niveau d'ancrage dans le double contexte du mali et du Niger et dans les stratégies de coopération du SNU (PBF, PNUD, UNU-Femme, PNUE)?	Est-ce que les objectifs du projet répondaient aux priorités nationales et aux attentes des communautés bénéficiaires ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports et documents de diagnostic de développement des deux pays ▪ Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche documentaire ▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation des Etats et des Agences du SNU ▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans les deux pays
			Est-ce que les objectifs envisagés par le projet lors de sa conception ont répondu aux besoins des pays en matière de femmes gestion des conflits et ressources naturelles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports et documents de diagnostic de développement des deux pays ▪ Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche documentaire ▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation des Etats et des Agences du SNU ▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans les deux pays
			Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et aux approches fondées sur les droits fondamentaux ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports et documents de diagnostic de développement des deux pays ▪ Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports et documents de diagnostic de développement des deux pays ▪ Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche documentaire ▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation des Etats et des Agences du SNU ▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogés
			Dans quelle mesure le projet s'est-il adapté à l'évolution de son environnement et quelles stratégies d'atténuation des risques ont-elles été mises en place ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports et documents de diagnostic de développement des deux pays ▪ Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports et documents de diagnostic de développement des deux pays ▪ Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherche documentaire ▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation des Etats et des Agences du SNU ▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogés

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			Y a-t-il des risques majeurs qui n'ont pas été pris en considération par les équipes du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> Rapports et documents de diagnostic de développement des deux pays Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Rapports et documents de diagnostic de développement des deux pays Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Recherche documentaire Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation des Etats et des Agences du SNU Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogés
			Le Projet est-il en phase avec les cadres de programmation du SNU, notamment des Agences récipiendaires ?	<ul style="list-style-type: none"> Rapports et documents de diagnostic de développement des deux pays Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Recherche documentaire Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation des Etats et des Agences du SNU Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogés 	<ul style="list-style-type: none"> Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans les deux pays
			Le Projet est-il en phase avec les préoccupations des bénéficiaires ?	<ul style="list-style-type: none"> Rapports et documents de diagnostic de développement des deux pays Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Recherche documentaire Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs et stratégies du Projet effectivement visés dans les cadres de programmation des Etats et des Agences du SNU Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogés 	<ul style="list-style-type: none"> Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Projet et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans les deux pays
1.2.	Efficacité	Quels ont été les niveaux quantitatifs et qualitatifs de réalisation des objectifs du Projet (produits/effets/Impacts) tels qu'ils ressortent de son cadre de résultats ?	<p>Dans quelle mesure les résultats escomptés du projet ont-ils été atteints ?</p> <p>Quels sont les facteurs externes majeurs qui ont influencé (positivement et/ou négativement) l'atteinte des résultats attendus (y compris en termes de synergies) ?</p> <p>Quels sont les facteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> Produits constatés, par la mission, ou des sources autorisées, ou consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés) Changements dus aux produits constatés dans l'environnement, par la mission ou des sources autorisées, ou encore consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés) Proportion des indicateurs du projets satisfaits/réalisés (Cf. cadre de résultats du Projet) 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser et faire ressortir l'existence et l'opérationnalité de ce cadre de production de ces produits, ainsi que leur contribution aux effets attendus.

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			<p>qui ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?</p> <p>Si les extrants n'ont pas été produits, quel changement dans la structure des intrants aurait pu y remédier ?</p> <p>Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ?</p> <p>Pourquoi ? Quels ont été les facteurs facilitants ? Comment approfondir ces résultats ?</p> <p>Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ? Comment pourraient-ils être levés ?</p> <p>Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?</p> <p>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 ?</p> <p>Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 		<p>Analyser et faire ressortir l'existence et l'opérationnalité de ce cadre de production de ces produits, ainsi que leur contribution aux effets attendus.</p>

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			favoriser l'implication des femmes dans la prévention/résolution des conflits, en particulier dans le cadre de la gestion des ressources naturelles ? Dans quelle mesure les mécanismes de coordination et de suivi à tous les niveaux ont-ils été mis en place, ont-ils été fonctionnels, et ont-ils joué effectivement leur rôle ?	l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires	▪ Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs		Analyser et faire ressortir l'existence et l'opérationnalité de ce cadre de production de ces produits, ainsi que leur contribution aux effets attendus.
			Le Projet met-il en œuvre une programmation transfrontalière?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs	▪ Principes effectivement appliqués	▪ Analyser et faire ressortir le niveau de mise en œuvre des principes et leur valeur ajoutée
			Le Projet est-il efficace	▪ Rapports	▪ Revue documentaire	▪ Niveau d'engagement des différents	▪ Analyser et faire

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			sur le plan catalytique ?	d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	types de partenaires ♦	ressortir la plus-value des partenaires dans le fonctionnement et les résultats du Projet
			Le Projet est-il efficace en matière de mobilisation de ressources ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau des financements mobilisés auprès des partenaires : les PTF et la partie nationale ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire ressortir l'impact des ressources des partenaires extérieurs et nationaux dans le financement du Projet

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				et activités réalisés			
			Le Projet dispose-t-il d'une stratégie de communication et l'a-t-il dûment déroulée (avec quelle efficacité ?) ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un document de stratégie de communication dédié au Projet est élaboré, validé et mis en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser la qualité de la communication sur Le Projet et sa plus-value en termes d'image, d'insertion dans l'environnement national et de coopération, ainsi que du point de vue des résultats stratégiques
			Le Projet dispose-t-il d'une stratégie de suivi-évaluation opérationnelle ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de formulation/programmation, Rapports d'étape ou d'achèvement du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes au Projet ▪ Personnes et institutions bénéficiaires dans le cadre du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un document de Suivi-évaluation est annexé au Projet ou existe séparément mais est dûment validé et mis en œuvre. ▪ Nombre de missions et de rapports de suivi et d'évaluation réalisés ▪ Faits documentés et décisions induites par des observations et analyses faites dans le cadre du suivi-évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir le degré d'opérationnalité du suivi-évaluation et sa plus-value dans l'efficacité du Projet

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés			
		Le Projet contribue-t-il à la promotion des thématiques transversales et des valeurs du SNU ?	Le Projet intègre-t-il systématiquement l'approche genre ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés	▪ Existence d'outils et de stratégies de promotion de l'égalité homme-femme au niveau du Projet ▪ Nombre femmes dans les recrutements liés au Projet	▪ Analyser et faire ressortir ce qui a été dans le cadre du Projet en matière de genre
			Le Projet intègre-t-il systématiquement une approche droits humains ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés	▪ Existence d'outils et de stratégies de promotion des droits humains au niveau du Projet ▪ Nombre de personnes formées/sensibilisé aux droits humains dans le cadre du Projet	▪ Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Projet en matière de droits humains
			Le Projet intègre-t-il systématiquement une approche d'inclusion des plus vulnérables ?			▪ Existence d'outils et de stratégies d'inclusion/prise en compte des préoccupations des plus vulnérables, au niveau du Projet ▪ Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à développer leurs capacités dans le cadre du Projet ?	▪ Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Projet en matière d'inclusion sociale et de diversité

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			Le Projet intègre-t-il systématiquement une stratégie de renforcement de l'appropriation nationale et locale ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'outils et de stratégies de développement de l'appropriation nationale et locale ▪ Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à renforcer leur appropriation dans le cadre du Projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Projet en matière d'appropriation nationale et locale
		Quels facteurs ont affecté la réalisation des objectifs du Projet (niveau produits, et niveau effets) ?	Quels facteurs ont favorisé la livraison des produits du Projet, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et nature des facteurs ayant facilité la mise en œuvre du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir les facteurs propices à la mise en œuvre et à l'efficacité du Projet
			Quels facteurs ont contrarié la livraison des produits du Projet, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre et nature des entraves à la mise en œuvre du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir les facteurs défavorables à la mise en œuvre et à l'efficacité du Projet

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés 			
1.3.	Efficiace	Quelles ont été les conditions économiques (moyens humains, matériels et financiers) d'acquisition et de livraison de ses produits et de réalisations des effets subséquents, dans le Projet ?	Les financements octroyés au projet étaient-ils suffisants pour la réalisation de toutes les activités et l'atteinte des résultats escomptés ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau des Coûts comparés à la qualité des produits et des acquisitions dans le cadre du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d'autre part ▪ Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition
			La valeur des résultats du projet est-elle à la hauteur des dépenses?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveaux des coûts d'acquisition et de livraison des produits comparés à des standards (s'il y'en a) ▪ Qualité des procédures d'acquisition et de livraison, en comparaison avec les 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ d'exécution et d'activités réalisés 	standards du SNU en la matière (s'il y en a)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ acquis et livré, d'autre part ▪ Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition ▪
		<p>Quelles ont été les conditions économiques et de temps (moyens humains, matériels et financiers) d'acquisition et de livraison de ses produits et de réalisations des effets subséquents, dans le Projet ?</p>	<p>Dans quelle mesure les mécanismes en place ont-ils permis d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles, accroître les synergies et la complémentarité dans l'action ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveaux des coûts d'acquisition et de livraison des produits comparés à des standards (s'il y'en a) ▪ Qualité des procédures d'acquisition et de livraison, en comparaison avec les standards du SNU en la matière (s'il y en a) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d'autre part ▪ Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition ▪

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			<p>Dans quelle mesure le projet a été mis en œuvre dans les délais impartis ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveaux des coûts d'acquisition et de livraison des produits comparés à des standards (s'il y'en a) ▪ Qualité des procédures d'acquisition et de livraison, en comparaison avec les standards du SNU en la matière (s'il y en a) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d'autre part ▪ Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition
		<p>Quelles ont été les conditions économiques (moyens humains, matériels et financiers) d'acquisition et de livraison de ses produits et de réalisations des effets subséquents, dans le Projet ?</p>	<p>Dans quelle mesure les activités ont été mises en œuvre de la façon la plus efficiente y compris la sélection des partenaires de mise en œuvre, comparée à des alternatives possibles expérimentées dans le cadre d'autres projets ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveaux des coûts d'acquisition et de livraison des produits comparés à des standards (s'il y'en a) ▪ Qualité des procédures d'acquisition et de livraison, en comparaison avec les standards du SNU en la matière (s'il y en a) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d'autre part ▪ Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ d'exécution et activités réalisés 			
			Dans quelle mesure les systèmes de suivi et évaluation utilisés permettent-ils d'assurer une gestion efficiente du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveaux des coûts d'acquisition et de livraison des produits comparés à des standards (s'il y'en a) ▪ Qualité des procédures d'acquisition et de livraison, en comparaison avec les standards du SNU en la matière (s'il y en a) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d'autre part ▪ Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition ▪
1.4.	Pérennité	A quelle durabilité les acquis du Projet (produits et effets sur ses différentes dimensions, y compris sur les thématiques transversales) peuvent-ils prétendre ?	Dans quelle mesure les enseignements tirés ont-ils été en permanence documentés et diffusés auprès des parties intéressées ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existences de réalisations et de comportements de la partie nationale dus au soutien reçu du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en exergue des résultats des activités de développement de capacités : ce que la partie nationale sait mieux faire qu'avant la mise en œuvre du Projet

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés 			
			Quel a été le degré d'implication des bénéficiaires, aux différentes étapes du projet (conception, réalisation et suivi des activités en vue d'assurer leur bonne continuité) ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de phénomènes de levier à l'actif du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en exergue des complémentarités et autres effets de levier induits par le Projet
			Quelles ont été les stratégies mises en œuvre pour susciter la participation des bénéficiaires, en particulier les femmes et les jeunes au projet ? Quel est leur avis sur l'apport du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de zones d'autonomie en matière de développement, du fait du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en exergue des lieux de compétences où l'accompagnement du Projet permet désormais à la partie nationale de les investir seule.
		A quelle durabilité les acquis du Projet (produits et effets sur ses différentes dimensions, y compris sur les thématiques transversales) peuvent-ils prétendre ?	Quelles sont les stratégies et mécanismes envisagés pour assurer la valorisation, la réplication ou l'extension des résultats atteints ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de phénomènes de levier à l'actif du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en exergue des complémentarités et autres effets de levier induits par le Projet

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				<ul style="list-style-type: none"> observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés 			
			<p>Quel est le degré d'implication et d'appropriation du projet par les parties prenantes (Gouvernement, SNU, ONG, Partis politiques, CSC, CENI, CNDH, bénéficiaires) pour la pérennisation des acquis du projet ? Quelles ont été les stratégies mises en œuvre ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de zones d'autonomie en matière de développement, du fait du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en exergue des lieux de compétences où l'accompagnement du Projet permet désormais à la partie nationale de les investir seule.
			<p>Quelles sont les stratégies et mécanismes envisagés pour assurer la valorisation, la réplique ou l'extension des résultats atteints ?</p> <p>Quels ont été les principaux effets catalytiques (financiers ou autres) du projet ? Quelles mesures pourraient être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de phénomènes de levier à l'actif du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en exergue des complémentarités et autres effets de levier induits par le Projet

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				et activités réalisés			
1.5	Impact du COVID-19	Quel a été l'impact du COVID-19 sur la mise en œuvre du projet ?	La pandémie COVID-19 a-t-elle affectée la mise en œuvre des activités du projet en 2020 ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de phénomènes de levier à l'actif du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en exergue des complémentarités et autres effets de levier induits par le Projet
			Si oui, comment l'impact du COVID sur la mise en œuvre des activités du projet en 2020 est-il ressenti?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de phénomènes de levier à l'actif du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en exergue des complémentarités et autres effets de levier induits par le Projet

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				<p><i>pertinents présents dans l'environnement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Observations sur sites d'exécution et activités réalisés</i> 			
2.	Au-delà des performances du Projet : Capitalisation & Recommandations						
2.1.	Capitalisation	Quels enseignements pourraient être tirés des bonnes et des mauvaises pratiques dans le cadre de la formulation et de la mise en œuvre du Projet ?	Y-a-t-il dans le Projet, des méthodes et actions ayant un intérêt pédagogique marqué pour la mise en œuvre du prochain de programmation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réussites majeures du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse et conceptualisation/modélisation des réussites majeures observées dans le cadre du Projet, et détermination des modalités de leur transférabilité
			Y-a-t-il eu dans Le Projet des méthodes et actions à éviter pour une bonne mise en œuvre du prochain cycle de	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situations d'échec manifeste dans le cadre du Projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des insuffisances observées dans le cadre du Projet, et conceptualisation des voies et moyens de les éviter dans l'avenir

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			programmation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés 	d'activités réalisés		
2.2.	Recommandations	A partir des constatations clés sur la formulation et l'exécution du Projet, quels ajustements et réorientations sont envisageables, et réalisables en direction d'un nouveau cycle de programmation ?	Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur la formulation et le cadre des résultats du Projet (effets, produits, ressources dédiées, indicateurs de suivi) ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur la formulation et le cadre des résultats (effets, produits, ressources dédiées et indicateurs de suivi) 	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du Projet pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				le rapport d'évaluation des effets produit par la mission			
			Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire en relation avec le cadre et l'architecture institutionnelle de pilotage du Projet ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur l'architecture du Projet et la structure de ses composantes 	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du Projet pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)
			Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre du Projet 	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du Projet pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 			
			<p>Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur les contenus stratégiques opérationnels de mise en œuvre du Projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur les stratégies de mise en œuvre du Projet 	<p>Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du Projet pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)</p>

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 			
			<p>Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur tous autres aspects ressortis de l'évaluation comme étant importants à prendre en compte pour le prochain cycle de programmation ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Projet ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et activités réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'activités réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur tous autres aspects ressortis de l'évaluation comme ayant de l'importance en direction de tout nouveau cycle de programmation 	<p>Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du Projet pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)</p>

A.7. Guide d'entretien générique modulable en fonction du statut de l'interviewé

N°	Thématiques/Questions principales	Analyse	Illustrations des opinions	
			Preuve tangible	Référence à un document
1.	Profil /Statut de l'interviewé ?	- Acteur/bénéficiaire/observateur/autre ?		
2.	Perception/Appréciation des réalisations (niveau produits/outputs) ?	- Produits délivrés par le projet ? - Produits non délivrés ?		
3.	Perception/Appréciation des résultats : (niveau effets/outcomes) ?	- Résultats obtenus ? - Résultats non obtenus ? - Effets induits non prévus (positifs ou négatifs) ? - Autres interventions ayant pu concourir aux mêmes effets ?		
4.	Perception/Appréciation des stratégies utilisées ?	- Modalités de mise en œuvre ? - Cadre organisationnel/arrangements de gouvernance/gestion ? - Coopération avec les institutions nationales ? - Coopération avec d'autres acteurs nationaux (société civile) ? - Procédures de décision ? - Procédures de décaissement ? - Appropriation des bénéficiaires ? - Inclusivité femmes, groupes vulnérables, détenteurs de droits ? - Qualité du suivi-évaluation ? - Qualité de la communication sur le Projet ? - Synergies inter agences (missions conjointes ?)		
5.	Opinion globale sur les interventions en rapport avec les critères d'évaluation ?	- Pertinence ? - Efficacité ? - Efficience ? - Pérennité ? - Thématiques transversales : Droits humains ? Egalité homme-femme ?		
6.	Forces et faiblesses du projet ?	- Dans la formulation/préparation du programme ? - Dans l'exécution (physique/budgétaire, le cadre institutionnel, etc.) ? - Dans le suivi-évaluation ?		
7.	Opinion sur ce qui se serait passé sans les interventions du Projet ?	- Que se serait-il passé sans les interventions du projet ?		
8.	Enseignements à tirer ?	- Niveau stratégique - Niveau opérationnel		
9.	Recommandations	- Dans la formulation ? - Dans l'exécution du projet ? - Autres types de recommandation ?		