



Évaluation formative et sommative du Projet « An Be Gnokon Bolo, (On est ensemble !) La jeunesse unie pour un Mali stable » 2020-2023

Rapport final



Évaluation commanditée par :

Bureau pays de l'UNICEF Mali

Évaluation conduite par :

Bureau d'études AMD International

Évaluation réalisée par :

Aissé DIARRA, experte en suivi évaluation, chef d'équipe

Hadji DIAKITE, experte nationale sénior

Atemelou dit Barnabas TOGO, expert national junior

Décembre 2025

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX	ii
LISTE DES GRAPHIQUES	ii
LISTE DES SCHEMAS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
1. RESUME EXECUTIF	v
2. CONTEXTE DE L'EVALUATION.....	1
2.1. Contexte général.....	1
2.2. Contexte spécifique.....	4
2.3. Groupes cibles et approche d'équité du projet	5
2.4. Contexte programmatique et coordination.....	6
2.4. Historique et justification de l'évaluation.....	6
3. OBJET DE L'EVALUATION.....	7
3.1. Description du projet	7
3.2. Théorie du changement du projet.....	8
3.3. Description des parties prenantes	9
3.4. Zones d'intervention du projet	10
4. BUT DE L'EVALUATION	13
5. OBJECTIFS DE L'EVALUATION.....	14
6. PORTEE DE L'EVALUATION	15
6.1. Portée thématique.....	15
6.2. Portée géographique.....	15
6.3. Portée chronologique	15
7. CRITERES ET QUESTIONS D'EVALUATION	16
8. METHODOLOGIE	17
8.1. Approche d'évaluation.....	17
8.2. Méthodes et outils de collecte des données	18
8.3. Stratégie d'échantillonnage	20
8.4. Collecte, traitement, analyse et assurance qualité des données	22
8.5 Stratégie de suivi et d'assurance qualité	23
8.6 Considérations éthiques et principes de l'évaluation	23
8.7. Limites de l'évaluation et stratégies d'atténuation	24
9. CONSTATS ET CONCLUSIONS PRELIMINAIRES	26
9.1. Pertinence.....	26
9.2. Cohérence	42
9.3. Efficacité	48
9.4. Efficience	58
9.5. Impact.....	65
9.6. Durabilité.....	68
9.7. Thématiques transversales	77

10. LEÇONS APPRISSES	81
11. CONCLUSIONS FINALES	82
12. RECOMMANDATIONS	86

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Description du projet.....	7
Tableau 2 : Utilisateurs et utilisations de l'évaluation	13
Tableau 3 : Structures/acteurs rencontrés pour l'enquête qualitative	21
Tableau 4 : Synthèse de la stratégie d'échantillonnage et échantillons réalisés	21
Tableau 5 : Limites de l'évaluation et stratégies de mitigation	24
Tableau 6 : Alignement du projet sur les politiques et stratégies nationales	27
Tableau 7 : Alignement du projet sur les besoins identifiés	30
Tableau 8 : Complémentarité entre le projet « An Be Gnokon Bolo » et d'autres initiatives de consolidation de la paix au Mali	43
Tableau 9 : Niveau d'atteinte des résultats	49
Tableau 10 : Rapport coût-efficacité par produit.....	61
Tableau 11 : Activités sensibles au genre	78

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Budget de mise en œuvre du projet	59
---	----

LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1 : Théorie du changement du projet	8
Schéma 2 : Zones d'intervention du projet selon l'ancien découpage territorial	10

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

AGR	:	Activités Génératrices de Revenus
AMD International	:	Associés en Management public et Développement International
ANC International	:	Aid to the Church in Need International
AQ	:	Assurance Qualité
BAD	:	Banque Africaine de Développement
CAD	:	Comité d'Aide au Développement
CC	:	Cartographie Corporelle
CEDEAO	:	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
COVID 19	:	Maladie à corona virus
CREDD	:	Cadre stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable
CRS	:	Catholic Relief Services
DNJ	:	Direction Nationale de la Jeunesse
DPPA	:	Département des Affaires Politiques et de la Consolidation de la Paix
EE	:	Equipe d'Evaluation
EMOP	:	Enquête Modulaire Permanente auprès des Ménages
FAO	:	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FCFA	:	Franc de la Communauté financière de l'Afrique
FDS	:	Forces de Défense et de Sécurité
FG	:	Focus Group
GCF	:	Fonds pour l'Adaptation au Climat
GEROS	:	Global Evaluation Report Oversight System
GIEC	:	Groupe Intergouvernemental d'Experts sur l'Evolution du Climat
GNUE	:	Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation
GRE	:	Groupe de Référence de l'Evaluation
IDH	:	Indice de Développement Humain
IFAD	:	Fonds International de Développement Agricole
IMADEL	:	Initiative Malienne d'Appui au Développement Local
INSTAT	:	Institut National de la Statistique
MEADD	:	Ministère de l'Environnement, de l'Assainissement et du Développement Durable
MNLA	:	Mouvement National de Libération de l'Azawad
MSAHRN	:	Ministère de la Solidarité, de l'Action Humanitaire et de la Reconstruction du Nord
OCDE	:	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OCHA	:	Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies
ODD	:	Objectifs du Développement Durable
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
PAG	:	Programme d'actions du Gouvernement
PAM	:	Programme Alimentaire Mondial
PBF	:	Fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix
PDI	:	Populations Déplacées Internes
PDSEC	:	Plan de Développement Économique Social et Culturel

PIB	:	Produit Intérieur Brut
PNCD	:	Politique Nationale de Communication pour le Développement
PNS	:	Plan National Sécheresse
PNPLEVT	:	Politique nationale de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent et le terrorisme
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRF	:	Facilite de consolidation de la paix et de relèvement
PTF	:	Partenaire Technique et Financier
QE	:	Question Évaluative
RAS	:	Rien à Signaler
RGPH	:	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SBC/PME	:	Changement social et comportemental et Participation des communautés
SFCG	:	Search For Common Ground
SQE	:	Sous Question Évaluative
TDR	:	Termes de Références
ToC	:	Théorie du Changement
UEMOA	:	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UN	:	Nations Unies
UNEG	:	Groupe de l'Evaluation des Nations Unies
UNFPA	:	Fonds des Nations Unies pour la Population
UNICEF	:	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USD	:	Dollars américain
VBG	:	Violences Basées sur le Genre
WCARO	:	Bureau Régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre

1. RESUME EXECUTIF

Contexte de la mission

Le Mali, pays sahélien de plus de 22,3 millions d'habitants, fait face depuis 2012 à une crise sécuritaire, économique et sociale qui fragilise la cohésion nationale et limite l'accès aux services de base. La jeunesse, qui représente plus de la moitié de la population, est particulièrement touchée par le chômage, les déplacements internes (378 363 en 2024¹) et les violences basées sur le genre (22 777 cas en 2024²), tout en restant un acteur clé pour la paix. C'est dans ce contexte que le Gouvernement, avec l'appui de l'UNICEF et du PBF, a lancé en 2020 le projet « *An Be Gnokon Bolo* » pour renforcer la résilience et l'engagement des adolescent.es et des jeunes dans la prévention et la gestion pacifique des conflits.

But, utilisateurs et utilisations de l'évaluation

L'évaluation du projet « *An Be Gnokon Bolo* » poursuit une double finalité : redevabilité envers le bailleur, les autorités nationales, les partenaires et les communautés, et apprentissage pour capitaliser les bonnes pratiques et améliorer la conception de projets similaires. Elle s'adresse prioritairement au Gouvernement du Mali, au Bureau UNICEF Mali, aux agences onusiennes et bailleurs, aux organisations de la société civile et aux communautés bénéficiaires. Les résultats doivent servir à : i) informer les autorités et acteurs gouvernementaux afin de soutenir le plaidoyer pour la mise à l'échelle des initiatives efficaces ; ii) orienter les choix programmatiques de l'UNICEF en matière de paix et cohésion sociale ; iii) inspirer les partenaires onusiens et financiers pour développer des projets similaires ; iv) permettre aux OSC d'intégrer les bonnes pratiques dans leurs actions/interventions ; et v) fournir aux communautés des preuves tangibles des effets du projet sur leurs conditions de vie et la durabilité des acquis.

Objectif de l'évaluation

L'évaluation visait à apprécier le niveau d'atteinte des résultats du projet en matière de prévention et de gestion pacifique des conflits, ainsi qu'à analyser l'efficacité des stratégies et approches mises en œuvre. Plus spécifiquement, elle avait pour objectifs : i) d'évaluer la réalisation des résultats attendus et les effets directs ou indirects du projet ; ii) d'analyser les approches de conception, mise en œuvre, suivi et évaluation ; iii) de valider la pertinence et l'efficacité de la théorie du changement ; iv) d'identifier les leçons apprises et les résultats inattendus ; v) de mesurer l'impact durable sur la cohésion sociale et la résilience ; vi) d'examiner l'intégration de l'équité, du genre et de l'inclusion sociale ; et vii) de formuler des recommandations opérationnelles et stratégiques pour améliorer la performance et la durabilité de projets similaires.

Portée de l'évaluation

L'évaluation a couvert trois dimensions principales : thématique, géographique et chronologique. Sur le plan thématique, elle a examiné le processus de mise en œuvre, les résultats et impacts, les stratégies employées, les synergies avec d'autres initiatives, le rapport coût/qualité, la satisfaction des bénéficiaires, l'intégration du genre et de l'inclusion sociale, ainsi que la durabilité des acquis. Géographiquement, elle a concerné les 12 communes d'intervention réparties dans 4 régions (Bamako, Kayes, Koulikoro et Sikasso), avec une collecte primaire concentrée sur un échantillon de 6 communes. Chronologiquement, elle a porté sur l'ensemble de la période de mise en œuvre du projet, de mars 2020 à décembre 2023.

Critères et questions d'évaluation

L'évaluation s'est appuyée sur les six critères du CAD/OCDE (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité) auxquels s'est ajoutée une dimension transversale sur l'intégration du genre et des droits humains. Au total, 29 questions évaluatives ont été formulées lors de la phase de cadrage, portant notamment sur l'adéquation du projet aux besoins et priorités, sa complémentarité avec d'autres interventions, le degré d'atteinte des résultats, la qualité de l'utilisation des ressources, les effets à court et long termes, la probabilité de maintien des acquis, et la prise en compte des principes d'équité et d'inclusion.

¹ OCHA (2024). Mali : Suivi de la réponse humanitaire (PMR 2024)

² OCHA (2024). Mali : Suivi de la réponse humanitaire (PMR 2024)

Méthodologie

L'évaluation a été conduite conformément aux normes et standards de l'UNEG et aux lignes directrices de l'UNICEF, en mobilisant une approche participative et inclusive, mixte (quantitative et qualitative), fondée sur la théorie du changement et intégrant une évaluation autochtone respectueuse des contextes locaux. La collecte des données a combiné : revue documentaire, enquête auprès de 410 individus dans les ménages, 59 entretiens individuels, 27 focus groups, 13 cartographies corporelles avec les adolescent.es, 7 récits de vie et 2 observations directes d'infrastructures. L'échantillonnage, mixte et stratifié à trois degrés, a couvert systématiquement les 4 régions d'intervention, avec un choix raisonné de 6 communes pour la collecte de données primaires. L'analyse a reposé sur des traitements statistiques descriptifs, une analyse thématique et la triangulation systématique des données issues de sources multiples. L'assurance qualité a été rigoureusement assurée par le contrôle technique de l'UNICEF, garantissant le respect strict des principes éthiques fondamentaux, notamment le consentement éclairé des participants, la confidentialité des données collectées, ainsi que la sécurité et la protection des personnes impliquées. Ce processus d'assurance qualité inclut également des mécanismes systématiques de surveillance, de vérification et de conformité avec les normes internationales et les directives spécifiques de l'UNICEF en matière de recherche.

La mission a néanmoins été confrontée à quelques contraintes : i) insécurité dans certaines zones (notamment Kayes), ii) refus ou indisponibilité de certains acteurs institutionnels pour les entretiens, iii) mobilité du personnel impliqué dans le projet. Les mesures de mitigation ont consisté à recruter les agents de collecte localement, informer systématiquement les autorités locales, solliciter l'appui de l'UNICEF et de SFCG pour faciliter la prise de rendez-vous avant les descentes sur terrain, recourir à des entretiens à distance avec les personnes non disponibles et renforcer la revue documentaire pour compléter les données manquantes.

Constats et conclusions préliminaires (par critère d'évaluation)

Pertinence : Le projet présente une pertinence stratégique et opérationnelle élevée grâce à son alignement avec les priorités nationales (CREDD, PAG, PNPLeVT) et sa capacité de répondre aux besoins des populations vivant dans des zones vulnérables. Il a répondu à des besoins identifiés par les communautés (formations en gestion des conflits, espaces sûrs, autonomisation) et couvert une large part de ces attentes (61,5% des adolescent.es et jeunes estiment que leurs besoins ont été pris en compte). Ses actions structurantes (clubs de paix, centres de jeunes, radios partenaires) ont renforcé la reconnaissance du rôle des jeunes, malgré l'absence d'une composante socio-économique solide (appui au développement d'AGR, formation aux compétences entrepreneuriales, accompagnement à l'insertion professionnelle) et d'un système d'alerte précoce.

Cohérence : Le projet « *An Be Gnokon Bolo* » se distingue par une forte cohérence interne et externe, avec des mécanismes de coordination nationaux et locaux efficaces, une répartition claire des rôles entre les autorités, l'UNICEF, et les partenaires clés, et une complémentarité avec d'autres programmes ou projets de consolidation de la paix (Building resilience Sahel, Bâtissons ensemble ! « Jeunes et Paix »). Les synergies ont contribué à renforcer la mobilisation communautaire et l'appropriation locale du dispositif, malgré un contexte instable, bien que le contexte soit instable. Cependant, certains retards dans le financement ainsi qu'une coordination interinstitutionnelle parfois insuffisante ont limitée l'optimisation complète de cette initiative.

Efficacité : La majorité des objectifs du projet ont été atteints, voire dépassés : inclusion des adolescent.es et des jeunes dans 66% des structures locales de prévention (94% de la cible), formation de 3 000 adolescent.es et jeunes, 91 616 activités de mobilisation communautaire (127% de la cible) touchant plus de 2,8 millions de personnes, et mise en place de mécanismes de dialogue dans 60 communes. Les actions ont renforcé la collaboration entre jeunes et autorités, mais des retards dans l'équipement des maisons des jeunes (50% atteint), notamment des matériels audiovisuels (téléviseurs, vidéoprojecteurs, ordinateurs, etc.) et des normes socioculturelles limitant la participation féminine, ont freiné certains résultats.

Efficience : Le projet a mobilisé 100% de son budget initial, avec un taux d'exécution global de 92,2% dont les ratios coût-efficacité étaient satisfaisants pour la plupart des produits. Les stratégies de maîtrise des coûts (mobilisation de ressources communautaires, volontariat, mutualisation des

activités) ont renforcé la performance du projet. Cependant, l'équipement des maisons des jeunes a été confronté aux problèmes de retards dans la passation des marchés et de surcoûts liés notamment à la hausse du coût du matériel sur le marché, impactant ainsi son efficience.

Impact : Les effets transformateurs sont notables : 93,6% des bénéficiaires estiment que la résilience communautaire s'est renforcée, 86,1% perçoivent une amélioration de la cohésion sociale, et plusieurs conflits intercommunautaires (ex. accord de paix de Misséni, médiations à Balan Bakama et Fakola) ont été résolus. L'inclusion des adolescent.es et des jeunes dans les instances locales et la coopération avec les autorités se sont accrues. Toutefois, l'usage limité de certaines infrastructures et la faible portée économique des activités génératrices de revenus constituent des limites.

Durabilité : L'ancrage institutionnel, l'appropriation locale et les dispositifs transférables (clubs de paix, comités de veille) offrent de bonnes perspectives de pérennité. Des effets catalytiques sont observés, mais l'absence de financement récurrent, la faible animation de certaines infrastructures et l'insécurité en zones d'intervention menacent la continuité des acquis du projet.

Thématiques transversales : Les dimensions droits humains, genre et équité ont été intégrées dès la conception (30% du budget prévu pour le genre, 50% de femmes parmi les bénéficiaires directs). La participation féminine et l'inclusion des groupes vulnérables ont progressé, mais le suivi désagrégé par type de vulnérabilité reste limité, et l'exécution budgétaire sensible au genre n'a atteint que 60,4%.

Leçons apprises

L'analyse menée dans le cadre de cette évaluation a permis de dégager les principales leçons apprises (LA) suivantes :

- ☞ **LA 1 :** La définition d'une théorie du changement claire et validée dès la conception du projet permet de mieux orienter les interventions et d'assurer la cohérence entre les activités et les résultats attendus. L'expérience du projet « *An Be Gnokon Bolo* » montre qu'une chaîne causale bien explicitée facilite le suivi et l'adaptation des stratégies au contexte.
- ☞ **LA 2 :** Les approches participatives et inclusives, associant les adolescent.es, les jeunes, les autorités et les leaders communautaires, renforcent l'appropriation et la durabilité des actions. Les plateformes multi-acteurs, telles que les clubs de paix et forums intercommunaux, ont montré un fort potentiel de répliquabilité au-delà du projet.
- ☞ **LA 3 :** La flexibilité dans la mise en œuvre, notamment l'adaptation des activités aux contraintes sécuritaires et sanitaires, est essentielle pour maintenir la continuité des interventions dans des contextes volatils. L'utilisation des médias communautaires et du feuilleton radiophonique dans le cadre du projet a permis de maintenir la mobilisation à moindre coût.
- ☞ **LA 4 :** La capitalisation des bonnes pratiques et des leçons issues de la mise en œuvre est indispensable pour favoriser leur répliquabilité. L'absence de dispositifs structurés de capitalisation limite la diffusion des innovations réussies.
- ☞ **LA 5 :** La coordination avec d'autres programmes et partenaires techniques et financiers optimise les ressources et élargit la portée des interventions. Les synergies créées par le projet ont permis d'accroître la cohérence et de renforcer l'impact sur les communautés bénéficiaires.
- ☞ **LA 6 :** L'absence de développement d'activités génératrices de revenus (transformation alimentaire, couture, réparation mobile, production de savon, maraîchage, aviculture, commerce, etc.) constitue un frein à l'adhésion durable des jeunes aux initiatives de paix. L'expérience du projet montre que, sans perspectives économiques concrètes, l'engagement des adolescent.es et des jeunes dans les actions de cohésion sociale reste fragile et vulnérable aux pressions économiques et sociales.

Recommandations

Sur la base des résultats obtenus, l'équipe d'évaluation a formulé des recommandations stratégiques et opérationnelles pour les parties prenantes qui sont :

Recommandations stratégiques

Recommandation 1 : Renforcer l'intégration institutionnelle et politique des dispositifs créés par le projet.

- ☞ Inscrire les clubs de paix, radios jeunes et maisons de jeunes dans les plans de développement communaux et dans les politiques nationales de jeunesse et de cohésion sociale ;
- ☞ Mobiliser les instances nationales et régionales pour un appui technique, logistique et budgétaire durable.

Destinataires : Ministère de la jeunesse et des sports, chargé de l'instruction civique et de la construction citoyenne, collectivités territoriales, UNICEF, SFCG, et PBF.

Recommandation 2 : Développer un mécanisme structuré de capitalisation et diffusion des bonnes pratiques.

- ☞ Produire des fiches techniques et supports multimédias sur les initiatives réussies ;
- ☞ Organiser des échanges intercommunaux annuels ;
- ☞ Diffuser les meilleures pratiques à travers les radios communautaires et les réseaux sociaux ;
- ☞ Mettre en place une plateforme numérique de capitalisation (bibliothèque en ligne, mini-vidéos, podcast jeunes).

Destinataires : Ministère de la jeunesse et des sports, chargé de l'instruction civique et de la construction citoyenne, collectivités territoriales, UNICEF, SFCG et PBF.

Recommandation 3 : Renforcer l'implication du Ministère de la Réconciliation, de la Paix et de la Cohésion nationale dans la pérennisation et la mise à l'échelle des initiatives de paix.

- ☞ Associer systématiquement ce ministère à la planification, au suivi et à l'évaluation des projets de cohésion sociale et de prévention des conflits ;
- ☞ Intégrer les résultats et bonnes pratiques du projet dans les politiques et stratégies nationales de réconciliation et de cohésion sociale.

Destinataires : Ministère de la jeunesse et des sports, chargé de l'instruction civique et de la construction citoyenne, collectivités territoriales, UNICEF, SFCG et PBF.

Recommandations opérationnelles

Recommandation 4 : Renforcer la fonctionnalité et l'utilisation des infrastructures de jeunesse (maisons, centres).

- ☞ Établir des partenariats avec des ONG, agences onusiennes, centres de formation, associations locales pour collaborer avec les maisons de jeunes comme lieu d'activités d'apprentissage ;
- ☞ Equiper les espaces pour accueillir plusieurs types d'activités : salles de formation, salle informatique, salle polyvalente pour réunions et événements ;
- ☞ Former du personnel local pour la gestion de ces infrastructures de jeunesse ;
- ☞ Définir des modalités d'utilisation partagée (planning, règles d'accès, partage des frais d'entretien).

Destinataires : Ministère de la jeunesse et des sports, chargé de l'instruction civique et de la construction citoyenne, collectivités territoriales, UNICEF et SFCG.

Recommandation 5 : Inscrire l'amélioration du suivi et de l'analyse de la vulnérabilité dans une dynamique nationale/régionale, en s'appuyant sur les mécanismes existants d'alerte précoce, de collecte territoriale et de coordination multisectorielle.

- ☞ Aligner les indicateurs sensibles au statut de vulnérabilité (handicap, genre, déplacement, pauvreté, marginalisation sociale, etc.) sur les cadres nationaux de suivi (Système d'Alerte Précoce, outils municipaux de suivi) ;

- ☞ Développer, avec les mécanismes locaux d'alerte et de veille, des outils de suivi participatifs permettant aux groupes vulnérables (PDI, jeunes femmes, personnes handicapées, etc.) d'exprimer régulièrement leur perception des risques, des tensions communautaires et des changements induits par les interventions ;
- ☞ Institutionnaliser la désagrégation systématique des données au sein des futurs projets de cohésion sociale et dans les outils des acteurs locaux, en veillant à la compatibilité avec les systèmes nationaux existants (INSTAT, mécanismes sectoriels, plateformes de suivi PBF)..

Destinataires : Ministère de la jeunesse et des sports, chargé de l'instruction civique et de la construction citoyenne, collectivités territoriales, UNICEF, SFCG et partenaires de mise en œuvre.

Recommandation 6 : Mettre en place un système de parrainage communautaire pour les clubs de paix afin de favoriser leur viabilité.

- ☞ Cartographier les anciens bénéficiaires actifs et ayant une expérience réussie dans les clubs de paix (leaders jeunes, animateurs radio, facilitateurs communautaires) ;
- ☞ Établir des critères de sélection des mentors (expérience pertinente, engagement démontré, bonnes compétences en communication et médiation) ;
- ☞ Sensibiliser les anciens bénéficiaires à l'importance du parrainage pour la pérennité des clubs.

Destinataires : Ministère de la jeunesse et des sports, chargé de l'instruction civique et de la construction citoyenne, collectivités territoriales, UNICEF et SFCG.

En complément des recommandations de l'équipe d'évaluation, deux recommandations prioritaires ont été formulées par les participants lors de l'atelier de validation en vue de la prochaine phase du projet.

Recommandation 7 : Renforcer l'implication active du Ministère de la Jeunesse et des Sports, chargé de l'Instruction civique et de la Construction citoyenne, en tant qu'acteur de mise en œuvre de la seconde phase du projet.

- ☞ Associer le Ministère de la Jeunesse et des Sports, chargé de l'Instruction civique et de la Construction citoyenne dans la planification des activités du projet ;
- ☞ Définir et clarifier les rôles et responsabilités du Ministère dans la mise en œuvre dans la proposition du projet ;
- ☞ Mobiliser les services déconcentrés du Ministère au niveau régional pour accompagner l'animation des dispositifs de jeunesse (clubs de paix, maisons et centres de jeunes) ;
- ☞ Renforcer les capacités techniques des cadres du Ministère impliqués dans le projet en matière de cohésion sociale, participation des jeunes et prévention des conflits.

Destinataires : Ministère de la jeunesse et des sports, chargé de l'instruction civique et de la construction citoyenne, UNICEF, SFCG

Recommandation 8 : Intégrer le nouveau découpage administratif dans la définition des zones d'intervention et des modalités de mise en œuvre de la seconde phase du projet.

- ☞ Actualiser la cartographie des zones d'intervention du projet en tenant compte du nouveau découpage administratif et des dynamiques locales de vulnérabilité ;
- ☞ Adapter les critères de sélection des communes et localités bénéficiaires afin d'assurer une couverture territoriale cohérente et équitable ;
- ☞ Harmoniser les dispositifs de coordination, de suivi et de reporting avec les nouvelles entités administratives et les structures déconcentrées de l'État ;
- ☞ Associer les nouvelles autorités administratives et territoriales à la planification et à la gouvernance du projet.

Destinataires : Ministère de la jeunesse et des sports, chargé de l'instruction civique et de la construction citoyenne, UNICEF, SFCG

2. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

2.1. Contexte général

Le Mali, pays sahélien d'une superficie de 1 241 238 km², est bordé au nord et au nord-est par l'Algérie, à l'est par le Niger, au sud-est par le Burkina Faso, au sud par la Côte d'Ivoire, au sud-ouest par la Guinée et le Sénégal et à l'ouest par la Mauritanie. Du point de vue administratif, le territoire malien est subdivisé en 1 district (Bamako), 19 régions³, 156 cercles, 819 communes et 12 712 villages, conformément à la Loi n°2023-007 du 13 mars 2023 portant création des collectivités territoriales en République du Mali.

Sur le **plan démographique**, le Mali a une population estimée à 22 395 489 habitants (RGPH5 2023). Cette population est inégalement répartie dans l'espace, avec une forte concentration humaine dans le district de **Bamako (4 227 569 habitants)** et les régions de Ségou (2 455 263), **Koulikoro (2 255 157)**, **Kayes (1 840 329)**, Bougouni (1 570 979), **Sikasso (1 533 123)** et Koutiala (1 169 882). Cependant, les régions les moins peuplées sont : Tombouctou (974 278), Mopti (935 579), Bandiagara (868 916), San (820 807), Gao (727 517), Kita (681 671), Nioro (678 061), Dioïla (675 965), Ménaka (318 876), Nara (307 777), Douentza (170 189), Taoudenni (100 358) et Kidal (83 192).

La population malienne se caractérise par sa jeunesse (23% d'adolescents de 10 à 19 ans et 32% de jeunes de 15 à 34 ans) et sa croissance rapide de 3,3% par an entre 2009 et 2022. Cette jeunesse dynamique représente un dividende démographique et une opportunité stratégique pour accélérer l'innovation, l'entrepreneuriat et la transformation socio-économique du Mali, si elle s'accompagne d'investissements stratégiques et soutenus dans l'éducation, la santé, la formation professionnelle et l'employabilité. Selon le rapport de l'UNFPA Mali (2019) sur le dividende démographique, en améliorant l'accès des jeunes à l'éducation, à la santé sexuelle et reproductive, et à l'emploi, le Mali pourrait atteindre les conditions optimales pour bénéficier d'un dividende démographique à l'horizon 2040–2050. En outre, une jeunesse bien formée, écoutée et pleinement intégrée dans les processus décisionnels peut contribuer de manière significative à la consolidation de la paix et à la promotion d'un développement durable inclusif (UNICEF WCARO, 2022)⁴.

Cependant, la croissance démographique rapide pose des défis importants en matière de croissance économique, d'accès à l'emploi, de paix/cohésion sociale et de bien-être des individus (MSAHRN, 2015)⁵. En effet, elle exerce une pression sur les ressources économiques, affectant la croissance économique et contribuant à creuser les inégalités sociales, tendance observée dans de nombreux pays à forte croissance démographique, y compris le Mali (UNICEF, 2019)⁶. Selon les prévisions du diagnostic stratégique et évaluation du CREDD 2019-2023 réalisé par le Ministère de l'Économie et des Finances (2024)⁷, la population actuelle triplerait à l'horizon de la nouvelle vision du Mali, ce qui pourrait intensifier les tensions intercommunautaires, en particulier dans les zones rurales déjà marquées par la fragilité et la précarité. Cela constitue un défi sociodémographique à relever en matière d'éducation, de migration, de protection des personnes vivant avec un handicap, de répartition

³ Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou, Mopti, Tombouctou, Gao, Kidal, Taoudenni, Ménaka, Nioro, Kita, Dioïla, Nara, Bougouni, Koutiala, San, Douentza et Bandiagara.

⁴ UNICEF WCARO (2022). Note stratégique sur la jeunesse au Sahel

⁵ Ministère de la Solidarité, de l'Action Humanitaire et de la Reconstruction Du Nord (2015). *Politique Nationale de Protection Sociale*.

⁶ UNICEF (2019). Rapport sur la situation des enfants dans le monde

⁷ <https://finances.ml/sites/default/files/2025-05/RAPPORT-DIAGNOSTIC-STRATEGIQUE-DE-LA-VISION-MALI-2063.pdf>

spatiale de la population, de promotion des groupes ethnolinguistiques, de marché du travail et de chômage. Enfin, cette croissance démographique rapide, si elle n'est pas accompagnée par des politiques et stratégies de développement efficaces et durable, affecterait directement la qualité et l'accessibilité des services essentiels tels que la santé, l'éducation et la protection sociale. À titre d'illustration, en 2022, seulement 28% de personnes vivant au Mali étaient couvertes par des institutions de sécurité sociale et 2% de couverture des mutuelles de santé (Ministère de l'Economie et des Finances, 2024)⁸.

Sur le **plan socioculturel**, la société malienne, à l'instar de nombreux pays d'Afrique de l'Ouest, est marquée par une grande diversité ethnique. Elle se compose, selon les données issues de l'enquête de Afrobarometer Round 10 (2024), de nombreuses ethnies qui cohabitent sur le territoire national, dont les principales sont : les Bambara (31,5%), les Soninké/Sarakollé (7,7%), les Peulh/Fulfude (12,5%), les Malinké (8,6%), les Dogon (8,5%), les Minianka (7,8%), les Sonrhāï (6,5%), les Senoufo (5,4%), les Tamasheq (3,2%), les Bobo (2%), les Bozo (2,4%), les Khassonké (0,5%), les Kakolo (0,9%) et les Maure (0,5%)⁹.

Sur le **plan religieux**, selon les données de ANC international (2023)¹⁰, le pays abrite principalement cinq (05) confessions : l'islam (88,08%), la religion traditionnelle (9,44%), le christianisme (2,35%), l'agnostique (0,12%) et le bahaïs (0,01%). Cette diversité culturelle et religieuse constitue à la fois une richesse et un défi pour la cohésion sociale et la gouvernance inclusive au Mali.

Sur le **plan climatique**, le Mali présente une grande diversité climatique, avec quatre principales zones climatiques déterminées en fonction de la pluviométrie et des caractéristiques écologiques (MEADD, 2020)¹¹. Il s'agit de : i) la zone saharienne (désert) au nord (recevant moins de 200 mm de pluie par an), ii) la zone sahélienne au centre (précipitations annuelles comprises entre 200 et 600 mm), iii) la zone soudanaise (recevant entre 600 mm et 1000 mm de pluie par an) et iv) la zone soudano-guinéenne (précipitations annuelles supérieures à 1200 mm).

Selon le Groupe Intergouvernemental d'Experts sur l'Evolution du Climat (GIEC), la température devrait augmenter de plus de 1,5 fois au niveau global avec cependant une baisse des systèmes pluviométriques¹² et une augmentation de la fréquence et l'ampleur des phénomènes climatiques extrêmes. Ces variations du climat se traduisent notamment par des sécheresses cycliques et prolongées ainsi que des inondations, compromettant les moyens d'existence des populations. Selon OCHA (2024), le Mali a subi des précipitations exceptionnelles, les plus importantes depuis 1967, affectant presque toutes les régions. En effet, à la date du 25 septembre 2024, 385 cas d'inondation ont été enregistrés dans 19 régions et le District de Bamako, ainsi que 31 304 cas d'effondrements dans 9 régions et le District de Bamako. Par ailleurs, 8 cas d'électrocution par la foudre, 6 cas de vents violents et de tempêtes de sable ont été enregistrés. Globalement, 208 448 personnes ont été touchées, dont 65 575 femmes et 83 517 enfants en 2024.

Les changements climatiques risquent d'exacerber les inégalités économiques, sociales et territoriales, de déstabiliser les moyens de subsistance et de fragiliser la cohésion sociale, en

⁸ <https://finances.ml/sites/default/files/2025-05/RAPPORT-DIAGNOSTIC-STRATEGIQUE-DE-LA-VISION-MALI-2063.pdf>

⁹ https://www.afrobarometer.org/wp-content/uploads/2024/09/AD864_Maliens-restent-soudes-par-un-lien-fort_Afrobarometer_24sept24.pdf

¹⁰ Aid to the Church in Need International (2023). Rapport sur la liberté religieuse

¹¹ Ministère de l'Environnement, de l'Assainissement et du Développement Durable (MEADD, 2020). Plan National Sécheresse du Mali (PNS-Mali)

¹² Rapport du GIEC de 2022

particulier lorsque les jeunes sont exclus des réponses politiques. En revanche, une gouvernance inclusive, sensible au climat et centrée sur les jeunes et les plus vulnérables y compris les ménages modestes, est essentielle pour renforcer la résilience communautaire et instaurer une paix durable.

Sur le **plan économique**, le Mali a connu une légère reprise du taux de croissance du PIB réel malgré l'instabilité institutionnelle. Sur la période 2019-2023, le pays a été marqué par des crises sécuritaire et sanitaire, une instabilité institutionnelle, des sanctions économiques et financières des organisations sous-régionales. Le secteur agro-pastoral avec sa diversité agroécologique, emploie 80% de la population active avec l'émergence d'Organisations Professionnelles Agricoles (OPA), dont le nombre se chiffre à 15000 (Ministère de l'Economie et des Finances, 2024)¹³. Après une contraction de l'activité économique de -1,2% en 2020 en raison de la pandémie de Covid-19, le Mali a connu une reprise avec un taux de croissance estimé à 4,7% en 2023¹⁴. Ce regain de la croissance s'est accompagné d'une baisse du taux d'inflation (9,4% en 2022 contre 2,1% en 2023). Par ailleurs, le déficit budgétaire a diminué, passant de 4,9% en 2022 à 3,8% du PIB en 2023, traduisant une bonne mobilisation des ressources publiques et un contrôle rigoureux des dépenses (BAD, 2024)¹⁵. Les perspectives de la croissance économique du pays s'inscrivent dans la vision Mali 2063 particulièrement dans la Stratégie Nationale pour l'Emergence et le Développement Durable (SNEDD 2024-2033) notamment à travers ses axes stratégiques n° 3 (transformation structurelle de l'économie et croissance) et n° 4 (renforcement du capital humain et développement de territoires résilients).

La croissance économique reste inférieure au seuil de 7% par an préconisé par les Nations Unies (ODD8.1)¹⁶ pour éradiquer efficacement la pauvreté d'ici à 2030. En effet, cette dépendance rend l'économie particulièrement sensible aux aléas climatiques tels que les variations des précipitations, aux catastrophes naturelles ainsi qu'aux fluctuations des prix sur les marchés internationaux (36,4% du PIB selon la Banque mondiale¹⁷). Par conséquent, toute perturbation dans la performance agricole peut avoir des répercussions majeures sur la stabilité économique du pays.

Sur le **plan social**, le rapport de l'Enquête Modulaire Permanente auprès des Ménages publié en 2024 révèlent une hausse de l'incidence de pauvreté monétaire au Mali, passant de 42,1% en 2020 à 43,9% en 2023, puis à 43,3% en 2024. Cette incidence est inégalement répartie suivant les régions. En effet, dans les régions d'intervention du projet « *An Be Gnokon Bolo* », en 2023, le taux de pauvreté monétaire se situait à 14,2% à Bamako (contre 11,8% en 2019), 30,8% à Kayes (contre 32,8% en 2019), 60,1% à Sikasso (contre 59,0% en 2019) et 64% à Koulikoro (contre 33,6% en 2019). En matière de protection sociale, la proportion de personnes couvertes par les trois (03) dispositifs de prise en charge (AMO, RAMED et mutuelles de santé) était de 21,90% en 2023 pour un objectif de 78% de la population¹⁸. En matière de développement humain, le pays est classé parmi les pays à Indice de

¹³ <https://finances.ml/sites/default/files/2025-05/RAPPORT-DIAGNOSTIC-STRATEGIQUE-DE-LA-VISION-MALI-2063.pdf>

¹⁴ Diagnostic stratégique et évaluation du CREDD 2019-2023

¹⁵ BAD (2024). Perspectives économiques au Mali

¹⁶ ODD8.1 : « Maintenir un taux de croissance économique par habitant adapté au contexte national et, en particulier, un taux de croissance annuelle du produit intérieur brut d'au moins 7% dans les pays les moins avancés ».

¹⁷ <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NV.AGR.TOTL.ZS?locations=ML>

¹⁸ Diagnostic stratégique et évaluation du CREDD 2019-2023,

Développement Humain (IDH) faible et occupe le 188^{ème} rang sur 193 avec un IDH estimé à 0,410¹⁹.

Sur le **plan politique**, le Mali traverse une période d'instabilité et de changements institutionnels depuis le coup d'État de 2012. Les coups d'État d'août 2020 et de mai 2021 ont entraîné des sanctions de la CEDEAO, incluant la fermeture des frontières terrestres et aériennes, l'imposition d'un embargo sur les échanges financiers et commerciaux, à l'exception des produits de première nécessité, le gel des avoirs de la République du Mali dans les banques centrales et commerciales de la CEDEAO et la suspension du Mali de toute aide des institutions financières de la CEDEAO. En 2022, le Mali a annoncé son retrait du G5 Sahel dont il était un membre fondateur, avant d'annoncer son retrait de la CEDEAO en 2024.

2.2. Contexte spécifique

La crise sécuritaire au Mali, apparue en 2012 dans le nord du pays, s'inscrit dans un contexte marqué par une combinaison de facteurs structurels, notamment la persistance de la pauvreté, des défis en matière de gouvernance et de fourniture de services publics, des fragilités dans la transparence et la gestion des affaires publiques, ainsi que l'influence de dynamiques liées à l'extrémisme violent et aux trafics illicites. Elle est également associée à des enjeux de gestion et de contrôle des ressources naturelles, ainsi qu'à l'affaiblissement progressif de certaines initiatives de développement local (CRS, 2020).²⁰ Au-delà de ces facteurs immédiats, la crise est aussi influencée par des déterminants plus larges et imbriqués, d'ordre historique, socioculturel, économique, politique, géostratégique et identitaire, dont les interactions contribuent à la complexité et à l'évolution du contexte. Initialement circonscrite à certaines zones du nord du pays, la situation sécuritaire a progressivement affecté d'autres régions, avec des manifestations variables selon les contextes locaux, notamment dans certaines régions du Nord (Tombouctou, Ménaka, Gao), du Centre (Mopti, Ségou) et du Sud (Kayes, Koulikoro).

Les conséquences humanitaires et sociales de cette détérioration sécuritaire sont majeures. Le nombre de personnes déplacées internes (PDI) a doublé, passant de 171 094 en 2020 à 354 739 en 2023, puis une légère hausse pour atteindre 378 363 en 2024 (OCHA, 2020, 2023 et 2024). Le nombre de personnes en besoin d'assistance humanitaire est passé de 4,3 millions en 2020 (55,81% d'enfants) à 8,8 millions en 2023 (54% d'enfants), soit une hausse de 4,5 millions, avant de connaître une légère baisse pour se situer à 7,1 millions en 2024. Les cas de violences basées sur le genre (VBG) ont augmenté de 6 605 cas en 2020 à 15 993 cas en 2023, puis à 22 777 cas en 2024 selon les données de OCHA (2020, 2023 et 2024). De même, les violations des droits humains sont passées de 4 036 cas en 2020 à 16 000 cas (596 cas d'enfants suspectés et/ou associés aux forces et groupes armés dont 108 filles) en 2023, puis à 35 000 en 2024. Par ailleurs, la fermeture d'écoles s'est aggravée : 1 175 écoles en 2020 contre 1 608 écoles en 2023, puis 1 788 en 2024, exposant de nombreux enfants à des risques de non-scolarisation ou de déscolarisation.

Cette situation constitue une menace sérieuse aux droits de l'homme et compromet la réalisation des ODD. Elle affecte particulièrement les groupes vulnérables (femmes, enfants, personnes en situation de handicap, personnes âgées) dont l'accès aux services sociaux de base (éducation, santé, nutrition, WASH, protection) est fortement compromis dans les zones

¹⁹ <https://atlasocio.com/classements/economie/developpement/classement-etats-par-indice-de-developpement-humain-monde.php#:~:text=%C3%80%20l%C3%A9chelle%20mondiale%2C%20l.2000%20et%200%2C601%20en%201990>

²⁰ Stratégie de l'Initiative pour la Paix au Sahel (2020-2025)

à haut risque sécuritaire (Ségou, Mopti, Tombouctou)²¹. Elle interpelle ainsi les titulaires d'obligations, notamment l'État et les partenaires techniques et financiers comme l'UNICEF.

Face à ce contexte, le gouvernement du Mali a entrepris plusieurs actions en faveur de la paix et de la cohésion sociale, notamment par la ratification des traités et conventions internationaux tels que : (i) la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples à la paix (adoptée en 1984), (ii) la Déclaration universelle des droits de l'homme et (iii) le Pacte international relatif aux droits économiques, droits sociaux et culturels (ratifié en 1999). À ces engagements juridiques s'ajoutent l'adoption des cadres normatifs mondiaux en matière de développement durable et de cohésion sociale, notamment les *Objectifs de développement durable (ODD)* adoptés en 2015 (ODD 5, ODD16 et ODD17). Au niveau national, ces engagements se sont traduits par la mise en œuvre d'initiatives structurantes, telles que l'*Accord pour la paix et la réconciliation nationale issu du processus d'Alger* (signé en 2015), l'organisation du *Dialogue national inclusif* (2019), ainsi que l'alignement sur la *Résolution 2250 du Conseil de sécurité des Nations Unies* sur la jeunesse, la paix et la sécurité (adoptée en 2015).

Le gouvernement bénéficie également du soutien des partenaires multilatéraux comme les Nations Unies à travers l'UNICEF, dans le cadre de son mandat de protection de l'enfance et de soutien à la résilience. Ainsi, dans le cadre du programme de coopération 2020–2025 entre l'UNICEF et le Gouvernement du Mali, le projet « *An Be Gnokon Bolo* » a été lancé en 2020, en droite ligne avec le cadre stratégique intégré des Nations Unies et les directives nationales CREDD 2019-2023. Le projet « *An Be Gnokon Bolo* » s'inscrit dans une dynamique de consolidation de la paix afin d'outiller les communautés sur les mécanismes de résolution de conflits et les approches de construction/consolidation de la paix, et de mieux les préparer à la gestion des conflits et à la cohabitation avec les PDI dans les zones plus ou moins stables.

2.3. Groupes cibles et approche d'équité du projet

Les bénéficiaires directs du projet sont des jeunes femmes et hommes âgés de 12 à 35 ans, comprenant à la fois des adolescents (12-17 ans) et des jeunes adultes (18-35 ans). Ils incluent des jeunes en situation de handicap, des personnes déplacées internes, des jeunes déscolarisés ou sans emploi, ainsi que des filles et jeunes femmes exposées aux risques de violences basées sur le genre (VBG). Ces bénéficiaires sont prioritairement issus de zones dont certaines sont vulnérables ou défavorisées, où les conditions socio-économiques demeurent précaires. En effet, certaines régions enregistrent une incidence de pauvreté élevée, soit environ 61,9% en 2020 et 34,3% en 2024 à Koulikoro et 70,2% en 2020 et 61,7% en 2024 à Sikasso, contre une moyenne nationale de 41,9% en 2020 et 43,3% en 2024 (EMOP, 2020²² et 2024²³). En revanche, cette incidence de pauvreté est estimée à 17,5% en 2020 et 35,5% en 2024 à Kayes et 3,5% en 2020 et 17,9% en 2024 à Bamako.

Le projet « *An Be Gnokon Bolo* » s'aligne parfaitement sur les principes des droits humains, de l'égalité des sexes et de l'équité territoriale, conformément aux cadres normatifs :

²¹ Tableau de bord Accès humanitaire (OCHA, août 2025)

²² https://www.instat-mali.org/laravel-filemanager/files/shares/eq/ranuel20_eq.pdf

²³ https://www.instat-mali.org/laravel-filemanager/files/shares/eq/ranuel24_eq.pdf

Résolution 2250 (ONU) sur la jeunesse²⁴, ODD 5²⁵, 16²⁶ et 17²⁷ et Effet 1 du Cadre de coopération ONU-Mali (« Gouvernance efficace et inclusive »).

2.4. Contexte programmatique et coordination

Le projet s'inscrit dans le cadre stratégique du Fonds de consolidation de la paix (PBF)-Mali (2019-2023), complémentaire des initiatives telles que : i) Building resilience Sahel (Renforcer la résilience dans la région du Sahel), ii) Unis pour la Paix ! Engager les jeunes, femmes et leaders communautaires à promouvoir une paix durable dans le Centre et le Nord du Mali et iii) Projet conjoint : « Emplois et jeunes pour la paix ».

Le projet est mis en œuvre sous le leadership institutionnel du Gouvernement du Mali, à travers le Ministère de la Jeunesse et des Sports, chargé de l'Instruction civique et de la Construction citoyenne. Dans ce cadre, l'UNICEF assure le rôle d'agence chef de file et de coordination technique, en partenariat avec Search for Common Ground (SFCG), et avec l'appui de partenaires de mise en œuvre tels que *International Alert* et *IMADEL*. Le dispositif de coordination repose sur un comité de pilotage national présidé par le Ministère de la Jeunesse et des Sports, chargé de l'Instruction civique et de la Construction citoyenne, et des comités régionaux de la Politique Nationale de la Communication pour le Développement (PNCD) associant autorités locales, services techniques, radios communautaires et organisations de jeunes.

2.4. Historique et justification de l'évaluation

Cette évaluation formative et sommative s'inscrit dans le cadre des efforts du Gouvernement du Mali, avec l'appui du PBF et de l'UNICEF, en vue de documenter les acquis, les effets et les apprentissages du projet à l'issue de sa mise en œuvre (2023). Elle a été commanditée par l'UNICEF Mali et réalisée par le cabinet AMD International.

Elle intervient après plusieurs ajustements opérationnels dus au contexte sécuritaire et à la pandémie de Covid-19, qui ont entraîné des reports d'activités et une extension du projet jusqu'en décembre 2023.

²⁴ Cette Résolution du Conseil de sécurité des Nations Unies sur la jeunesse, la paix et la sécurité reconnaît le rôle essentiel des jeunes femmes et hommes comme agents de paix.

²⁵ Egalité entre les sexes

²⁶ Paix, justice et institutions efficaces.

²⁷ Partenariats pour la réalisation des objectifs.

3. OBJET DE L'ÉVALUATION

Cette section présente une description synthétique du projet, la théorie du changement, la description des principales parties prenantes impliquées, ainsi que les zones géographiques couvertes par l'intervention.

3.1. Description du projet

La présente évaluation a porté sur le projet « *An Be Gnokon Bolo, (On est ensemble !) La jeunesse unie pour un Mali stable* », mis en œuvre sur la période 2020-2023. Le tableau ci-dessous présente les informations de base sur le projet.

Tableau 1: Description du projet

Titre du projet/programme	« An Be Gnokon Bolo, (On est ensemble !) La jeunesse unie pour un Mali stable » 2020-2023																														
Pays	Mali																														
Régions bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> • Bamako : communes IV, V et VI • Kayes : communes de Kayes, Sadiola et Gogui • Sikasso : communes de Boura, Misseni et Fakola • Koulikoro : communes de Dilly, Banamba et Nougua 																														
Sources de financement/bailleurs	Fonds de la Consolidation de la Paix (PBF)																														
Budget	<p>3 590 920 USD soit UNICEF : 2 498 450 USD SFCG : 1 092 470 USD pour).</p> <p>Le budget par tranche et par résultat est présenté ci-dessous :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>UNICEF</th> <th>SFCG</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Budget (besoins de financement)</td> <td>2 498 450</td> <td>1 092 470</td> <td>3 590 920</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>1 748 915</td> <td>764 729</td> <td>2 513 644</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>749 535</td> <td>327 741</td> <td>1 077 276</td> </tr> <tr> <td>Montant mobilisé</td> <td>2 498 450</td> <td>1 092 470</td> <td>3 590 920</td> </tr> <tr> <td>2020 : première tranche</td> <td>1 748 915</td> <td>764 729</td> <td>2 513 644</td> </tr> <tr> <td>2022 : deuxième tranche</td> <td>749 535</td> <td>327 741</td> <td>1 077 276</td> </tr> </tbody> </table>				UNICEF	SFCG	Total	Budget (besoins de financement)	2 498 450	1 092 470	3 590 920	2020	1 748 915	764 729	2 513 644	2022	749 535	327 741	1 077 276	Montant mobilisé	2 498 450	1 092 470	3 590 920	2020 : première tranche	1 748 915	764 729	2 513 644	2022 : deuxième tranche	749 535	327 741	1 077 276
	UNICEF	SFCG	Total																												
Budget (besoins de financement)	2 498 450	1 092 470	3 590 920																												
2020	1 748 915	764 729	2 513 644																												
2022	749 535	327 741	1 077 276																												
Montant mobilisé	2 498 450	1 092 470	3 590 920																												
2020 : première tranche	1 748 915	764 729	2 513 644																												
2022 : deuxième tranche	749 535	327 741	1 077 276																												
Durée	Mars 2020 - Décembre 2023																														
Objectif général	Renforcer la résilience des jeunes des régions du sud du Mali aux conflits et discours menant à la violence.																														
Résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> • Résultat 1 : les jeunes jouent un rôle actif dans les mécanismes de prévention et de gestion des conflits au sein de leurs communautés • Résultat 2 : les leaders nationaux et locaux (traditionnels, religieux) ainsi que les autorités collaborent avec les jeunes en tant qu'acteurs dans les initiatives et de gestion des conflits • Résultat 3 : les jeunes ont accès à des plateformes sûres et inclusives d'échange et de promotion de bonnes pratiques pour la prévention et la gestion des conflits 																														

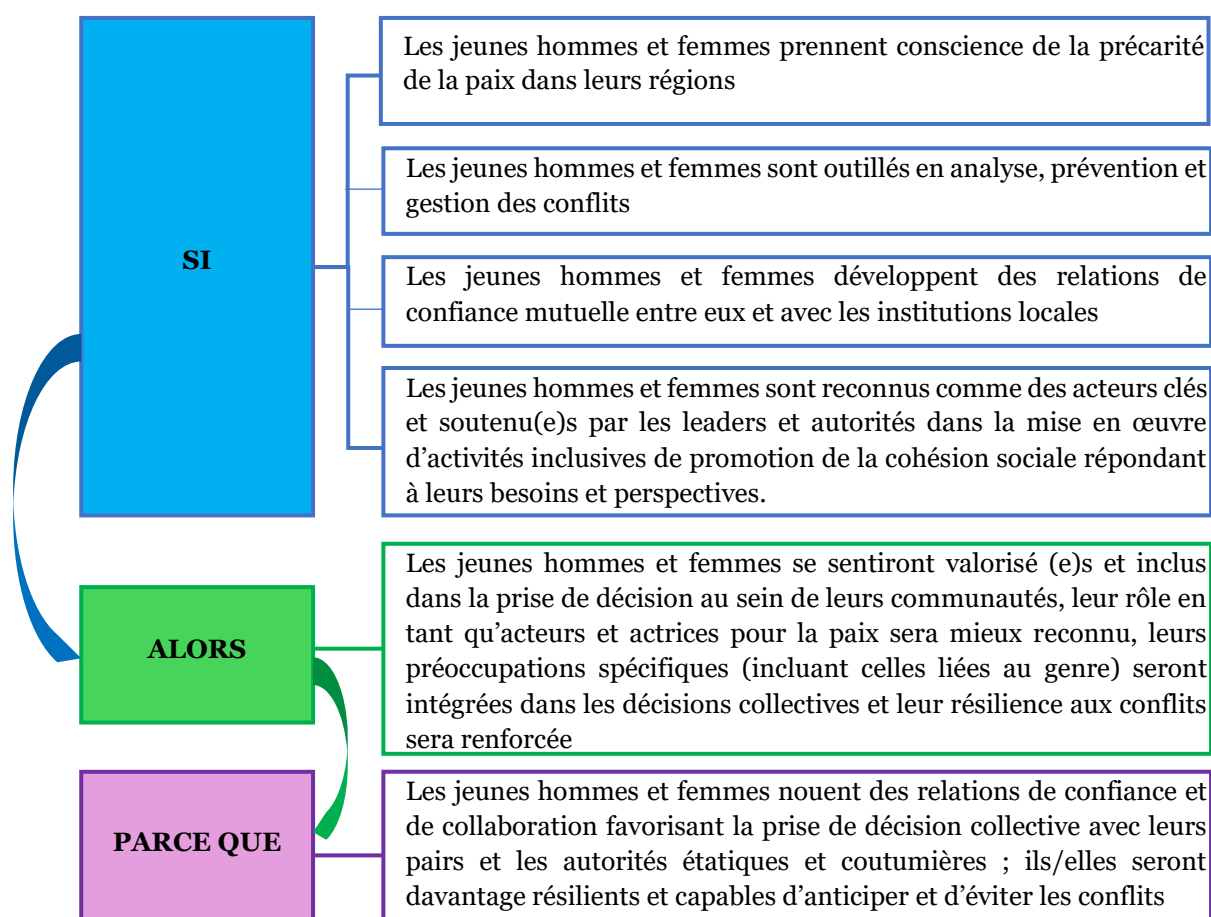
Bénéficiaires attendus	Environ 1500 Adolescents de 12-17 ans (dont 50% d'adolescentes) et 1500 jeunes de 18-35 ans (dont 50% de jeunes filles)
Partenaires (institutionnels et de mise en œuvre)	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Jeunesse et des Sports, chargé de l'Instruction civique et de la Construction Citoyenne • Imadel et International Alert

Source : Équipe d'évaluation, à partir de la revue documentaire

3.2. Théorie du changement du projet

Le projet repose sur l'hypothèse centrale suivante : « si les jeunes disposent d'espaces sûrs et sont formés aux mécanismes de gestion des conflits, et si les autorités locales reconnaissent leur rôle dans les dynamiques de paix, alors leur implication active contribuera à la cohésion sociale et à la prévention de la violence ». Ainsi, la théorie du changement (ToC) suppose une articulation entre capacitation des jeunes, reconnaissance institutionnelle, appropriation communautaire, et synergie intergénérationnelle. Elle s'appuie également sur l'hypothèse de l'inclusivité des plateformes de dialogue (genre, vulnérabilité, représentativité géographique). De manière schématique, cette ToC se présente comme suit.

Schéma 1 : Théorie du changement du projet



Source : Equipe d'évaluation, à partir de la revue documentaire

3.3. Description des parties prenantes

La revue documentaire et les entretiens ont permis de comprendre qu'une diversité de parties prenantes a pris part à la mise en œuvre du projet « *An Be Gnokon Bolo* » dont les principales sont :

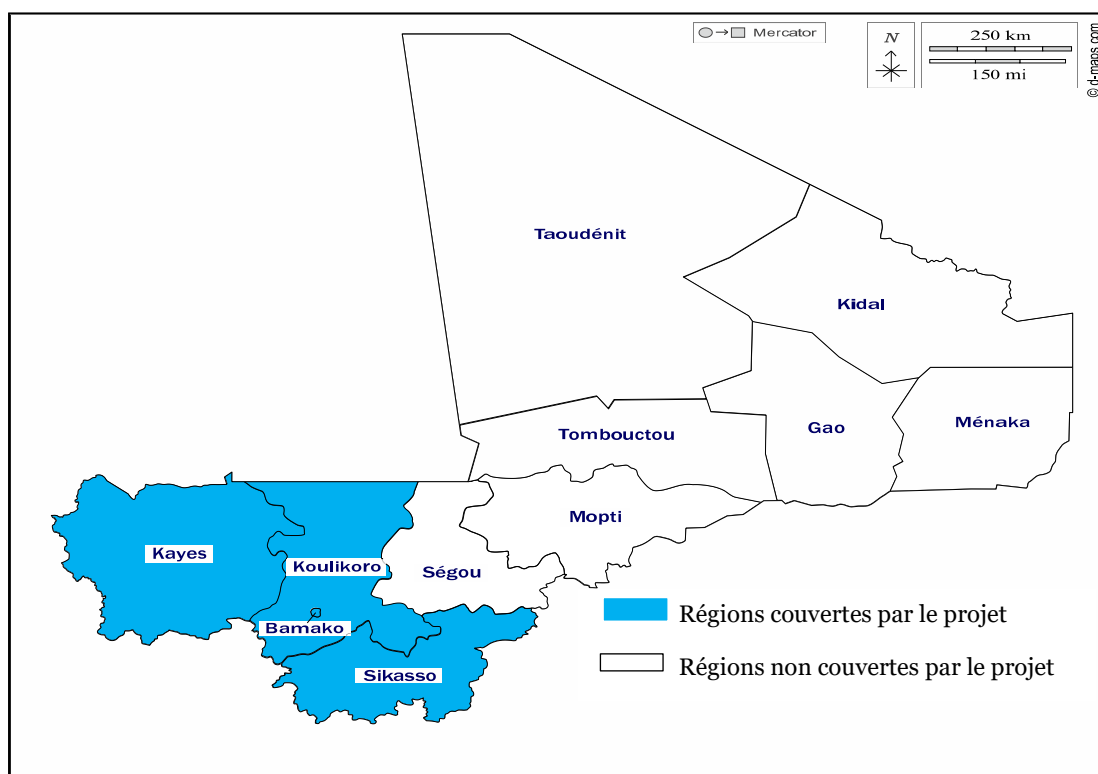
- ☞ **Le bailleur de fonds** : le partenaire financier est le Fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix (PBF) qui a mis à disposition les ressources financières en deux tranches (70% le 24 mars 2020 pour la première tranche et 30% le 20 octobre 2022 pour la deuxième tranche) ;
- ☞ **L'agence lead et coordinatrice (UNICEF)** : le Bureau Pays de l'UNICEF au Mali a joué le rôle d'agence coordinatrice. À ce titre, il est responsable de la coordination et de la gestion administrative, financière et technique du projet ;
- ☞ **Les agences/ONG bénéficiaires du Fonds PBF (UNICEF/ SFCG)** : Search For Common Ground (SFCG) et l'UNICEF ont bénéficié du fonds PBF pour la mise en œuvre des activités du projet. Pour SFCG, ce financement a servi à l'identification des jeunes à former en prévention et gestion des conflits au niveau local, au suivi, à la mise en œuvre d'un certain nombre d'initiatives (animation des plateformes sûres et inclusives, sensibilisation sur le rôle et les responsabilités des communautés, etc.) et à la subvention d'activités de jeunes sur les thématiques paix et cohésion sociale. Pour l'UNICEF, ces fonds ont servi, non seulement à l'acquisition des équipements et matériels comme des plaques solaires pour les maisons et centres de jeunes, mais aussi aux frais connexes ;
- ☞ **Les partenaires de mise en œuvre (SFCG, IMADEL et International Alert)** : aux côtés de SFCG, Initiative Malienne d'Appui au Développement Local (IMADEL) et International Alert Mali sont des ONG qui ont participé à la mise en œuvre du projet « *An Be Gnokon Bolo* » ;
- ☞ **Les acteurs institutionnels/partie étatique/collectivités territoriales** : il s'agit des représentants des départements ministériels impliqués et leurs services déconcentrés ainsi que des collectivités territoriales. Ce sont principalement : i) le Ministère en charge de la Jeunesse et des Sports, chargé de l'Instruction civique et de la Construction Citoyenne et services déconcentrés et ii) le Conseil Régional de la Jeunesse. Les représentants du gouvernement jouent un rôle participatif dans l'identification des espaces pour la construction des maisons de jeunes et le choix de l'entreprise en charge de la construction ;
- ☞ **Les maisons de jeunes et les radios communautaires partenaires** : les maisons de jeunes avaient entre autres pour mission : (i) d'accueillir, d'informer et d'accompagner les adolescent.es et les jeunes, (ii) de favoriser la pratique des activités artistiques, culturelles, sportives et de loisirs, (iii) de développer des activités socio-éducatives et de citoyenneté et de promouvoir le leadership jeune et (iv) de mener des activités de sensibilisation sur l'importance de la paix et la cohésion sociale au sein des communautés. Les radios de jeunes sont érigées au sein des maisons de jeunes pour servir d'outils/canal de communication dans le cadre du projet comme outil de résolution et de prévention des conflits ;
- ☞ **Les communautés** : les communautés comprennent les leaders communautaires, les hommes, les femmes et les enfants, adolescent.es et jeunes. Elles ont bénéficié des sessions de sensibilisations sur les questions de paix et de cohésion sociale, des formations ou renforcement de capacités/connaissances dans la gestion pacifique des conflits et l'engagement citoyen sur les activités de cohésion sociale et des formations en

techniques d’animation d’émission radiophonique diffusant des messages sensibles à la paix.

3.4. Zones d’intervention du projet

Le projet a été mis en œuvre dans le district de Bamako et dans trois autres régions à savoir Kayes, Koulikoro et Sikasso (voir figure ci-dessous).

Schéma 2 : Zones d’intervention du projet selon l’ancien découpage territorial



Source : Équipe d’évaluation à partir de maps. https://d-maps.com/carte.php?num_car=35175&lang=fr

3.5. Principaux résultats du projet

Mis en œuvre dans un contexte de crise sécuritaire persistante, de fort chômage des jeunes et de profondes inégalités d’accès aux services sociaux de base, le projet, aligné sur les priorités nationales, internationales et la stratégie de l’UNICEF, a permis d’enregistrer des résultats significatifs (voir tableau ci-dessous).

Tableau 2 : Quelques résultats du projet

Indicateurs de résultats/produits	Baseline 2020	Cible en 2023	Progrès annuels			Taux d’atteinte de la cible ²⁸
			2021	2022	2023	
Résultat 1 : Les jeunes jouent un rôle actif dans les mécanismes de prévention et la gestion des conflits au sein de leurs communautés.						
<i>Indicateur 1 a : Proportion de structures de prévention et de gestion des conflits qui incluent les jeunes</i>	0	70%	NA	66%	66%	94%

²⁸ Ce taux est obtenu en rapportant la valeur effectivement atteinte à la valeur cible fixée, puis en multipliant le résultat par 100.

Indicateurs de résultats/produits	Baseline 2020	Cible en 2023	Progrès annuels			Taux d'atteinte de la cible ²⁸
			2021	2022	2023	
Produit 1.1 : Les capacités et connaissances des jeunes hommes et femmes sur la gestion pacifique des conflits et l'engagement citoyen sont renforcées.						
<i>Indicateur 1.1.1 : Nombre de jeunes formés dans la gestion pacifique des conflits et l'engagement citoyen (par genre, tranche d'âge, commune, région)</i>	0	3000	838 dont 419 filles/femmes	2 601 dont 1457 filles/femmes	3 000 dont 1500 filles/femmes	100%
Produit 1.2 : Les jeunes mènent des activités de mobilisation communautaires sur la prévention et la gestion des conflits.						
<i>Indicateur 1.2.1 : Nombre d'activités de mobilisation organisées par les jeunes (sessions de visites à domicile, sessions de sensibilisation ou d'information, plaidoyers, forums intergénérationnel)</i>	0	72000			91 616	127,24%
<i>Indicateur 1.2.2 : Nombres de personnes (genre, tranche d'âge, commune, région) touchées par les activités de mobilisation communautaires</i>	0	1000000	1220562	615642	2836204	284%
Résultat 2 : Les leaders nationaux et locaux (traditionnels, religieux) et autorités collaborent avec les jeunes en tant qu'acteurs clés dans les initiatives de prévention et de gestion des conflits.						
<i>Indicateur 2 a : La politique nationale de la citoyenneté révisée intègre un cadre de concertation pour les jeunes</i>	0	1	NA	NA	1	100%
Produit 2.1 : Des mécanismes de dialogue entre les jeunes et les leaders locaux (traditionnels, religieux) et autorités à tous les niveaux sont mis en place.						
<i>Indicateur 2.1.1 : Nombre de communes où au moins un mécanisme de dialogue est mis en place</i>	0	50	12	60	60	120%
<i>Indicateur 2.1.2 : Nombre d'actions conjointes entre autorités et jeunes de promotion de la cohésion sociale menées dans 8 communes (commune, région)</i>	0	80	12	56	76	95%
Produit 2.2 : Les leaders nationaux et locaux ont leurs capacités renforcées pour intégrer les jeunes dans les mécanismes de prévention et gestion des conflits.						
<i>Indicateur 2.2.1 : Nombre de comités de la Politique Nationale de Communication pour le Développement (PNCD) qui soutiennent les initiatives des jeunes</i>	0	4	2	18	18	450%
Résultat 3 : Les jeunes ont accès à des plateformes sûres et inclusives d'échange et de promotion de bonnes pratiques pour la prévention et la gestion des conflits.						
<i>Indicateur 3 a : Proportion des jeunes qui utilisent les services offerts par les maisons des jeunes (genre, tranche d'âge, commune, région)</i>	TBD	30%	NA	NA	NA	NA

Indicateurs de résultats/produits	Baseline 2020	Cible en 2023	Progrès annuels			Taux d'atteinte de la cible ²⁸
			2021	2022	2023	
Produit 3.1 : Les maisons et centres des jeunes sont équipés pour promouvoir les échanges et dialogues.						
<i>Indicateur 3.1.1 : Nombre de maisons et centres de jeune fonctionnels dans la zone d'intervention du projet (commune, région)</i>	0	8	NA	NA	4	50%
<i>Indicateur 3.1.2 : Nombre de maison et centre des jeunes équipées en matériels audiovisuels et plaques solaires (commune, région)</i>	0	8	NA	NA	4	50%
Produit 3.2: Les médias nationaux et locaux diffusent les messages de promotion de la cohésion sociale.						
<i>Indicateur 3.2.1 : Nombre de radios diffusant les messages sur la cohésion sociale (commune, région)</i>	0	12	NA	18	18	150%

Source : Équipe d'évaluation, à partir des rapports d'activités 2021-2023

4. BUT DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation poursuivait un double but : la redevabilité et l'apprentissage. En matière de redevabilité, il s'agissait de mesurer les progrès obtenus en matière de cohésion sociale et de consolidation de la paix, en tenant compte à la fois de la perception des bénéficiaires et des stratégies ainsi les approches de mise en œuvre dans le cadre du projet afin de rendre compte aux partenaires techniques et financiers et aux populations concernées. Concernant l'apprentissage, cette évaluation a permis de mettre en évidence les bonnes pratiques pour la mise en œuvre des futurs projets, tout en identifiant les actions correctrices à intégrer, dans la conception des projets similaires.

Les résultats de cette évaluation seront exploités par les acteurs gouvernementaux, le bureau UNICEF Mali, les partenaires financiers, les organisations de la société civile et les communautés concernées. Les utilisations prévues par chaque partie prenante sont présentées dans le tableau ci-après.

Tableau 3 : Utilisateurs et utilisations de l'évaluation

Utilisateurs Primaires	Utilisations de l'évaluation
Gouvernement du Mali (Ministère de la jeunesse, des sports et de l'instruction civique/Ministère de la Cohésion sociale, de la Paix et de la Réconciliation nationale	Informar les partenaires gouvernementaux sur les bonnes pratiques du projet en matière de la prévention et la gestion des conflits au sein des communautés, afin de les préparer à mener des actions de plaidoyer en vue de la mise à échelle des projets similaires.
Bureau pays de l'UNICEF au Mali	Fournir des données probantes pour évaluer les choix stratégiques programmatiques et étayer les initiatives de paix et cohésion sociale menées par les jeunes et pour les jeunes, dans un contexte en constante évolution.
Agences UN et Donateurs	Informar les partenaires du système des Nations Unies et les donateurs sur les bonnes pratiques issues de ce projet, qui promeut une gouvernance locale efficace et en faveur d'une société/communauté pacifique, juste et inclusive conformément à la résolution 2250 (2015) de l'ONU. Cette initiative a pour objectif de les préparer à renforcer leur collaboration pour le développement des projets similaires, contribuant ainsi à l'appui de l'atteinte des Objectifs de Développement Durable, notamment des ODD 16 (Paix, Justice institutions efficaces) ; ODD 17 (Partenariats pour la réalisation des objectifs) et ODD 5 (Égalité entre les sexes).
Organisations de la société civile	Intégrer les leçons apprises dans leurs activités et adopter ou répliquer les approches opérationnelles vérifiées comme étant les plus efficaces selon les résultats de l'évaluation
Communautés	Disposer des preuves solides démontrant dans quelle mesure le projet a contribué à améliorer les conditions de vie des communautés tout en renforçant les facteurs garantissant la durabilité du projet au sein de ces mêmes communautés.

Source : Équipe d'évaluation, à partir de la revue documentaire

5. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'objectif général de cette évaluation était d'examiner le niveau d'atteinte des résultats en matière de prévention des conflits et de consolidation de la paix au sein des communautés ainsi que d'évaluer les stratégies et approches mises en place pour l'atteinte des résultats. Plus concrètement, les objectifs spécifiques étaient les suivants :

- ☞ Évaluer le degré de réalisation des résultats attendus et documenter les effets directs et indirects induits par le projet ;
- ☞ Analyser les approches utilisées dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des interventions dans le cadre du projet ;
- ☞ Analyser la théorie du changement du projet afin de valider sa pertinence et son efficacité dans le but d'éclairer l'élaboration des futurs projets ou programmes similaires ;
- ☞ Identifier les leçons apprises sur ce qui a fonctionné ou non dans le projet faisant l'objet de l'évaluation, y compris les résultats inattendus (positifs et négatifs) ;
- ☞ Évaluer l'impact durable des interventions sur la cohésion sociale et la résilience des communautés, afin de mesurer non seulement les résultats immédiats, mais aussi les effets à long terme sur la paix et la stabilité ;
- ☞ Examiner l'intégration des principes d'équité, de genre et d'inclusion sociale dans les stratégies et approches mises en œuvre, pour s'assurer que les interventions bénéficient à tous les groupes de la communauté de manière équitable ;
- ☞ Formuler des recommandations clés visant à améliorer les processus de mise en œuvre (recommandations opérationnelles) et de renforcer la performance du projet (recommandations stratégiques) dans une logique d'apprentissage continu sur les approches de cohésion sociale ;
- ☞ Déterminer dans quelle mesure le projet a intégré les dimensions d'équité et de genre tout au long de sa conception, sa mise en œuvre et son suivi.

6. PORTEE DE L'EVALUATION

La présente évaluation avait une triple portée : thématique, géographique et chronologique.

6.1. Portée thématique

L'évaluation a couvert les principaux aspects suivants : (i) le processus de mise en œuvre des différentes interventions du projet (formation des jeunes et adolescent.es en prévention et gestion des conflits, mise en place et animation des clubs de paix, sensibilisation communautaire, réhabilitation et équipement des maisons de de jeunes), (ii) les stratégies de mise en œuvre des activités, (iii) la synergie entre les différents acteurs y compris avec d'autres projets en lien avec les thématiques abordées, (iv) le rapport coût/qualité des services livrés (sessions de formation dispensées, soutien technique et matériel aux clubs de paix, production et diffusion de supports médiatiques de sensibilisation, organisation d'activités communautaires de dialogue et de cohésion sociale), (v) le niveau de satisfaction des bénéficiaires, (vi) l'intégration des dimensions genre et inclusion sociale, afin de garantir que les interventions bénéficient également aux populations vulnérables, (vii) la durabilité des résultats et les impacts des mécanismes de pérennité des bénéfices après la fin des interventions et (viii) le lien entre les résultats et le contexte du pays, notamment le contexte politique et sécuritaire.

6.2. Portée géographique

Le projet a été mis en œuvre dans 4 régions et 12 communes²⁹ du Mali : Bamako (communes IV, V et VI), Kayes (communes de Kayes, Sadiola et Gogui), Sikasso (communes de Boura, Misseni et Fakola), Koulikoro (communes de Dilly, Banamba et Nougua). La collecte des données primaires a été réalisée dans les quatre régions d'intervention, s'est concentrée sur un échantillon de 6 communes (voir la section échantillonnage du présent rapport). Cependant, l'évaluation a porté sur l'ensemble des régions du Projet.

6.3. Portée chronologique

Cette évaluation a porté sur toute la période de mise en œuvre du projet, c'est-à-dire de mars 2020 à décembre 2023.

²⁹ Selon l'ancien découpage administrative, le nouveau découpage est intervenu en 2023

7. CRITERES ET QUESTIONS D'EVALUATION

L'évaluation a été conduite sur la base des six critères établis par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), à savoir : **la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact**. À ces critères, s'est ajoutée **une dimension transversale** portant sur l'intégration du **genre, inclusion sociale et droits humains**.

Ces critères ont servi de cadre d'analyse pour examiner la performance globale du projet « An Be Gnokon Bolo » et la durabilité de ses résultats. Leur application a permis de structurer les constats et les évidences.

- ☞ **Pertinence** : Ce critère a permis d'évaluer dans quelle mesure les objectifs, la conception et les interventions du projet répondaient aux besoins prioritaires des jeunes, des femmes et des communautés locales, tout en s'alignant sur les politiques et stratégies nationales (CREDD, Plan d'Action du Gouvernement de la Transition, Politique Nationale de Prévention et de Lutte contre l'Extrémisme Violent et le Terrorisme, etc.).
- ☞ **Cohérence** : Elle a servi à apprécier la complémentarité et la synergie du projet avec d'autres initiatives de consolidation de la paix au Mali (Projet conjoint : « Emplois et jeunes pour la paix », « Jeunes et Paix », Bâtissons ensemble ! etc.).
- ☞ **Efficacité** : Ce critère a permis d'examiner le degré d'atteinte des résultats attendus tels que définis dans le cadre de résultats (les jeunes participent activement à la prévention et à la gestion des conflits dans leurs communautés, les autorités et leaders collaborent avec les jeunes comme acteurs clés de la paix et les jeunes disposent d'espaces sûrs et inclusifs pour échanger et promouvoir la cohésion sociale), en tenant compte des effets différenciés selon le genre, l'âge et la région.
- ☞ **Efficience** : Elle a contribué à mesurer la capacité du projet à produire ses résultats dans les délais impartis et avec un usage optimal des ressources, à travers l'analyse du taux d'exécution budgétaire global, des ratios coût-efficacité, des délais de mise en œuvre et des mécanismes de suivi-évaluation.
- ☞ **Impact** : Ce critère a permis d'analyser les changements significatifs observés au niveau des communautés, notamment en matière de cohésion sociale, de résilience des jeunes et d'amélioration du dialogue entre les autorités et les populations.
- ☞ **Durabilité** : Ce critère a servi à analyser la probabilité de maintien des acquis après la clôture du projet, en examinant la pérennité institutionnelle, communautaire et financière des mécanismes mis en place (clubs de paix, radios jeunes, comités de veille, partenariats locaux).
- ☞ **Genre, inclusion et droits humains** : Ce critère transversal a permis d'apprécier la manière dont les principes d'égalité de genre, d'équité, de participation et de non-discrimination ont été intégrés à toutes les étapes du projet (conception, mise en œuvre, suivi-évaluation) ainsi que leurs effets sur la participation et l'autonomisation des jeunes femmes et des groupes vulnérables.

Au total, **vingt-neuf (29) questions évaluatives** structurées autour de ces critères et formulées lors de la phase de cadrage, ont été analysées dans le cadre de cette mission. La **matrice d'évaluation** (voir Annexe 2) présente, pour chaque question, les sous-questions correspondantes, les indicateurs, les méthodes de collecte, les sources de données et les approches analytiques utilisées. Elle a constitué le principal cadre de référence pour la collecte, l'analyse et l'interprétation des données nécessaires à l'évaluation.

8. METHODOLOGIE

8.1. Approche d'évaluation

L'approche globale proposée pour conduire cette évaluation a été guidée par les directives, les normes et les standards d'évaluation du GNUE (UNEG en anglais) ainsi que les principes directeurs de la Politique d'évaluation révisée de l'UNICEF (2023)³⁰. Elle a regroupé quatre (4) approches spécifiques et complémentaires : l'approche participative et inclusive, l'approche mixte de collecte et d'analyse des données, l'approche basée sur la théorie du changement et l'approche d'évaluation autochtone.

8.1.1. Approche participative et inclusive

Cette approche a consisté à impliquer l'ensemble des parties prenantes dans les différentes phases du processus évaluatif en fonction de leur rôle d'orientation, de facilitation du processus et de validation des résultats de l'évaluation.

La participation des parties prenantes s'est faite concrètement à travers les réunions de lancement, d'amendement et de validation des livrables avec le groupe de référence pour l'évaluation (UNICEF et acteurs institutionnels) ainsi que toutes les autres parties prenantes ayant joué un rôle dans la mise en œuvre du projet.

Elle s'est également faite par l'implication, dans la collecte des données, des différents groupes cibles et partenaires de mise en œuvre, ainsi que les bénéficiaires et les groupes vulnérables (personnes vivant avec un handicap).

8.1.2. Approche mixte de collecte et d'analyse des données

L'approche mixte a combiné les méthodes quantitatives et qualitatives de collecte et d'analyse des données en vue d'avoir une compréhension approfondie et complète des interventions à évaluer. La méthode quantitative a consisté à collecter et à analyser d'une part les données quantitatives primaires auprès des parties prenantes, et d'autre part les données quantitatives secondaires issues de la documentation et des bases de données. Ces analyses ont permis d'apprécier notamment l'efficacité, l'efficience et la durabilité du projet. La méthode qualitative (entretiens individuels, discussions de groupes, cartographie corporelle et récits de vie) a servi à collecter les données qualitatives et aidé à renforcer les analyses quantitatives en expliquant pourquoi et comment le projet implémenté a fonctionné et a produit ou non les résultats escomptés.

8.1.3. Approche basée sur la théorie du changement

L'approche axée sur la théorie du changement a permis de clarifier les liens entre les interventions, les résultats attendus et les impacts du projet en examinant les hypothèses et les facteurs clés ayant favorisé ou défavorisé l'atteinte des résultats escomptés du projet. L'avantage de cette approche est qu'elle prend en compte tous les changements : positifs et négatifs, involontaires ou planifiés, directs ou indirects. Elle a permis par ailleurs à l'équipe d'évaluation de tester et d'affiner la théorie du changement, en évaluant si le projet envisagé était susceptible de conduire aux résultats escomptés, tels que décrits dans la théorie du changement initiale.

8.1.4. Approche d'évaluation autochtone

³⁰ <https://www.unicef.org/executiveboard/media/18421/file/2023-27-Revised-evaluation-policy-FR-ODS.pdf>

L'approche d'évaluation autochtone a consisté à établir des relations de confiance et de respect avec les communautés bénéficiaires du projet, à travers le respect de leurs croyances, pratiques, cultures, besoins linguistiques et protocoles communautaires. Pour ce faire, en plus des agents de collecte de données qui ont été recrutés dans les zones d'intervention du projet, l'équipe d'évaluation a travaillé en étroite collaboration avec les leaders communautaires (religieux et coutumiers) et les autorités locales. L'avantage de cette approche est qu'elle a permis d'examiner de manière approfondie la perception des communautés sur la prise en compte de leurs besoins dans le projet.

8.2. Méthodes et outils de collecte des données

Trois méthodes ont été utilisées pour la collecte des données : la revue documentaire, l'enquête quantitative et les méthodes qualitatives. L'objectif est de trianguler les données provenant de différentes sources afin de formuler les constats pertinents et crédibles aux questions d'évaluation.

8.2.1. Revue documentaire

La revue documentaire a consisté en l'exploitation de la documentation pertinente relative au projet, y compris le portail de transparence et de gestion financière développé par le Multi-Partner Trust Fund (MPTF) Office du PNUD³¹. Cette méthode a permis de recueillir des données permettant d'éclairer le contexte général de la conception du projet, les conditions de mise en œuvre des activités, le financement des interventions et les résultats obtenus. Cette étape a également contribué à faire la triangulation des données primaires.

La revue documentaire a été réalisée à partir de grilles d'analyse conçues selon les différentes catégories de documents (rapports annuels de performance, documents de politiques ou stratégies, étude de référence, etc.).

8.2.2. Méthode quantitative

L'enquête quantitative ménage a permis d'apprécier notamment la prise en compte des besoins des communautés ainsi que les changements induits par le projet.

Elle s'est faite sur la base d'un questionnaire digitalisé dans la plateforme Kobo Toolbox puis déployer sur le logiciel Kobo Collect après validation par le groupe de référence de l'évaluation. Au total, 410 individus ont été enquêtés dans les ménages, soit un (1) individu par ménage. Cet échantillon est constitué de 210 femmes, 200 hommes, 190 jeunes de 18 à 36 ans, 220 personnes de 36 ans et plus, 25 femmes veuves et 13 personnes vivant avec un handicap.

8.2.3. Méthode qualitative

La collecte des données qualitatives primaires a été réalisée à l'aide des techniques suivantes : (i) les entretiens individuels, (ii) les focus groups (FG), (iii) la cartographie corporelle (CC) et (iv) les récits de vie.

Entretiens individuels : cette méthode a permis de recueillir les opinions et perceptions de divers acteurs, notamment les acteurs institutionnels (Ministère en charge de la jeunesse et services déconcentrés), les partenaires d'implémentation (Imadel et International Alert), les collectivités territoriales, les points focaux des centres de jeunes et des radios des jeunes, les clubs de paix au sein des communes, l'UNICEF, SFCG et les leaders communautaires.

³¹ <https://mpmf.undp.org/project/00120643>

Les entretiens ont été menés à l'aide de guides semi-structurés, conçus en fonction du rôle, des responsabilités et du niveau d'implication de chaque partie prenante. Ces guides ont été digitalisés sur la plateforme Kobo Toolbox afin d'optimiser la qualité des données collectées.

Au total, cinquante-neuf (59) entretiens ont été réalisés, dont 13 avec des femmes et 46 avec des hommes, par l'équipe d'évaluation avec le soutien des agents de collecte des données.

Discussions de groupe (focus groups) : elles ont été organisées au niveau communautaire avec les participants (hommes, femmes, filles et garçons). Cette méthode a permis de recueillir, non seulement les perceptions et les attentes initiales des bénéficiaires sur le projet, mais aussi leur niveau d'appropriation du projet. Les focus groups ont été réalisés de façon séparée c'est-à-dire des focus groups séparés femmes et hommes, et des focus groups séparés filles et garçons de 18 à 35 ans et jeunes garçons de 18 à 35 ans pour permettre aux membres de s'exprimer pleinement. Ces discussions de groupes se composaient en moyenne de 6 à 8 personnes et ont été animées par au moins 2 agents de collecte des données (un animateur et un preneur de notes à l'aide d'un guide de focus group).

Au total, vingt-sept (27) focus groups ont été réalisés, soit 8 avec les hommes, 9 avec les femmes, 5 avec les filles et 5 avec les garçons

Cartographie corporelle : Des groupes de discussion ont été organisés avec les adolescent-e-s de 12 à 17 ans au niveau communautaire à travers la cartographie corporelle. Ces groupes de discussion avec les adolescent-e-s ont permis d'avoir leurs points de vue sur les changements observés en termes de : i) leur participation à la prévention et à la gestion des conflits dans leurs communautés, ii) leur collaboration avec les autorités et leaders et iii) la disponibilité d'espaces sûrs et inclusifs d'échange et de promotion de la cohésion sociale. La cartographie corporelle est un outil participatif adapté aux adolescent(e)s, qui leur donne la possibilité de partager librement leurs expériences. La cartographie corporelle repose sur le principe que l'adolescent(e) communique et comprend plus aisément via des images que par la parole. Les échanges ont été consignés par écrit et/ou enregistrés en audio à l'aide d'un dictaphone numérique, uniquement après obtention du consentement éclairé des parents ou des responsables communautaires.

Au total, treize (13) cartographies corporelles ont été réalisées, soit sept (7) avec les filles et six (6) avec les garçons

Histoires/récits de vie : les histoires ont consisté à demander à des bénéficiaires (jeunes femmes ou jeunes hommes) de relater l'impact du projet sur leur vie en termes d'engagement ou de participation à des actions en faveur de la paix et de cohésion sociale. Les avis des personnes interviewées ont été recueillis avec leur accord afin de pouvoir les citer au besoin dans le rapport d'évaluation.

Au total, sept (7) récits de vie ont été réalisés, soit 3 avec les femmes et 4 avec les hommes

Observations directes suivies de prise de photos : des observations directes ont été effectuées afin d'apprécier l'effectivité des réalisations en matière de construction/ réalisation/ réhabilitation de maisons de jeunes ou de centres de jeunes et leurs équipements en matériels audiovisuels et plaques solaires. Cette méthode de collecte de données complète utilement l'enquête quantitative et les entretiens individuels, en favorisant la triangulation des données. Plusieurs photos ont été capturées pendant les entretiens afin de mieux appréhender certains aspects de la réalité (faits et pratiques).

Au total, deux (2) observations directes portant sur les maisons ou centres de jeunes réalisés dans le cadre du projet ont été effectuées.

8.3. Stratégie d'échantillonnage

La stratégie d'échantillonnage s'articule en deux (2) volets : l'un dédié à l'enquête quantitative et l'autre à l'enquête qualitative.

8.3.1. Stratégie d'échantillonnage pour l'enquête quantitative

La méthodologie d'échantillonnage retenue pour l'enquête quantitative dans le cadre de cette mission a été essentiellement mixte (systématique, raisonnée et aléatoire) et stratifiée à trois (3) degrés.

Premier degré : Choix systématique des régions

Toutes les régions d'intervention du projet (Bamako, Kayes, Sikasso et Koulikoro) ont été systématiquement retenues pour la collecte des données.

Deuxième degré : Choix raisonné des communes

En collaboration avec le groupe de référence, un choix raisonné de six (6) communes (commune IV du district de Bamako, communes de Kayes et Sadiola dans la région de Kayes, commune de Banamba dans la région de Koulikoro et communes de Misséni et Fakola dans la région de Sikasso) a été effectué sur la base du contexte sécuritaire, du volume des interventions et des réalisations du projet³². Le nombre de communes limité à six (6) a été justifié par la contrainte budgétaire et la durée assez limitée pour conduire la mission.

Troisième degré : Choix aléatoire des ménages

Au regard du nombre élevé de ménages dans la zone de mise en œuvre du projet, un échantillon représentatif de ménages à enquêter a été déterminé à travers la formule de Cochran (1977)³³ :

$$n = \frac{t^2 * p(1 - p)}{m^2}$$

Où n désigne la taille requise de l'échantillon représentatif, $t = 1,96$ la valeur critique, $p = 0,5$ la proportion de titulaires de droits, et m est la marge d'erreur à 5%.

L'application numérique de cette formule a donné une taille minimale correspondant à **385 ménages** à enquêter. Pour chaque ménage retenu, un individu (jeune homme 18 à 35 ans ou jeune femme de 18 à 35 ans ou homme de plus de 35 ans ou femme de plus de 35 ans) a été enquêté.

L'enquête quantitative ménage a permis de toucher au total 410 individus, soit un taux d'atteinte de la cible de 103,5%. Les individus enquêtés sont composés de 46,3% de jeunes de 18 à 35 ans et 53,7% d'individus de plus de 35 ans. Ils regroupent également 48,7% d'hommes, 51,2% de femmes et 3,2% de personnes vulnérables (personnes vivant un handicap).

³² Le projet « An be gnokon bolo » a couvert 12 communes réparties entre les régions d'interventions : Bamako (communes IV, V et VI), Kayes (Kayes, Sadiola et Gogui), Sikasso (Boura, Misseni et Fakola) et Koulikoro (Dilly, Banamba et Nougua)

³³ Cochran, W.G. (1977) Sampling Techniques. 3rd Edition, John Wiley & Sons, New York.

8.3.2. Stratégie d'échantillonnage pour l'enquête qualitative

La méthodologie d'échantillonnage pour l'enquête qualitative a été raisonnée suivant le niveau de connaissance du projet par les acteurs. Ainsi, les acteurs ayant une bonne connaissance du projet ont été privilégiés dans la sélection. L'enquête qualitative a été réalisée sur les six (6) communes, et le choix des personnes à interroger s'est fait en collaboration avec les leaders communautaires et le groupe de référence de l'évaluation.

Le taux d'atteinte de la cible pour l'enquête qualitative est de 130,9% (voir tableau ci-dessous). Ce dépassement résulte de la forte disponibilité et mobilisation des acteurs locaux, ainsi que de l'élargissement volontaire de l'échantillon dans certaines communes pour garantir une meilleure représentativité des catégories d'acteurs (autorités locales, jeunes, femmes, leaders communautaires).

Tableau 4 : Structures/acteurs rencontrés pour l'enquête qualitative

Structures/Acteurs rencontrés	Méthodes de collecte	Nombre d'acteurs rencontrés		
		Hommes	Femmes	Total
Acteurs institutionnels	Entretien individuel	4	1	5
Bailleur de fonds (PBF)	Discussion de groupe	2	1	3
UNICEF Mali	Entretien individuel	4	3	7
Search For Common Ground (SFCG)	Entretien individuel	4	0	4
ONG Imadel	Discussion de groupe	0	2	2
ONG International Alert	Discussion de groupe	1	1	2
Collectivités territoriales	Entretien individuel	11	0	11
Points focaux radios/ centres/ maisons de jeunes	Entretien individuel	12	1	13
Leaders communautaires	Entretien individuel	14	2	16
Ménages (hommes-femmes)	Focus group	64	72	136
Ménages (jeunes filles-jeunes garçons)	Focus group	40	40	80
Enfants de 12-17 ans	Cartographie corporelle	48	56	104
Ménages	Récit de vie	4	3	7
Total		443	325	390

Source : Équipe d'évaluation

8.3.3. Synthèse de la stratégie d'échantillonnage

Le tableau ci-dessous récapitule la stratégie d'échantillonnage et présente les échantillons globaux réalisés.

Tableau 5 : Synthèse de la stratégie d'échantillonnage et échantillons réalisés

Outils de collecte des données	Méthodes d'échantillonnage	Nombre d'interviews réalisées	Nombre d'acteurs rencontrés		
			Femmes	Hommes	Total
Questionnaire ménage	Aléatoire	410	210	200	410
Guides d'entretien individuels avec les acteurs	Raisonné	59	11	52	63

Outils de collecte des données	Méthodes d'échantillonnage	Nombre d'interviews réalisées	Nombre d'acteurs rencontrés		
			Femmes	Hommes	Total
Guide de focus groups avec les jeunes (femmes, hommes) de 18 à 35 ans et des hommes et femmes de 36 ans et plus	Raisonné	27	112 ³⁴	104	216
Guide de cartographie corporelle avec les adolescent-e-s de 12 à 17 ans	Raisonné	13	56	46	104
Guide de récit de vie	Raisonné	7	3	4	7
Guide d'observation	Raisonné	4			4

Source : Équipe d'évaluation

8.4. Collecte, traitement, analyse et assurance qualité des données

Cette section est structurée autour de deux (2) points : le dispositif de collecte des données et le traitement et analyse des données.

8.4.1. Dispositif de collecte des données

Recrutement et formation des agents de collecte : la collecte des données sur le terrain a été réalisée par des agents de collecte de données (enquêteurs et contrôleurs) recrutés localement dans les régions d'intervention du projet. Cette disposition visait à répondre au souci de prise en compte du contexte local. Dans le recrutement, les critères suivants ont été privilégiés : i) une connaissance avérée des zones d'intervention et de la langue locale, ii) une bonne expérience dans la collecte des données quantitatives et qualitatives et iii) une bonne maîtrise de la collecte mobile des données. Seize (16) agents de collecte ont été recrutés dont 12 enquêteurs (6 femmes et 6 hommes) et 4 contrôleurs (4 hommes). Ces agents ont été formés en ligne du 02 au 07 juin 2025 essentiellement sur cinq (5) modules à savoir : i) l'objet de l'évaluation et le contexte du projet, ii) les outils de collecte de données, iii) les techniques d'enquête qualitative et quantitative, iv) l'utilisation du dispositif mobile de collecte des données et v) les principes éthiques en matière de collecte de données (respect du consentement libre et éclairé des participants, adoption d'attitude respectueuse, inclusive et non discriminatoire, etc.).

Pré-test des outils de collecte des données : à l'issue de la formation, un prétest a été effectué le 08 juin 2025 dans les communes V et VI du district de Bamako, la commune de Kayes, la commune de Misseni et la commune de Banamba afin de juger du bon fonctionnement des différents outils de collecte et de la maîtrise de ces derniers par les agents de collecte. Les observations issues de ce prétest ont été reversées aux experts pour prise en compte et finalisation des outils de collecte.

Déroulement de la collecte des données : pour l'opération de collecte, 3 agents de collecte (2 enquêteurs et 1 contrôleur) ont été déployés respectivement à Bamako et à Koulikoro, tandis que les régions de Kayes et Sikasso ont eu chacune 5 agents de collecte (4 enquêteurs et 1 contrôleur). La supervision de la collecte a été assurée par les trois (3) consultants. De manière pratique, les agents de collecte et les consultants ont utilisé une combinaison de méthodes : l'enquête sur support papier (prise de notes manuscrites) et la collecte mobile sur support électronique. Les notes des entretiens de focus groups et des cartographies

³⁴ 13 focus groups avec en moyenne 8 personnes par groupe.

corporelles ont été initialement recueillies sur papier et à l'aide d'un dictaphone, puis retranscrites dans des formulaires numériques (guides d'entretien et de focus group) via la plateforme Kobo Collect. Une équipe de superviseurs de l'équipe backstopping du cabinet a assuré la supervision des données transmises par les agents de collecte. Des photos et des notes d'observation directe ont été également collectées. La collecte des données s'est déroulée sur la période allant du 10 au 26 juin 2025.

8.4.2. Traitement et analyse des données

Traitement des données : pour les données quantitatives, elles ont été importées de la plateforme Kobo Collect en format Excel en vue de procéder au nettoyage. Ce nettoyage a consisté au codage des données (transformation des questions ouvertes en catégories analytiques), à la détection et correction des erreurs et à la gestion des données manquantes ou aberrantes. A l'issue du nettoyage, les données ont été structurées sous forme de base de données exploitable.

Concernant les données qualitatives, les notes des entretiens individuels et de discussions de groupe ont été retranscrites en verbatims sous MS Word, en préservant fidèlement les réponses de chaque participant. Ces réponses ont été ensuite organisées sous forme de base de données à l'aide du logiciel Excel.

Analyse des données : les données quantitatives ont été analysées à l'aide des logiciels Excel et R pour générer des tableaux croisés et des statistiques descriptives (mesure des pourcentages, moyennes, etc.) permettant de dégager les tendances par rapport aux données de référence.

Quant aux données qualitatives, l'équipe d'évaluation a réalisé une analyse thématique des entretiens selon une approche itérative. À partir des verbatims, les idées clés ont été identifiées et codifiées en catégories correspondant à divers thèmes d'analyse. Les évaluateurs ont décrit et interprété les opinions. Un comptage statistique a hiérarchisé les opinions en fonction de leur fréquence dans les entretiens. Cette analyse s'est menée avec les logiciels Excel et R.

Triangulation des données : l'équipe d'évaluation a combiné les données quantitatives et qualitatives de façon complémentaire, en recourant au principe de triangulation. Les informations recueillies de sources primaires et secondaires ont été croisées pour renforcer l'objectivité, la cohérence et la fiabilité des analyses.

8.5 Stratégie de suivi et d'assurance qualité

L'équipe d'évaluation s'est donnée pour objectif de réaliser une évaluation de qualité, répondant aux standards de qualité de l'UNICEF, le guide d'évaluation de l'UNICEF, et aux normes et standards d'évaluation (2016) de l'UNEG, ainsi qu'aux normes établies par le CAD de l'OCDE. Les évaluateurs se sont conformés à la politique d'assurance qualité et aux mécanismes de contrôle qualité de l'UNICEF.

8.6 Considérations éthiques et principes de l'évaluation

L'évaluation s'est menée conformément au Guide éthique d'évaluation du GNUE et aux principes d'éthique de l'UNICEF. Ainsi, les normes suivantes ont été respectées :

Consentement éclairé : pour la participation à la collecte des données, le consentement éclairé des répondants a été systématiquement requis. Le consentement éclairé a consisté à fournir à toute personne interviewée, les informations utiles lui permettant de prendre une décision éclairée et de participer volontairement à la collecte des données.

Protocole de protection des données collectées : les données ont été soigneusement protégées contre les dommages physiques, la falsification, la perte ou le vol.

Protocole de protection de l'anonymat de personnes enquêtées et la protection de l'identité : tous les consultants impliqués dans la réalisation de cette évaluation ont veillé à assurer la confidentialité des données à caractère personnel, en se conformant scrupuleusement aux directives de l'UNICEF. Ainsi, seules les personnes impliquées dans l'évaluation peuvent identifier et relier les répondants aux réponses recueillies et toute personne extérieure à l'équipe est dans l'impossibilité de le faire.

Protocole sur la sécurité des personnes participant à l'enquête : l'équipe d'évaluation a mené la collecte des données selon les exigences en matière d'intégrité et dans le strict respect des droits humains et de l'égalité des sexes. Elle s'est conformée au principe du « **Ne pas nuire** » en évitant de porter un quelconque préjudice aux parties à l'évaluation et à la collecte des données.

Directives du GNUE : les évaluateurs ont respecté les directives du GNUE concernant les codes de conduite des évaluateurs : indépendance, impartialité, conflit d'intérêt, honnêteté et intégrité, compétence, responsabilité, obligations des participants, confidentialité, éviter les préjudices (« Avoidance of harm »), précision/ exhaustivité/ fiabilité, transparence, omissions et actes répréhensibles.

8.7. Limites de l'évaluation et stratégies d'atténuation

Les principales limites et stratégies d'atténuation utilisées durant cette mission d'évaluation sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Limites de l'évaluation et stratégies de mitigation

Limites et contraintes	Stratégies d'atténuation utilisées
Risque lié à la situation sécuritaire	
La situation sécuritaire étant volatile, elle pouvait se dégrader à tout moment et rendre inaccessibles certaines communes retenues pour la collecte. Ce contexte pouvait entraîner des retards dans la collecte des données et impacter le calendrier global de la mission.	<p>Les stratégies de mitigation ont consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recruter au niveau local (communes) des agents de collecte pour assurer la collecte de données ▪ Informer les autorités locales et l'UNICEF avant tout déploiement des agents de collecte de données dans les localités. <p><i>Avec ces mesures, l'équipe d'évaluation a pu réaliser la mission de collecte de données et obtenir les informations nécessaires à la réalisation de la mission.</i></p>
Risque lié à la faible disponibilité de certains acteurs institutionnels	
Dans certains cas, l'équipe d'évaluation a été confrontée à la faible disponibilité de quelques acteurs institutionnels. Cette situation pouvait affecter temporairement le processus de collecte des données, et compromettre la qualité globale des informations recueillies.	<p>Les stratégies ont consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expliquer à ces acteurs le bien-fondé de l'enquête ▪ Se munir de lettre d'autorisation de la collecte des données auprès de haute autorité institutionnelle du Mali ▪ Solliciter l'appui de l'UNICEF et de SFCG pour obtenir les rendez-vous auprès de ces acteurs. <p><i>Malgré ces mesures prises, l'équipe d'évaluation n'a pas pu obtenir les rendez-vous pour les entretiens avec notamment le ministère en charge de la réconciliation nationale. Cependant, cette situation n'a pas compromis la qualité globale des informations recueillies.</i></p>

Limites et contraintes	Stratégies d'atténuation utilisées
Risque lié à la mobilité du personnel impliqué dans le projet	
<p>Certaines personnes ressources impliquées au cours de la mise en œuvre du projet n'étaient plus en poste au moment de l'évaluation, ce qui pouvait compliquer la recherche d'informations de première main.</p>	<p>Les stratégies ont consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Solliciter auprès des acteurs, les contacts des personnes-ressources du projet qui ne sont plus à leur poste et procéder à des entretiens à distance ▪ Mettre un accent particulier sur la revue documentaire. <p><i>Avec ces mesures, l'équipe d'évaluation a pu rencontrer ces acteurs obtenir des informations nécessaires à la réalisation de la mission.</i></p>

Source : Equipe d'évaluation

9. CONSTATS ET CONCLUSIONS PRELIMINAIRES

1. Cette section présente, pour chacun des critères d'évaluation retenus, les constats et conclusions préliminaires en réponse aux questions évaluatives. Pour chaque critère d'évaluation analysé, les constats sont d'abord exposés par question évaluative et les conclusions préliminaires sont ensuite formulées et présentées dans un encadré.

9.1. Pertinence

Questions évaluatives relatives à la pertinence

QE1 : Dans quelle mesure les objectifs du projet sont-ils alignés selon les priorités et stratégies nationales ?

QE2 : Dans quelle mesure les activités réalisées sur le terrain ont-elles répondu aux besoins des bénéficiaires directs et indirects malgré le contexte sécuritaire volatile ?

QE3 : Dans quelle mesure les stratégies/ approches utilisées lors de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des activités ont-elles contribué à répondre aux besoins identifiés des bénéficiaires directs et indirects ?

QE4 : Dans quelle mesure les activités ont ciblé les plus vulnérables en particulier les activités d'insertion/réinsertion, le cash transfert, les cours de rattrapage, les distributions d'intrants (kits et manuels scolaires, kits de dignités, etc.) ?

QE5 : Dans quelle mesure la théorie du changement du projet a-t-elle permis d'atteindre les résultats escomptés ?

QE6 : Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu aux lacunes constatées en matière de consolidation de la paix ?

QE7 : Dans quelle mesure les parties prenantes nationales, locales y compris les adolescents et les jeunes ont-ils été consultés et impliqués tout au long de la mise en œuvre du projet « An Be Gnokon Bolo » ?



@ AMD International. Centre de jeunes de la commune IV de Bamako réhabilité par le projet « An be gnokon bolo »

QE1. Dans quelle mesure les objectifs du projet sont-ils alignés selon les priorités et stratégies nationales ?

Constat 1 : Les objectifs du projet « *An Be Gnokon Bolo* » étaient pertinents et alignés sur les priorités et stratégies nationales.

2. L'examen de la proposition du projet et des politiques/stratégies nationales montre que le projet s'est inscrit dans les orientations nationales en matière de consolidation de la paix et de prévention des conflits, telles que définies dans le Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD 2019-2023), le Plan d'Action du gouvernement de la transition (2021-2022) et la stratégie nationale de prévention de l'extrémisme violent (2018-2020). Cet alignement stratégique est résumé dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7 : Alignement du projet sur les politiques et stratégies nationales

Documents de politique / stratégie	Axes /piliers/objectifs stratégiques des documents de politique / stratégie	Objectifs ou résultats du projet alignés	Commentaires sur l'alignement
Politique nationale de la Jeunesse (PNJ) du Mali (2023-2027)	Axe 3 : Citoyenneté, Participation et Cohésion Sociale	<p>Objectif Global :</p> <p>Contribuer au bien-être des jeunes Maliens en les incitant à jouer un rôle clé dans le changement en faveur de la paix, de l'unité nationale et du développement économique, social et culturel.</p> <p>Objectif associé à l'axe : renforcer l'éducation civique, morale et patriotique, ainsi que la participation pleine et entière des jeunes aux processus de paix, de gouvernance et de développement national.</p>	Bien que mis en œuvre sur la période 2021-2023, le projet « An Be Gnokon Bolo » présente une forte convergence avec la PNJ, notamment son Axe 3 relatif à la citoyenneté, à la participation et à la cohésion sociale, dont il a anticipé et opérationnalisé plusieurs orientations stratégiques..
Charte pour la Paix, l'Unité et la Réconciliation (2017)	Fondements : Vision commune, valeurs partagées, consolider de la paix, reconstruire l'unité nationale et conforter la réconciliation nationale	Objectif : Paix, Unité, réconciliation nationale, référence à l'engagement morale entre les composantes de la nation et entre l'Etat et les collectivités	Le projet « An Be Gnokon Bolo » est fortement aligné avec la Charte pour la Paix, l'Unité et la Réconciliation nationale, en contribuant à la promotion de valeurs partagées, au renforcement du dialogue communautaire et à la consolidation des relations entre l'Etat, les collectivités territoriales et les communautés.

Documents de politique / stratégie	Axes /piliers/objectifs stratégiques des documents de politique / stratégie	Objectifs ou résultats du projet alignés	Commentaires sur l'alignement
Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable (CREDD 2019–2023)	<p>Axe stratégique 1 : Consolidation de la démocratie et amélioration de la gouvernance</p> <p>Axe stratégique 2 : Restauration de la paix, de la sécurité et renforcement du vivre ensemble</p>	<p>Objectif général : Résilience des jeunes</p> <p>Résultat 1 : Participation des jeunes à la prévention des conflits</p> <p>Résultat 2 : Collaboration jeunes-autorités locales</p> <p>Résultat 3 : Accès des jeunes à des plateformes sûres et inclusives</p>	Les objectifs du projet se sont pleinement inscrits dans la vision du CREDD en valorisant le rôle des jeunes dans la construction d'une paix durable.
Plan d'Action du Gouvernement (PAG) de la Transition (2021–2022)	Axe 4 : Promotion de la bonne gouvernance et adoption d'un pacte de stabilité sociale	<p>Résultat 1 : Participation des jeunes à la prévention des conflits</p> <p>Résultat 2 : Collaboration jeunes-autorités locales</p>	Le projet a soutenu la mise en œuvre de l'axe 4 du PAG en renforçant les dynamiques intergénérationnelles et les espaces de dialogue au niveau local.
Politique Nationale de Prévention et de Lutte contre l'Extrémisme Violent et le Terrorisme (PNPLEVT 2018–2020)	<p>Pilier 1 : Prévention</p> <p>Pilier 5 : Cohésion sociale</p>	<p>Résultat 2 : Collaboration jeunes-autorités locales</p> <p>Résultat 3 : Accès des jeunes à des plateformes sûres et inclusives</p>	Le projet a pris en compte les piliers 1 et 5 de la PNPLEVT en intégrant des activités relatives à la prévention de l'extrémisme par la promotion de la cohésion sociale et la création d'alternatives pacifiques d'engagement pour les jeunes.

Source : Equipe d'évaluation, à partir des documents de projet et des politiques nationales

3. Les entretiens menés avec les parties prenantes (UNICEF, institutions nationales, partenaires de mise en œuvre) ont confirmé cet alignement du projet avec les priorités stratégiques du gouvernement malien, en particulier en matière de consolidation de la paix, de gouvernance inclusive et de prévention de l'extrémisme violent.

Encadré 1 : *Alignement du projet avec les priorités stratégiques du gouvernement malien*

« Le projet An Be Gnokon Bolo s'aligne bien sur les priorités et les stratégies nationales notamment le renforcement de la résilience des jeunes et des femmes face au conflit et discours menant à la violence ».

Propos d'un acteur institutionnel au niveau régional

QE2. Dans quelle mesure les activités réalisées sur le terrain ont-elles répondu aux besoins des bénéficiaires directs et indirects malgré le contexte sécuritaire volatile ?

Constat 2 : Le ciblage géographique des zones d'intervention du projet « An Be Gnokon Bolo » a été pertinent, car il a tenu compte des vulnérabilités structurelles et visait à prévenir l'extension des conflits vers les zones jusque-là négligées, ce qui a permis de concentrer les activités dans des contextes où les besoins en matière de cohésion sociale et d'engagement des jeunes étaient particulièrement critiques.

4. Dans sa conception et sa mise en œuvre, le projet « *An Be Gnokon Bolo* » a ciblé en priorité les **régions de Kayes, Koulikoro, Sikasso ainsi que le district de Bamako**. Contrairement aux régions du Nord et du Centre, historiquement affectées par les conflits et bénéficiant d'un fort appui de la communauté internationale, ces zones du Sud avaient jusqu'alors été largement **négligées par les interventions en matière de consolidation de la paix** (Proposition du projet PBF, 2019).

5. Longtemps perçues comme relativement stables, ces régions ont pourtant été **rapidement impactées par l'évolution de la dynamique sécuritaire** au Mali, marquée par une montée des tensions sociales et économiques, en particulier parmi les jeunes, ainsi que par la présence de facteurs de risque spécifiques :

- ☞ Sikasso : tensions communautaires et attaques sporadiques dans une zone transfrontalière avec Mopti, le Burkina Faso et la Côte d'Ivoire ;
- ☞ Koulikoro : insécurité autour des sites d'orpaillage, proximité avec la Mauritanie, attaques récurrentes contre les populations civiles et les FAMAs ;
- ☞ Kayes : conflits liés à l'exploitation aurifère, précarité économique, forte migration des jeunes en quête d'opportunités ;
- ☞ Bamako : pression accrue sur les services de base liée à l'accueil massif de personnes déplacées internes fuyant les conflits au Nord, entraînant des tensions sociales croissantes.

6. Selon la majorité des parties prenantes consultées (UNICEF, SFCG, ONG de mise en œuvre, autorités locales), le projet a ciblé des zones jugées hautement prioritaires, et la sélection des communes d'intervention s'est faite en étroite collaboration avec les autorités locales, renforçant ainsi la pertinence de l'action. Cette situation a permis de créer ainsi les conditions favorables à la mise en œuvre d'interventions adaptées aux attentes des bénéficiaires.

Encadré 2 : Sélection des communes d'intervention
« C'est un projet très participatif. L'UNICEF et Search For Common Ground (SFCG) avec les services techniques déconcentrés dans une synergie d'action ont choisi selon les critères préétablis les communes d'intervention ».

Propos d'un acteur, membre du staff de l'UNICEF.

Constat 3 : La conception et la mise en œuvre du projet « *An Be Gnokon Bolo* » ont été fondées sur une évaluation préalable des besoins des bénéficiaires.

7. Avant la conception du projet, de larges **consultations multipartites** ont été organisées en 2019, associant les ministères sectoriels concernés, le système des Nations Unies, la société civile, les ONG, les partenaires techniques et financiers, le comité de pilotage PBF ainsi que les acteurs locaux (Proposition du projet PBF, 2019). Ces concertations ont permis d'identifier les priorités thématiques et géographiques pour la consolidation de la paix au Mali.

8. Parallèlement, une **étude de base** a été conduite en 2021 par SFCG, avec l'appui de l'UNICEF et du Département des Affaires Politiques et de la Consolidation de la Paix (DPPA).

9. Ces évaluations initiales ont permis de mettre en évidence les **principaux besoins exprimés par les groupes cibles avant la mise en œuvre du projet**, à savoir :

- ☞ **Pour les adolescents (12-17 ans)** : i) besoin de formation sur la prévention et la gestion des conflits, ii) promotion de leur autonomisation, iii) accès à des plateformes sûres et inclusives et prise en compte de leurs idées et opinions ;

- ☞ **Pour les jeunes (18-35 ans) :** i) sensibilisation sur leurs rôles et responsabilités dans la communauté, ii) formation en techniques de gestion des conflits, iii) implication active dans les processus de paix et de cohésion sociale, iv) appui à la création d'activités génératrices de revenus (AGR) ;
- ☞ **Pour les femmes :** i) sensibilisation sur leur rôle en matière de paix et de cohésion sociale, ii) renforcement des compétences en négociation et médiation, iii) implication dans les mécanismes de consolidation de la paix.

10. Ces besoins ont été confirmés par les résultats de l'enquête quantitative menée dans le cadre de la présente évaluation. Les jeunes âgés de 18 à 35 ans ont principalement exprimé des besoins liés à : (i) les sensibilisations sur l'importance du vivre ensemble, de la paix et de la cohésion sociale (72,6%), (ii) la formation sur les techniques de prévention, de gestion et de médiation de conflits (59,2%), (iii) plus de paix et de cohésion sociale (51,1%), (iv) aux centres ou maisons de jeunes (46%), (v) au renforcement des capacités en vue de faciliter l'inscription des enfants non scolarisés et le retour à l'école des enfants déscolarisés (45,5%), (vi) l'appui au développement d'activités génératrices de revenu (AGR) (45,5%). Les femmes ont, quant à elles, mis en avant des besoins spécifiques tels que : (i) les sensibilisations sur l'importance du vivre ensemble, de la paix et de la cohésion sociale (71%), (ii) la formation sur les techniques de prévention, de gestion et de médiation de conflits (59%), (iii) plus de paix et de cohésion sociale (48%), (iv) les centres ou maisons de jeunes (48%), (v) l'appui au développement d'activités génératrices de revenu (AGR) (45%), (vi) les sensibilisations sur l'existence des comités locaux de gestion des conflits et leurs rôles (44%). Le nuage de mots présenté dans l'encadré 3 ci-contre illustre la perception de certains participants sur l'expression des besoins en matière de paix et cohésion sociale.

Encadré 3 : Synthèse des propos sur l'expression des besoins des communautés



Source : Auteur à partir des données qualitatives collectées

11. Par ailleurs, lors des discussions de groupes (focus groups), les participants (hommes, femmes, adolescent(e)s et jeunes) ont indiqué qu'avant la mise en œuvre du projet, leurs principaux besoins concernaient notamment : (i) les sensibilisations sur l'importance du vivre ensemble, de la paix et de la cohésion sociale, (ii) la formation sur les techniques de prévention, de gestion et de médiation de conflits, (iii) plus de paix et de cohésion sociale, (iv) les centres ou maisons de jeunes, (v) l'appui au développement d'activités génératrices de revenu (AGR), (vi) les sensibilisations sur l'existence des comités locaux de gestion des conflits et leurs rôles, (vii) le renforcement des capacités en vue de faciliter l'inscription des enfants non scolarisés et le retour à l'école des enfants déscolarisés.

Encadré 4 : Besoins en matière de paix et cohésion sociale avant le projet

« Avant 2020 nous manquions de cadre d'échanges entre les gens dans la communauté ... ».
Propos d'une femme bénéficiaire, à Koulikoro.

12. Les axes prioritaires retenus dans le projet étaient en adéquation avec les besoins exprimés par les communautés, en particulier les jeunes et les femmes. Le tableau ci-dessous montre l'alignement du projet sur les besoins exprimés.

Tableau 8 : Alignement du projet sur les besoins identifiés

Catégories de besoins exprimés	Axes prioritaires du projet correspondant
Sensibilisation au vivre ensemble, à la paix et à la cohésion sociale	Axe 1. Participation et leadership des jeunes dans la prévention et la gestion des conflits Axe 3. Création et valorisation d'espaces sûrs et inclusifs pour la cohésion sociale
Formation sur les techniques de prévention, gestion et médiation des conflits	Axe 1. Participation et leadership des jeunes dans la prévention et la gestion des conflits
Plus de paix et de cohésion sociale dans les communautés	Axe 2. Dialogue intergénérationnel et collaboration entre jeunes, leaders et autorités
Centres ou maisons de jeunes	Axe 3. Création et valorisation d'espaces sûrs et inclusifs pour la cohésion sociale
Renforcement des capacités pour la scolarisation et le retour à l'école	Aucun axe prioritaire du projet n'est directement aligné sur ce besoin
Appui au développement d'activités génératrices de revenu (AGR)	Aucun axe prioritaire du projet n'est directement aligné sur ce besoin
Sensibilisation sur l'existence et les rôles des comités locaux de gestion des conflits	Axe 2. Dialogue intergénérationnel et collaboration entre jeunes, leaders et autorités

Source : Equipe d'évaluation

Constat 4 : Les activités réalisées dans le cadre du projet ont globalement répondu aux besoins des bénéficiaires directs (jeunes de 12–35 ans) et indirects (acteurs institutionnels, autorités locales, leaders communautaires et familles issues des zones non ciblées), malgré un contexte sécuritaire et politique particulièrement volatile.

13. Pour répondre aux besoins identifiés des **bénéficiaires directs**, en particulier les adolescents (12-17 ans) et jeunes (18-35 ans), le projet a mobilisé certains leviers d'action comme le renforcement des capacités et la promotion de l'engagement civique (Rapports annuels de progrès, 2021-2023). **Le renforcement des capacités** s'est effectué à travers des formations sur l'analyse, la prévention, la gestion et la transformation des conflits, avec une attention portée à l'atteinte de la parité hommes/femmes. Quant à **la promotion de l'engagement civique et du leadership communautaire**, elle a consisté à la mise en place de clubs de paix dans les communes ciblées, à l'organisation d'ateliers participatifs et de sessions de plaidoyer, ainsi qu'à la production du livret pédagogique « *La paix au quotidien* ».

14. Les résultats de **l'enquête quantitative** indiquent que plus de la moitié (61,5%) des jeunes interrogés (56% des femmes et 68% des hommes) ont considéré que leurs besoins ont été pris en compte par le projet. À l'inverse, 6,95% ont estimé que leurs attentes n'ont pas été satisfaites. Parmi les besoins les plus fréquemment cités comme non entièrement couverts, figurent : i) le développement d'AGR (cité par 53,1% des répondants non satisfaits), ii) la construction et réhabilitation de centres/maisons de jeunes (45%), iii) les transferts monétaires directs ou cash transfert (31,8%) et iv) la création de radios de jeunes (25,4%). Le nuage de mots présenté dans l'encadré 5 ci-contre illustre la perception de certains participants, qui ont estimé que certains de leurs besoins en matière de paix et cohésion sociale avant la mise en œuvre du projet ont été pris en considération.

Encadre 5 : Synthèse sur la prise en compte des besoins des communautés



Source : Auteur à partir des données qualitatives collectées

15. Ces constats sont appuyés par les résultats des **focus groups** réalisés auprès des jeunes, ainsi que des **cartographies corporelles** conduites avec les adolescent-e-s. Si certains participant(e)s ont confirmé la pertinence des actions menées, d'autres ont souligné des lacunes importantes, notamment l'absence d'appui concret au développement d'AGR et l'insuffisance d'espaces dédiés à l'épanouissement et à l'expression des jeunes.

Encadré 6 : Prise en compte des besoins

« Avant l'arrivée du projet ma communauté était confrontée à plusieurs besoins surtout le conflit intergénérationnel. Mais le projet a tout absorbé. Avant l'arrivée du projet Banamba manquait de beaucoup d'outils de consolider de paix dans sa commune surtout »

Propos d'un jeune homme, résidant dans la commune de Banamba à Koulikoro

16. En ce qui concerne les **bénéficiaires indirects** (autorités locales, leaders communautaires, parents, enseignants, représentants des services déconcentrés, membres de la société civile), le projet a mis en œuvre des actions spécifiques pour répondre à leurs besoins (Rapports annuels de progrès du projet, 2022-2023). Ces actions sont :

- ☞ **L'implication active** des acteurs dans un comité de pilotage, présidé par le Secrétaire général du Ministère de la Jeunesse, et intégrant des représentants des services techniques déconcentrés et des leaders locaux (traditionnels, religieux, communautaires) ;
- ☞ Le **renforcement du tissu social et la sensibilisation communautaire**, qui a permis d'atteindre plus de 20 000 personnes (femmes, hommes, adolescent(e)s et jeunes), via des visites à domicile, des émissions radiophoniques et des forums communautaires, mis en œuvre par les ONG IMADEL et International Alert.

17. Les données de l'**enquête réalisée** révèlent que 67,27% des personnes âgées de 36 ans et plus (63% des femmes et 72% des hommes) ont estimé que leurs besoins ont été pris en compte par le projet. Toutefois, 32,7% ont exprimé une insatisfaction persistante, notamment vis-à-vis des besoins comme : le développement d'AGR (61,5%) et les transferts monétaires directs (38,5%).

18. Ces constats sont corroborés par les **entretiens individuels** réalisés avec les autorités locales, les leaders communautaires, les représentants des services déconcentrés et les organisations de la société civile, ainsi que par les **focus groups** avec les parents. Des personnes consultées ont confirmé que le projet avait globalement répondu à leurs besoins, en particulier en matière d'implication institutionnelle, de dialogue communautaire et de renforcement de la cohésion sociale.

QE3. Dans quelle mesure les stratégies/ approches utilisées lors de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des activités ont-elles contribué à répondre aux besoins identifiés des bénéficiaires directs et indirects ?

Constat 5 : Les stratégies/ approches utilisées dans le cadre du projet ont globalement contribué à répondre aux besoins identifiés des bénéficiaires directs et indirects, même si certains défis structurels et contextuels ont limité l'ampleur des effets dans certaines zones.

19. Sur la base de la revue documentaire (Proposition du projet, rapports de progrès 2021-2023) et des données issues des entretiens, les principales stratégies et approches mises en œuvre pour la réalisation, le suivi et l'évaluation du projet « *An Be Gnokon Bolo* » se déclinent comme suit :

- ☞ **Le renforcement des capacités et mobilisation des jeunes :** Il a consisté à former et accompagner les jeunes, notamment au sein des clubs de paix, sur le leadership

citoyen, la prévention et la gestion des conflits, le plaidoyer et la communication non violente. Cette approche a permis de répondre au besoin d'espaces sûrs, inclusifs et orientés vers la résolution de problèmes, tout en renforçant la participation active des jeunes et des femmes aux initiatives communautaires.

- ☞ **L'approche participative et inclusive** : Elle s'est concrétisée essentiellement par des diagnostics participatifs des besoins impliquant jeunes, femmes leaders, autorités locales et OSC et la mise en place de plateformes (clubs de paix, dialogues communautaires, tribunes d'expression) où toutes les catégories de population peuvent contribuer aux décisions et au suivi. Cette approche a renforcé la confiance mutuelle, amélioré la légitimité des actions et assuré une meilleure représentativité et équité dans la sélection des bénéficiaires, en appliquant une méthode de non-exclusion intégrant les groupes vulnérables (femmes, adolescents, PDI, personnes handicapées).
- ☞ **La communication sociale et mobilisation des médias** : Elle s'est traduite par la sélection et formation des adolescents et jeunes animateurs (80/région, 50% femmes)³⁵ pour porter des messages de paix via les radios communautaires et les outils dédiés (livret « Paix au quotidien »). Cette stratégie a répondu au besoin d'information fiable, de contre-discours face aux messages de haine, et de valorisation des initiatives portées par les jeunes garçons et les jeunes filles.
- ☞ **La création et réhabilitation d'infrastructures et d'espaces de jeunes** : Cette stratégie a contribué à réduire le besoin initial d'espaces sûrs et inclusifs pour les jeunes.
- ☞ **L'approche communautaire et partenariats institutionnels** : L'approche communautaire s'est matérialisée par la mise en place i) des comités de coordination locale (UNICEF, SFCG, Directions régionales Jeunesse/ Social, PNCD) pour piloter et coordonner au plus près des réalités locales, ii) du comité technique de pilotage national présidé par le Ministère de la Jeunesse pour le suivi/évaluation stratégique, complémentarité et ajustements et iii) des plateformes ou mécanismes de retour communautaire (PNCD, U-report) pour recueillir, remonter et traiter les préoccupations locales. Cette approche a favorisé l'appropriation et la réactivité aux besoins locaux, notamment pour la gestion des tensions et la prise en compte des priorités des femmes/filles.

20. Les propos recueillis auprès des acteurs (UNICEF, SFCG, ONG de mise en œuvre) ont confirmé la pertinence de ces stratégies et approches. Selon eux, elles ont i) permis une appropriation communautaire et une mobilisation active autour de l'identification et de la résolution des problèmes de cohésion sociale, ii) assuré une inclusion effective en ciblant, au-delà des jeunes et adolescents, les femmes, les PDI et d'autres groupes vulnérables et iii) favorisé une sélection transparente et concertée des bénéficiaires.

Encadré 7 : Pertinence de la théorie du changement

« Les stratégies/approches utilisées dans la mise en œuvre, le suivi et de l'évaluation des activités étaient pertinentes qui a permis de renforcer l'appropriation du projet par les communautés et leur mobilisation dans l'identification et la résolution des problèmes de cohésion sociales identifiées dans leur localité. Ces activités étaient marquées par l'exclusivité notamment l'implication des femmes, des adolescents, des jeunes et des PDI. »

Propos d'un acteur institutionnel à Kayes

³⁵ Rapport de progrès du projet PBF, mai 2023.

21. L'analyse croisée des rapports de progrès (2021-2023) et des entretiens met toutefois en évidence certaines limites ayant freiné l'efficacité des approches et stratégies adoptées dans le cadre du projet. Il s'agit principalement des capacités logistiques limitées des directions régionales de la Jeunesse pour le suivi/rapportage (informatique, mobilier, énergie), des contraintes contextuelles (COVID-19, insécurité, instabilité politique) ayant retardé certaines activités et du faible taux de participation des femmes aux tribunes dans certaines zones.

Encadré 8 : *Limites ayant freiné l'efficacité des approches et stratégies adoptées*

« Comme facteurs négatifs, il y a le problème d'accès sécuritaire de certaines communes d'intervention, les effets de la crise sanitaire COVID qui ne permettaient pas de regrouper un nombre de personnes pour les activités »

Propos d'un acteur institutionnel à Kayes

QE4 : Dans quelle mesure les activités ont ciblé les plus vulnérables en particulier les activités d'insertion/ réinsertion, le cash transfert, les cours de rattrapage, les distributions d'intrants (kits et manuels scolaires, kits de dignités, etc.) ?

Constat 6 : Le projet « *An Be Gnokon Bolo* » a principalement atteint les personnes vulnérables à travers l'insertion/réinsertion sociale et citoyenne, tandis que les autres modalités (cash transfert, cours de rattrapage, distributions d'intrants) n'ont pas été déployées.

22. L'analyse documentaire (Proposition du projet, rapports de progrès 2021-2023) montre que le projet « *An Be Gnokon Bolo* » a intégré le principe "*Ne laisser personne de côté*" dans sa conception. Les critères de ciblage retenus incluaient les jeunes, les femmes, les personnes vivant avec un handicap, les PDI, les populations vivant dans des zones frontalières et les groupes marginalisés. De plus, le choix des communes d'intervention a été orienté par une analyse de vulnérabilité conduite avec les autorités locales, afin de prioriser les zones à risques dans les régions de Kayes, Koulikoro, Sikasso et le district de Bamako. Par ailleurs, le projet a fixé des quotas de genre (50% de femmes) et mis en place des mécanismes de feedback communautaire (PNCD, U-Report) pour recueillir et traiter les préoccupations locales.

23. En ce qui concerne la mise en œuvre, parmi les activités contribuant à la prise en compte des plus vulnérables, comme l'insertion/réinsertion sociale et citoyenne, le cash transfert, les cours de rattrapage et les distributions d'intrants (kits et manuels scolaires, kits de dignités, etc.), seule l'insertion/réinsertion sociale et citoyenne, a été abondamment documentée dans les rapports de progrès. Elle s'est traduite par la création et l'animation de clubs de paix, le renforcement des capacités en leadership, médiation, plaidoyer, communication non violente, ainsi que l'animation d'émissions sur les radios communautaires par des jeunes formés (50% de filles). Les autres activités telles que le cash transfert, les cours de rattrapage et les distributions d'intrants, n'ont pas été explicitement rapportées.

24. Les entretiens réalisés avec les agences d'exécution (UNICEF, SFCG) et les ONG partenaires de mise en œuvre ont confirmé que le projet a bien pris en compte les groupes vulnérables dans ses interventions, en particulier à travers les activités de renforcement de capacités et de participation communautaire. Ces acteurs ont souligné notamment la présence de femmes, de jeunes issus de ménages pauvres, de PDI et de personnes handicapées dans les sessions de formation et les clubs de paix.

Encadré 9 : *Prise en compte des groupes vulnérables*

« Oui les personnes vulnérables ont été prise en compte dans les activités réalisées. Elles étaient informées et prenaient part à toutes activités du projet. »

Propos d'un acteur de mise en œuvre du projet

25. Les données quantitatives issues de l'enquête ménages ont apporté un éclairage complémentaire : (38,9%) des personnes interrogées ont indiqué que le projet a pris en compte les besoins spécifiques des plus vulnérables dans leur localité, tandis que 61,1% ont exprimé une opinion contraire. Parmi celles ayant répondu positivement, l'insertion/réinsertion est la modalité la plus fréquemment citée (65,4%), suivie par les distributions d'intrants (29,6%), puis le cash transfert (9,4%) et les cours de rattrapage (8,8%). Le fait que certaines personnes interrogées aient mentionné des activités (cash transfert, cours de rattrapage, distributions d'intrants) qui ne figurent pas dans les rapports de progrès peut s'expliquer par une confusion avec d'autres programmes ou interventions menés en parallèle dans les mêmes zones, ou par des actions ponctuelles locales non intégrées dans le suivi formel du projet. Le nuage de mots présenté dans l'encadré 10 ci-contre illustre la perception de certains participants, qui ont estimé que certains des besoins des personnes vulnérables en matière de paix et cohésion sociale avant la mise en œuvre du projet ont été pris en considération.

Encadre 10 : Synthèse sur la prise en compte des personnes vulnérables



Source : Auteur à partir des données qualitatives collectées

QE5 : Dans quelle mesure la théorie du changement du projet a-t-elle permis d'atteindre les résultats escomptés ?

Constat 7 : La théorie du changement du projet est demeurée opérationnelle, adaptée et pertinente dans un contexte marqué par des contraintes sécuritaires et sanitaires. Sa mise en œuvre a respecté la logique initiale et a permis d'atteindre la plupart des résultats escomptés. Toutefois, son renforcement par l'intégration d'outils d'alerte précoce et d'actions socio-économiques permettrait de consolider les acquis en matière de paix et de cohésion sociale.

26. La théorie du changement initiale du projet « *An Be Gnokon Bolo* » postulait que « *si les jeunes hommes et femmes prenaient conscience de la précarité de la paix dans leurs régions, étaient outillés en analyse, prévention et gestion des conflits, développaient des relations de confiance mutuelle entre eux/elles et avec les institutions locales, et étaient reconnus et soutenus par les autorités et leaders dans la mise en œuvre d'activités inclusives de cohésion sociale, alors ils/elles deviendraient plus résilients, inclus dans les processus décisionnels, et contribueraient de manière active, inclusive et durable à la prévention et à la gestion des conflits dans leurs localités* ».

27. Deux hypothèses centrales de la théorie se sont confirmées dans le temps : (i) des espaces sûrs d'échanges pour la jeunesse peuvent fonctionner, même dans un contexte sécuritaire volatil, (ii) l'appui et l'alignement institutionnel avec les autorités nationales et locales constituent un levier stratégique de légitimation des jeunes. Les rapports de progrès et les témoignages d'acteurs indiquent que ces hypothèses se sont matérialisées, notamment grâce à la révision participative des plans d'action communautaires et à l'animation régulière d'espaces jeunes.

28. La chaîne causale définie dans la théorie du changement a été étayée par des activités concrètes et des effets observables, documentés par des données qualitatives et quantitatives. Les principales interventions menées (2021-2023) incluent : le renforcement de capacités (formations des adolescent.es et des jeunes sur l'analyse, la prévention et la gestion des conflits), la promotion de l'expression et du dialogue (tribunes, visites à domicile, actions conjointes jeunes-autorités), la mobilisation médiatique (productions et diffusions radio/TV,

feuilleton sensible aux conflits, partenariat avec 18 radios) et l'amélioration des espaces physiques (réhabilitation et fonctionnalisation d'espaces jeunes).

29. Ces activités ont généré des extrants tangibles : 12 clubs de paix dotés de plans d'action, 18 radios partenaires diffusant régulièrement des messages, 20 épisodes radio et 20 épisodes TV produits et diffusés.

30. Les effets attendus dans la théorie se sont manifestés, à savoir la participation accrue des jeunes, y compris des jeunes femmes, aux mécanismes locaux, la collaboration renforcée avec autorités/leaders et le changement d'attitudes en faveur du dialogue intercommunautaire.

31. Les premiers impacts sont observables. En effet, la théorie du changement visait un renforcement durable de la résilience communautaire. Les évaluations et témoignages recueillis ont montré des contributions directes à des résultats de paix, telles que la facilitation de l'accord de paix de Misséni (mai 2022), la résolution de conflits locaux (Fakola, Balan Bakama) et la normalisation des relations intercommunautaires dans plusieurs zones.

32. L'équipe d'évaluation a toutefois identifié trois principales insuffisances qui, si elles étaient intégrées, renforceraient la portée et la réactivité de la théorie du changement :

- ☞ **Manque d'intégration explicite d'un système d'alerte précoce pour anticiper et traiter les tensions émergentes** : Une boucle d'alerte-action (PBF + UNICEF/SFCG + autorités locales + clubs de paix/radios) pourrait être mise en place via des sondages de perception trimestriels, la cartographie des incidents et des tableaux de bord partagés déclenchant des micro-réponses ciblées.
- ☞ **Absence de dimension socio-économique explicite** : L'ajout d'interventions génératrices de revenus et d'opportunités économiques permettrait de répondre au spectre complet du mandat PBF et d'attaquer certaines causes structurelles des tensions.
- ☞ **Absence de prise en compte des dimensions culturelles et institutionnelles comme leviers causaux**, alors qu'elles conditionnent fortement l'acceptation sociale et la légitimation du rôle des jeunes dans les processus de paix et de gouvernance locale. En effet, dans le contexte malien, la légitimité des jeunes dans les espaces de décision dépend fortement : i) des normes sociales et culturelles et ii) de la reconnaissance des jeunes comme une composante légitime et positive pour la paix et le développement par les autorités locales, les leaders communautaires, les services déconcentrés de l'État et les structures de gouvernance locales.

33. Ainsi, la théorie de changement modifiée proposée par l'équipe d'évaluation est formulée comme suit :

- ☞ « **Si** les jeunes hommes et femmes prenaient conscience de la précarité de la paix dans leurs régions, étaient outillés en analyse, prévention et gestion des conflits, développaient des relations de confiance mutuelle entre eux/elles et avec les institutions locales, et étaient reconnus et soutenus par les autorités et leaders dans la mise en œuvre d'activités inclusives de cohésion sociale ».
- ☞ **ET SI**, en complément : « **i)** un système d'alerte précoce structuré permettait d'anticiper et de traiter les tensions émergentes, à travers une boucle d'alerte-action associant le PBF, l'UNICEF/SFCG, les autorités locales, les clubs de paix et les radios communautaires, fondée sur des sondages de perception réguliers, la cartographie des incidents et des tableaux de bord partagés déclenchant des réponses rapides et ciblées ; **ii)** des interventions socio-économiques explicites (activités génératrices de revenus,

opportunités économiques et dispositifs d'insertion) venaient renforcer l'engagement des jeunes et adresser certaines causes structurelles des tensions ; **iii)** les dimensions culturelles et institutionnelles étaient explicitement prises en compte comme leviers causaux, notamment à travers l'évolution des normes sociales et intergénérationnelles et la reconnaissance formelle et informelle des jeunes comme une composante légitime et positive pour la paix et le développement par les autorités locales, les leaders communautaires, les services déconcentrés de l'État et les structures de gouvernance locales » ;

- ☞ **ALORS**, la résilience des jeunes et des communautés serait consolidée, leur inclusion dans les processus décisionnels serait renforcée de manière durable, et leur contribution à la prévention et à la gestion pacifique des conflits gagnerait en efficacité, en légitimité sociale et en pérennité.

QE6 : Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu aux lacunes constatées en matière de consolidation de la paix ?

Constat 8 : Le projet a apporté des réponses significatives aux principales lacunes identifiées dans le domaine de la consolidation de la paix au Mali.

34. L'étude de base réalisée par SFCG (2021) et la Proposition du projet ont explicitement identifié plusieurs lacunes cruciales en matière de consolidation de la paix au Mali avant la mise en œuvre du projet à savoir : i) la faible inclusion des jeunes dans les mécanismes de prévention et de gestion des conflits, ii) la faible connaissance des techniques de médiation et de gestion des conflits, iii) l'absence de mécanismes locaux efficaces de prévention et gestion des conflits, iv) le manque de dialogue intergénérationnel et de reconnaissance du rôle des jeunes, v) le faible ancrage institutionnel des politiques de jeunesse et le manque de coordination.

35. L'analyse des rapports annuels de progrès du projet (2021-2023) montre que le projet a mis en œuvre plusieurs actions pour répondre à ces lacunes identifiées. Les principales réponses apportées sont :

- ☞ **Face à la faible inclusion des jeunes dans les mécanismes de prévention et de gestion des conflits et à la faible connaissance sur les techniques de médiation et de gestion des conflits :** i) la formation des jeunes sur la gestion des conflits et le leadership communautaire, ii) la création et renforcement de clubs de paix actifs dans les communes ciblées, et leur transformation en des espaces de dialogue communautaire et de médiation, iii) l'engagement concret des jeunes dans la résolution de conflits intercommunautaires, notamment à Misséni, avec un accord de paix signé entre trois villages.
- ☞ **Face à l'absence de mécanismes locaux efficaces de prévention et gestion des conflits :** l'élaboration de plans d'action communautaires pour les clubs de paix (tribunes d'expression populaire et actions conjointes autorités-jeunes) et la réhabilitation de 4 centres de jeunes.
- ☞ **Face au manque de dialogue intergénérationnel et de reconnaissance du rôle des jeunes :** i) l'organisation de dialogues communautaires rassemblant les adolescents et les jeunes, les leaders locaux, les autorités religieuses et traditionnelles, ii) la participation active des autorités (ministres, sous-préfets, maires, etc.) dans les activités du projet, y compris des tribunes publiques impliquant les jeunes, iii) l'implication du Ministère de la Jeunesse dans la création d'un comité technique de pilotage, garantissant une reconnaissance institutionnelle de l'initiative.

☞ **Face au faible ancrage institutionnel des politiques de jeunesse et manque de coordination** : i) l'élaboration et la validation de la Politique nationale de la jeunesse, appuyée par le projet, avec la mobilisation des bailleurs de fonds à travers une table ronde organisée par le ministère et ii) l'activation d'un mécanisme de coordination multisectoriel sous forme de comité technique, assurant la durabilité et la complémentarité des actions sur le terrain.

36. Les données d'enquête ont confirmé la portée de ces actions : 58,3% des jeunes âgés de 18 à 35 ans ont déclaré avoir bénéficié des services ou prestations du projet. Pour ceux affirmant être bénéficiaires, les types de services les plus fréquemment cités sont : la sensibilisation sur le vivre ensemble, la paix et la cohésion sociale (80,8% des répondants, soit 75,9% pour les femmes et 85,7% pour les hommes), la formation/ renforcement des capacités sur la prévention, la gestion et la médiation de conflits (78,5%), la sensibilisation sur les comités locaux de gestion des conflits (53,8%) et la mobilisation communautaire sur la prévention et la gestion des conflits (51,9%).

37. Les **focus groups** menés auprès des jeunes et les **cartographies corporelles** conduites avec les adolescent-e-s confirment également la mise en œuvre effective d'activités pertinentes pour combler les lacunes initiales. Il s'agit notamment de la sensibilisation sur le vivre ensemble, de la mise en place de comités régionaux de prévention des conflits, de l'organisation de tribunes d'expression populaire, de l'implication des jeunes dans l'élaboration de plans de plaidoyer à l'échelle communale et régionale, ainsi que de la création d'espaces d'écoute et de conseils.

Encadré 11 : *Prise en compte des lacunes en matière de consolidation de la paix*

« Avant ce projet, nous manquions de maîtrise des techniques de prévention et gestion des conflits communautaires. Le projet a pu régler tout ça. »

Propos d'un jeune de la commune de Banamba à Koulikoro

38. Enfin, les **entretiens individuels** réalisés avec les parties prenantes (acteurs institutionnels, autorités locales, leaders communautaires) confirment également les efforts du projet pour répondre aux lacunes identifiées en amont. Ils ont notamment salué l'organisation régulière de dialogues communautaires inclusifs, l'implication des autorités dans les processus, le renforcement des capacités des jeunes et la structuration des clubs de paix comme leviers efficaces de prévention des conflits.

QE7 : Dans quelle mesure les parties prenantes nationales, locales y compris les adolescents et les jeunes ont-ils été consultés et impliqués tout au long de la mise en œuvre du projet « An Be Gnokon Bolo » ?

Constat 9 : La mise en œuvre du projet « An Be Gnokon Bolo » a mobilisé et impliqué les acteurs institutionnels, les autorités locales et les jeunes/adolescents à travers des mécanismes formels (comités de pilotage et de coordination, clubs de paix, activités de plaidoyer et de sensibilisation).

39. La consultation et l'implication des parties prenantes au cours de la mise en œuvre du projet se sont opérées de manière différenciée selon les catégories d'acteurs.

40. La consultation des **acteurs institutionnels nationaux** s'est effectuée principalement à travers les réunions régulières du comité technique de pilotage national (présidé par le Secrétaire général du Ministère de la Jeunesse) et les rencontres du comité technique avant le lancement d'activités stratégiques, telles que la réhabilitation et l'équipement des centres de jeunes, la production des livrets « Paix au quotidien » ou l'organisation des foras intercommunaux et national. Ces acteurs ont été impliqués dans : i) la supervision et suivi-

évaluation des activités sur le terrain, ii) la formulation de recommandations correctives pour améliorer l'efficacité du projet, iii) la coordination avec d'autres interventions dans le domaine jeunesse/paix et l'appui institutionnel lors d'événements majeurs comme la table ronde des bailleurs pour financer la Politique nationale de la jeunesse (Rapport de progrès, octobre 2022).

41. Lors des entretiens, certains représentants institutionnels ont confirmé leur participation à des activités concrètes du projet (réunions de suivi, validation d'outils, participation à des événements de plaidoyer). En revanche, d'autres, notamment du ministère en charge de la réconciliation, ont signalé ne pas avoir été associés à la mise en œuvre.

Encadré 12 : *Implication des acteurs institutionnels*

« Depuis mon arrivée notre service n'a participé à aucune activité du projet « An Be Gnokon Bolo ». A titre personnel et souvent au nom de la jeunesse de Sikasso j'ai eu la chance de participer à un certain nombre d'activités. »

Propos d'un acteur institutionnel à Sikasso.

42. En ce qui concerne la consultation des **autorités locales et leaders communautaires**, elle s'est déroulée via les réunions des comités régionaux de coordination incluant les directions régionales de la Jeunesse, du Développement social, de l'Économie solidaire, et les représentants des communes, ainsi que les dialogues intercommunautaires et tribunes d'expression populaire. Leur implication s'est traduite par : i) l'appui à la mise en œuvre des plans d'action locaux et au fonctionnement des clubs de paix, ii) leur engagement direct dans la résolution de conflits (ex. médiation entre villages de Bia, Teguééré et Karfiguéba à Misseni), iii) le soutien au plaidoyer des jeunes auprès des communautés, iv) la contribution à la mobilisation communautaire lors des campagnes de sensibilisation (Rapport annuel de progrès 2022).

43. Les autorités locales et leaders communautaires rencontrés ont affirmé avoir été régulièrement consultés et impliqués tout au long de la mise en œuvre. Ils ont mis en avant leur rôle actif dans la médiation, la mobilisation et les campagnes de sensibilisation.

Encadré 13 : *Implication des autorités locales et leaders communautaires*

« Oui, j'ai été consulté et impliqué à plusieurs étapes du projet. Dès le lancement, les responsables du projet ont échangé avec les autorités du quartier pour présenter les objectifs et recueillir nos avis. Ensuite, j'ai participé à certaines réunions de planification, où j'ai pu partager les réalités locales et suggérer des approches adaptées au contexte du quartier Plateau. »

Propos d'un leader communautaire à Kayes.

44. Enfin la consultation des **adolescent.es et jeunes** a eu lieu principalement lors des réunions des clubs de paix, des tribunes d'expression populaire, des doras communautaires et des dialogues intergénérationnels (avec autorités et leaders). Leur implication a été multiple : i) participation à des formations, ii) élaboration et mise en œuvre de plans d'action communautaires par les clubs de paix, iii) organisation d'activités de sensibilisation (prévention des conflits, citoyenneté, cohésion sociale), iv) production et diffusion de contenus médiatiques (émissions radio, capsules vidéo) conçus et intitulés en langues locales, notamment en bambara, avec l'implication directe des jeunes, et sous la coordination technique de SFCG, qui en assurait la maîtrise éditoriale et v) mise en œuvre des plans de plaidoyer régionaux et communaux (Rapports de progrès 2022, 2023).

réhabilitation de 4 centres de jeunes, et la mobilisation de 18 radios partenaires. Ces initiatives ont contribué à des résolutions concrètes de conflits et à une meilleure reconnaissance du rôle des jeunes.

9.2. Cohérence

Questions évaluatives relatives à la cohérence

QE8 : Dans quelle mesure les stratégies mises en œuvre ont-elles amélioré la complémentarité, l'harmonisation et la coordination entre les acteurs y compris les autres agences des Nations Unies ?

QE9 : Dans quelle mesure la communication et les appuis techniques aux partenaires de mise en œuvre ainsi que la coordination ont-elles contribué aux résultats atteints ; Quelles ont été les principales contraintes à une coordination efficace ?

QE10 : Dans quelle mesure la coordination du projet à différents niveaux (central et régional de l'UNICEF) a-t-elle travaillé efficacement avec les partenaires de mise en œuvre et avec les principaux acteurs sur le terrain pour établir une synergie avec les autres intervenants hors projet An Be Gnokon Bolo ?



@SFCG. Jeunes et autorités à la mise en place des clubs de paix et le renforcement de capacité sur la prévention et la gestion des conflits dans la région de Sikasso

QE8 : Dans quelle mesure les stratégies mises en œuvre ont-elles amélioré la complémentarité, l'harmonisation et la coordination entre les acteurs y compris les autres agences des Nations Unies ?

Constat 10 : Les stratégies mises en œuvre dans le cadre du projet ont contribué de manière significative à renforcer la complémentarité, l'harmonisation et la coordination entre les différents acteurs.

46. La mise en œuvre du projet « An Be Gnokon Bolo » s'est appuyée sur une coordination structurée et une forte complémentarité entre les parties prenantes nationales et internationales. Cette coordination s'est matérialisée à travers trois leviers principaux identifiés

dans le document du projet (2019) et confirmés par les rapports annuels de progrès (2021-2023). Il s'agit de (i) la mise en place de mécanismes de coordination stratégique et technique, (ii) la planification conjointe entre agences d'exécution et partenaires et (iii) la complémentarité programmatique avec d'autres interventions des Nations Unies).

- 🔗 **Mise en place de mécanismes de coordination stratégique et technique** : L'UNICEF, en tant qu'agence chef de file, a assuré la coordination globale du projet via deux instances complémentaires à savoir le comité technique de pilotage national et les comités de coordination locale. Le Comité technique de pilotage national, présidé par le Secrétaire général du Ministère de la Jeunesse et des Sports, regroupait les ministères techniques, l'UNICEF, SFCG et d'autres parties prenantes (Conseil national de la jeunesse, PNUD, etc.). Il avait pour mission le suivi stratégique, l'évaluation des activités, l'assurance de la complémentarité entre les interventions, et la formulation de mesures correctrices. Les Comités de coordination locale, composés des représentants régionaux et/ou des services techniques et des agences onusiennes (notamment l'UNICEF), ont joué un rôle opérationnel clé dans la coordination de la mise en œuvre dans les régions cibles.
- 🔗 **Planification conjointe entre agences d'exécution et partenaires** : Le projet a été conçu comme une initiative conjointe entre UNICEF (agence chef de file) et SFCG, avec la contribution de partenaires techniques de mise en œuvre comme International Alert, IMADEL et des structures gouvernementales. La planification et la mise en œuvre des activités ont été réparties de manière complémentaire. L'UNICEF a coordonné les aspects liés à la mobilisation institutionnelle, la communication pour le changement social et comportemental, et l'appui pour la rédaction et la validation de la Politique nationale de la jeunesse. Il a par ailleurs coorganisé des activités sur le terrain à travers la participation de ses staffs comme formateurs aux différentes activités du Ministère de la jeunesse et des sports, chargé de l'instruction civique et de la construction citoyenne, notamment le livret de paix, etc. Quant à SFCG, International Alert et IMADEL, ils ont mis en œuvre des actions de terrain : la sensibilisation, les formations, les tribunes communautaires, les visites à domicile, les foras de dialogue.
- 🔗 **Complémentarité programmatique avec d'autres interventions des Nations Unies** : Le projet s'est inscrit dans une logique de complémentarité et d'harmonisation thématique et géographique avec d'autres initiatives similaires mises en œuvre au Mali, notamment celles axées sur la participation des jeunes à la consolidation de la paix (voir tableau ci-dessous).

Tableau 9 : Complémentarité entre le projet « An Be Gnokon Bolo » et d'autres initiatives de consolidation de la paix au Mali

Intitulé de l'initiative	Donateurs	Complémentarité avec le projet « An Be Gnokon Bolo »
Building resilience Sahel (Renforcer la résilience dans la région du Sahel)	The German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ)	Le projet « Building resilience Sahel » complète le projet « An Be Gnokon Bolo » en abordant les dimensions économiques, environnementales et sociales pour une paix durable et une plus grande résilience communautaire au Mali et dans la région du Sahel.
Unis pour la Paix ! Engager les jeunes, femmes et leaders communautaires à promouvoir une paix durable	Affaires Mondiales Canada	Ce projet est complémentaire avec le projet « An Be Gnokon Bolo » dans la mesure où il avait pour objectif de soutenir l'engagement des jeunes dans la prévention et gestion des conflits.

Intitulé de l'initiative	Donateurs	Complémentarité avec le projet « An Be Gnokon Bolo »
dans le Centre et le Nord du Mali		
Impliquer les jeunes comme acteurs de la paix au centre du Mali et au nord du Burkina Faso	Ministère des Affaires Etrangères des Pays-Bas	Ce projet est complémentaire avec la proposition actuelle dans la mesure où il avait pour objectif de soutenir l'engagement des jeunes dans la prévention et gestion des conflits et de transformer la perception des adultes et leaders quant aux rôles des jeunes dans les efforts de consolidation de la paix.
Bâtissons ensemble !	Bureau des Affaires étrangères et du Commonwealth du Royaume-Uni	Bien qu'il ne couvre pas la zone ciblée par la présente initiative, ce projet est complémentaire avec la proposition actuelle dans la mesure où il avait pour objectif de renforcer les liens entre les acteurs étatiques et les communautés cibles et de promouvoir la prise en compte de leurs besoins dans la gouvernance sécuritaire des zones d'intervention.
Promotion de la sécurité communautaire et de la cohésion sociale dans la région du Liptako-Gourma (Mali-Niger-Burkina Faso)	PBF	Ce projet est complémentaire avec la proposition actuelle dans la mesure où il avait pour objectif de renforcer la consolidation de la paix à travers la gestion des ressources naturelles et le renforcement de l'employabilité des jeunes.
Projet conjoint : « Emplois et jeunes pour la paix »	PBF	Ce projet est complémentaire avec la proposition actuelle dans la mesure où il a pour objectif de renforcer la consolidation de la paix à travers l'emploi des jeunes et des femmes
« Jeunes et Paix »	PBF	Ce projet est complémentaire avec la proposition actuelle dans la mesure où il avait pour objectif de renforcer la consolidation de la paix à travers l'implication des jeunes et des femmes dans les instances de décisions.
Peers for Peace building social cohesion in Mopti and Ségou	PBF	Ce projet est complémentaire avec la proposition actuelle dans la mesure où il avait pour objectif la construction de la cohésion sociale.

Source : Document du projet PBF 2019

47. Les entretiens menés avec l'UNICEF, SFCG, les partenaires de mise en œuvre, les PTF et les autorités locales indiquent que les mécanismes de coordination et d'harmonisation ont été globalement efficaces. Ils ont notamment permis : i) d'éviter les doublons d'activités sur le terrain, ii) d'adapter les interventions aux réalités locales, iii) de mutualiser les ressources grâce à une répartition claire des rôles selon les expertises spécifiques, iv) d'atteindre une couverture géographique étendue et cohérente, v) de renforcer la synergie avec d'autres initiatives onusiennes, facilitant ainsi une approche intégrée autour de la paix et de l'engagement des jeunes.

Encadré 15 : Mécanismes de coordination et d'harmonisation

« Il y a un mécanisme de coordination et d'identification d'activités communes dans les zones d'intervention des projets en matière de paix et de cohésion sociale pour mutualiser les forces et éviter les doublons. »

Propos d'une femme, actrice de mise en œuvre du projet.

QE9 : Dans quelle mesure la communication et les appuis techniques aux partenaires de mise en œuvre ainsi que la coordination ont-elles contribué aux résultats atteints ; Quelles ont été les principales contraintes à une coordination efficace ?

Constat 11 : La communication et les appuis techniques aux partenaires de mise en œuvre, combinés à des mécanismes de coordination multi-acteurs, ont joué un rôle crucial dans l'atteinte des résultats du projet « An Be Gnokon Bolo ».

48. Le projet a apporté des appuis techniques substantiels aux principaux partenaires opérationnels (International Alert, IMADEL et services déconcentrés de l'État) à travers diverses actions de renforcement de capacités. Celles-ci ont inclus : i) l'organisation de sessions de formation ciblées, ii) l'élaboration de plans d'action opérationnels et d'outils de suivi, iii) le développement et la diffusion d'outils de communication sociale, iv) la conception de modules de sensibilisation adaptés aux contextes locaux et v) la mise en œuvre de cycles de formation des jeunes et des acteurs communautaires. Ces appuis ont permis aux partenaires de déployer efficacement des activités clés telles que la sensibilisation de masse, les dialogues communautaires, les plaidoyers locaux et la formation des jeunes leaders, contribuant ainsi directement à la promotion de la cohésion sociale et à la prévention des conflits dans les zones d'intervention (rapport annuel de progrès, 2023).

49. Par ailleurs, des actions concrètes ont été mises en place pour améliorer la communication et la visibilité du projet. Des supports participatifs, co-construits avec les jeunes (capsules vidéo, émissions radiophoniques, livret « *La paix au quotidien* ») et l'inauguration de radios de jeunes, ont facilité la mobilisation communautaire et renforcé la reconnaissance des initiatives sur le terrain (rapport annuel de progrès, 2021).

50. En complément, les mécanismes de coordination institués (comité technique et de pilotage national et comités de coordination locale) ont été régulièrement animés. Ils ont permis un échange d'informations continu, une meilleure harmonisation des plans d'intervention entre acteurs, ainsi qu'une réponse rapide aux défis opérationnels rencontrés (rapport de progrès semestriel, juin 2021).

51. Enfin, les entretiens individuels menés auprès de différentes parties prenantes (UNICEF, SFCG, partenaires de mise en œuvre, représentants institutionnels) ont confirmé que ces assistances techniques et dispositifs de communication ont favorisé une meilleure appropriation des activités par les acteurs locaux, une plus grande cohérence entre les interventions, et une dynamique de synergie renforcée entre les partenaires.

Encadré 16 : Appuis techniques et dispositifs de communication

« La communication a impliqué les autorités locales, les jeunes et les médias communautaires, renforçant l'appropriation locale des actions entreprises. Aussi, des radios voix des jeunes pour la paix ont été inaugurées renforçant la communication autour du projet. »

Propos d'un homme, acteur de mise en œuvre du projet.

Constat 12 : En dépit des efforts fournis en matière de communication et d'appui aux partenaires de mise en œuvre, quelques contraintes structurelles et contextuelles ont parfois limité l'efficacité du dispositif de coordination.

52. La revue des rapports de progrès 2021-2023 couplée aux entretiens réalisés auprès des parties prenantes (UNICEF, SFCG, partenaires de mise en œuvre, acteurs institutionnels) a permis d'identifier les principales contraintes ayant affecté négativement la coordination du projet :

- 👉 **Contexte politico-sécuritaire instable :** Les crises sécuritaires dans plusieurs zones ont ralenti la mise en œuvre de certaines activités sur le terrain, limitant les déplacements, les regroupements communautaires et les missions conjointes de supervision ;
- 👉 **Retards liés à la contractualisation et au financement :** Certains partenaires ont reçu les transferts de fonds tardivement, ce qui a affecté leurs capacités à exécuter les activités dans les délais impartis. Ce retard a été signalé notamment pour la réhabilitation des foyers de jeunes et la production du livret pédagogique ;

- ☞ **Coordination interinstitutionnelle partiellement anticipée** : Lors de la réunion du comité technique en mai 2022, il a été recommandé d'améliorer les consultations en amont avant la réalisation des activités clés du projet (ex. réhabilitation des centres, forums nationaux), ce qui souligne une insuffisance de concertation systématique (Rapport de progrès du projet, novembre 2022) ;
- ☞ **Capacités variables chez les partenaires de mise en œuvre** : Certaines structures locales de mise en œuvre ont nécessité un accompagnement renforcé, ce qui a parfois freiné le déploiement rapide des activités communautaires ;
- ☞ **Turnover ou mobilité du personnel** : Le turnover du personnel, tant au sein des agences d'exécution, des ONG partenaires que des structures étatiques impliquées, a parfois affecté la mémoire institutionnelle du projet et nécessité une répétition des formations et une réadaptation continue des responsabilités.

QE10 : Dans quelle mesure la coordination du projet à différents niveaux (central et régional de l'UNICEF) a-t-elle travaillé efficacement avec les partenaires de mise en œuvre et avec les principaux acteurs sur le terrain pour établir une synergie avec les autres intervenants hors projet « An Be Gnokon Bolo » ?

Constat 13 : La coordination à différents niveaux (central et régional de l'UNICEF) a fonctionné de manière structurée et collaborative avec les partenaires de mise en œuvre et les acteurs de terrain, en favorisant la synergie avec d'autres initiatives hors projet.

53. L'examen des rapports de progrès du projet « An Be Gnokon Bolo » met en évidence une coordination structurée opérée à deux niveaux (central et régional) et portée par trois catégories d'instances et d'acteurs : le comité technique de pilotage, les comités de coordination locale et les partenaires de mise en œuvre.

54. Au **niveau central**, le **comité technique de pilotage** réunissait les structures techniques des ministères (en particulier le Ministère de la jeunesse et des sports, chargé de l'instruction civique et de la construction citoyenne), l'UNICEF, SFCG et le PBF. Il assurait le suivi stratégique, la validation des orientations et la formulation de recommandations. Parmi ces recommandations figuraient : i) la réalisation de missions conjointes de suivi sur le terrain impliquant les partenaires (UNICEF, SFCG, PBF, DNJ, etc.), et ii) la consultation préalable du comité avant le lancement d'activités majeures, telles que la réhabilitation et l'équipement des centres de jeunes ou l'organisation des foras intercommunaux et national.

55. Au **niveau régional**, des **comités de coordination locale** regroupaient l'UNICEF, SFCG, les Directions Régionales de la Jeunesse et des Sports, du Développement social, ainsi que les membres des comités régionaux de la PNCD. Ces structures assuraient la coordination opérationnelle, garantissaient la cohérence avec d'autres programmes et organisaient des réunions régulières pour planifier, suivre et ajuster les interventions en fonction des réalités du terrain. Par ailleurs, les **partenaires de mise en œuvre**, notamment IMADEL et International Alert, collaboraient étroitement avec les autorités locales, les leaders communautaires et les organisations de jeunes et de femmes. Ils menaient des activités de sensibilisation, de plaidoyer et de dialogue communautaire, en impliquant également des acteurs non financés par le projet, renforçant ainsi les dynamiques locales de paix et de cohésion sociale.

56. Selon les équipes des agences d'exécution (UNICEF et SFCG), les partenaires de mise en œuvre et les acteurs institutionnels, cette architecture de coordination a contribué à renforcer l'efficacité du projet et sa synergie avec d'autres initiatives hors projet. Elle a permis une articulation claire entre les niveaux central et régional, l'implication systématique des autorités et structures techniques nationales/décentralisées, la mutualisation des actions avec d'autres programmes et acteurs locaux et la mise en place de mécanismes formels (comités, missions conjointes).

Encadré 17 : Coordination du projet

« Dans la philosophie du projet et la logique les services techniques clés étaient ensemble à travers les réunions de coordination mensuelle. Les sessions de formations sont animées et les services techniques faisaient le suivi. Les suivis se passaient bien et à chaque suivi les équipes des missions conjointes de retour de concert avec UNICEF organise une rencontre de briefing lors de laquelle le compte rendu de la mission était fait et les rapports produits partagés. »

Propos d'un membre du staff de l'UNICEF.

Conclusions préliminaires sur la cohérence

COH 1 : La mise en place d'une architecture de coordination à différents niveaux (central et régional) et de mécanismes formels (comité technique de pilotage national, comités de coordination locale) a assuré une gouvernance structurée du projet. Cette organisation a permis une articulation claire des rôles, une mutualisation des actions et une cohérence renforcée entre acteurs institutionnels, partenaires de mise en œuvre et communautés.

COH 2 : La planification conjointe entre l'UNICEF, SFCG, International Alert, IMADEL et les structures étatiques a favorisé la complémentarité des expertises et la répartition claire des responsabilités. Cette approche a contribué à éviter les doublons, à optimiser l'utilisation des ressources et à élargir la couverture géographique et thématique des interventions.

COH 3 : Le projet a été intégré dans un écosystème d'initiatives complémentaires mises en œuvre par d'autres agences des Nations Unies et partenaires, renforçant l'harmonisation et la synergie autour de la paix, de la cohésion sociale et de l'engagement des jeunes. Cette complémentarité thématique et géographique a facilité l'adoption d'approches intégrées et cohérentes au niveau national et local.

COH 4 : Les appuis techniques substantiels (formations, outils de communication, plans d'action, modules de sensibilisation) et la communication participative (capsules vidéo, émissions radios, livrets pédagogiques) ont renforcé les capacités des partenaires et la visibilité des actions. Ils ont contribué à une meilleure cohérence des interventions sur le terrain. Malgré ces avancées, la coordination a été ponctuellement freinée par des contraintes structurelles et contextuelles : contexte sécuritaire instable, retards dans les transferts de fonds et turnover du personnel.

9.3. Efficacité

Questions évaluatives relatives à l'efficacité

QE11 : Dans quelle mesure les objectifs et les résultats attendus du projet ont-ils été atteints ?

QE12 : Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités du projet a contribué à l'amélioration des indicateurs de participation active des adolescent-e-s et des jeunes aux actions de cohésion sociale dans les quatre (4) régions concernées ? et pris en compte des questions transversales telles l'inclusion (la participation des femmes/filles, les personnes vivant avec un handicap, etc.) et l'intersectorialité ?

QE13 : Quels sont les facteurs (sécuritaires, sociologiques, économiques, etc.) qui ont affecté les résultats, positivement ou négativement ? Comment ces facteurs ont-ils limité ou facilité les progrès vers les résultats ?

QE14 : Dans quelle mesure le dispositif opérationnel mis en place par l'UNICEF et ses partenaires de mise en œuvre est-il adapté pour produire des résultats dans l'ensemble des zones géographiques y compris les plus à risque notamment sécuritaires ?



@SFCG. Participants à la mise en place des clubs de paix et le renforcement de capacité sur la prévention et la gestion des conflits dans la région de Sikasso

QE11 : Dans quelle mesure les objectifs et les résultats attendus du projet ont-ils été atteints ?

Constat 14 : La majorité des objectifs ou résultats attendus du projet « An Be Gnokon Bolo » ont été atteints ou dépassés sur le plan opérationnel, malgré quelques retards dans l'exécution

57. Le projet visait à renforcer l'implication des jeunes dans la consolidation de la paix au Mali, avec trois résultats attendus déclinés en plusieurs produits. Le tableau ci-dessous présente, pour chaque résultat et produit, l'état d'avancement des indicateurs clés (baseline, cible 2023, progrès réalisés, taux de réalisation).

Tableau 10 : Niveau d'atteinte des résultats

Indicateurs de résultats/produits	Baseline 2020	Cible en 2023	Progrès annuels			Taux d'atteinte de la cible ³⁶
			2021	2022	2023	
Résultat 1 : Les jeunes jouent un rôle actif dans les mécanismes de prévention et la gestion des conflits au sein de leurs communautés.						
<i>Indicateur 1 a : Proportion de structures de prévention et de gestion des conflits qui incluent les jeunes</i>	0	70%	NA	66%	66%	94%
<i>Indicateur 1b : Proportion des jeunes bénéficiaires qui pensent que leurs opinions sont considérées dans la prévention et la gestion des conflits dans leurs communautés (par genre, tranche d'âge, commune, région)</i>	0	60%	NA	NA	NA	NA
Produit 1.1 : Les capacités et connaissances des jeunes hommes et femmes sur la gestion pacifique des conflits et l'engagement citoyen sont renforcées.						
<i>Indicateur 1.1.1 : Nombre de jeunes formés dans la gestion pacifique des conflits et l'engagement citoyen (par genre, tranche d'âge, commune, région)</i>	0	3000	838	2 601	3 000	100%
<i>Nombre de jeunes formés dont filles/ femmes</i>	0		419	1457	1500	
Produit 1.2 : Les jeunes mènent des activités de mobilisation communautaires sur la prévention et la gestion des conflits.						
<i>Indicateur 1.2.1 : Nombre d'activités de mobilisation organisées par les jeunes (sessions de visites à domicile, sessions de sensibilisation ou d'information, plaidoyers, forums intergénérationnel)</i>	0	72000			91 616	127,24%
<i>Indicateur 1.2.2 : Nombres de personnes (genre, tranche d'âge, commune, région) touchées par les activités de mobilisation communautaires</i>	0	1000000	1220562	615642	2836204	284%
<i>Nombres de filles/ femmes touchées par les activités de mobilisation communautaires</i>	0		781158			
Résultat 2 : Les leaders nationaux et locaux (traditionnels, religieux) et autorités collaborent avec les jeunes en tant qu'acteurs clés dans les initiatives de prévention et de gestion des conflits.						
<i>Indicateur 2 a : La politique nationale de la citoyenneté révisée intègre un cadre de concertation pour les jeunes</i>	0	1	NA	NA	1	100%
<i>Indicateur 2 b : % d'augmentation du budget du Ministère de la cohésion social dédié au financement des initiatives des jeunes</i>	TBD	2%	NA	NA	NA	NA

³⁶ Ce taux est obtenu en rapportant la valeur effectivement atteinte à la valeur cible fixée, puis en multipliant le résultat par 100.

Indicateurs de résultats/produits	Baseline 2020	Cible en 2023	Progrès annuels			Taux d'atteinte de la cible ³⁶
			2021	2022	2023	
Produit 2.1 : Des mécanismes de dialogue entre les jeunes et les leaders locaux (traditionnels, religieux) et autorités à tous les niveaux sont mis en place.						
<i>Indicateur 2.1.1 : Nombre de communes où au moins un mécanisme de dialogue est mis en place</i>	0	50	12	60	60	120%
<i>Indicateur 2.1.2 : Nombre d'actions conjointes entre autorités et jeunes de promotion de la cohésion sociale menées dans 8 communes (commune, région)</i>	0	80	12	56	76	95%
Produit 2.2 : Les leaders nationaux et locaux ont leurs capacités renforcées pour intégrer les jeunes dans les mécanismes de prévention et gestion des conflits.						
<i>Indicateur 2.2.1 : Nombre de comités de la de la Politique Nationale de Communication pour le Développement (PNCD) qui soutiennent les initiatives des jeunes</i>	0	4	2	18	18	450%
Résultat 3 : Les jeunes ont accès à des plateformes sûres et inclusives d'échange et de promotion de bonnes pratiques pour la prévention et la gestion des conflits.						
<i>Indicateur 3 a : Proportion des jeunes qui utilisent les services offerts par les maisons des jeunes (genre, tranche d'âge, commune, région)</i>	TBD	30%	NA	NA	NA	NA
<i>Indicateur 3 b : Proportion de jeunes des zones d'intervention couverts par la diffusion de messages médias relatifs à l'implication des jeunes dans la prévention des conflits (genre, tranche d'âge, commune, région)</i>	TBD	70%	NA	NA	NA	NA
Produit 3.1 : Les maisons et centres des jeunes sont équipés pour promouvoir les échanges et dialogues.						
<i>Indicateur 3.1.1 : Nombre de maisons et centres de jeune fonctionnels dans la zone d'intervention du projet (commune, région)</i>	0	8	NA	NA	4	50%
<i>Indicateur 3.1.2 : Nombre de maison et centre des jeunes équipées en matériels audiovisuels et plaques solaires (commune, région)</i>	0	8	NA	NA	4	50%
Produit 3.2: Les médias nationaux et locaux diffusent les messages de promotion de la cohésion sociale.						
<i>Indicateur 3.2.1 : Nombre de radios diffusant les messages sur la cohésion sociale (commune, région)</i>	0	12	NA	18	18	150%

Source : Document du projet, Rapports de progrès de 2021-2023

58. L'analyse de l'atteinte des cibles définies pour les indicateurs s'appuie à la fois sur les données de suivi de projet, mais également sur les données primaires recueillies. Elle est présentée en fonction des résultats du projet et les produits associés suivants :

Résultat 1 : Les jeunes jouent un rôle actif dans les mécanismes de prévention et de gestion des conflits au sein de leurs communautés.

59. Ce résultat est mesuré à travers deux indicateurs :

☞ **Indicateur 1a. Proportion de structures de prévention et de gestion des conflits qui incluent les jeunes** : En 2023, 66% des structures de prévention et de gestion des conflits incluaient effectivement des jeunes, soit un taux de réalisation de 94% par rapport à la cible de 70%. Ce résultat est corroboré par l'enquête quantitative : 62,9% des personnes interrogées, parmi celles déclarant l'existence de telles structures dans leur localité, ont affirmé que les jeunes y sont représentés (62% des femmes et 64,1% des hommes). Ce taux est plus élevé à Sikasso (81,3%), Koulikoro (71,4%) et Bamako (66,7%), mais plus faible à Kayes (37,3%). Les focus groups et cartographies corporelles confirment également l'inclusion des jeunes dans ces mécanismes.

☞ **Indicateur 1b. Proportion des jeunes bénéficiaires qui pensent que leurs opinions sont considérées dans la prévention et la gestion des conflits dans leurs communautés** : Bien que les données de suivi ne documentent pas cet indicateur, l'enquête quantitative révèle que 86,3% des jeunes de 18 à 35 ans interrogés (84,8% des femmes et 87,8% des hommes) ont estimé que leurs opinions sont prises en compte dans les mécanismes de prévention et de gestion des conflits. Ce taux dépasse largement la cible de 60%, correspondant à un taux de réalisation de 143,8%. Cette perception est particulièrement forte à Koulikoro (100%), Sikasso (94,2%) et Bamako (81,3%), mais moindre à Kayes (79,3%).

60. Deux produits ont concouru à la réalisation du résultat 1 à savoir :

☞ **Produit 1.1. Les capacités et connaissances des jeunes hommes et femmes sur la gestion pacifique des conflits et l'engagement citoyen sont renforcées** : Le projet a formé 3 000 jeunes, atteignant 100% de la cible, avec une parité satisfaisante (50% de femmes). D'après l'enquête, 78% des jeunes (18-35 ans) ayant bénéficié du projet déclarent avoir été formés aux techniques de prévention, de gestion et de médiation des conflits (76% des femmes et 81% des hommes). Cette donnée est appuyée par les témoignages lors des focus groups.

☞ **Produit 1.2. Les jeunes mènent des activités de mobilisation communautaires sur la prévention et la gestion des conflits** : En 2023, les jeunes ont organisé 91 616 activités de mobilisation communautaire (127,24% de la cible), touchant 2 836 204 personnes (284% de la cible), dont 781 158 femmes. L'enquête indique que 75 % des jeunes ayant participé au projet (80% des femmes et 70% des hommes) ont pris part à ces actions. Les focus groups ont confirmé une forte implication des jeunes dans les campagnes communautaires.

Conclusion Résultat 1 : L'objectif est largement atteint. L'inclusion des jeunes dans les structures formelles, leur formation, leur mobilisation et la reconnaissance de leur rôle dans la prévention des conflits sont tangibles et confirmées par les données quantitatives et qualitatives.

Résultat 2 : Les leaders nationaux et locaux (traditionnels, religieux) et autorités collaborent avec les jeunes en tant qu'acteurs clés dans les initiatives de prévention et de gestion des conflits.

61. Ce résultat est mesuré par deux indicateurs :

- ☞ **Indicateur 2a. Existence d'un cadre de concertation des jeunes dans la Politique Nationale de la Citoyenneté révisée** : La Politique Nationale de la Citoyenneté révisée intégrant un cadre de concertation pour les jeunes a été adoptée en 2023, soit 100% de réalisation.
- ☞ **Indicateur 2b. Pourcentage d'augmentation du budget du Ministère de la Cohésion sociale dédié aux initiatives des jeunes** : L'évolution du budget du ministère dédié aux initiatives des jeunes n'a pu être documentée car les données ne sont pas disponibles.

62. Deux produits ont contribué à ce résultat :

- ☞ **Produit 2.1. Des mécanismes de dialogue entre les jeunes et les leaders locaux (traditionnels, religieux) et autorités à tous les niveaux sont mis en place** : 60 communes sont couvertes par au moins un mécanisme de dialogue, dépassant la cible de 50 (taux de réalisation de 120%). Le nombre d'actions conjointes entre autorités et jeunes de promotion de la cohésion sociale menées atteint 76 sur 80 prévues (soit 95% de réalisation). Ces actions conjointes ont combiné des initiatives de médiation, de sensibilisation et de gouvernance locale participative, visant à renforcer la collaboration entre la jeunesse et les autorités dans la gestion des conflits et la promotion du vivre-ensemble au Mali. L'enquête ménages a révélé que 75,1% des répondants confirment l'existence d'un tel mécanisme dans leur localité (70% des femmes, 79,8% des hommes), avec des taux particulièrement élevés à Koulikoro (100%), Sikasso (84,9%), Bamako (78,8%), contre 49,3% à Kayes.
- ☞ **Produit 2.2. Les leaders nationaux et locaux ont leurs capacités renforcées pour intégrer les jeunes dans les mécanismes de prévention et gestion des conflits** : Le projet a mis en place ou dynamisé 18 comités soutenant les initiatives des jeunes, pour une cible initiale de 4 (soit un taux d'atteinte de la cible de 450%). Il s'agit de 7 comités régionaux et 11 comités locaux. Les entretiens avec les autorités locales attestent du renforcement des capacités des leaders nationaux et locaux (formations, accompagnement technique...).

Encadré 18 : Renforcement des capacités des leaders nationaux et locaux

« L'atteinte des résultats sont satisfaisante avec le renforcement de 3000 adolescents et jeunes de 18-35 ans, la mise en place de 12 clubs de paix, la transformation des jeunes et des femmes en acteur de changement dans leur localité et leur implication dans la résolution des conflits dans leur localité »

Propos d'un acteur institutionnel au niveau régional.

Conclusion Résultat 2 : L'objectif est largement atteint sur les aspects opérationnels et institutionnels (dialogue, concertation, comités). L'adoption de la politique nationale constitue une avancée stratégique majeure. Le seul point en suspens reste la documentation de l'impact budgétaire.

Résultat 3 : Les jeunes ont accès à des plateformes sûres et inclusives d'échange et de promotion de bonnes pratiques pour la prévention et la gestion des conflits.

63. Les indicateurs relatifs au résultat 3 ne sont pas renseignés par le système de suivi (proportion de jeunes utilisant les maisons des jeunes, et couverts par les messages médias).

De ce fait, son appréciation s'est appuyée sur les produits réalisés et les données primaires collectées.

64. Deux produits ont participé à la réalisation du résultat 3 du projet :

🔗 **Produit 3.1. Les maisons et centres des jeunes sont équipés pour promouvoir les échanges et dialogues** : 4 maisons de jeunes sur 8 prévues étaient fonctionnelles et équipées en 2023, soit un taux de réalisation de 50%. Les retards s'expliquent par des lenteurs dans l'exécution des travaux. Selon les résultats de l'enquête quantitative, 61% des personnes interrogées ont indiqué qu'aucun centre ou maison de jeunes fonctionnel n'était disponible dans leur localité, avec des écarts régionaux importants (Sikasso : 97,8%, Koulikoro : 92,9%, Kayes : 35,8%, Bamako : 0%). Toutefois, les focus groups ont mis en évidence l'existence d'autres plateformes actives d'échanges entre jeunes, telles que les tribunes d'expression populaire et les causeries éducatives.

🔗 **Produit 3.2. Les médias nationaux et locaux diffusent les messages de promotion de la cohésion sociale** : 18 radios diffusaient les messages de sensibilisation en 2023, pour une cible de 12, soit 150% de réalisation. Cela a permis une diffusion élargie, y compris dans les localités où les maisons des jeunes n'étaient pas encore fonctionnelles.

Conclusion Résultat 3 : Le résultat est partiellement atteint. Si l'objectif de diffusion médiatique a été largement dépassé, l'atteinte de l'objectif infrastructurel reste limitée. Néanmoins, les jeunes ont eu accès à des espaces alternatifs d'expression.

QE12 : Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités du projet a contribué à l'amélioration des indicateurs de participation active des adolescent-e-s et des jeunes aux actions de cohésion sociale dans les quatre (4) régions concernées ? et pris en compte des questions transversales telles l'inclusion (la participation des femmes/filles, les personnes vivant avec un handicap, etc.) et l'intersectorialité ?

Evidences croisées : Les éléments de réponse à la présente question sont déjà intégralement traités dans la réponse à la QE11 ci-dessus.

QE13 : Quels sont les facteurs (sécuritaires, sociologiques, économiques, etc.) qui ont affecté les résultats, positivement ou négativement ? Comment ces facteurs ont-ils limité ou facilité les progrès vers les résultats ?

Constat 15 : Plusieurs facteurs, relevant de dynamiques sociologiques, administratives et institutionnelles et de la stratégie de mise en œuvre, ont favorisé l'atteinte des résultats du projet.

65. De l'analyse documentaire et des entretiens, les principaux facteurs qui ont fortement contribué à l'atteinte des résultats du projet sont :

☞ **Facteurs sociologiques et culturels** : La dynamique de jeunesse très active au Mali, notamment à travers les conseils communaux de la jeunesse, a facilité l'identification rapide des jeunes leaders et la mise en œuvre des formations et activités communautaires. Par ailleurs, les valeurs de solidarité intergénérationnelle dans certaines régions ont favorisé les actions conjointes entre jeunes et autorités dans la gestion des conflits.

Encadré 19 : Facteurs sociologiques et culturels

« Les facteurs favorables sont entre autres l'identification des communes d'intervention et des bénéficiaires avec les STDE, le choix des STDE comme formateurs du projet, la mise en place et la formation des membres du club de paix et la mise en œuvre des activités communautaires, l'appropriation du projet par les autorités locales et les communautés »

Propos d'un acteur institutionnel au niveau régional.

☞ **Facteurs institutionnels et administratifs** : L'engagement des autorités locales et déconcentrées dans plusieurs régions (ex. Koulikoro, Sikasso) a permis une mise en œuvre fluide, avec des taux d'atteinte élevés pour les mécanismes de dialogue et les comités de concertation. Par exemple, la participation régulière des services déconcentrés du ministère de la Jeunesse et des sports dans les activités clés (émissions-débat radiophoniques et télévisées, inauguration des centres de jeunes, élaboration de la politique jeunesse) a contribué à légitimer le projet aux yeux des parties prenantes et à garantir une meilleure articulation avec la Politique nationale de la jeunesse.

☞ **Facteurs liés à la stratégie de mise en œuvre du projet** : L'approche centrée sur les jeunes comme agents de changement a été un levier puissant, soutenu par des outils adaptés (tribunes d'expression populaire, radios communautaires, feuilletons radiophoniques). De même, la synergie d'action entre les acteurs, la réalisation de missions conjointes de suivi (PBF, UNICEF, SFCG, ministères concernés, ONG), la mise en place des héroïnes de la paix et de la cohésion sociale, le renforcement des capacités des jeunes et des journalistes, la collaboration étroite avec les points focaux des zones d'intervention et l'implication des autorités locales et leaders communautaires ont favorisé la mobilisation collective dans le cadre du projet.

Encadré 20 : Facteurs liés à la stratégie de mise en œuvre du projet

« On sent qu'on a une petite voix maintenant, même si ce n'est pas encore suffisant. Moyen, mais franchement, ça commence à changer. On a eu des espaces d'expression grâce au projet. Les leaders communautaires ont assisté à certaines activités avec nous. »

Propos d'une jeune femme à Kayes.

Constat 16 : L'environnement d'exécution du projet a également été marqué par des facteurs contraignants (insécurité, rigidités administratives, normes sociales restrictives).

66. A travers le recoupement des informations issues de la revue documentaire et de celles provenant des entretiens, les principaux facteurs ont limité la mise en œuvre du projet sont :

☞ **Facteurs sécuritaires** : Le contexte sécuritaire volatile dans plusieurs zones d'intervention, en particulier dans la région de Kayes, a restreint l'accès à certaines localités, perturbé les activités communautaires de sensibilisation et rendu difficile l'implication continue des autorités locales dans certaines zones sensibles.

☞ **Facteurs sociologiques et culturels** : Dans certaines localités, notamment dans la région de Kayes, des résistances socioculturelles ont été observées, en particulier de la part de certains leaders traditionnels peu enclins à considérer les jeunes comme des acteurs légitimes du changement. Cette situation a pu ralentir la mise en place de certains comités de concertation ou la conduite d'actions conjointes, avant d'être progressivement atténuée grâce aux activités de sensibilisation et de plaidoyer menées par les partenaires de mise en œuvre comme IMADEL et SFCG (Rapports de progrès PBF 2022 et 2023). Par ailleurs, la participation féminine reste affectée par le poids des traditions patriarcales et des normes sociales restrictives. Les perceptions des jeunes femmes sur leur inclusion restent moins élevées (57% estimant être intégrées dans les structures de prévention et de gestion des conflits) comparées à celles des hommes (65%).

Encadré 22 : Résistances socio-culturelles

« Mais en dehors du projet, notre avis n'est pas toujours pris au sérieux. Pas très satisfait, Je pense que les jeunes ont des idées importantes, mais on n'est pas souvent impliqués dans les vraies décisions. »

Propos d'un jeune homme à Kayes.

Encadré 21 : Participation des femmes à la résolution des conflits

« Face aux grandes décisions ou aux conflits entre familles, on reste écartées. Il faut que notre rôle soit reconnu officiellement dans la communauté. »

Propos d'une jeune femme à Kayes.

☞ **Facteurs économiques** : Le niveau de pauvreté élevé et l'absence d'opportunités économiques pour les jeunes ont limité leur disponibilité, notamment pour les actions bénévoles, dans certaines localités.

☞ **Facteurs institutionnels et administratifs** : Des retards dans les procédures administratives, notamment pour le recrutement des entreprises chargées de la construction/réhabilitation des maisons des jeunes, ont affecté la mise en œuvre du produit 3.1.

QE14 : Dans quelle mesure le dispositif opérationnel sur le terrain mis en place par l'UNICEF et ses partenaires de mise en œuvre du projet est-il adapté pour produire des résultats dans l'ensemble des zones géographiques y compris les plus à risque notamment sécuritaires ?

Constat 17 : Le dispositif opérationnel déployé par l'UNICEF et ses partenaires a été globalement adapté pour produire des résultats dans l'ensemble des zones ciblées, y compris celles présentant des risques sécuritaires.

67. Le dispositif opérationnel mis en place par l'UNICEF et ses partenaires repose sur une approche décentralisée, communautaire et partenariale, visant à assurer une implantation dans l'ensemble des zones ciblées, quel que soient leurs vulnérabilités. Il comprend notamment :

- ☞ L'identification de partenaires locaux d'implémentation dans chaque région disposant d'une connaissance fine du contexte local : IMADEL pour la région de Kayes et International Alert pour les régions de Koulikoro, Sikasso et Bamako ;
- ☞ La mise en place de comités de pilotage régionaux et locaux pour renforcer l'appropriation institutionnelle et faciliter la coordination ;
- ☞ L'ancrage communautaire via les conseils communaux de la jeunesse, les clubs de paix, les radios communautaires, et d'autres plateformes sociales permettant d'atteindre les jeunes dans des contextes sécuritaires complexes.

68. Cette structuration a permis de mettre en œuvre le projet dans les quatre régions initialement prévues : Kayes, Koulikoro, Sikasso et le district de Bamako. Certaines de ces zones, notamment celle de Kayes, étaient même exposées à des risques sécuritaires croissants durant la période d'exécution du projet, tels que la recrudescence d'incidents armés et de trafics transfrontaliers dans les zones frontalières avec le Sénégal et la Mauritanie, ainsi que les tensions communautaires liées à l'exploitation minière artisanale dans les cercles de Sadiola et de Kéniéba. Les entretiens réalisés avec certains acteurs (Staff de l'UNICEF, partenaires de mise en œuvre ont soutenu que le projet a même été mis en œuvre dans des zones considérées comme plus à risque (ex. Koulikoro, Kayes).

Encadré 23 : Insécurité dans la zone de mise en œuvre

« Il y avait de l'insécurité dans la zone de Dilly pendant la mise en œuvre du projet »

Propos d'une femme actrice de mise en œuvre du projet.

69. Ce dispositif opérationnel a ainsi montré ses capacités d'adaptation en contexte difficile, notamment par :

- ☞ La mobilisation d'acteurs locaux, souvent issus des communautés, pour minimiser les risques liés aux déplacements extérieurs ou à la présence d'intervenants perçus comme extérieurs ;
- ☞ L'utilisation de méthodes à distance ou hybrides (radio, diffusion communautaire, mobilisation en petits groupes) lorsque les conditions sécuritaires ne permettaient pas de grands rassemblements ;
- ☞ La flexibilité dans la planification : certains comités ou actions ont été réorientés en fonction de l'évolution du contexte. Par exemple, face aux restrictions sécuritaires dans les régions de Kayes et Koulikoro, la planification initiale de la réhabilitation simultanée des maisons des jeunes et des forums communautaires a été ajustée. Les activités ont été réorganisées sous forme de causeries éducatives en petits groupes et de réunions allégées des comités locaux, tandis que la création des clubs de paix a été priorisée pour maintenir l'engagement communautaire dans les zones les plus sensibles.

70. Cependant, l'absence de données systématiques sur les adaptations sécuritaires spécifiques (zones exclues, suspension d'activités, etc.) rend difficile une évaluation exhaustive de la couverture réelle dans les zones les plus sensibles.

Conclusions préliminaires sur l'efficacité

EFFICA 1 : La majorité des résultats et objectifs du projet « *An Be Gnokon Bolo* » ont été atteints ou dépassés. Les indicateurs de performance montrent des réalisations supérieures aux cibles dans plusieurs domaines : 3 000 jeunes formés à la gestion pacifique des conflits (100% de la cible, avec parité hommes-femmes), 91 616 activités de mobilisation communautaire menées (127% de la cible) touchant 2 836 204 personnes (284% de la cible). Les données de l'enquête confirment ces progrès, avec 86,3% des jeunes estimant que leurs opinions sont prises en compte dans les mécanismes de prévention des conflits, contre une cible initiale de 60%.

EFFICA 2 : Les plateformes médiatiques ont été déployées au-delà des objectifs : 18 radios (150% de la cible) ont diffusé des messages de cohésion sociale, permettant de toucher des zones où les infrastructures prévues (maisons de jeunes) étaient absentes ou retardées. En revanche, seuls 50% des objectifs d'équipement et de fonctionnalité des maisons de jeunes ont été atteints (4 sur 8 prévues), limitant l'accès physique à des espaces sécurisés pour les jeunes dans plusieurs localités.

EFFICA 3 : Le dispositif opérationnel, reposant sur une approche décentralisée et partenariale, a permis d'atteindre des zones à risque sécuritaire, y compris Kayes et Koulikoro, grâce à l'ancrage communautaire et à l'implication d'organisations locales. L'utilisation de méthodes adaptées (petits groupes, radios, causeries éducatives) a maintenu les activités malgré l'insécurité. Toutefois, l'absence de données systématiques sur les adaptations spécifiques dans les zones les plus sensibles limite l'évaluation de la couverture réelle.

EFFICA 4 : Plusieurs facteurs favorables ont contribué aux résultats : dynamisme des conseils communaux de la jeunesse, valeurs de solidarité intergénérationnelle, engagement actif des autorités locales et déconcentrées, synergie entre acteurs et outils adaptés (tribunes d'expression, feuilletons radiophoniques). Les facteurs contraignants majeurs ont été : l'insécurité, les résistances socioculturelles (notamment à la participation féminine : seulement 57% des jeunes femmes s'estiment incluses contre 65% des hommes), les contraintes économiques pesant sur la disponibilité des jeunes, et les retards administratifs affectant la réalisation des infrastructures.

9.4. Efficience

Questions évaluatives relatives à l'efficience

QE15 : Dans quelle mesure les ressources (financières, matérielles et humaines) allouées au projet ont-elles été appropriées pour soutenir la mise en œuvre des stratégies et des activités ainsi que l'atteinte des résultats escomptés ?

QE16 : Dans quelle mesure les stratégies de mise en œuvre du projet ont-elles subi des adaptations pour réduire les coûts ?

QE17 : Y avait-il d'autres stratégies alternatives qui auraient pu être mises en place pour obtenir le même niveau de résultats, mais à moindre coût ?

QE18 : Quels ont été les goulets d'étranglement structurels, administratifs ou procéduraux qui ont pu amoindrir la capacité des partenaires de mise en œuvre à produire les résultats attendus ?

QE19 : Quelles mesures l'UNICEF et ses partenaires de mise en œuvre ont-ils pris pour garantir l'égalité des sexes dans la mise en œuvre du projet ?



@SFCG. Participants à la mise en place des clubs de paix et le renforcement de capacité sur la prévention et la gestion des conflits dans la région de Sikasso

QE15 : Dans quelle mesure les ressources (financières, matérielles et humaines) allouées au projet ont-elles été appropriées pour soutenir la mise en œuvre des stratégies et des activités ainsi que l'atteinte des résultats escomptés ?

Constat 18 : Les ressources financières, humaines et matérielles disponibles ont été adéquates pour appuyer la mise en œuvre des stratégies et des activités ainsi que l'atteinte des résultats escomptés.

71. Les ressources disponibles correspondent parfaitement au budget initialement établi par l'UNICEF et SFCG. Cela signifie que les engagements financiers prévisionnels ont été pleinement couverts par les bailleurs. Ce niveau de mobilisation traduit une bonne planification budgétaire et une confiance des partenaires dans la capacité d'absorption du projet.

72. En ce qui concerne la consommation budgétaire globale, sur les 3,59 millions USD mobilisés, 3,31 millions USD ont été effectivement dépensés à la fin du projet, soit un taux d'exécution budgétaire global de 92,2%. Ce résultat peut être considéré comme très satisfaisant, en particulier dans les contextes fragiles ou à risques sécuritaires. L'écart de 7,8% peut s'expliquer par les retards dans certaines activités (ex. réhabilitation incomplète de 4 des 8 maisons des jeunes) et des ajustements d'activités sur le terrain, notamment dans les zones sensibles ou à accès difficile.

73. Spécifiquement, les deux entités ont maintenu un niveau de consommation élevé. UNICEF, en tant qu'agence cheffe de file, présente un taux légèrement plus élevé (92,9%) que SFCG, son partenaire de mise en œuvre (90,7%), ce qui peut refléter une meilleure maîtrise des processus

de décaissement ou des obligations contractuelles plus strictes. Les écarts non consommés restent dans des marges acceptables, notamment dans des contextes à risque. Ces montants non consommés pourraient résulter de l'annulation ou du report de certaines lignes budgétaires (ex. logistique, construction, événements de masse limités pour raisons sécuritaires).

74. Les entretiens menés avec les acteurs clés (UNICEF, SFCG et autres partenaires de mise en œuvre) indiquent que les ressources financières mobilisées ont été globalement suffisantes pour assurer la mise en œuvre des activités prévues. Par ailleurs, selon leurs déclarations, ces ressources ont été gérées de manière transparente, sans irrégularités ni cas de détournement signalés.

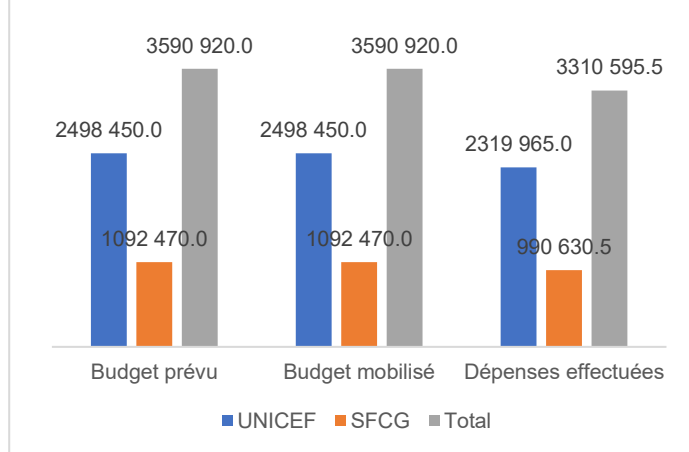
Encadré 24 : Mobilisation des ressources financières

« Oui elles étaient suffisantes au regard des cibles prévues. »

Propos d'un membre du staff de l'UNICEF.

75. S'agissant des ressources humaines, l'UNICEF et ses partenaires de mise en œuvre (ONG locales et internationales) ont mobilisé des équipes compétentes, comprenant notamment des coordinateurs régionaux, des facilitateurs locaux et des animateurs communautaires. Le rapport de progrès 2023 indique que la contractualisation avec les partenaires étatiques (Ministère de la Jeunesse, Ministère de la Communication, Direction du Développement Sociale), locaux (IMADEL et International Alert) et le recrutement du personnel (coordonnateurs régionaux, facilitateurs locaux, animateurs communautaires et équipe centrale de coordination) ont été menés à terme. Par ailleurs, les données de l'enquête terrain ont révélé que la qualité de l'encadrement technique et des sessions de formation a été jugée globalement satisfaisante par les bénéficiaires. Toutefois, dans certaines zones comme Kayes, le personnel local a été confronté à des difficultés liées au contexte sécuritaire. D'après les entretiens menés avec les acteurs de mise en œuvre, cette situation a entraîné le report ou la délocalisation de certaines sessions de formation vers des zones plus sûres, tandis que d'autres ont été organisées à distance, notamment par l'intermédiaire des radios communautaires et de la plateforme U-Report, afin d'assurer la continuité des activités tout en garantissant la sécurité du personnel et des bénéficiaires.

Graphique 1 : Budget de mise en œuvre du projet



76. Concernant les ressources matérielles, le projet a prévu l'acquisition d'équipements audiovisuels, de kits solaires et de matériels pédagogiques en appui aux maisons de jeunes et aux campagnes de mobilisation communautaire. En 2023, seuls 4 maisons sur les 8 prévus étaient entièrement fonctionnels et équipés (soit 50% de réalisation), en raison de retards dans les travaux de réhabilitation. En revanche, les autres ressources matérielles (supports de sensibilisation, équipements destinés aux radios communautaires partenaires, modules de formation) ont été mobilisées en temps opportun, contribuant de manière significative à l'atteinte des résultats en matière de sensibilisation et de mobilisation des jeunes.

QE16 : Dans quelle mesure les stratégies de mise en œuvre du projet ont-elles subi des adaptations pour réduire les coûts ?

Constat 19 : Le projet a mis en œuvre plusieurs adaptations stratégiques orientées vers la maîtrise des coûts, tout en maintenant un haut niveau de performance.

77. D'après l'analyse des rapports de progrès 2021–2023, du document de projet et des entretiens réalisés avec les parties prenantes, plusieurs stratégies d'optimisation des coûts ont été mises en œuvre dans le cadre du projet :

- ☞ **Approche communautaire et capitalisation sur les ressources locales :** l'ancrage communautaire du projet a permis de réduire les frais logistiques et de personnel en i) mobilisant des structures préexistantes (conseils communaux de la jeunesse, clubs de paix, associations locales et réseaux communautaires), ii) faisant appel à des jeunes volontaires pour la conduite des activités de sensibilisation (évitant ainsi de recourir massivement à des prestataires externes ou à du personnel contractuel) et iii) s'appuyant sur les ressources humaines et matérielles des partenaires locaux. Cette stratégie a été particulièrement efficace dans la mise en œuvre du Produit 1.2 (mobilisation communautaire), dont le taux de réalisation a dépassé 127% sans surcoût majeur.
- ☞ **Utilisation intelligente des canaux de communication existants :** Le projet a opté pour une stratégie économique de communication sociale, en i) mobilisant 18 radios communautaires déjà opérationnelles, au lieu d'attendre la mise en service des 4 radios prévues dans les maisons des jeunes, et ii) produisant des outils de communication réutilisables, comme le feuillet radiophonique *An Be Gnokon Bolo*, conçu pour être diffusé en plusieurs épisodes, réduisant les coûts de production par message. Ces choix ont permis au Produit 3.2 (messages de cohésion sociale) de dépasser sa cible avec un taux de réalisation de 150%.
- ☞ **Synergie entre partenaires et rationalisation des actions :** Les interventions ont été planifiées conjointement entre l'UNICEF, SFCG et les partenaires locaux, avec une répartition claire des responsabilités, ce qui a permis d'éviter les doublons et de mutualiser les ressources logistiques et humaines. Par ailleurs, dans certaines communes, les activités ont été combinées (par exemple, formations et tribunes populaires organisées dans un même temps et lieu), réduisant les frais liés à la location, aux déplacements ou aux perdiems.
- ☞ **Réajustement des priorités et flexibilité stratégique :** Face à des retards dans la construction des maisons des jeunes, les partenaires ont décidé de réallouer les efforts vers des actions alternatives à moindre coût, telles que les causeries éducatives, les dialogues communautaires informels, ou la mobilisation via les réseaux sociaux. En outre, le projet a bénéficié d'une prolongation de neuf mois sans aucun financement additionnel du PBF, en raison des différentes crises politico- sécuritaires et sanitaires

(Covid-19) au Mali, et dans le but de finaliser les activités en cours. Cette flexibilité opérationnelle a permis de maintenir la dynamique du projet tout en limitant les pertes financières liées aux retards d'infrastructure.

🔗 **Optimisation du rapport coût-efficacité** : Le rapport coût-efficacité, qui correspond au pourcentage du budget consommé pour atteindre 1% de la cible, constitue un indicateur pertinent de la capacité d'un projet à produire des résultats au moindre coût. Plus ce ratio est faible, plus l'efficacité est considérée comme élevée. À l'inverse, un ratio élevé signifie que davantage de ressources ont été nécessaires pour générer un niveau donné de résultats, ce qui traduit une efficacité plus faible. Présentés dans le tableau 10 ci-dessous, les résultats de l'analyse montrent que les produits 1.2, 2.1, 2.2 et 3.2 affichent des ratios inférieurs à 1, témoignant d'une bonne capacité à transformer les ressources mobilisées en résultats concrets. En revanche, le produit 3.1 se démarque négativement par un ratio élevé (2,49), traduisant une sous-performance en termes d'efficacité. Malgré un dépassement budgétaire de 25% (661 137 USD dépensés contre 530 000 prévus), le taux de réalisation est resté limité à 50%. Ce déséquilibre peut s'expliquer par : i) des retards significatifs dans la passation des marchés et l'exécution des travaux et ii) la nature même des interventions physiques, plus coûteuses et sensibles aux aléas logistiques.

Tableau 11 : Rapport coût-efficacité par produit

Indicateurs de résultats/produits	Budget prévu (\$)	Budget dépensé (\$)	Taux d'exécution budgétaire (%)	Taux de réalisation de la cible (%)	Rapport coût-efficacité (%)
Résultat 1 : Les jeunes jouent un rôle actif dans les mécanismes de prévention et la gestion des conflits au sein de leurs communautés					
Produit 1.1 : Les capacités et connaissances des jeunes hommes et femmes sur la gestion pacifique des conflits et l'engagement citoyen sont renforcées.	280 000,0	303 030,3	108,2	100	1,08
<i>Indicateur 1.1.1 : Nombre de jeunes formés dans la gestion pacifique des conflits et l'engagement citoyen (par genre, tranche d'âge, commune, région)</i>				100	
Produit 1.2 : Les jeunes mènent des activités de mobilisation communautaires sur la prévention et la gestion des conflits.	555 000,0	615 746	110,9	205,6	0,54
<i>Indicateur 1.2.1 : Nombre d'activités de mobilisation organisées par les jeunes</i>				127,2	
<i>Indicateur 1.2.2 : Nombres de personnes (genre, tranche d'âge, commune, région) touchées par les activités de mobilisation communautaires</i>				284	
Résultat 2 : Les leaders nationaux et locaux (traditionnels, religieux) et autorités collaborent avec les jeunes en tant qu'acteurs clés dans les initiatives de prévention et de gestion des conflits.					
Produit 2.1 : Des mécanismes de dialogue entre les jeunes et les leaders locaux (traditionnels, religieux) et autorités à tous les niveaux sont mis en place.	390 000,0	336 098,1	86,2	107,5	0,80

Indicateurs de résultats/produits	Budget prévu (\$)	Budget dépensé (\$)	Taux d'exécution budgétaire (%)	Taux de réalisation de la cible (%)	Rapport coût-efficacité (%)
<i>Indicateur 2.1.1 : Nombre de communes où au moins un mécanisme de dialogue est mis en place.</i>				120	
<i>Indicateur 2.1.2 : Nombre d'actions conjointes entre autorités et jeunes de promotion de la cohésion sociale menées dans 8 communes (commune, région).</i>				95	
Produit 2.2 : Les leaders nationaux et locaux ont leurs capacités renforcées pour intégrer les jeunes dans les mécanismes de prévention et gestion des conflits.	260 000,00	216 774,3	0,83	4,50	0,19
<i>Indicateur 2.2.1 : Nombre de comités PNCD qui soutiennent les initiatives des jeunes</i>				4,50	
Résultat 3 : Les jeunes ont accès à des plateformes sûres et inclusives d'échange et de promotion de bonnes pratiques pour la prévention et la gestion des conflits.					
Produit 3.1 : Les maisons et centres des jeunes sont équipés pour promouvoir les échanges et dialogues.	530 000,00	661 137,1	124,7	50	2,49
<i>Indicateur 3.1.1 : Nombre de maisons et centres de jeune fonctionnels dans la zone d'intervention du projet (commune, région).</i>				50	
<i>Indicateur 3.1.2 : Nombre de maison et centre des jeunes équipées en matériels audiovisuels et plaques solaires (commune, région).</i>				50	
Produit 3.2: Les médias nationaux et locaux diffusent les messages de promotion de la cohésion sociale.	415 000,00	332 870	80,2	150	0,53
<i>Indicateur 3.2.1 : Nombre de radios diffusant les messages sur la cohésion sociale (commune, région).</i>				150	

Source : Equipe d'évaluation à partir des rapports financiers

QE17 : Y avait-il d'autres stratégies alternatives qui auraient pu être mises en place pour obtenir le même niveau de résultats, mais à moindre coût ?

Constat 20 : Il existe certaines stratégies alternatives qui auraient pu être mises en œuvre dans le cadre du projet pour atteindre le même niveau de résultats, mais à moindre coût.

78. La confrontation des informations issues des entretiens avec les principales parties prenantes et de la revue documentaire met en évidence quelques pistes d'optimisation dans la gestion des ressources :

- ☞ **Approche formation de formateurs plus poussée** : Bien que des formateurs régionaux aient été recyclés, une extension plus systématique de la formation en cascade via les clubs de paix et associations locales aurait permis de réduire les coûts liés à la formation directe de milliers de bénéficiaires.
- ☞ **Utilisation renforcée des structures existantes de coordination** : Les comités régionaux PNCD et autres structures locales déjà en place auraient pu jouer un rôle

plus central dans la mobilisation, réduisant le besoin de structures parallèles ou de nouvelles plateformes.

- ☞ **Capitalisation et transfert interrégional** : Des échanges intercommunaux ont eu lieu, mais une capitalisation centralisée des outils et bonnes pratiques suivie d'un transfert vers d'autres zones via des relais locaux aurait limité la répétition d'activités coûteuses tout en maintenant les résultats.
- ☞ **Partenariats renforcés avec programmes similaires** : En s'appuyant davantage sur d'autres initiatives financées par le PBF ou des partenaires (ex. programmes jeunesse, cohésion sociale), il aurait été possible de cofinancer certaines activités ou de partager les ressources logistiques.
- ☞ **Mobilisation accrue du volontariat local** : Plusieurs jeunes et leaders communautaires se sont déjà investis bénévolement. Une formalisation de ce volontariat, avec des incitations non financières (certifications, visibilité), aurait permis de réduire les coûts d'animation terrain.

79. Ces alternatives auraient probablement permis de maintenir le niveau de résultats, notamment en termes de couverture et de mobilisation communautaire, tout en limitant certaines dépenses récurrentes.

QE18 : Quels ont été les goulots d'étranglement structurels, administratifs ou procéduraux qui ont pu amoindrir la capacité des partenaires de mise en œuvre à produire les résultats attendus ?

Constat 21 : Malgré les résultats atteints, le projet "An Be Gnokon Bolo" a rencontré des contraintes structurels, administratifs et procéduraux dans sa mise en œuvre.

80. La revue documentaire et les entretiens menés ont permis d'identifier les principaux goulots d'étranglement suivants dans la mise en œuvre du projet :

- ☞ **Retards dans les procédures administratives et de passation de marchés** : Des retards importants ont été observés dans la contractualisation avec les entreprises en charge de la réhabilitation des maisons des jeunes, avec un démarrage tardif des travaux. Ainsi, les maisons de jeunes n'ont été livrées qu'en 2023.
- ☞ **Délais dans les processus d'adoption des politiques publiques** : L'adoption officielle de la politique nationale révisée de citoyenneté, intégrant un cadre pour les jeunes, n'a été effective qu'en 2023, soit tardivement par rapport au calendrier³⁷ de mise en œuvre du projet. Ce retard a restreint l'effet structurant du projet sur les dispositifs institutionnels nationaux pendant une large partie de sa mise en œuvre, réduisant l'effet de levier attendu au niveau politique.
- ☞ **Faiblesses dans la coordination initiale avec certains partenaires locaux** : Certains partenaires de mise en œuvre, notamment à Sikasso, ont mis du temps à élaborer et valider leurs plans de travail opérationnels ; ce qui a entraîné des démarrages différés des activités de formation des jeunes dans certaines régions.
- ☞ **Contraintes liées à la lourdeur de certaines procédures internes** : Certains retours d'expérience dans les rapports ont montré que les procédures administratives internes de certains partenaires (notamment internationaux) ont occasionné des délais dans le traitement des avances et des paiements, la validation des documents de

³⁷ Le projet "An Be Gnokon Bolo" (La jeunesse unie pour un Mali stable), initialement prévu de 2020 à 2023 (sa date de fin initiale était le 24 décembre 2023), a bénéficié d'une prolongation de 9 mois.

programmation technique et financière et la remontée des informations dans les délais impartis.

- 🔗 **Difficultés structurelles non spécifiques au projet** : Certaines contraintes relèvent du contexte national malien, comme l'instabilité politico-institutionnelle et l'environnement sécuritaire incertain ainsi que les lenteurs systémiques dans les réformes ou la mise à disposition des informations officielles.

QE19 : Quelles mesures l'UNICEF et ses partenaires de mise en œuvre ont-ils pris pour garantir l'égalité des sexes dans la mise en œuvre du projet ?

Evidences croisées : Les éléments de réponse à la présente question sont déjà intégralement traités dans la réponse à la QE28 dans le critère « thématiques transversales ».

Conclusions préliminaires sur l'efficience

EFFICI 1 : Le projet a bénéficié d'un financement pleinement mobilisé (3,59 M USD, soit 100 % du budget prévu), traduisant la confiance des bailleurs et une bonne capacité de planification. Le taux global d'exécution budgétaire s'élève à 92,2% (UNICEF : 92,9%, SFCG : 90,7%), ce qui est élevé compte tenu du contexte sécuritaire. Les écarts restants (7,8%) sont principalement liés à des retards de réhabilitation (4 maisons de jeunes sur 8 livrées) et à des ajustements d'activités dans les zones à accès difficile.

EFFICI 2 : Les ressources humaines et matérielles mobilisées ont été globalement appropriées. Plus de 3 000 adolescent.es et jeunes ont été outillés, des animateurs communautaires déployés dans toutes les zones, et des kits pédagogiques et audiovisuels distribués. Cependant, seuls 50% des maisons de jeunes prévus étaient pleinement fonctionnels à la fin du projet, limitant la mise à disposition d'espaces sécurisés et équipés.

EFFICI 3 : Plusieurs stratégies d'optimisation des coûts ont été mises en œuvre : ancrage communautaire et mobilisation de volontaires locaux, utilisation de 18 radios communautaires au lieu de créer de nouvelles stations, mutualisation des activités entre partenaires, et réaffectation des ressources vers des actions à faible coût mais à fort impact (ex. dialogues communautaires). Ces choix ont permis à certains produits d'atteindre des ratios coût-efficacité exemplaires : 0,54 pour le Produit 1.2 (205,6 % de la cible atteinte) et 0,53 pour le Produit 3.2 (150% de la cible atteinte).

EFFICI 4 : Malgré l'efficience globale satisfaisante, plusieurs goulots d'étranglement ont limité la pleine optimisation des ressources : lourdeurs administratives dans la passation de marchés, retards d'adoption de politiques nationales (PNCD révisée en 2023), coordination initiale faible avec certains partenaires locaux, et contraintes sécuritaires entraînant des reports ou des adaptations coûteuses.

9.5. Impact

Question évaluative relative à l'impact

QE20 : Quels sont les principaux changements/effets positifs et négatifs du projet perçus à la fois par les différentes catégories des bénéficiaires et les partenaires de mise en œuvre ainsi que par d'autres acteurs défendant des approches concurrentes ou similaires ?



@SFCG. Jeunes à la mise en place des clubs de paix et le renforcement de capacité sur la prévention et la gestion des conflits dans la région de Sikasso

QE20. Quels sont les principaux changements/effets positifs et négatifs du projet perçus à la fois par les différentes catégories des bénéficiaires et les partenaires de mise en œuvre ainsi que par d'autres acteurs défendant des approches concurrentes ou similaires ?

Constat 22 : Le projet a produit des effets transformateurs notables, particulièrement en matière de cohésion sociale, d'acceptation institutionnelle et de prévention des conflits, malgré quelques effets négatifs observés.

81. En ce qui concerne les changements positifs perçus par les **bénéficiaires**, les résultats de l'enquête réalisée montrent une perception positive sur la résilience communautaire, la légitimité des institutions et la cohésion sociale :

- ☞ **Renforcement de la résilience communautaire :** 93,6% des personnes interrogées ont souligné que le projet a contribué à renforcer la résilience des communautés. Parmi elles, 72,8% ont estimé que le projet a renforcé les capacités des populations à prévenir les conflits et 61,1% ont indiqué un effet sur la résilience psychologique post-conflit. Bien que le projet n'ait pas directement appuyé la mise en œuvre d'AGR, environ 25,3% des personnes enquêtées ont néanmoins déclaré avoir observé une amélioration du pouvoir économique des jeunes, femmes et adolescents, notamment dans les régions de Kayes et Sikasso. Ces effets peuvent être indirectement attribuables aux activités de formation, de sensibilisation et de mobilisation communautaire menées dans le cadre du projet, qui ont renforcé la confiance en soi, les compétences sociales et l'accès à des opportunités locales, parfois en lien avec d'autres initiatives de développement ou programmes complémentaires actifs dans les mêmes zones.

☞ **Légitimation des institutions étatiques** : 88,5% des répondants ont considéré que le projet a renforcé la légitimité des institutions publiques. Plus précisément, 72,4% d'entre eux ont déclaré que le projet a renforcé l'acceptation des dirigeants publics et 72,4% ont évoqué également une plus grande acceptation des décisions des autorités locales et nationales.

Encadre 25 : Synthèse sur les changements positifs perçus par les bénéficiaires



Source : Auteur à partir des données qualitatives collectées

☞ **Cohésion sociale et vivre-ensemble** : 86,1% des individus enquêtés ont déclaré que le projet a amélioré la cohésion sociale et le vivre ensemble dans leur communauté. Parmi eux, 78,1% ont souligné la prise de conscience accrue de l'importance de la cohésion sociale et 73% ont relevé un renforcement de l'engagement et de la participation citoyenne des jeunes. Les régions de Koulikoro (100%), Sikasso (97,8%) et Kayes (82,1%) affichent des taux de satisfaction particulièrement élevés, Quant à Bamako, il affiche (54,5%) et présente des perceptions légèrement plus nuancées.

82. Les rapports de progrès 2021-2023 du projet viennent confirmer ces perceptions. Plusieurs cas concrets illustrent les effets positifs au niveau local : i) signature en 2022 de l'accord de paix de Misséni (Sikasso), mettant fin à un conflit inter-villageois entre Bia, Kafi Guéba et Téguré, ii) médiation réussie dans la commune de Balan Bakama (Koulikoro) pour résoudre un conflit intercommunautaire, iii) à Fakola (Sikasso), le club de paix a permis de résoudre un différend entre commerçants et éleveurs autour du marché à bétail, iv) à Nougua (Koulikoro), l'implication d'une femme leader lors d'une visite à domicile menée par les jeunes a contribué au rétablissement du vivre-ensemble entre deux communautés et v) enfin, les activités de mobilisation communautaire ont favorisé une réduction des stéréotypes entre jeunes.

83. Les résultats des focus groups et cartographies corporelles menées avec les bénéficiaires corroborent les impacts positifs du projet sur la résilience communautaire, la légitimation des institutions étatiques et la cohésion sociale et vivre ensemble.

Encadré 26 : *Propos d'un bénéficiaire sur la prise de conscience du vivre ensemble*

« Oui, avant je ne comprenais pas vraiment ce que voulait dire "vivre ensemble", mais grâce aux discussions et activités du projet, j'ai compris que c'est essentiel pour éviter les conflits et vivre en paix. Franchement, oui. Le projet m'a ouvert les yeux sur le fait que la cohésion commence par des petits gestes : écouter, respecter l'autre, accepter les différences. C'est devenu une valeur pour moi. »

Propos d'une jeune femme à Kayes

84. S'agissant des changements positifs perçus par les **partenaires de mise en œuvre**, les rapports intermédiaires et finaux, complétés par les entretiens avec les partenaires de mise en œuvre, ont permis d'identifier des changements positifs à leur niveau à savoir :

- ☞ Une meilleure inclusion des jeunes dans les cadres de concertation locaux, grâce aux mécanismes de dialogue créés ou renforcés ;
- ☞ Des progrès notables en matière de coproduction d'activités entre jeunes et autorités locales, à travers des actions conjointes de sensibilisation et de médiation communautaire ;
- ☞ Un renforcement des capacités des jeunes et des leaders locaux en gestion de projet, plaidoyer et mobilisation communautaire.

85. Malgré ces effets largement positifs, quelques limitations et effets négatifs ont été relevés : notamment : i) le faible taux d'utilisation des maisons des jeunes dans certaines localités, malgré leur réhabilitation, en raison de déficits d'animation, de sécurité ou de gouvernance

communautaire ainsi que les effets des AGR sur la résilience économique qui semblent limités (seulement 25,3% des répondants en font mention).

Conclusions préliminaires sur l'impact

IMP 1 : Le projet a produit des changements profonds et durables dans les communautés ciblées. Les données d'enquête montrent que 93,6% des bénéficiaires perçoivent un renforcement de la résilience communautaire, dont 72,8% citent l'amélioration des capacités de prévention des conflits et 61,1% la résilience psychologique post-conflit. De plus, 86,1% déclarent une amélioration tangible de la cohésion sociale et du vivre-ensemble, avec des niveaux particulièrement élevés à Koulikoro (100%), Sikasso (97,8%) et Kayes (82,1%).

IMP 2 : Une large majorité (88,5%) des répondants ont estimé que le projet a renforcé la légitimité des institutions, notamment via une plus grande acceptation des dirigeants publics (72,4%) et des décisions des autorités locales et nationales (72,4%). Les mécanismes de dialogue mis en place ont permis une meilleure inclusion des jeunes dans les instances de concertation locales et ont renforcé la confiance entre autorités et communautés.

IMP 3 : Différents cas concrets illustrent l'impact positif du projet : i) l'accord de paix de Misséni (Sikasso) en 2022, ii) la médiation de Balan Bakama (Koulikoro) sur un conflit intercommunautaire, iii) la résolution d'un différend entre commerçants et éleveurs à Fakola (Sikasso), et iv) le rétablissement du vivre-ensemble à Nouga (Koulikoro) grâce à l'implication d'une femme leader. Ces interventions démontrent la capacité du projet à produire des effets directs et mesurables sur la paix locale.

IMP 4 : Malgré les résultats notables, certaines limites subsistent : i) faible taux d'utilisation des maisons des jeunes réhabilitées dans certaines localités (50% des infrastructures pleinement fonctionnelles), souvent en raison d'un manque d'animation, de sécurité ou de gouvernance locale, et ii) effets économiques des activités génératrices de revenus jugés limités, seuls 25,3% des bénéficiaires citant une amélioration tangible de leur pouvoir économique.

9.6. Durabilité

Questions évaluatives relatives à la durabilité

QE21 : Les stratégies, mécanismes, outils mis en place au niveau des bénéficiaires comme les partenaires d'intervention sont-ils adéquats pour assurer une durabilité maximale des résultats compte tenu du contexte du Mali ? De quelle manière le programme pourrait-il avoir de meilleures chances de durabilité ?

QE22 : Est-ce que les partenaires, y compris le ministère de la Jeunesse, des Sports et de l'Instruction civique, se sont appropriés les approches et stratégies du projet ? Et à quel niveau (central, régional, ou local) ?

QE23 : Les stratégies, mécanismes, outils mis en place sont-ils à même d'être mis à l'échelle compte tenu du contexte du pays ? De quelle manière le programme pourrait-il avoir de meilleures chances de généralisation ?

QE24 : Dans quelle mesure ce projet est-il une approche viable dans le contexte du Mali ?

QE25 : Quels sont les « effets catalytiques » induits dans le cadre de ce projet sur le plan financier et programmatique qui renforcent la paix et la cohésion sociale ?

QE26 : Les fonds PBF ont-ils été utilisés pour amplifier d'autres travaux de consolidation de la paix ? ont-ils contribué à créer des plateformes plus larges pour la consolidation de la paix ?

QE27 : Dans quelle mesure les adolescents et des jeunes se sont-ils engagés à soutenir les résultats du Projet et à poursuivre les initiatives enclenchées pour la consolidation de la paix ?



@SFCG. Jeunes à la mise en place des clubs de paix et le renforcement de capacité sur la prévention et la gestion des conflits dans la région de Sikasso

QE21. Les stratégies, mécanismes, outils mis en place au niveau des bénéficiaires comme les partenaires d'intervention sont-ils adéquats pour assurer une durabilité maximale des résultats compte tenu du contexte du Mali ? De quelle manière le projet pourrait-il avoir de meilleures chances de durabilité ?

Constat 23 : Les stratégies, mécanismes, outils mis en place au niveau des bénéficiaires comme les partenaires d'intervention ont été moyennement adéquats pour assurer la durabilité des résultats compte tenu du contexte du Mali, au regard des limites constatées.

86. Plusieurs dispositions stratégiques ont été intégrées dans la conception du projet pour favoriser la durabilité, notamment à travers une stratégie de sortie explicite présentée dans le

document de projet. Cette stratégie reposait sur cinq axes clés : i) l'ancrage des actions dans les structures existantes, ii) l'implication active des autorités locales et des services techniques, iii) le renforcement des capacités des acteurs locaux, iv) la création de mécanismes de dialogue intergénérationnels et intercommunautaires pérennes, et v) l'appropriation communautaire par la participation active des jeunes, femmes et leaders d'opinion.

87. Sur la base des informations collectées dans les rapports de progrès du projet et des entretiens de terrain, les résultats suivants se dégagent :

- ☞ **Ancrage des actions dans les structures existantes** : Les cadres de concertation créés ou revitalisés ont été adossés aux structures étatiques locales (communes, directions régionales de la jeunesse), facilitant leur intégration dans les dynamiques locales. Cela a permis une institutionnalisation des mécanismes mis en place.
- ☞ **Renforcement des capacités** : Les sessions de formation ont permis à de nombreux jeunes, leaders communautaires et agents étatiques de renforcer leurs compétences en médiation, plaidoyer, communication sociale et gestion des conflits. Ces acquis peuvent être réutilisés au-delà du projet, même si leur effet dépendra de la capacité des bénéficiaires à maintenir les pratiques acquises sans appui extérieur.
- ☞ **Mécanismes pérennes** : Des dispositifs tels que les clubs de paix, les comités de veille et les maisons des jeunes ont été mis en place.
- ☞ **Appropriation locale** : L'implication des autorités, leaders religieux et traditionnels a contribué à une meilleure acceptabilité sociale du projet et à sa légitimité auprès des communautés.



Jeunes et autorités à la mise en place des clubs de paix et le renforcement de capacité sur la prévention et la gestion des conflits dans la région de Sikasso

88. Malgré les efforts de durabilité, certaines limites ont été observées telles que :

- ☞ L'absence de mécanisme de relais budgétaire ou de plan de pérennisation financière au niveau des collectivités pour les activités démarrées ;
- ☞ La faible utilisation des maisons des jeunes : plusieurs centres, bien que réhabilités, manquent d'animation régulière, de gouvernance claire et de sécurité, ce qui compromet leur viabilité à moyen terme. Les observations directes réalisées ont révélé que certaines infrastructures manquent de commodités notamment l'absence de mobilier de base (chaises, tables, bureaux, étagères, etc.), le manque d'équipement en matériels audiovisuels (téléviseur, vidéoprojecteur, ordinateurs, etc.), l'absence de système d'énergie solaire ou électrique ;
- ☞ L'insécurité dans certaines zones, qui empêche la poursuite de certaines activités communautaires et affaiblit les liens intercommunautaires instaurés ;
- ☞ La mobilité ou changement des acteurs locaux formés, entraînant une perte de capital humain dans certaines zones.

QE22. Est-ce que les partenaires, y compris le ministère de la Jeunesse, des Sports et de l'Instruction civique, se sont appropriés les approches et stratégies du projet ? Et à quel niveau (central, régional, ou local) ?

Constat 24 : Les partenaires, y compris le Ministère de la Jeunesse, des Sports et de l'Instruction civique, se sont appropriés les approches et stratégies du projet à différents niveaux (central, régional et local).

89. Au niveau central, l'appropriation des partenaires, en particulier du Ministère de la Jeunesse, des Sports et de l'Instruction civique, s'est traduite par un leadership institutionnel affirmé et un rôle moteur dans la coordination, la mobilisation de ressources et la validation d'activités stratégiques. Cette appropriation a été rendue possible grâce à :

- ☞ La **création et l'animation du comité technique de pilotage**, présidé par le Ministère de la Jeunesse : Selon la revue documentaire (rapports de progrès du projet 2021-2023) et les entretiens réalisés auprès des différents acteurs, la participation active des partenaires a facilité l'appropriation des activités, notamment en matière de suivi-évaluation et de coordination des interventions dans la prévention des conflits par et pour les jeunes.
- ☞ **L'implication directe des partenaires (Ministère de la Jeunesse) dans des activités stratégiques**, comme l'organisation de la table ronde des bailleurs pour financer le Plan d'action de la Politique nationale de la jeunesse (PNJ), renforçant ainsi la maîtrise des enjeux liés à cette politique.
- ☞ Le partenariat opérationnel avec le Ministère et ses directions techniques, ayant permis la formation de jeunes en journalisme sensible au conflit, leadership et citoyenneté, ainsi que la mise en place de plateformes de communication sur la paix. Ces initiatives ont renforcé les compétences des acteurs institutionnels et leur maîtrise de ces approches.

90. Au niveau régional, les structures déconcentrées des ministères (Directions régionales de la Jeunesse et des Sports, Direction du Développement social, etc.) et les autorités administratives régionales (gouverneurs, sous-préfets, maires) se sont approprié les stratégies de suivi, de coordination et de mise en œuvre des activités. Leur participation aux comités régionaux de coordination et leur mobilisation dans la supervision d'activités de dialogue, de formation et de plaidoyer ont été déterminantes (rapport de progrès, juin 2021). Selon les entretiens avec les responsables des structures déconcentrées de l'État, le projet a renforcé leurs capacités à faire face aux défis de paix et de cohésion sociale, à former d'autres acteurs et à coordonner des interventions en ce sens.

91. Au niveau local, l'examen des rapports de progrès 2021-2023 montre que l'appropriation par les autorités locales et leaders communautaires (traditionnels, religieux, leaders de jeunes et de femmes) s'est concrétisée par :

- ☞ Leur implication directe dans l'identification des bénéficiaires, la mise en place des clubs de paix et la supervision d'actions communautaires ;
- ☞ Leur contribution directe à la résolution de conflits locaux, comme le règlement du conflit intercommunautaire à Misseni (villages de Bia, Teguééré et Karfiguéba) ayant abouti à la signature d'un accord de paix ;
- ☞ Leur soutien aux initiatives des jeunes, avec un engagement à accompagner leurs activités et à participer aux mécanismes de dialogue instaurés par le projet.

92. Les entretiens réalisés avec les autorités locales et leaders communautaires ont confirmé cette appropriation. En effet, ces acteurs ont souligné qu'ils sont désormais engagés dans la mise en œuvre, le suivi et la pérennisation des actions, avec des exemples concrets de résolution pacifique des conflits.

93. Malgré les efforts du projet à différents niveaux, il ressort des entretiens avec les parties prenantes clés que la pérennisation des interventions reste difficile en l'absence d'appuis financiers externes. La continuité des activités du projet nécessiterait un financement récurrent de l'État pour les actions jugées pertinentes. Par ailleurs, des facteurs administratifs tels que la mobilité du personnel dans les ministères, constituent un défi important pour maintenir la dynamique d'appropriation.

Encadré 27 : Viabilité du projet

« Je pense s'il y a quelque chose qu'il faut renforcer c'est de voir comment les acteurs qui ont été formés peuvent assurer à leur tour les fonctions avec les autres équipes qui viennent. Sans financement même s'il des interventions qui doivent perdurer parfois ce n'est pas très efficient. Aussi il faudrait pour qu'on se rassure que le gouvernement prenne en charge les différentes interventions qu'il a trouvé plus pertinent. »

Propos d'un membre du staff de l'UNICEF

QE23. Les stratégies, mécanismes, outils mis en place sont-ils à même d'être mis à l'échelle compte tenu du contexte du pays ? De quelle manière le programme pourrait-il avoir de meilleures chances de généralisation ?

Constat 25 : Dans l'ensemble, les stratégies, mécanismes et outils développés dans le cadre du projet apparaissent pertinents et transférables, et présentent un potentiel réel de mise à l'échelle.

94. Le projet a reposé sur des dispositifs jugés solides et potentiellement reproductibles, notamment :

- ☞ Les mécanismes de dialogue intergénérationnel et multi acteurs, impliquant jeunes, leaders communautaires, autorités locales et services techniques, qui ont permis de restaurer la confiance et de Co construire des solutions locales aux conflits ;
- ☞ La structuration de clubs de paix et leur articulation avec les maisons ou centres des jeunes, offrant des cadres d'apprentissage et d'actions concrètes pour les jeunes ;
- ☞ L'utilisation de formats participatifs (visites à domicile, sensibilisations communautaires) adaptés aux contextes locaux et reproductibles dans d'autres zones ;
- ☞ Les actions conjointes jeunes-autorités qui ont renforcé la coproduction d'initiatives locales en faveur de la cohésion sociale.

95. Ces dispositifs ont démontré une certaine efficacité dans des zones à contextes variés (urbains, ruraux, zones à risques sécuritaires modérés), ce qui milite en faveur de leur reproductibilité.

96. Par ailleurs, il existe des facteurs favorables à la mise à l'échelle à savoir :

- ☞ L'alignement du projet avec les priorités nationales (Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable, politiques de jeunesse, stratégies de stabilisation dans les zones fragiles) ;
- ☞ L'implication d'acteurs institutionnels (PNCD, services déconcentrés de l'État) dans la mise en œuvre, ce qui favorise l'appropriation ;
- ☞ L'existence d'un capital d'expérience transférable (guides, modules de formation, canevas de dialogue, outils de suivi, etc.) utilisables dans d'autres programmes.

97. Cependant, certains facteurs contextuels pourraient freiner l'extension du dispositif sans ajustements :

- ☞ L'insécurité persistante dans certaines régions du centre et du nord du pays, qui limite les capacités de déploiement opérationnel ;

- ☞ La faible disponibilité ou instabilité des structures communautaires dans certaines zones rurales, ce qui nécessite des investissements préalables en mobilisation sociale ;
- ☞ Le coût de certaines composantes (équipements des maisons des jeunes, actions de communication de masse) qui pourrait limiter leur extension sans un appui budgétaire externe.

QE24. Dans quelle mesure ce projet est-il une approche viable dans le contexte du Mali ?

Constat 26 : L'approche est viable et repose sur un fort ancrage institutionnel, une appropriation locale et une stratégie de sortie claire. Sa durabilité dépend toutefois de l'engagement financier de l'État et de la stabilisation des ressources humaines au sein des institutions.

98. La confrontation des informations issues de la revue documentaire et des entretiens avec les agences d'exécution (UNICEF, SFCG), les partenaires de mise en œuvre et les acteurs institutionnels met en évidence plusieurs facteurs pouvant justifier la viabilité de l'approche dans le contexte malien :

- ☞ **Ancrage institutionnel fort :** Le projet a été porté par le Ministère de la Jeunesse, des Sports et de l'Instruction civique, avec la mise en place d'un comité technique de pilotage présidé par le Secrétaire général du ministère, garantissant un leadership politique et technique.
- ☞ **Appropriation à tous les niveaux :** Le projet a bénéficié d'une participation active des partenaires institutionnels et communautaires, depuis les directions techniques centrales jusqu'aux structures déconcentrées (Directions régionales, PNCD), autorités locales (gouverneurs, sous-préfets, maires), leaders communautaires et bénéficiaires directs.
- ☞ **Acceptabilité sociale élevée :** Les communautés ont accepté le projet et se sont directement impliquées dans la mise en place des clubs de paix et réalisation d'actions de médiation ayant abouti à des accords de paix, comme à Misseni entre trois villages.
- ☞ **Renforcement de capacités transférables :** Les bénéficiaires ont été formés sur la prévention et gestion des conflits, la médiation, l'engagement citoyen et le journalisme sensible au conflit, avec production d'outils durables comme le livret Paix au quotidien.
- ☞ **Stratégie de sortie intégrée dès la conception du projet :** Cette stratégie incluait le transfert des compétences et outils aux jeunes et acteurs institutionnels, la formalisation de mécanismes locaux de dialogue, l'intégration des actions dans les plans et budgets locaux, la poursuite des activités via les structures existantes (clubs de paix, radios communautaires, maisons de jeunes réhabilités).

99. Toutefois, certains risques peuvent affecter cette viabilité tels que :

- ☞ **La dépendance au financement externe :** La pérennisation nécessite un financement national ou communal minimal pour l'animation des clubs et des radios ;
- ☞ **La mobilité du personnel au sein des ministères,** pouvant fragiliser la mémoire institutionnelle et le suivi des acquis.
- ☞ **Formalisation incomplète des mécanismes locaux de dialogue,** bien que prévue dans la stratégie de sortie, ce qui limite leur institutionnalisation effective.

QE25. Quels sont les « effets catalytiques » induits dans le cadre de ce projet sur le plan financier et programmatique qui renforcent la paix et la cohésion sociale ?

Constat 27 : Le projet a généré des « effets catalytiques » tant sur le plan financier que programmatique, qui renforcent la paix et la cohésion sociale.

100. Selon les rapports de progrès et les propos des acteurs (UNICEF, SFCG, partenaires de mise en œuvre), deux types d'effets peuvent être identifiés comme ayant une portée catalytique **sur le plan financier** qui renforcent la paix et la cohésion sociale.

Le premier effet concerne **la mobilisation de fonds supplémentaires**. En effet, la table ronde des bailleurs organisée par le Ministère de la Jeunesse, appuyée par le projet, a permis de rechercher des financements pour le Plan d'action de la PNJ.

101. Quant au deuxième effet, il s'agit d'un **effet levier**. L'implication d'autres partenaires techniques et financiers dans le dialogue sur la jeunesse et la paix a élargi la base de soutien financier au-delà du financement initial du PBF, augmentant ainsi les perspectives de continuité et d'expansion des actions.

102. Sur le plan programmatique, les effets catalytiques qui renforcent la paix et la cohésion sociale sont de trois effets essentiels :

- ☞ **Intégration des acquis dans les politiques nationales :** Les approches développées par le projet ont été intégrées dans la PNJ et dans les mécanismes de la Politique nationale de communication pour le développement (PNCD) pour la promotion de la cohésion sociale (Rapport de progrès, juin 2021).
- ☞ **Renforcement des plateformes existantes :** Les maisons de jeunes, clubs de paix, centres et radios communautaires mis en place ou réhabilités sont devenus des espaces permanents de dialogue, de médiation et de sensibilisation. Les participants aux focus groups ont confirmé un bon niveau de fonctionnalité des centres et radios, qui accueillent régulièrement des activités communautaires impliquant jeunes et femmes. Les radios, alimentées par énergie solaire, diffusent quotidiennement des messages sur des thématiques variées (paix, citoyenneté, santé, égalité des genres). Néanmoins, certaines localités n'ont pas bénéficié de ces infrastructures, limitant la couverture géographique.
- ☞ **Diffusion des approches au-delà des zones d'intervention :** Selon les propos des acteurs (UNICEF, SFCG et partenaires de mise en œuvre), le partage d'expériences et de bonnes pratiques lors des forums intercommunaux et national a favorisé la réplique des initiatives dans d'autres régions, renforçant ainsi les dynamiques locales de paix et de cohésion sociale.

Encadré 28 : Viabilité des infrastructures

« Le centre des jeunes est fonctionnel, on a eu à faire des activités dans le centre lors de la journée mondiale de la lutte contre le Sida. La radio est fonctionnelle, actuellement elle émet pendant toute la journée avec une batterie lithium et des panneaux. Elle diffuse des messages trois fois dans la journée. »

Propos d'un homme à Kayes

QE26. Les fonds PBF ont-ils été utilisés pour amplifier d'autres travaux de consolidation de la paix ? ont-ils contribué à créer des plateformes plus larges pour la consolidation de la paix ?

Constat 28 : Les fonds PBF ont été mobilisés de manière stratégique pour amplifier d'autres initiatives et créer des plateformes plus larges dédiées à la consolidation de la paix.

103. Sur la base des informations recueillies auprès des parties prenantes et de l'examen des rapports de progrès, ces fonds ont permis :

- ☞ **Le renforcement d'initiatives existantes** : réhabilitation et équipement de maisons de jeunes intégrés aux dispositifs locaux de jeunesse, utilisés non seulement pour les activités du projet mais également pour d'autres programmes culturels, sportifs et citoyens.
- ☞ **La consolidation des plateformes de communication communautaires** : appui aux radios locales, qui diffusent non seulement des messages de paix mais aussi d'autres campagnes sociales et éducatives (santé, éducation, citoyenneté), augmentant ainsi leur impact et leur portée.
- ☞ **La création ou l'élargissement d'espaces multi-acteurs** : mise en place et dynamisation de clubs de paix réunissant jeunes, autorités administratives, leaders communautaires, associations et autres acteurs locaux, fonctionnant désormais comme des lieux permanents de dialogue et de médiation au-delà du cadre du projet.
- ☞ **L'animation de réseaux et partenariats élargis** : organisation de forums intercommunaux et d'un forum national qui ont structuré des réseaux régionaux de jeunes engagés dans la cohésion sociale, favorisant le partage d'expériences, la mise en relation et l'émergence de nouvelles initiatives locales.

104. Ces résultats montrent que les fonds PBF ont joué un rôle d'effet levier, contribuant non seulement à renforcer des dispositifs existants mais aussi à poser les bases de plateformes durables pour la paix et la cohésion sociale au Mali.

QE27. Dans quelle mesure les adolescents et des jeunes se sont-ils engagés à soutenir les résultats du Projet et à poursuivre les initiatives enclenchées pour la consolidation de la paix ?

Constat 29 : L'engagement des jeunes à poursuivre les acquis du projet est manifeste, multiforme et bien ancré, et se traduit tant par une appropriation intellectuelle (prise de conscience, connaissance des objectifs) que par une mobilisation concrète (actions communautaires, structures de paix).

105. L'analyse des données quantitatives, corroborée par les informations tirées des rapports d'activités et entretiens, révèle un engagement substantiel des adolescent.es et des jeunes à soutenir les acquis du projet « *An be Gnokon Bolo* » et à prolonger ses effets dans leurs communautés.

106. Selon l'enquête quantitative, 99% des répondants âgés de 18 à 35 ans ont affirmé avoir pris conscience de l'importance de la cohésion sociale et du vivre ensemble. Cette forte adhésion traduit un changement de perception significatif, favorable à la durabilité des efforts de paix.

107. Ces dynamiques se sont traduites par une appropriation réelle et active des résultats du projet. En effet, 87,4% des répondants connaissent le projet, principalement via les réunions communautaires (49,7%) et les radios/TV (34,7%). Parmi ceux-ci, une majorité est en mesure de rappeler les objectifs du projet : formation des jeunes sur la paix (78,2%), sensibilisation à la cohésion sociale (90,4%), et mise en place de cadres de dialogue inclusif (53,2%). Ce niveau d'information témoigne d'une forte exposition et d'une compréhension adéquate du projet.

Encadre 29 : Synthèse sur l'appropriation du projet



Source : Auteur à partir des données qualitatives collectées

108. Cette appropriation a permis aux jeunes de s'engager dans diverses initiatives concrètes à la suite du projet, notamment :

- ☞ Des actions de sensibilisation et d'éducation à la paix et au vivre-ensemble (39,4% des hommes et 31,6% des femmes),
- ☞ La création de structures locales pour la paix (28,7% au total),
- ☞ La participation à des activités communautaires et sportives, à des séances de formation, à des actions de médiation et de dialogue communautaire, ou à des mobilisations citoyennes.

109. Cet engagement a été facilité par les outils et structures mis en place. Les clubs de paix, les radios de jeunes, les plateformes de concertation mises en place ou renforcées ont offert aux jeunes des espaces pérennes d'action et de plaidoyer. Par exemple, comme le rapport de fin de projet le souligne, certains clubs continuent d'organiser des sensibilisations, même après la fin officielle des activités. Les jeunes formés sont devenus des relais communautaires actifs.

110. Lors des focus groups et des cartographies corporelles, les jeunes ont soutenu que leur engagement à maintenir les acquis du projet se manifeste à travers les activités de sensibilisation sur l'importance du vivre ensemble, de la paix et de la cohésion sociale, la mise en place des centres ou maisons de jeunes et la mise en place des clubs de paix et tribunes d'expression.

Encadré 30 : Durabilité des interventions du projet

« Les maisons de jeunes et les tribunes d'expression permettent aux jeunes d'échanger dans un climat de paix et cohésion sociale et cela même après le projet »

Propos d'une jeune femme à Kayes

111. Malgré cette dynamique encourageante, quelques contraintes ont été relevées dans les groupes de discussion, notamment : i) le manque de financements pour poursuivre les initiatives, ii) la faible implication de certains jeunes dans les zones non couvertes par les activités centrales et iii) des tensions intergénérationnelles persistantes dans certaines communes, limitant l'autonomie de décision des jeunes.

Conclusions préliminaires sur la durabilité

DUR 1 : Le projet a intégré une stratégie de sortie explicite reposant sur cinq axes (ancrage institutionnel, implication des autorités, renforcement de capacités, mécanismes de dialogue pérennes, appropriation communautaire). Les acquis incluent la formation de 3 000 jeunes (parité hommes-femmes) et la mise en place de clubs de paix, comités de veille et maisons des jeunes dans toutes les régions ciblées. Toutefois, la durabilité est compromise par l'absence de plan de relais budgétaire, l'absence d'intégration institutionnelle et politique des dispositifs créés par le projet, la faible fonctionnalité d'environ 50% des maisons de jeunes réhabilitées (manque d'animation, de sécurité, d'équipements de base), et la mobilité des acteurs formés.

DUR 2 : Au niveau central, le Ministère de la Jeunesse a exercé un leadership marqué (pilotage du comité technique, organisation de la table ronde des bailleurs). Au niveau régional et local, les autorités et leaders communautaires ont participé activement à la supervision, à la résolution de conflits (ex. accord de paix de Misseni) et à l'appui aux initiatives des jeunes. 87,4% des répondants connaissent le projet, et 78,2% peuvent en citer les objectifs. Cependant, les acteurs soulignent qu'un financement récurrent de l'État reste indispensable pour maintenir la dynamique.

DUR 3 : Les mécanismes de dialogue intergénérationnel, les clubs de paix, et l'utilisation de radios communautaires alimentées par énergie solaire se sont révélés adaptables à différents contextes. L'alignement sur les priorités nationales et la disponibilité d'outils transférables (guides, modules, canevas) renforcent cette possibilité. Les contraintes majeures à l'extension restent l'insécurité persistante et le coût de certaines composantes (équipements, communication de masse).

DUR 4 : L'ancrage institutionnel, l'acceptabilité sociale et le transfert de compétences (journalisme sensible au conflit, médiation, engagement citoyen) constituent des atouts majeurs. Néanmoins, la dépendance au financement externe, la mobilité du personnel institutionnel et la formalisation incomplète de certains mécanismes locaux limitent la viabilité à moyen terme.

DUR 5 : Les fonds PBF ont joué un rôle d'effet levier en renforçant des initiatives existantes (foyers de jeunes, radios communautaires) et en créant des plateformes multi-acteurs. 99 % des jeunes interrogés déclarent avoir pris conscience de l'importance de la cohésion sociale, et 39,4% des hommes et 31,6% des femmes mènent encore des actions de sensibilisation après la fin du projet. Toutefois, l'absence de ressources financières pour prolonger les initiatives limite leur portée et leur fréquence.

9.7. Thématiques transversales

Questions évaluatives relatives aux thématiques transversales

QE28 : Dans quelle mesure les interventions prennent systématiquement en compte les considérations liées aux droits de l'homme, à l'égalité des sexes et à l'équité lors de la : (i) Conception du projet, (ii) Planification des activités et (iii) Mise en œuvre ?

QE29 : Dans quelle mesure le système de suivi, d'évaluation et de rapportage prend-il en compte les droits de l'homme, l'égalité des sexes et l'équité ?



@AMD International. Photo prise pendant une discussion de groupe avec des jeunes lors de la collecte des données.

QE28. Dans quelle mesure les interventions prennent systématiquement en compte les considérations liées aux droits de l'homme, à l'égalité des sexes et à l'équité lors de la : (i) Conception du projet, (ii) Planification des activités et (iii) Mise en œuvre ?

Constat 30 : Le projet « *An Be Gnokon Bolo* » a intégré les dimensions de droits humains, d'égalité des sexes et d'équité de manière structurée dans sa conception et partiellement dans sa mise en œuvre.

112. En ce qui concerne **l'égalité des sexes**, dès la **conception et la planification**, le projet a prévu un montant significatif spécifiquement alloué à des activités dédiées à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes (30% du budget total du projet, soit un montant prévu de 1 077 276 USD). Par ailleurs, certains indicateurs de suivi ont été désagrégés selon le sexe afin de mieux mesurer les effets différenciés du projet.

113. Au stade de la **mise en œuvre**, les approches et stratégies utilisées pour la prise en compte du genre ont consisté : i) au ciblage paritaire et participation équilibrée (répartition équilibrée entre filles/femmes et garçons/hommes dans certaines activités comme les

formations) et ii) l'inclusion des femmes dans les instances et espaces de dialogue. Le tableau ci-dessous montre les principales activités ayant impliqué les femmes/filles.

Tableau 12 : Activités sensibles au genre

Activités	Nombre total de bénéficiaires	Proportion de femmes bénéficiaires
Bénéficiaires directs du projet	3000	50%
Formation des jeunes sur la gestion pacifique des conflits et l'engagement citoyen	1 220 562	50%
Mobilisation communautaire	3 000	64%
Tribunes d'expression	622	52%
Implication des leaders communautaires	684	34,8%

Source : Equipe d'évaluation à partir des rapports annuels d'activités

114. Les données issues de l'enquête de terrain viennent renforcer cette affirmation : 82% des femmes et 84,3% des hommes interrogés considèrent que le projet a effectivement pris en compte les femmes à toutes les étapes de son déroulement. De plus, 59% des femmes et 62,1% des hommes ont estimé que le projet a contribué à améliorer les conditions de vie des femmes dans leur localité.

115. Cependant, seuls 60,4% du budget sensible au genre a été effectivement dépensé, ce qui traduit un niveau d'exécution partiel du budget prévu et interroge sur la portée réelle des interventions en matière d'égalité de genre.

116. Les groupes de discussion avec les femmes ont confirmé que ces dernières ont été prises en compte tant dans la conception que dans la mise en œuvre des activités. Les entretiens avec les équipes de l'UNICEF, de SFCG et les partenaires institutionnels vont dans le même sens.

Encadré 31 : *Prise en compte du genre et des personnes vulnérables.*

« Bien évidemment, le projet a pris en compte le genre en impliquant activement les femmes dans les activités notamment à travers les clubs de paix, les dialogues communautaires et les émissions radiophoniques.

Les droits des personnes vulnérables ont également été respectés. Des actions spécifiques ont été menées en leur faveur. »

Propos d'une femme à Koulikoro

117. Concernant **l'inclusion des groupes vulnérables ou marginalisés (personnes vivant avec un handicap, jeunes en situation de vulnérabilité, etc.)**, la stratégie de ciblage initiale prévoyait explicitement leur participation prioritaire dans les activités du projet. Toutefois, les rapports de progrès 2021-2023 du projet n'apportent pas de données désagrégées spécifiques sur la participation effective des groupes vulnérables, ce qui limite la mesure précise de l'impact sur ces groupes. Les données d'enquête ont révélé que 52% des femmes et 57,1% des hommes pensent que ces groupes ont été effectivement pris en compte à toutes les étapes du projet. Quant à l'amélioration de leurs conditions de vie, seuls 33% des femmes et 36,4% des hommes y reconnaissent un effet positif.

Encadré 32 : Synthèse sur la prise en compte du genre et des personnes vulnérables



Source : Auteur à partir des données qualitatives collectées

118. Enfin, **les principes de droits humains, d'équité et de participation** ont été intégrés à travers des mécanismes comme les clubs de paix, la mobilisation communautaire, et les dialogues communautaires, qui ont favorisé l'appropriation des principes de cohésion sociale et de vivre-ensemble.

QE29. Dans quelle mesure le système de suivi, d'évaluation et de rapportage prend-il en compte les droits de l'homme, l'égalité des sexes et l'équité ?

Constat 31 : Le système de suivi, d'évaluation et de rapportage du projet « *An Be Gnokon Bolo* » a intégré de manière structurée les droits de l'homme, l'égalité des sexes et l'équité.

119. Le projet « *An Be Gnokon Bolo* » est classé « Score 2 » selon le marqueur genre du Fonds pour la Consolidation de la Paix (PBF), ce qui signifie que l'égalité de genre constitue un objectif important, avec au moins 30% du budget alloué à cette dimension. Les rapports financiers successifs (2021–2023) confirment cette orientation, avec un montant total de 1 077 276 USD budgétisé pour des activités dédiées à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes (GEWE).

120. La prise en compte du genre dans le dispositif de suivi-évaluation du projet s'est matérialisée à la fois lors de la collecte des données et dans le rapportage. Lors des enquêtes et activités de suivi, les données ont été, dans plusieurs cas, désagrégées par sexe et par tranche d'âge, permettant d'analyser distinctement la participation et l'impact pour les femmes, les hommes, les filles et les garçons. La plateforme U-Report a également été mobilisée pour recueillir des données désagrégées et représentatives sur les perceptions des jeunes concernant la paix, la cohésion sociale et l'engagement citoyen, en intégrant les spécificités liées au genre et à l'âge. Ainsi, certains indicateurs de suivi (nombre de bénéficiaires formés, participants aux activités, audiences touchées) sont renseignés séparément pour hommes/femmes et pour groupes d'âge. Par ailleurs, les rapports de progrès incluent un suivi détaillé des montants budgétaires alloués et effectivement dépensés pour les activités en faveur de l'égalité des sexes, ainsi que des exemples concrets d'impact sur les femmes et les filles (ex. renforcement des compétences, participation accrue aux instances communautaires, leadership dans la gestion des conflits).

121. S'agissant de la représentation équitable dans la mise en œuvre, les jeunes, y compris les filles et jeunes femmes, ont été pleinement impliqués dans les clubs de paix, les tribunes d'expression populaire et les mécanismes de dialogue intergénérationnel. Cette dynamique participative s'est traduite notamment par la formation de 50% de jeunes filles ou femmes parmi les 3 000 bénéficiaires du projet, conformément aux engagements initiaux.

122. Enfin, le comité technique de pilotage, institué sous l'égide du ministère de la Jeunesse, réunit des représentants des autorités gouvernementales, d'organisations de la société civile et des leaders communautaires. Ce comité veille à une gouvernance inclusive, avec une attention particulière à la représentation des jeunes et des femmes dans les processus de suivi, de pilotage et de redevabilité du projet.

Conclusions préliminaires sur les thématiques transversales

TRANS 1 : Le projet a intégré de façon explicite l'égalité des sexes et les droits humains dès la phase de conception, avec 30% du budget total (1 077 276 USD) alloué aux activités dédiées à l'égalité de genre et à l'autonomisation des femmes. Cette orientation est confirmée par son classement Score 2 au marqueur genre du PBF. Les indicateurs de suivi intègrent une désagrégation par sexe et âge, permettant d'analyser les effets différenciés sur les femmes, les hommes, les filles et les garçons.

TRANS 2 : La participation féminine a été globalement équilibrée : 50% de femmes parmi les 3 000 bénéficiaires directs et les participants aux formations sur la gestion pacifique des conflits, 64% dans les activités de mobilisation communautaire, et 52% dans les tribunes

d'expression. Toutefois, seuls 60,4% du budget sensible au genre ont été effectivement dépensés.

TRANS 3 : Selon l'enquête de terrain, 82% des femmes et 84,3% des hommes ont estimé que le projet a pris en compte les femmes à toutes les étapes, et 59% des femmes contre 62,1% des hommes considèrent qu'il a amélioré les conditions de vie des femmes. Cette reconnaissance est liée notamment à leur implication dans les instances de dialogue (clubs de paix, tribunes d'expression, comités) et aux opportunités de leadership offertes.

TRANS 4 : Bien que la stratégie initiale ait prévu un ciblage prioritaire des groupes vulnérables (personnes vivant avec un handicap, jeunes en situation de précarité), le manque de désagrégation systématique des indicateurs par type de vulnérabilité a limité la mesure d'impact. Seulement 52% des femmes et 57,1% des hommes ont estimé que ces groupes ont été pris en compte à toutes les étapes, et à peine 33% des femmes et 36,4% des hommes ont reconnu une amélioration tangible de leurs conditions de vie.

TRANS 5 : Les structures de pilotage et de suivi (comité technique, clubs de paix, dialogues communautaires) ont favorisé une gouvernance inclusive et participative, avec une représentation équilibrée des jeunes et des femmes. La plateforme U-Report a renforcé la participation citoyenne et la remontée d'informations désagrégées, soutenant ainsi la redevabilité et l'équité dans le suivi du projet.

10. LEÇONS APPRISSES

A l'issue de la présente évaluation, les principales leçons apprises (LA) tirées sont :

- ☞ **LA 1** : La définition d'une théorie du changement claire et validée dès la conception du projet permet de mieux orienter les interventions et d'assurer la cohérence entre les activités et les résultats attendus. L'expérience du projet « *An Be Gnokon Bolo* » montre qu'une chaîne causale bien explicitée facilite le suivi et l'adaptation des stratégies au contexte.
- ☞ **LA 2** : Les approches participatives et inclusives, associant les jeunes, les autorités et les leaders communautaires, renforcent l'appropriation et la durabilité des actions. Les plateformes multi-acteurs, telles que les clubs de paix et forums intercommunaux, ont montré un fort potentiel de répliquabilité au-delà du projet.
- ☞ **LA 3** : La flexibilité dans la mise en œuvre, notamment l'adaptation des activités aux contraintes sécuritaires et sanitaires, est essentielle pour maintenir la continuité des interventions dans des contextes volatils. L'utilisation des médias communautaires et du feuilleton radiophonique dans le cadre du projet a permis de maintenir la mobilisation à moindre coût.
- ☞ **LA 4** : La capitalisation des bonnes pratiques et des leçons issues de la mise en œuvre est indispensable pour favoriser leur répliquabilité. L'absence de dispositifs structurés de capitalisation limite la diffusion des innovations réussies.
- ☞ **LA 5** : La coordination avec d'autres programmes et partenaires techniques et financiers optimise les ressources et élargit la portée des interventions. Les synergies créées par le projet ont permis d'accroître la cohérence et de renforcer l'impact sur les communautés bénéficiaires.
- ☞ **LA 6** : L'absence de développement d'activités génératrices de revenus (transformation alimentaire, couture, réparation mobile, production de savon, maraîchage, aviculture, commerce, etc.) constitue un frein à l'adhésion durable des jeunes aux initiatives de paix. L'expérience du projet montre que, sans perspectives économiques concrètes, l'engagement des jeunes dans les actions de cohésion sociale reste fragile et vulnérable aux pressions économiques et sociales.

11. CONCLUSIONS FINALES

Au terme du processus évaluatif du projet « *An Be Gnokon Bolo* », l'équipe d'évaluation est parvenue à diverses conclusions structurées par critère d'évaluation.

Pertinence

L'évaluation confirme que le projet « *An Be Gnokon Bolo* » affiche une pertinence stratégique et opérationnelle élevée. Son alignement avec les priorités nationales (CREDD, PAG, PNPLeVT) et ses objectifs de consolidation de la paix, de cohésion sociale et de gouvernance inclusive lui ont conféré une solide légitimité institutionnelle. L'intervention dans les régions de Kayes, Koulikoro, Sikasso et Bamako a anticipé l'extension de tensions vers des zones historiquement moins touchées mais présentant des vulnérabilités croissantes, répondant à des besoins souvent négligés par d'autres programmes.

Les évaluations initiales et les consultations multi-acteurs ont permis d'identifier clairement les besoins prioritaires des communautés en matière de consolidation de la paix et de la cohésion sociale : i) besoin de formation sur la prévention et la gestion des conflits, ii) promotion de leur autonomisation, iii) accès à des plateformes sûres et inclusives et prise en compte de leurs idées et opinions.

Les actions mises en œuvre (formations, clubs de paix, dialogues intergénérationnels, campagnes de sensibilisation) ont couvert une large partie de ces besoins : 61,5% des jeunes (56% de femmes, 68% d'hommes) ont estimé que leurs besoins ont été pris en compte. Le projet a également comblé des lacunes structurelles en créant 12 clubs de paix, en réhabilitant 4 centres de jeunes, en mobilisant 18 radios partenaires et en instaurant des dialogues intergénérationnels, aboutissant à des résolutions concrètes de conflits et à une meilleure reconnaissance du rôle des jeunes.

Cependant, l'absence d'une composante socio-économique structurante (AGR, transferts monétaires) et d'un dispositif d'alerte précoce a limité la capacité à répondre pleinement à certains besoins essentiels et à consolider durablement les acquis.

Cohérence

L'évaluation confirme que le projet « *An Be Gnokon Bolo* » présente une forte cohérence interne et externe, reposant sur une coordination structurée et une articulation claire entre les différents niveaux d'intervention. La mise en place de mécanismes de coordination stratégique (Comité technique de pilotage national) et opérationnelle (comités de coordination locale) a permis d'assurer un suivi régulier, de valider les orientations, d'adapter les interventions aux réalités régionales et d'éviter les chevauchements d'activités.

Cette architecture a favorisé une planification conjointe efficace entre l'UNICEF (agence chef de file), Search for Common Ground, International Alert, IMADEL, les ministères techniques et les autorités locales, avec une répartition claire des rôles selon les expertises. Les actions des partenaires ont été mises en synergie : l'UNICEF assurant la mobilisation institutionnelle et la communication pour le changement social, tandis que les partenaires de terrain mettaient en œuvre les sensibilisations, dialogues et formations communautaires.

Le projet s'est inscrit dans une complémentarité programmatique marquée avec d'autres initiatives des Nations Unies et de partenaires bilatéraux (Affaires mondiales Canada, Pays-Bas, Royaume-Uni, PBF), optimisant l'utilisation des ressources et élargissant la couverture géographique. Cette approche intégrée a renforcé la cohérence thématique autour de la consolidation de la paix, de la participation des jeunes et de la cohésion sociale.

Les appuis techniques ciblés (formations, outils de suivi, supports de communication) et les actions de visibilité (capsules vidéo, émissions radio, livret « La paix au quotidien ») ont renforcé les capacités des partenaires, la mobilisation communautaire et l'appropriation locale. Toutefois, certaines contraintes ont limité la pleine efficacité du dispositif : contexte politico-sécuritaire instable, retards de financement, coordination interinstitutionnelle parfois insuffisamment anticipée, capacités variables des partenaires locaux et turnover du personnel.

Efficacité

L'évaluation confirme que le projet « *An Be Gnokon Bolo* » a atteint, et souvent dépassé, la majorité de ses objectifs opérationnels, malgré un contexte sécuritaire et institutionnel parfois contraignant. Les trois résultats attendus ont enregistré des performances globalement élevées : inclusion des jeunes dans 66% des structures locales de prévention et de gestion des conflits (94% de la cible), formation de 3 000 jeunes (50% de femmes) aux techniques de prévention et de médiation, organisation de 91 616 activités de mobilisation communautaire (127% de la cible) touchant plus de 2,8 millions de personnes, adoption d'un cadre national de concertation pour les jeunes, mise en place de mécanismes de dialogue dans 60 communes (120% de la cible) et dynamisation de 18 comités de soutien aux initiatives de jeunes (450% de la cible).

Le projet a également permis de renforcer la collaboration entre jeunes, autorités locales, leaders traditionnels et religieux, avec un ancrage institutionnel tangible et des initiatives conjointes dans la majorité des zones d'intervention. Les actions de communication via 18 radios communautaires (150% de la cible) ont élargi la portée des messages de cohésion sociale, y compris dans les zones où les infrastructures prévues n'étaient pas encore opérationnelles.

Toutefois, certains objectifs, notamment l'équipement complet et le fonctionnement de 8 maisons des jeunes (atteint à 50%), n'ont pas été intégralement réalisés en raison de retards administratifs et logistiques. De plus, la participation féminine, bien qu'équilibrée dans les formations, reste affectée par des normes socioculturelles restrictives, et l'absence d'une composante socio-économique plus affirmée a limité l'impact sur les moyens de subsistance des jeunes.

Efficiences

L'évaluation confirme que le projet « *An Be Gnokon Bolo* » a globalement fait preuve d'une bonne efficacité dans la mobilisation et l'utilisation de ses ressources, tout en maintenant un haut niveau de performance. Les ressources financières prévues ont été intégralement mobilisées (100% du budget initial), avec un taux d'exécution global de 92,2% (3,31 millions USD dépensés sur 3,59 millions mobilisés), traduisant une capacité d'absorption satisfaisante dans un contexte fragile. Les taux d'exécution budgétaire sont restés élevés tant pour l'UNICEF (92,9%) que pour SFCG (90,7%), et aucune irrégularité ou détournement n'a été signalé.

Sur le plan humain, des équipes qualifiées ont été déployées à tous les niveaux (coordinateurs régionaux, facilitateurs locaux, animateurs communautaires), assurant un encadrement technique jugé satisfaisant par les bénéficiaires. Les ressources matérielles (équipements audiovisuels, kits solaires, matériels pédagogiques) ont été livrées en temps voulu pour la plupart des activités, même si seuls 4 centres sur les 8 prévus ont été entièrement réhabilités et équipés à la fin du projet.

Différentes stratégies ont permis de maîtriser les coûts : recours aux structures et réseaux communautaires existants, mobilisation de volontaires locaux, utilisation d'outils de communication réutilisables et de radios partenaires déjà opérationnelles, planification conjointe des activités pour éviter les doublons, et flexibilité dans la réallocation des ressources face aux retards d'infrastructure. Ces choix se traduisent par d'excellents ratios coût-efficacité pour la majorité des produits (inférieurs à 1 pour les produits 1.2, 2.1, 2.2 et 3.2), démontrant une capacité à transformer efficacement les ressources en résultats concrets.

Toutefois, certaines inefficiences ont été relevées, notamment sur le produit 3.1 relatif à l'équipement des maisons des jeunes, avec un ratio coût-efficacité élevé (2,49), en raison de retards dans les procédures de passation de marchés, de surcoûts logistiques et d'une réalisation limitée à 50% de la cible. Des alternatives auraient pu être envisagées pour optimiser davantage les ressources, comme un recours plus systématique à la formation de formateurs, un renforcement de la capitalisation et du transfert interrégional des bonnes pratiques, ou une formalisation accrue du volontariat local.

Impact

L'évaluation confirme que le projet « *An Be Gnokon Bolo* » a généré des effets transformateurs significatifs en matière de cohésion sociale, de prévention des conflits et de légitimation des institutions publiques, malgré quelques limites observées. Ces effets s'expliquent en grande partie par le choix stratégique de placer les adolescent.es et les jeunes non seulement comme bénéficiaires, mais comme acteurs centraux, co-concepteurs et porteurs des initiatives de paix, notamment à travers l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'actions communautaires conçus par eux-mêmes.

Les résultats de l'enquête montrent que 93,6% des bénéficiaires estiment que le projet a renforcé la résilience communautaire, dont 72,8% soulignent une amélioration des capacités de prévention des conflits et 61,1% une résilience psychologique accrue. Par ailleurs, 88,5% considèrent que l'initiative a consolidé la légitimité des institutions publiques, et 86,1% estiment qu'elle a renforcé la cohésion sociale et le vivre-ensemble, avec des taux de satisfaction particulièrement élevés à Koulikoro (100%), Sikasso (97,8%) et Kayes (82,1%).

Des changements tangibles ont été constatés au niveau local, illustrés par la résolution de conflits intercommunautaires (ex. accord de paix de Misséni, médiations à Balan Bakama et Fakola) et la réduction des stéréotypes entre jeunes. Les partenaires de mise en œuvre rapportent également une meilleure inclusion des jeunes dans les instances locales, un accroissement de la coproduction d'activités avec les autorités et un renforcement des capacités en gestion de projet, plaidoyer et mobilisation communautaire.

Cependant, certains effets attendus sont restés limités : l'usage des maisons des jeunes réhabilitées demeure faible dans certaines localités en raison de déficits d'animation ou de gouvernance, et l'impact économique des AGR reste marginal (25,3% des répondants).

Durabilité

L'évaluation confirme que le projet « *An Be Gnokon Bolo* » repose sur des fondations solides pour assurer la pérennité de ses acquis, grâce à un fort ancrage institutionnel, une appropriation à plusieurs niveaux et des dispositifs structurants transférables. L'alignement avec les priorités nationales (CREDD, PNJ, PNCD) et la stratégie de sortie intégrée dès la conception, articulée autour de l'ancrage dans les structures existantes, du renforcement des capacités locales et de la création de mécanismes de dialogue pérennes, ont permis d'inscrire les actions dans des dynamiques durables.

Les résultats de l'enquête montrent que 99% des jeunes de 18 à 35 ans ont pris conscience de l'importance de la cohésion sociale, 87,4% connaissent les objectifs du projet et plus de 39% continuent à mener des actions de sensibilisation, parfois au-delà des zones d'intervention initiales. Les structures mises en place (clubs de paix, radios communautaires, comités de veille) restent actives dans plusieurs localités, offrant des espaces pérennes d'action et de plaidoyer. Les effets catalytiques observés (mobilisation de financements complémentaires, intégration des approches dans les politiques nationales, élargissement des plateformes de communication et répliquabilité des initiatives) renforcent les perspectives de continuité.

Cependant, la durabilité demeure conditionnée à certains facteurs critiques : l'absence de mécanismes budgétaires pour la pérennisation, la faible animation et dotation de certaines maisons des jeunes, la mobilité du personnel institutionnel, l'insécurité dans certaines zones et le manque de ressources pour soutenir les initiatives post-projet. Sans un engagement financier récurrent de l'État et de ses partenaires, ces contraintes pourraient limiter l'extension et la consolidation des acquis, malgré un potentiel élevé de mise à l'échelle et une forte mobilisation communautaire autour des résultats.

Thématiques transversales

L'évaluation confirme que le projet « An Be Gnokon Bolo » a intégré de manière structurée les dimensions de droits humains, d'égalité des sexes et d'équité dès la conception et la planification, et partiellement lors de la mise en œuvre. Classé « Score 2 » selon le marqueur genre du PBF, il a consacré 30% de son budget total (1 077 276 USD) à des activités dédiées à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, avec des indicateurs de suivi désagrégés par sexe et âge.

Les actions mises en œuvre ont permis d'atteindre une participation équilibrée, avec 50% de filles ou femmes parmi les 3 000 bénéficiaires directs, 52% lors des tribunes d'expression et 64% dans les activités de mobilisation communautaire. L'inclusion des femmes dans les espaces de dialogue et les mécanismes communautaires a été confirmée par 82% des femmes et 84,3% des hommes enquêtés, tandis que 59% des femmes et 62,1% des hommes estiment que le projet a contribué à améliorer les conditions de vie des femmes dans leur localité.

Les principes d'équité et de participation ont également guidé la prise en compte des groupes vulnérables (personnes en situation de handicap, jeunes marginalisés), bien que l'absence de désagrégation systématique par type de vulnérabilité limite la mesure précise de l'impact : seuls 33% des femmes et 36,4% des hommes interrogés constatent une amélioration des conditions de vie de ces groupes. Le système de suivi-évaluation a néanmoins permis un rapportage détaillé des progrès liés à l'égalité de genre et aux droits humains, en intégrant les perceptions recueillies via U-Report et en assurant la participation active des jeunes et des femmes dans les organes de pilotage.

Cependant, l'exécution partielle du budget sensible au genre (60,4% dépensé) et le déficit de suivi spécifique sur l'impact auprès des groupes les plus marginalisés limitent la portée réelle des acquis. Pour renforcer durablement les effets, il serait nécessaire d'accroître l'investissement dans les actions ciblant ces groupes, tout en systématisant la collecte et l'analyse des données désagrégées.

12. RECOMMANDATIONS

Sur la base des résultats préliminaires, l'équipe d'évaluation a formulé quelques recommandations d'ordre stratégique et opérationnel à l'endroit des parties prenantes :

Recommandations stratégiques

N°	Conclusions préliminaires	Recommandations	Destinataires	Niveau de priorité
1	DUR 1, IMP 4	Renforcer l'intégration institutionnelle et politique des dispositifs créés par le projet. Cette recommandation peut être opérationnalisée à travers les actions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Inscrire les clubs de paix, radios jeunes et maisons de jeunes dans les plans de développement communaux et dans les politiques nationales de jeunesse et de réconciliation nationale</i> ▪ <i>Mobiliser les instances nationales et régionales pour un appui technique, logistique et budgétaire durable.</i> 	Ministère de la jeunesse et des sports, chargé de l'instruction civique et de la construction citoyenne, Collectivités territoriales, UNICEF, SFCG, PBF	Moyenne
2	COH 1, COH 3, COH 4, DUR 3	Développer un mécanisme structuré de capitalisation et diffusion des bonnes pratiques. Cette recommandation peut être opérationnalisée à travers les actions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Produire des fiches techniques et supports multimédias sur les initiatives réussies</i> ▪ <i>Organiser des échanges intercommunaux annuels</i> ▪ <i>Diffuser les meilleures pratiques à travers les radios communautaires et les réseaux sociaux</i> ▪ <i>Mettre en place une plateforme numérique de capitalisation (bibliothèque en ligne, mini-vidéos, podcast jeunes)</i> 	Ministère de la jeunesse et des sports, chargé de l'instruction civique et de la construction citoyenne, Collectivités territoriales, UNICEF, SFCG, PBF	Basse
3	COH 1, COH 2, DUR 1, DUR 4	Renforcer l'implication du Ministère de la Réconciliation, de la Paix et de la Cohésion nationale dans la pérennisation et la mise à l'échelle des initiatives de paix. Cette recommandation peut être opérationnalisée à travers les actions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Associer systématiquement ce ministère à la planification, au suivi et à l'évaluation des projets de cohésion sociale et de prévention des conflits</i> ▪ <i>Intégrer les résultats et bonnes pratiques du projet dans les politiques et stratégies nationales de réconciliation et de cohésion sociale.</i> 	Ministère de la jeunesse et des sports, chargé de l'instruction civique et de la construction citoyenne, Collectivités territoriales, UNICEF, SFCG, PBF	Moyenne

Recommandations opérationnelles

N°	Conclusions préliminaires	Recommandations	Destinataires	Niveau de priorité
4	DUR 1, DUR 2, IMP 4	Renforcer la fonctionnalité et l'utilisation des infrastructures de jeunesse (maisons, centres). Cette recommandation peut être opérationnalisée à travers les actions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Établir des partenariats avec des ONG, agences onusiennes, centres de formation, associations locales pour collaborer avec les maisons de jeunes comme lieu d'activités d'apprentissage</i> ▪ <i>Equiper les espaces pour accueillir plusieurs types d'activités : salles de formation, salle</i> 	Ministère de la jeunesse et des sports, chargé de l'instruction civique et de la construction citoyenne, Collectivités territoriales, UNICEF, SFCG	Haute

N°	Conclusions préliminaires	Recommandations	Destinataires	Niveau de priorité
		<i>informatique, salle polyvalente pour réunions et événements</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Former du personnel local pour la gestion de ces infrastructures de jeunesse ▪ Définir des modalités d'utilisation partagée (planning, règles d'accès, partage des frais d'entretien) 		
5	TRANS 4	Inscrire l'amélioration du suivi et de l'analyse de la vulnérabilité dans une dynamique nationale/régionale, en s'appuyant sur les mécanismes existants d'alerte précoce, de collecte territoriale et de coordination multisectorielle. Cette recommandation peut être opérationnalisée à travers les actions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aligner les indicateurs sensibles au statut de vulnérabilité (handicap, genre, déplacement, pauvreté, marginalisation sociale, etc.) sur les cadres nationaux de suivi (Système d'Alerte Précoce, outils municipaux de suivi) ▪ Développer, avec les mécanismes locaux d'alerte et de veille, des outils de suivi participatifs permettant aux groupes vulnérables (PDI, jeunes femmes, personnes handicapées, etc.) d'exprimer régulièrement leur perception des risques, des tensions communautaires et des changements induits par les interventions ▪ Institutionnaliser la désagrégation systématique des données au sein des futurs projets de cohésion sociale et dans les outils des acteurs locaux, en veillant à la compatibilité avec les systèmes nationaux existants (INSTAT, mécanismes sectoriels, plateformes de suivi PBF) 	Ministère de la jeunesse et des sports, chargé de l'instruction civique et de la construction citoyenne, Collectivités territoriales, UNICEF, SFCG et partenaires de mise en œuvre	Moyenne
6	DUR 1, DUR 2	Mettre en place un système de parrainage communautaire pour les clubs de paix afin de favoriser leur viabilité. Cette recommandation peut être opérationnalisée à travers les actions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartographier les anciens bénéficiaires actifs et ayant une expérience réussie dans les clubs de paix (leaders jeunes, animateurs radio, facilitateurs communautaires) ▪ Établir des critères de sélection des mentors (expérience pertinente, engagement démontré, bonnes compétences en communication et médiation) ▪ Sensibiliser les anciens bénéficiaires à l'importance du parrainage pour la pérennité des clubs 	Ministère de la jeunesse et des sports, chargé de l'instruction civique et de la construction citoyenne, Collectivités territoriales, UNICEF, SFCG	Moyenne

En complément des recommandations formulées par l'équipe d'évaluation, les échanges tenus lors de l'atelier de validation des résultats ont permis d'identifier deux recommandations prioritaires proposées par les participants en vue de la prochaine phase du projet (voir tableau ci-dessous).

N°	Conclusions préliminaires	Recommandations	Destinataires	Niveau de priorité
7		Renforcer l'implication active du Ministère de la Jeunesse et des Sports, chargé de l'Instruction civique et de la Construction	Ministère de la jeunesse et des sports, chargé de l'instruction	Moyenne

N°	Conclusions préliminaires	Recommandations	Destinataires	Niveau de priorité
		<p>citoyenne, en tant qu'acteur de mise en œuvre de la seconde phase du projet. Cette recommandation peut être opérationnalisée à travers les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Associer le Ministère de la Jeunesse et des Sports, chargé de l'Instruction civique et de la Construction citoyenne dans la planification des activités du projet</i> ▪ <i>Définir et clarifier les rôles et responsabilités du Ministère dans la mise en œuvre dans la proposition du projet</i> ▪ <i>Mobiliser les services déconcentrés du Ministère au niveau régional pour accompagner l'animation des dispositifs de jeunesse (clubs de paix, maisons et centres de jeunes)</i> ▪ <i>Renforcer les capacités techniques des cadres du Ministère impliqués dans le projet en matière de cohésion sociale, participation des jeunes et prévention des conflits</i> 	<p>civique et de la construction citoyenne, UNICEF, SFCG</p>	
8		<p>Intégrer le nouveau découpage administratif dans la définition des zones d'intervention et des modalités de mise en œuvre de la seconde phase du projet. Cette recommandation peut être opérationnalisée à travers les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Actualiser la cartographie des zones d'intervention du projet en tenant compte du nouveau découpage administratif et des dynamiques locales de vulnérabilité</i> ▪ <i>Adapter les critères de sélection des communes et localités bénéficiaires afin d'assurer une couverture territoriale cohérente et équitable</i> ▪ <i>Harmoniser les dispositifs de coordination, de suivi et de reporting avec les nouvelles entités administratives et les structures déconcentrées de l'État</i> ▪ <i>Associer les nouvelles autorités administratives et territoriales à la planification et à la gouvernance du projet</i> 	<p>Ministère de la jeunesse et des sports, chargé de l'Instruction civique et de la construction citoyenne, UNICEF, SFCG</p>	Moyenne