

## Rapport d'évaluation à mi-parcours utilisant la méthodologie ROM

Type de révision du ROM

**Projets et programmes**

Titre du projet

Programme national de prévention et de réponse aux violences faites aux femmes et aux filles au Mali

Référence du projet

Délégation de l'UE en charge

Mali

Informations clés				
Domaine (instrument)	Région Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou et le District de Bamako			
Secteur du CAD	Développement humain et social : "Égalité des sexes"			
Zone bénéficiant de l'action	Pays Mali			
Type de projet/programme	Géographique			
Mise en œuvre géographique	Pays unique			
Partie contractante	INITIATIVE SPOTLIGHT			
Contribution de l'UE	18,000,000 USD			
Dates de mise en œuvre des projets	Date de début	1er janvier 2019	Date de fin	31 décembre 2022
Nom(s) de l'expert ROM	Fatoumata TRAORE			
Phase de terrain	Date de début	22 janvier 2021	Date de fin	18 février 2021

Aperçu des notes : **vert (bon)** **orange (problèmes)** **rouge (déficiences graves)**



	1	2	3	4	5	6
Pertinence						
Effizienz	7	8	9	10	11	
Efficacité	12	13	14			
Durabilité	15					

Personnes interrogées et sondées	Interviews/FGD	Enquête
Délégation de l'UE	3	NA
Gouvernement du pays partenaire	18	2
Agences de l'ONU	23	31
Groupe de référence des OSC	6	1
Partenaires de mise en œuvre	16	8
Bénéficiaires finaux	9	NA
Autres	0	1

Documents clés	Numéro
Documents essentiels	10
Autres documents	22

## A. BUT, OBJECTIFS, CONTEXTE, MESURES DE LIMITATION ET D'ATTÉNUATION

### But et objectifs de l'évaluation à mi-parcours (MTA) :

L'objectif de la MTA est d'évaluer le programme au niveau national dès la fin de la phase I, de faire le point sur l'initiative Spotlight par rapport à son programme initial et d'évaluer les nouvelles méthodes de travail pour atteindre les objectifs de développement durable (ODD). Les objectifs spécifiques sont d'évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficacé et la durabilité du programme, sur la base des questions convenues pour les MTAs, et de formuler des recommandations pertinentes pour améliorer la mise en œuvre ultérieure du programme.

La MTA est censée être un outil de diagnostic, pour aider à analyser les processus existants, les avantages et les inconvénients, et identifier les domaines à améliorer. Il n'est pas censé être une évaluation à part entière touchant un grand nombre de bénéficiaires. La méthodologie prévoit d'inclure les bénéficiaires par le biais de cinq discussions de groupe, ce qui a été fait au Mali.

Conformément aux termes de référence, le MTA utilise la méthodologie de suivi axé sur les résultats (ROM) de l'UE comme approche pour garantir que les résultats sont comparables (entre les pays) et faciles à interpréter. Cependant, les questions auxquelles il faut répondre pour le MTA sont différentes des questions standards de la méthodologie ROM et ont été convenues à l'avance par l'UE et le Secrétariat Spotlight. Les 15 questions du MTA sont regroupées par pertinence, efficacité, efficé et durabilité, qui constituent les principaux titres du rapport.

Selon la méthodologie ROM, chaque question est appréciée en fonction des critères suivants.

**Tableau 1. Tableau de référence pour les critères et les questions de suivi**

Qualitatif	Tableau de référence pour les critères et les questions de suivi
<b>Bon/très bon</b>	La situation est jugée satisfaisante, mais il est possible de l'améliorer. Les recommandations sont utiles, mais ne sont pas vitales pour le projet ou le programme.
<b>Avec des problèmes</b>	Certaines questions doivent être abordées, sinon les performances globales du projet ou du programme risquent d'être affectées négativement. Les améliorations nécessaires n'exigent cependant pas une révision majeure de la logique d'intervention et des modalités de mise en œuvre.
<b>Avec de graves lacunes</b>	Certaines lacunes sont si graves que, si elles ne sont pas comblées, elles peuvent conduire à l'échec du projet ou du programme. Des ajustements majeurs et une révision de la logique d'intervention et/ou des modalités de mise en œuvre sont nécessaires.

### Limitations et mesures prises :

- **Limitation dans la sélection des zones couvertes par le programme de l'Initiative Spotlight**

Bien que l'Initiative couvre 4 régions du Mali (Kayes, Koulikoro, Sikasso, Ségou) plus le District de Bamako, l'étude s'est focalisée sur deux régions (Koulikoro et Ségou) et Bamako pour des raisons de temps disponible (3 jours de terrain) et de sécurité.

- **Non-disponibilité de données de performance validées pour 2020**

Les données de performance mesurant les progrès par rapport aux indicateurs et aux cibles pour 2020 n'étaient pas disponibles lors de la collecte des données. Des informations qualitatives sur les

activités menées en 2020 ont été obtenues à partir de la revue documentaire, d'entretiens avec des informateurs clés et de discussions en groupe. La non-disponibilité de données de performance pour l'année 2020 constitue une limite pour l'évaluation, que le Secrétariat Spotlight devrait prendre en compte dans les exercices futurs.

- **Manque de données financières actualisées:**

Les rapports financiers validés sont disponibles jusqu'au troisième trimestre 2020 [30 septembre 2020]. Les rapports financiers pour l'ensemble de l'année 2020 ne seront disponibles qu'à la fin du mois de mai 2021. Ces rapports suivent le processus inter-agences établi pour rendre compte des fonds mis en commun dans un fonds fiduciaire multi-donateurs et selon le calendrier fixé dans les conditions spéciales de l'accord de l'UE.

## B. PERTINENCE

<p><b>1. L'action est-elle conforme aux principes de l'initiative Spotlight tels qu'ils sont énumérés dans les termes de référence (TdR) du fonds de l'initiative Spotlight ?</b></p>	<input checked="" type="checkbox"/> Très bien – Bien
<p>Initiative conjointe de l'Union Européenne et des Nations Unies, le <b>programme national de prévention et de réponses aux violences faites aux femmes et aux filles, appelé dorénavant « Initiative Spotlight »</b> a pour but de fournir un investissement conséquent et un engagement renouvelé envers l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes en vue de la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) d'ici 2030. L'Initiative Spotlight suit 16 principes directeurs. Pour répondre à cette question d'évaluation, nous avons analysé dans quelle mesure l'Initiative Spotlight au Mali est conforme à ces principes.</p> <p>Les actions prévues dans le cadre de l'initiative Spotlight visent essentiellement à combattre les violences multiformes auxquelles font face les femmes et les filles maliennes, avec un accent particulier sur les violences sexuelles ainsi que les pratiques néfastes. Les interventions s'appuient sur les programmes multisectoriels existants pour lutter contre les violences faites aux femmes et les pratiques néfastes, dirigés par le gouvernement et les partenaires des Nations Unies. Les activités de l'Initiative Spotlight au Mali sont mises en œuvre dans le cadre d'une approche globale visant à lutter contre la violence envers les femmes et les filles à de multiples niveaux, et par des actions qui se complètent les unes les autres pour obtenir des résultats durables. Ceci a été confirmé par plus de 90% des répondants de l'enquête en ligne. La mise en œuvre du programme inclut la prise en charge holistique des survivantes des Violences Basées sur le Genre (VBG) et la promotion des droits sexuels et reproductifs des femmes et des filles particulièrement celles vivant les formes croisées de discrimination et d'exclusion. L'idée est d'apporter un changement significatif dans les textes, les institutions, les normes et attitudes sociales, la prise en charge des survivantes, la fourniture de données et le mouvement féminin à travers la mise en œuvre de six piliers adressant chacune de ces thématiques. L'approche multisectorielle est perçue comme un atout majeur du programme. Elle permet, par exemple, aux organisations de la société civile de s'engager plus efficacement avec les acteurs gouvernementaux dans leur travail de sensibilisation auprès des communautés.</p> <p><i>"[...] l'approche multisectorielle a été salutaire. Avant, nous étions vraiment isolés, chacun avec un programme à part [...] L'approche multisectorielle a porté ses fruits, même au niveau communautaire. Dans le théâtre forum, nous ne sommes plus seuls. Nous sommes avec la santé. Nous sommes, comme je le dis avec le droit, [...] ce qui permet à la communauté d'avoir les réponses sur plusieurs thématiques à la fois. On ne pouvait pas uniquement parler de VBG alors que la communauté avait besoin des informations sur la santé, des informations sur l'action humanitaire. » (Informateur clés, OSC)</i></p> <p>L'initiative s'inscrit également en cohérence avec les politiques et programmes nationaux en faveur de la promotion et de la protection des droits de la femme et de la fille qui se concrétisent par des institutions mises en place par le Gouvernement malien au travers des principaux documents de politique, de stratégies et programmes adoptés. Parmi les instruments de promotion du genre, on peut citer la politique nationale genre (PNG) et son plan d'actions, le programme national de lutte contre la pratique de l'excision (PNLE) devenu programme national de lutte contre les VBG (PNVBG), le plan d'action national de la mise en œuvre de la résolution 1325, la stratégie nationale de lutte contre les VBG, le plan stratégique de la santé de la reproduction, le plan décennal de développement pour l'autonomisation de la femme, de l'enfant et de la famille, le PRODESS 2014-2023, un document stratégique qui inclut la lutte contre les</p>	<input type="checkbox"/> Problèmes  <input type="checkbox"/> De graves lacunes

VBG dans l'analyse des problèmes ainsi que dans les axes stratégiques<sup>1</sup>, etc. Il est opportun de noter l'existence de plusieurs institutions et structures de mise en œuvre et de coordination des actions en faveur des femmes et des filles, notamment le ministère de la Promotion de la femme, de l'enfant et de la famille et leurs démembrements aux niveaux régional et local, le Centre national de documentation et d'information sur la femme et l'enfant (CNDIFE), les points focaux genre dans les départements sectoriels etc. L'Initiative Spotlight constitue une réponse aux priorités stratégiques et programmatiques (en matière de VBG) du gouvernement malien qui l'a inscrit dans son programme d'action à travers ses structures déconcentrées dans les cinq zones couvertes par le programme à savoir : le district de Bamako, Kayes, Koulikoro, Sikasso et Ségou.

Selon plus de 90% des répondants de l'enquête en ligne, le principe de « Ne laisser personne pour compte » (NLPC) et l'approche fondée sur les droits de l'homme sont mis en œuvre de manière adéquate. Les besoins spécifiques des groupes exposés aux discriminations croisées, les survivantes des VBG, les personnes vivant avec le VIH ou avec un handicap, les migrants et les aides ménagères constituent des cibles prioritaires. Avec les Partenaires de mise en œuvre (IPs), les interventions sont concentrées sur ces cibles pour un impact significatif sur la vie des personnes qui en ont le plus besoin. Plusieurs informateurs clés des RUNO ont expliqué que certains groupes marginalisés peuvent ne pas être spécifiés en tant que tels dans le document de programme en raison des sensibilités au niveau du gouvernement. Au lieu d'utiliser le terme LGBTQI, par exemple, des termes tels que "groupes vulnérables" sont utilisés.

*« Comme j'ai dit, si au début, vous voyez par exemple les LGBTI [dans le CPD], mais ce mot a été remplacé par les groupes vulnérables en tenant compte de la politique et de la stratégie sur les VBG au Mali. C'est pour vous dire que tous les groupes ont été considérés mais on ne va pas spécifier tel que dans d'autres documents, que vous allez voir pour d'autres pays. »* (Informateur clé, Initiative Spotlight au Mali)

Certains informateurs clés, par exemple du HCR, ont perçu que certains groupes de population tels que les réfugiés et populations déplacées pourraient bénéficier d'un soutien plus ciblé de la part du programme.

*« En réalité, il y a certaines zones où il y a des personnes déplacées, réfugiées [dans les zones d'intervention de l'Initiative Spotlight au Mali]. Ça serait vraiment un développement que je trouve intéressant pour le Mali, étant donné que c'est justement un défi auquel le gouvernement doit faire et que ce sont des populations qui, selon toutes les statistiques (...) on constate quand même un taux de violence plus élevé [chez elles]. »* (Informateur clé, RUNO)

Selon certains informateurs clés, un autre groupe laissé pour compte sont les femmes mariées à des migrants dans la région de Kayes. Elles sont laissées à elles-mêmes après l'exil de leur mari et elles sont sujettes à des grossesses non-désirées et des rapports sexuels arrangés avec d'autres membres de la belle famille.

Plus de 85% des répondants en ligne ont confirmé que l'Initiative Spotlight au Mali applique une approche centrée sur le survivant qui favorise le rétablissement en garantissant l'intervention du survivant dans la prise de décision, la prévention d'un nouveau traumatisme et en permettant aux survivantes de faire leurs propres choix en connaissance de cause (en tenant compte de la réintégration dans la communauté et des conséquences), et 82% affirment que l'Initiative Spotlight au Mali cherche à autonomiser les femmes et les filles et à renforcer leurs capacités à faire valoir leurs droits.

Les résultats de l'enquête en ligne indiquent également que les répondants perçoivent que l'Initiative Spotlight au Mali répond au principe visant l'égalité de genre. Dans l'enquête en ligne, plus de 90% des

<sup>1</sup> [http://www.sante.gov.ml/docs/PDDSS\\_2014-2023.pdf](http://www.sante.gov.ml/docs/PDDSS_2014-2023.pdf) (pages 17, 43 et suivantes)

participants jugent que le programme promeut un environnement favorable à l'égalité des sexes en encourageant la tolérance zéro et en mettant fin à l'impunité, et que les interventions sont transformatrices en genre. L'initiative repose également sur le principe « Unis dans l'action ». Alors que plus de 80% des répondants à l'enquête en ligne ont affirmé que les RUNOs travaillent bien ensemble dans la mise en œuvre du programme, cela n'a pas pu être corroboré par les informations provenant de la revue documentaire, des entretiens avec certains informateurs clés et des commentaires aux questions ouvertes de l'enquête en ligne. Les cinq agences ont toujours du mal à agir en synergie (voir aussi la question d'évaluation 2). Un informateur clé de l'EUD résume la situation comme suit : « Au-delà des discours et des intentions [...] la machinerie, les habitudes, c'est difficile à changer. »

**Principales conclusions:**

- Le programme au Mali a été conçu en tenant compte des principes de l'Initiative Spotlight. La grande majorité des parties prenantes sont d'accord que le programme adhère aux 16 principes.
- Si la grande majorité des parties prenantes interrogées estime que le programme inclut suffisamment tous les groupes vulnérables, certains informateurs clés pensent que les réfugiés et les populations déplacées, ainsi que les femmes mariées à des migrants dans la région de Kayes pourraient être davantage ciblées par les interventions. Il est également possible d'améliorer l'approche au principe « unis dans l'action » (voir la question d'évaluation suivante).

<p><b>2A. Les résultats de l'initiative sont-ils conformes au mandat et aux priorités des agences des Nations unies ? Les bonnes agences des Nations unies sont-elles impliquées ?</b></p> <p><b>2B. Les programmes sont-ils mis en œuvre conformément à la réforme du système des Nations unies ?</b></p>	<input type="checkbox"/> Très bien – Bien
	<input checked="" type="checkbox"/> Problèmes
	<input type="checkbox"/> De graves lacunes

**Alignement sur le mandat et les priorités des agences des Nations unies**

Les cinq RUNOs suivantes facilitent la mise en œuvre de l'Initiative Spotlight au Mali au Mali : UNICEF, ONUFEMMES, le UNFPA, le PNUD et le HCR. Dans le cadre de l'Initiative Spotlight au Mali, chaque agence a été responsabilisée en tenant compte de ses avantages comparatifs, de son mandat, des capacités techniques et des actions en cours et la rentabilité des interventions.

- L'ONUFEMMES est responsable des piliers 1 et 6. Son mandat est de travailler avec les gouvernements et la société civile pour concevoir les lois, les politiques, les programmes et les services nécessaires pour garantir que les normes sont effectivement appliquées. Les priorités de l'agence au Mali incluent le soutien au gouvernement et à la société civile pour la mise en place des cadres politiques et législatifs, et services pour les femmes et les filles. Une autre priorité stratégique est la capacitation économique des femmes<sup>2</sup>. Le choix de l'agence comme responsable pour le pilier 1 et 6 est donc bien aligné sur son mandat et ses priorités. La question se pose pourquoi ONUFEMMES n'a pas été associée au pilier 4 pour épauler la réinsertion économique des survivantes des VBG.
- L'UNICEF est le lead pour le pilier 3 et le co-lead pour les piliers 4 et 5. L'agence a pour mandat de protéger les droits des enfants. Au Mali, l'UNICEF a accumulé une longue expérience en matière d'éducation, de protection des enfants contre les violences et l'exploitation (y compris les

<sup>2</sup> Voir: <https://africa.unwomen.org/fr/where-we-are/west-and-central-africa/mali>

pratiques traditionnelles néfastes), d'amélioration des politiques et services de santé et de protection de l'enfance et la création d'un environnement sûr et propre pour chaque enfant<sup>3</sup>. Cela reflète le large éventail de priorités de l'UNICEF. Les résultats du programme sont alignés sur les priorités de l'UNICEF en matière de réduction des pratiques traditionnelles néfastes par le biais de la communication pour le changement de comportement au sein des communautés et de l'aide aux survivantes de la violence, ainsi que sur son travail transversal avec le gouvernement pour améliorer la disponibilité des données. En raison de l'envergure de ses programmes, force est de constater qu'il n'existe aucun pilier du programme qui ne soit, d'une manière ou d'une autre, aligné sur le travail de l'UNICEF.

- Quant au UNFPA, il assure le lead des piliers 4 et 5. Il est également le co-lead du pilier 2, 3 et 6. L'agence a initié l'approche du guichet unique au Mali avant le début de l'Initiative Spotlight et a donc acquis une expérience dans l'assistance aux survivantes de VBG. Elle a également une longue tradition de collaboration avec le gouvernement pour renforcer la capacité institutionnelle et la disponibilité des données, notamment en améliorant l'enquête EDS. Dans le cadre de ses programmes contre les VBG, elle a construit des partenariats avec les OSC travaillant dans ce domaine.
- Le PNUD est lead sur le pilier 2. Il est reconnu pour son partenariat privilégié de longue date avec le gouvernement notamment dans les réformes institutionnelles, judiciaires et politiques. Son mandat et ses priorités justifient sa responsabilité pour le pilier 2. Par ailleurs, le PNUD est reconnu par son rôle intégrateur au Mali et dans l'avancement de l'agenda global de promotion de l'égalité des sexes et lutte contre les violences faites aux femmes, que de son appui technique et financier au gouvernement du Mali dans la mise en place d'un cadre juridique et institutionnel approprié pour l'émancipation et la participation politique des femmes.
- Le HCR (co-lead sur le pilier 1 et contributeur au pilier 5) a pour principal mandat de fournir une protection internationale et une assistance humanitaire aux réfugiés. Cependant, l'Initiative Spotlight ne couvre pas les contextes humanitaires, et les quatre piliers programmatiques du HCR au Mali (réfugiés, personnes déplacées, apatrides et réintégration) ne présentent qu'un alignement limité avec les résultats du programme.<sup>4</sup> Ni la revue documentaire ni les entretiens n'ont permis d'établir qu'il joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre des piliers 1 et 5. Selon le budget, le HCR est responsable de trois activités au niveau de pilier 1<sup>5</sup> et de deux activités au niveau du pilier 5<sup>6</sup>. L'avantage comparatif du HCR (par rapport à l'UNFPA, au PNUD ou à l'UNICEF) n'est pas apparent, notamment parce qu'aucune de ces activités n'a de lien fort avec son mandat lié aux populations de réfugiés. En outre, le document de programme indique que « La participation du HCR en tant que RUNO au Mali sera réévaluée par le Secrétariat Spotlight et l'UE

<sup>3</sup> <https://www.unicef.org/mali/ce-que-nous-faisons>

<sup>4</sup> [https://reporting.unhcr.org/node/2554#\\_ga=2.158825530.1814782051.1615977876-1779253614.1615977876](https://reporting.unhcr.org/node/2554#_ga=2.158825530.1814782051.1615977876-1779253614.1615977876)

<sup>5</sup> Les trois activités sont : (1) Renforcer les capacités techniques et institutionnelles des acteurs de défense des droits des femmes (associations et réseaux de défense des droits des femmes, CNDH, parajuristes) pour l'élaboration et la budgétisation des plans d'actions qui intègrent les VSBG, (2) Mener des campagnes de masse d'information et de vulgarisation des lois et des textes d'application relatifs aux thématiques des droits des femmes et VBG auprès des associations de défense des droits des femmes, d'OSC et des défenseuses des droits humains des acteurs concernés (3) Renforcer la capacité des associations de défense des droits des femmes, d'OSC et des défenseuses des droits humains à utiliser les mécanismes d'échange avec les acteurs gouvernementaux (Ministères, Assemblée nationale, Conseils régionaux).

<sup>6</sup> Les deux activités sont : (1) Appuyer techniquement le système statistique national dans la production des outils adaptés à la collecte des données sur les VSBG, (2) Évaluer les systèmes de gestion de données qui existent et développer un plan de renforcement afin d'avoir les données de qualité sur la question des VBG et pratiques néfastes.

au premier trimestre 2020 sur la base du rôle joué, des activités entreprises et des résultats atteints. » Il n'y a pas d'évidence que cela a été fait.

### Conformité avec la réforme des Nations Unies

La redevabilité pour l'initiative Spotlight au Mali incombe au Bureau du Coordonnateur Résident (RCO) des Nations Unies. Le rôle de la coordinatrice résidente (CR) est de (co-)présider les réunions du comité de pilotage avec le Ministre des Affaires Étrangères et de la Coopération Internationale et de s'assurer que tous les RUNO impliqués coordonnent leur travail et font preuve d'engagement dans la mise en œuvre du programme. Ce choix stratégique est bien aligné avec le principe « unis dans l'action » comme toutes les agences onusiennes sont placées sous la supervision générale de la CR.

Pour assurer une mise en œuvre efficace des activités, les RUNOs coordonnent entre eux la mise en œuvre de chacun des piliers respectivement. Si les responsabilités des chefs de file et des co-chefs de file ont été attribuées pour chaque pilier dans le document du programme, le concept opérationnel n'a été expliqué que pour le premier concept. Selon le document de programme, le rôle de l'agence « lead » est d'être « responsable de la mise en œuvre, le suivi et la redevabilité de ce pilier ». Le rôle du co-lead n'est pas expliqué dans le Prodoc. Il n'y a pas non plus d'explication sur la manière dont les agences responsables et co-responsables doivent collaborer. Si l'on considère la répartition du budget, les co-responsables semblent jouer un rôle très léger, car les co-leads du pilier 2, 4, 5 et 6 n'ont pas de budget pour ce rôle (seulement l'agence «lead » est bénéficiaire du financement au niveau de ces piliers). Cela implique que les agences ne peuvent pas couvrir les coûts de leurs activités liées à leur statut de co-lead (voir Tableau ci-dessous).

**Tableau 2. Budget par pilier**

Résultat	PNUD	FNUAP	UNICEF	ONU-FEMMES	UNHCR	TOTAL USD	Budget by programme area
<b>OUTCOME 1: Législation</b>	0	0	0	535,621 (Lead)	541,526 (Co-lead)	1,077,147	7%
<b>OUTCOME 2: Institutions</b>	1,156,252 (Lead)	0 (Co-lead)	0	0	0	1,156,252	7%
<b>OUTCOME 3: Normes</b>	0	750,000 (Co-lead)	3,649,429 (Lead)	0	0	4,399,429	29%
<b>OUTCOME 4: Services</b>	0	4,088,900 (Lead)	0 (Co-lead)	0	0	4,088,900	26%
<b>OUTCOME 5: Données</b>	0	1,266,704 (Lead)	0 (Co-lead)	0	159,864	1,426,568	9%
<b>OUTCOME 6: Société civile</b>	0	0 (Co-lead)	0	2,106,211 (Lead)	0	2,106,211	14%

### Principales conclusions :

- Les résultats du programme sont bien alignés avec les mandats et les priorités de l'UNICEF, de l'ONUFEMMES, du PNUD et de l'UNFPA. L'alignement avec le mandat et les priorités du HCR est moins évident. Une évaluation prévue en 2020 dans le CPD pour le vérifier ne semble pas être effectuée.
- Bien que de nombreuses réunions de coordination aient lieu, le rôle et les responsabilités de l'agence co-chef de file pour les piliers respectifs n'ont pas été documentés. Il n'est pas non plus

certain que les co-responsables des piliers 2, 4, 5 et 6 puissent jouer efficacement leur rôle sans disposer d'un budget.

**Recommandations:**

- Effectuer une évaluation pour déterminer si le HCR joue un rôle critique qui nécessite le statut d'un RUNO au sein du programme (Secrétariat global)
- Définir et disséminer le rôle et les responsabilités de l'agence co-chef de file (unité de coordination, RUNOs)

<p><b>3. L'action répond-elle actuellement aux besoins des groupes cibles/bénéficiaires finaux ? Les consultations nécessaires ont-elles lieu avec les principales parties prenantes ?</b></p>	<input checked="" type="checkbox"/> Très bien – Bien
	<input type="checkbox"/> Problèmes
	<input type="checkbox"/> De graves lacunes

**Prise en compte des besoins spécifiques des cibles et bénéficiaires finaux**

Le document de projet s'est basé sur des études relatives aux comportements et attitudes, aux pratiques séculaires de VBG, sur les enquêtes nationales démographiques et de santé (EDS 5 de 2013<sup>7</sup>), et sur les enquêtes EMOP<sup>8</sup> et MICS<sup>9</sup> 2018. Les programmes développés dans le cadre de l'Initiative Spotlight au Mali répondent aux réalités vécues par les populations tels l'excision, les mariages d'enfants ou mariages précoces, les violences sexuelles, le sororat<sup>10</sup>, le lévirat<sup>11</sup>, les grossesses non-désirées ou forcées, la discrimination ou l'exclusion liées à un handicap, au sexe, à l'appartenance ethnique, géographique ou à la couleur de peau etc. Ainsi une survivante déclare :

*« Je ne sais pas pourquoi on nous force à nous marier si jeune. Au village, nos parents ne demandent même pas notre consentement avant le mariage et nous ne connaissons même pas notre futur mari. Un beau jour, un groupe de femmes te conduit chez ton mari. En cas de résistance, les jeunes du village usent de la force pour nous maintenir dans la chambre nuptiale, j'ai fait semblant d'aller aux toilettes pour m'enfuir du village ».*

Une autre survivante souligne comment l'assistance reçue a répondu à ses différents besoins en tant que survivante des VBG :

*« Cela fait 8 ans que je souffre intérieurement, je ne sais pas à qui me confier et même si je pouvais le faire, personne ne pouvait m'aider à prendre en charge les frais d'opération de la tumeur qui me rongait. On m'a soigné gratuitement et en l'espace d'un mois j'ai recouvré ma santé. Désormais, je peux participer sans gêne aux réunions de quartier, j'arrive à bien gérer ma famille et je m'entends mieux avec mon mari. Ce projet m'a donné une nouvelle vie, je remercie le projet et toutes les personnes qui y travaillent. »* (Survivante, Koulikoro)

L'Initiative Spotlight au Mali a l'avantage d'aborder toutes les questions de VBG et les pratiques néfastes. Un partenaire de mise en œuvre s'exprime en ces termes : *« Le Spotlight apporte la solution à un problème*

<sup>7</sup> Les données de 'EDS 6 n'ont été disponibles qu'en fin 2019, mais elles ont servi à modifier et adapter les cibles de la matrice de résultats du programme.

<sup>8</sup> EMOP : Enquête Modulaire et Permanente auprès des ménages

<sup>9</sup> MICS : Enquête par grappes à indicateurs multiples

<sup>10</sup> L'union forcée d'un veuf avec une parente de sa femme défunte.

<sup>11</sup> L'union forcée d'une veuve avec un parent de son mari défunt.

*récurrent de la société malienne...le fait de travailler sur les mêmes thématiques, de collecter des informations à la base, de lutter ensemble contre les VBG démontrent à suffisance le bien-fondé de l'Initiative. Le travail de fonds consiste maintenant à faire en sorte que chacun se sente concerné ».*

Par exemple en termes de transformation des normes sociales, les partenaires peuvent avoir des approches différentes au niveau communautaire pour travailler avec les femmes sur les masculinités positives ou sur d'autres thématiques. Il reste que ces différentes approches et initiatives communautaires répondent aux mêmes besoins, répondent aux mêmes résultats attendus et donc permet une harmonisation de toutes ces initiatives sur le terrain.

Les stratégies d'interventions se fondent sur l'existant et s'orientent vers : (1) le partenariat et la construction d'alliances stratégiques avec des organisations locales de lutte contre les VBG ainsi que les acteurs et leaders communautaires ; (2) le plaidoyer auprès des autorités et des forces vives de la société, notamment les religieux, les élus, les leaders d'opinion pour un changement de comportement ; (3) le renforcement des capacités des acteurs à travers l'institutionnalisation des programmes de formation ciblés et axés sur les droits des femmes et des filles ; (4) l'implication des hommes, des garçons et des groupes marginalisés à travers la mise en place de groupe d'hommes engagés ; (5) la participation communautaire et l'appui aux solutions endogènes ; (6) les caravanes de sensibilisation à travers le théâtre-forum impliquant les jeunes du terroir comme personnages principaux ; (7) le renforcement du cadre législatif et réglementaire et la révision de lois par les élus ; (8) la consolidation et la pérennisation des acquis des programmes finis et ceux en cours ; (9) les synergies avec les programmes existants ; (10) le suivi-évaluation ; (11) la gestion et génération des connaissances locales et (12) la communication et la visibilité du programme ISM. Au sein de ses stratégies, il y a des volets innovateurs comme, par exemple, l'engagement des adolescentes dans les changements des normes sociales à travers les médias sociaux ainsi que la série télévisuelle (voir aussi la question d'évaluation 12).

### **Implication des principales parties prenantes**

Depuis la phase de planification jusqu'à la mise en œuvre, les différentes parties prenantes (DUE, SNU, Gouvernement, société civile) ont participé à des rencontres pour la définition des stratégies et l'identification des actions porteuses. Des consultations avec les bénéficiaires ont également été organisées par les OSC lors de la phase de conception. L'enquête en ligne confirme cette assertion avec 90% des répondants qui déclarent qu'aucun acteur n'est laissé pour compte contre 10% qui évoquent des cibles occultées par les consultations comme les populations déplacées dans les zones d'intervention du programme, les hommes au niveau communautaires, le secteur privé et les médias.

*« Il y a eu beaucoup de consultations avec la société civile, avec les agences, etc. Et aussi avec les populations, donc avec les femmes elles-mêmes, qui ont aussi été consultées, au moins au niveau de la conception de ce programme. » (RUNO)*

*« Nous avons mis en place des groupes d'hommes et de femmes. Les groupes d'adolescentes et tous ceux-ci sont en train de travailler aussi en collaboration avec le projet pour atteindre et lors de la conception des projets, les idées descendant à la base. » (OSC)*

*« Nous avons été impliqués pratiquement à toutes les étapes et réunions qui ont été tenues au Mali. Les organisations de la société civile ont été représentées. Dans les différents débats pour déterminer pourquoi on s'assure que personne ne soit mise de côté et que les interventions et les suivis puissent mobiliser tout le monde. » (OSC)*

Le gouvernement a été impliqué à toutes les étapes du processus à travers 15 ministères clés. Les représentants du gouvernement centrale et local, ainsi comme les OSC et groupements des jeunes ont participé aux conceptions des projets des OSC. D'après l'équipe SI, les mécanismes de feedback semblent

être en place. En 2019, l'équipe SI a recueilli des retours d'information auprès des centres de guichet unique, des espaces sûrs et des communautés. Ces informations ont été utilisées pour préparer le plan pour 2020 à l'aide d'un atelier de planification participative auquel plusieurs parties prenantes ont participé. De même, les RUNO ont mis en place des mécanismes pour recueillir le retour d'information du IPs par le biais de mécanismes de rapports réguliers mais aussi de réunions périodiques pour identifier les problèmes en termes de dépenses, de gestion ou de coordination.

Le IPs recueille également les réactions des bénéficiaires en utilisant des mécanismes tels que les discussions de groupe, les entretiens et les histoires. Elles sont utilisées pour informer la révision du programme et à des fins de plaidoyer.

*“Nous faisons des émissions de témoins, des supervisions, des focus groups, des interviews individuelles avec les bénéficiaires. Elles sont quand même les mieux placées pour dire ce qui est bien pour elles-mêmes et évidemment, nous disent et pendant ces émissions là, ce qui est insuffisant, ce qui revient à améliorer, ce qui est bon et sur lequel nous devons encore mieux faire et dont c'est la base descellée des feedbacks que nous avons tous bâtis. » (Informateur clé, OSC)*

*« Chaque activité renforce les capacités des bénéficiaires et la récolte de témoignages est utilisée comme élément de plaidoyer pour changer de stratégies, d'approches et d'orientation », (informateur clé, OSC)*

**Principales conclusions :**

- Le programme s'appuie sur les expériences précédentes des différentes parties prenantes. Tel qu'il est conçu, il répond bien aux besoins des différentes bénéficiaires. L'approche holistique de la lutte contre les VBG a permis de combiner les efforts des différentes OSC et structures gouvernementales impliquées dans la prévention et l'assistance aux survivantes des VBG.
- Les parties prenantes pertinentes ont été impliquées dès la conception du programme tant au niveau central qu'au niveau décentralisé.

<b>4. Toutes les parties prenantes clés font-elles encore preuve d'un engagement effectif (appropriation) ?</b>	<input type="checkbox"/> Très bien – Bien
	<input checked="" type="checkbox"/> Problèmes
	<input type="checkbox"/> De graves lacunes

**Gouvernement**

Selon les OSC et les RUNOs interrogées, les représentants du gouvernement sont autant engagés dans la mise en œuvre de l'Initiative Spotlight au Mali au niveau centre qu'infranational. Cet engagement est déjà perceptible en 2019. Onze (11) ministères sectoriels, la Primature, l'Assemblée nationale et cinquante (50) services techniques déconcentrés ont bénéficié d'un renforcement de leurs capacités à travers un exercice d'évaluation de leurs capacités institutionnelles et de leurs besoins en renforcement en matière de lutte contre les VBG, VFFF et la promotion de la santé reproductive. Au total, 501 cadres (112 Femmes et 389 Hommes) ont participé à l'exercice d'auto-évaluation de leurs institutions. Ce qui a indiqué la volonté de la Primature de prioriser la lutte contre les VBG au sein de la cellule Genre qui était en voie de création. Le fait que plusieurs départements gouvernementaux soient impliqués est apprécié et leur soutien au programme est constaté sur le terrain :

*“Nous avons été satisfaits d'avoir été accompagnés à chaque fois qui était nécessaire par la direction régionale de la promotion de la femme dans les activités que nous faisons. On a souvent invité les*

*ministères, on a souvent invité les gouverneurs. On a souvent invité également les préfets pour présider nos activités, mais également pour donner des messages. [...] Nous avons été reçus par les gouverneurs qui ont également donné des messages politiques parce qu'ils disaient : « Non, nous ne faisons pas l'accompagnement pour le plaidoyer, mais pour le changement de la législation ». (Informateur clé, OSC)*

*« Notre point d'ancrage c'était la direction régionale de la promotion de la femme, qui a vraiment planifié l'activité et qui a validé l'activité même au niveau opérationnel. Ils ont été très impliqués dans la conception de l'activité même et de l'opérationnalisation de l'activité dans les caravanes. Comme vous le savez, ce sont vraiment des grands événements avec beaucoup de gens impliqués. Il y a vraiment une grosse diffusion d'information et à ce niveau-là, pour la diffusion d'informations, on a pu vraiment compter sur le gouvernement au niveau régional et même local pour nous aider à mobiliser tous les acteurs nécessaires » (informateur clé, RUNO)*

### IPs

La plupart des IPs sélectionnés sont opérationnelles dans le pays depuis plus de 20 ans et ont une expérience de longue date en matière de VBG et de protection des femmes et des filles. Leur engagement se fait sentir à travers leur engagement sur le terrain et leurs personnels convaincus par la cause. Un IP s'exprime en ces termes :

*« J'étais engagée sur les questions de défense des droits des femmes bien avant le programme Spotlight. Ce programme est venu renforcer ma conviction en matière de lutte contre les VBG. Nous avons une obligation de résultats et nos activités portent déjà leurs fruits. Nous sommes sûrs d'atteindre nos objectifs d'ici la fin du programme ».*

Certains IP ont néanmoins rapporté être démotivés et frustrés par les différents retards accusés et la lenteur des procédures au niveau des RUNOs qui prennent beaucoup de temps pour approuver des Termes des Références (TdR) ou pour décaisser les fonds, par exemple. Selon eux, cette lenteur impacte négativement sur le cycle de réalisation des activités (voir aussi la question d'évaluation 11).

### DUE

La DUE au Mali a été impliquée dans toutes les étapes de conception, de gouvernance, de mise en œuvre, de suivi et même de visibilité du programme. Dans les entretiens, les informateurs clé de la DUE ont néanmoins exprimé la perception de ne pas être opportunément engagés dans la mise en œuvre et du suivi du programme. Ils perçoivent que les délais donnés pour commenter les documents sont trop courts et que leurs commentaires ne sont souvent pas pris en compte. Dans les entretiens, il a été aussi indiqué que la DUE a souvent dû remplir un rôle d'assurance qualité des documents et des rapports, ce qu'elle ne pensait pas être son rôle.

*“On n'était pas censé être une espèce de contrôle, un système de contrôle de qualité. En tout cas, moi, je n'imaginai pas que la délégation allait devenir l'instance des contrôles de qualité, de procédures et des documents dans la manière de travailler ensemble avec l'équipe Spotlight. » (Informateur clé, DUE)*

De même, ils ont été invités à des événements et des ateliers, mais souvent en dernière minute. Ils ont fait part de leurs préoccupations à l'équipe de l'Initiative Spotlight et au secrétariat global qui a effectué une visite de suivi en février 2020. Les deux recommandations formulées après la visite pour résoudre les problèmes de collaboration entre les institutions n'avaient toutefois pas encore été mises en œuvre au moment de l'évaluation (voir également la question d'évaluation 10).

Bien que la DUE ait investi du temps et des efforts pour soutenir la mise en œuvre, ils ont clairement indiqué que leur perception globale du programme était plutôt négative. Les raisons qu'ils ont invoquées

sont le manque d'innovation, les informations contradictoires et peu précises fournies par l'unité de coordination sur le progrès dans la mise en œuvre et la qualité insuffisants des documents produits, notamment les rapports et les budgets. Il est probable que ces perceptions négatives aient un impact négatif sur leur engagement à long terme.

*« L'année dernière, par exemple, on a eu la première modification budgétaire et l'adaptation de l'action à cause de délais, parce que le Mali a pris des délais déjà dès le début et aussi à cause du COVID. J'ai révisé ces documents, mais il y avait même des fautes partout, des erreurs de calcul. Ces documents, ils nous ont été présentés comme des documents finaux, et pourtant ils étaient parsemés d'erreurs, parfois très, très grossier. » (Informateur clé, DUE)*

La coordination Spotlight et les RUNOs, d'autre part, ont perçu que la DUE n'était pas constructive dans sa façon de critiquer le programme. La manière dont la DUE exerce son rôle est perçue comme problématique et des réserves ont été émises quant à l'efficacité d'implication de la DUE dans les aspects opérationnels du programme. Le nombre de sollicitations a également été perçu comme exagéré.

*« La conception a pris plus de temps que prévu. L'implication souvent extrême de l'UE, qui est bien allée au-delà de sa posture d'observateur surtout au moment du recrutement des ONG de mise en œuvre, a considérablement mis en retard le démarrage du programme. » (Répondant de l'enquête en ligne, RUNO)*

*« Il faut aussi noter que les agences sont extenuées de voir la DUE faire le micro-management du programme comme s'il s'agissait de petites organisations de mise en œuvre. » (Commentaire, RUNO)*

*« Les retours de l'information [de la DUE] n'est pas - je ne sais pas quel est le terme approprié - il n'est pas adéquat. Par exemple, souvent quoi que tu fasses, quand tu réponds quand tu envoies des documents, ils font des retours souvent qu'ils ne sont pas constructifs. Ils ne sont pas vraiment de nature à aider d'avancer. » (Informateur clé, RUNO)*

Il est également perçu que la communication inopportune des événements était due à des décisions du ministère et non de la coordination Spotlight qui se tâche de transférer immédiatement les décisions lorsqu'elles ont été reçues du ministère. Un informateur clé du Secrétariat global a estimé que la DUE avait été sceptique à l'égard du programme dès le début. Bien que le secrétariat global reconnaisse des problèmes de performance au niveau des RUNO, il a également signalé que la manière dont la délégation a traité ces problèmes les a exacerbés. Ce manque d'engagement constructif serait comme « une prophétie auto-réalisatrice » alors que « les torts sont partagés ». Cela étant, il est probable que les perceptions négatives de la DUE du programme aient un impact négatif sur son engagement à long terme. De plus, les divergences d'opinion sur le degré d'implication de la DUE dans la gestion opérationnelle peuvent entraîner des tensions et des frustrations accrues dans la collaboration, ce qui peut empêcher l'adoption de méthodes constructives de résolution des problèmes.

#### **Principales conclusions:**

- L'implication des parties prenantes est entière dans le cadre de l'Initiative Spotlight au Mali. Les partenaires de mise en œuvre restent profondément engagés dans la cause de l'élimination des VBG, même si des frustrations ont été exprimées quant à la lourdeur des procédures des RUNO<sup>12</sup> qui sont perçus comme ralentissant l'exécution du programme.

<sup>12</sup> Selon les RUNOs, la lenteur perçue par les IPs est également due à la mise à disposition tardive des fonds de la première tranche.

- La DUE reste engagée dans la mise en œuvre de l'Initiative Spotlight au Mali mais n'est pas satisfaite de la manière dont elle est engagée et de la qualité des produits. Les RUNO et la coordination Spotlight, d'autre part, trouvent difficile de s'accommoder de l'implication étroite de la DUE dans la mise en œuvre et déplore une approche de communication perçue comme peu constructive de la part de la délégation.

**Recommandations:**

- Afin de garantir une implication efficace et efficiente de la DUE au programme, le mode de fonctionnement actuel et ses défis au niveau technique et stratégique doivent être discutés entre l'EUD, les RUNOs la coordination Spotlight avec le soutien du secrétariat Spotlight au niveau global pour trouver des solutions.

<p><b>5A. Toutes les circonstances et tous les risques pertinents ont-ils été pris en compte pour actualiser la logique d'intervention ?</b></p> <p><b>5B. Aussi dans le contexte du Covid-19 ?</b></p>	<input type="checkbox"/> Très bien – Bien
	<input checked="" type="checkbox"/> Problèmes
	<input type="checkbox"/> De graves lacunes

**Prise en compte des risques pertinents**

Dans le document de projet (CPD) on distingue trois catégories de risques : les risques contextuels, les risques programmatiques et les risques institutionnels. L'Initiative Spotlight au Mali a été conçu en tenant compte des risques classiques auxquels on peut s'attendre dans un pays comme le Mali (par exemple, le contexte politico-sécuritaire et humanitaire fragile, la résistance des hommes, des leaders religieux et coutumiers, le risque de la persistance d'un environnement anti-droits). Pour chacun de ces risques, des dispositifs ont été mis en place pour minimiser les effets ou impacts avec le renforcement de capacités, la prise en charge de coût additionnel et l'ajustement du plan de travail au contexte.

Alors que les risques institutionnels et programmatiques ont été bien traités, les dispositifs prévus pour les risques contextuels n'ont pas été suffisants. Cela est compréhensible étant donné que la gravité de la situation (dissolution de l'Assemblée nationale, du coup d'état militaire et de la montée en puissance des groupes extrémistes) était difficile à anticiper. Ce qui est discutable, cependant, c'est que des événements d'une telle gravité n'ont pas été suivis d'une révision du programme pour adapter sa portée et ses résultats au nouveau contexte. Les activités ont été révisées, certes, mais tous les efforts de révision ont visé à atteindre les mêmes résultats, malgré un contexte de plus en plus difficile. Un autre risque qui n'a pas été pris en compte est la réticence du gouvernement à inclure certains groupes marginalisés tels que les LGBTQI dans le programme. La faible capacité institutionnelle du gouvernement, qui s'est encore affaiblie après le coup d'état, n'a pas non plus été anticipée comme risque. En conséquence, le programme a accumulé des retards importants dans sa mise en œuvre (voir aussi la question d'évaluation 9). A cette situation s'est ajouté le conflit qui s'étend de plus en plus au Sud du pays notamment à Kayes, l'une des zones d'intervention de l'Initiative Spotlight au Mali. Il faut reconnaître que le conflit peut mettre à mal les activités contre les VBG qui sont vus d'un mauvais œil par les groupes djihadistes.

L'atteinte de certains résultats ne sera plus possible dans un avenir proche. C'est le cas du blocage de la loi contre les VBG en début 2021 pour donner suite à la pression des groupes religieux. Bien que des mesures d'atténuation aient été mises en œuvre pour réduire leur impact, il convient de noter que la

décision a été prise de poursuivre le programme dans toute sa complexité, en dépit de tous les obstacles et d'une probabilité réduite d'impact durable dans les domaines des piliers 1 et 2.

### La prise en compte de la pandémie de COVID-19

Ensuite, la pandémie de COVID-19 est venue s'ajouter à ce contexte politique et sécuritaire extrêmement fragile et volatile. Si la situation politique fragile et la pandémie ont eu un impact négatif sur tous les piliers, la première a eu un impact particulièrement fort sur les piliers 1 et 2. La pandémie a entravé les mouvements et les interventions des partenaires de mise en œuvre et a retardé certaines activités sur les piliers 3 et 4. En même temps, les cas des VBG ont augmenté dans les ménages en raison du confinement.<sup>13</sup> Pour répondre à cette situation, le groupe de travail inter-piliers a élaboré un "Plan d'action intégrant les actions de minimisation de l'impact de la pandémie sur le programme". Celui-ci comprenait l'achat et la fourniture d'équipements de protection individuelle et d'autres équipements conformément aux exigences et aux réglementations du COVID-19. Pour répondre à l'augmentation du nombre de cas de VBG pendant le confinement, la mise en place de guichet unique dans les zones d'intervention a été accélérée. Enfin, une étude sur l'incidence des VBG pendant la pandémie de COVID-19 a été réalisée. Les IPs ont ajouté des messages de sensibilisation sur le COVID-19 à leurs messages existants sur les VBG.

Selon les IPs interviewés, le retard accusé dans le démarrage des activités du programme a certes impacté négativement sur les résultats du programme, mais il a aussi permis aux partenaires de mises en œuvre (IPs) d'adapter directement leurs interventions au contexte du COVID-19, vu que tous les contrats ont été signés courant 2020 durant la période de pandémie COVID-19. Un partenaire de mise en œuvre déclare :

*« Nous n'avons pas eu de problème pour ajuster nos activités au contexte COVID-19. Avec la pandémie, des mesures ont été prises dès le démarrage des activités et nous avons pu obtenir des résultats notamment le renforcement de la confiance avec la communauté. Un plan d'accélération pour la 1<sup>ère</sup> phase a été mis en place pour faire face à la COVID, aux retards de décaissement et aux fluctuations de la monnaie. Nous devrions commencer en mars 2020 au plus tard mais c'est en juin finalement que nous avons pu démarrer nos activités, le planning se poursuit normalement. »*

Il faut cependant noter que la pandémie a influé sur le déroulement normal des activités et des changements ont été apportés à la façon de fournir les services (utilisation de technologie, mesures barrières, etc.) ce qui engendre des coûts supplémentaires et des restrictions.

### Principales conclusions :

- L'instabilité et la fragilité politiques, qui ont exacerbé la faible capacité institutionnelle du gouvernement, ont entraîné des retards et la non-réalisation de certains résultats et cibles. Un incident majeur a été la dissolution de l'Assemblée nationale qui a entravé les interventions prévues pour renforcer les capacités des nouveaux députés. Compte tenu de la fragilité du gouvernement de transition, des résultats durables au niveau du pilier 1 sont toutefois peu probables tant qu'un nouveau gouvernement n'est pas en place.
- La pandémie de COVID-19 a entraîné une augmentation des VBG au Mali et a freiné la mise en œuvre des activités. Le programme a initié des mesures efficaces en réponse à la crise et pour ajuster les activités aux exigences de distanciation sociale.

<sup>13</sup> Étude sur l'impact du COVID 19 sur les VBG. Mali. Avril 2020. UNFPA.

**Recommandations:**

- Mettre à jour le registre des risques pour y inclure les risques liés à la situation politique actuelle (gouvernement de transition, nouvelles élections, renouvellement du personnel du gouvernement après les élections) (équipe de coordination, RUNOs).
- Compte tenu de la situation politique extrêmement fragile et imprévisible (de nouvelles élections sont prévues en mars 2022), il est recommandé de revoir les réalisations et les résultats attendus des piliers 1 et 2 afin de recentrer et de réduire l'échelle des interventions. Une mise à l'échelle des activités des piliers 3 et 4 peut être envisagée pour répondre à l'augmentation des VBG suite aux restrictions imposées par le gouvernement pour répondre à la pandémie et à l'impact économique de la pandémie (équipe de coordination, RUNOs, IP, gouvernement).

<p><b>6. Les indicateurs de mesure des résultats sont-ils bien définis et pertinents pour mesurer la réalisation des objectifs ?</b></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Très bien – Bien</p> <p><input type="checkbox"/> Problèmes</p> <p><input type="checkbox"/> De graves lacunes</p>
<p>Les indicateurs du programme ont été sélectionnés à partir du cadre de résultats de l'Initiative Spotlight au Mali développé par le Secrétariat global pour permettre une agrégation et un rapportage global. Les programmes pays ont la possibilité d'identifier des indicateurs spécifiques au programme pour rendre compte au niveau national, ce qui n'a pas été le cas au Mali.</p> <p>Les indicateurs de l'Initiative Spotlight au Mali se concentrent sur les VBG et les pratiques traditionnelles néfastes : santé et droits sexuels et reproductifs, mariages précoces, mutilations génitales féminines (MGF) ce qui est en conformité avec la théorie du changement de l'Initiative Spotlight au Mali et avec le contexte malien. Tous les indicateurs sont reliés aux indicateurs d'impact direct et indirect des ODD 5 (ODD 5.2.1 ; 5.2.2 ; 5.3.1 ; 5.3.2 ; 5.6.1) et 16 (ODD 16.2.3).</p> <p>Le choix des indicateurs s'est fait selon un processus consultatif associant à la fois le secrétariat de l'Initiative Spotlight (qui a transmis le canevas), le bureau de la coordinatrice résidente, les cinq RUNOs, la DUE, le groupe de référence de la société civile et le gouvernement. L'accent a été mis sur la sélection des indicateurs mesurables avant une mise en commun. Ensuite, il s'agissait d'harmoniser la matrice<sup>14</sup> des indicateurs avant de la soumettre à la DUE d'abord, et à la partie nationale ensuite (gouvernement).</p> <p>Les informateurs clés des différents groupes de parties prenantes ont perçu positivement le fait que les indicateurs ont permis d'harmoniser les rapports des IPs. Les avis divergent quant à l'adéquation des indicateurs. Certains informateurs clés des RUNO et de la DUE perçoivent que les indicateurs de résultats du pilier 3, qui mesurent le changement de normes sociales, ne permettent pas de mesurer les changements à court terme. Leurs cibles ne peuvent donc pas être réalisés dans le temps du programme.</p> <p>D'autres informateurs clé des RUNOs ont mentionné qu'il était souvent difficile d'adopter les indicateurs standardisés du cadre de résultats au contexte malien. Ils ont trouvé que les indicateurs globaux étaient souvent limitatifs et n'avaient pas compris qu'il aurait été possible de formuler des indicateurs spécifiques au contexte.</p>	

<sup>14</sup> Qui comprend les baselines, les cibles annuelles et finales, les méthodes de collecte des données et les responsabilités des agences.

« Ce sont beaucoup plus des indicateurs standards. On ne peut pas les toucher. Il fallait travailler avec ça. C'était quand même une limite que je voulais aussi souligner par rapport au cadre. » (Informateur clé, RUNO)

La disponibilité de données de l'enquête démographique et de Santé du Mali (EDSM) a été une grande opportunité pour l'Initiative Spotlight au Mali, qui a ajusté sa matrice des indicateurs avec les données récentes de 2018. Cet exercice a révélé l'ampleur des VBG, ce qui a permis au programme et aux agences d'ajuster leur stratégie et ambition (données de base et cibles). La coordination des données nationales étant faite par l'Institut national de statistique (INSTAT) et la Direction nationale de la population, ces deux structures ont été les parties prenantes privilégiées du programme.

L'un des défis est la faiblesse de la couverture nationale des mécanismes de collecte de données sur les VBG et pratiques néfastes au Mali. Les seules sources de données officielles au niveau national restent les enquêtes EDS et MICS. Il se trouve que les rares données disponibles au niveau national sont thématiques et éparpillées au sein de plusieurs institutions qui ne partagent pas une base de données communes. Il n'est pas possible d'obtenir annuellement des données pour certains indicateurs spécifiques. Le renforcement des capacités institutionnelle de l'État en matière de collecte de données est pris en charge par le programme dans le cadre du cinquième pilier, mais les résultats de ce processus n'ont pas encore d'impact sur la disponibilité des données relatives aux VBG. Force est donc de constater que ce contexte rend le traçage de certains indicateurs difficile. Cela s'applique aux indicateurs qui mesurent l'évolution de l'attitude de la communauté à l'égard de la violence conjugale, du mariage des enfants et des MGF.

L'indicateur 2.2. du Résultat 2 (systèmes et institutions nationaux et locaux planifient, financent et exécutent des programmes basés sur des évidences...) porte sur la partie du budget national alloué à la prévention et à l'élimination de toutes les formes de violence faite aux femmes, y compris VBG/pratiques néfastes est également difficile à renseigner car il n'existe pas de taux spécifique alloué aux VBG dans le budget d'État. Même si l'on parvient à s'entendre sur une méthode de calcul de cet indicateur, il sera difficile de réaliser des progrès en la matière tant que le nouveau gouvernement ne sera pas en place.

#### Principales conclusions:

- Les indicateurs ont été sélectionnés de manière consultative et sont alignés sur la théorie du changement du programme. Les avis étaient partagés quant à leur adéquation et des réserves ont été émises quant à leur pertinence pour mesurer les changements de normes sociales à court terme et à leur degré d'adaptation au contexte socioculturel. Au niveau des RUNOs, il n'a pas été bien compris qu'il était possible d'ajouter au programme des indicateurs spécifiques au contexte.
- En raison du manque de disponibilité des données sur les VBG, les données manquaient pour les indicateurs de suivi des changements d'attitude liés à la violence conjugale, au mariage des enfants et aux MGF. Ceci s'applique également à l'indicateur relatif au budget gouvernemental alloué à la réduction des VBG.

#### Recommandations:

- Procéder à un examen des indicateurs pour identifier ceux pour lesquels les données ne sont pas disponibles ou qui ne conviennent pas pour mesurer des changements dans le temps du programme. Il est également important d'identifier les indicateurs spécifiques au contexte qui peuvent compléter les indicateurs standardisés du programme pour mesurer les changements (équipe de coordination, RUNOs, IPs).

## C. EFFICACITÉ

**7. Les mécanismes de mise en œuvre choisis (y compris le choix des modalités de mise en œuvre, des entités et des dispositions contractuelles) sont-ils adéquats pour atteindre les résultats escomptés ?**

Très bien – Bien

Problèmes

De graves lacunes

L'Initiative Spotlight est mise en œuvre par cinq RUNOs et neuf IPs. La supervision est assurée par un comité national de pilotage et un comité technique de coordination, et l'équipe technique. Le dispositif de fonctionnement mis en place au sein de chaque RUNO permet une gestion d'un pilier concourant à des résultats spécifiques. Les structures de mise en œuvre bénéficient des fonds de l'agence lead avec laquelle elles signent un contrat d'activités annuel en lien avec le pilier respectif. Les IPs rendent régulièrement compte à l'agence bailleur qui vérifie, suit et veille à la mise en œuvre correcte des activités au niveau local ce qui contribue à une meilleure appropriation du programme par les IPs et une convergence de vision pour l'objectif à atteindre. Les critères de sélection de l'OSC étaient clairs et transparents. L'OSC devait travailler depuis au moins trois ans dans le domaine de la violence à l'égard des femmes et avoir la capacité opérationnelle de mettre en œuvre des actions sans acheter d'équipement ou de véhicule. Elles devaient opérer depuis au moins 3 ans dans la zone d'intervention et soumettre plusieurs documents administratifs et financiers.

### Exécution du budget

L'allocation pour la mise en œuvre de l'Initiative Spotlight au Mali est de 18 millions USD pour la phase I. L'analyse des données relatives au budget et aux dépenses du Mali pour les RUNOs PNUD, UNFPA, UNICEF, ONU FEMMES et HCR au 30 septembre 2020 montre ce qui suit : Sur les 18m US\$, l'Initiative Spotlight au Mali avait reçu US\$ 7,557.513 (42% du budget total pour la Phase I) et dépensé 5,371,422 USD dollars (71% du montant reçu et 30% du budget total). Un montant supplémentaire de 1,4 million de dollars US a été engagé, ce qui porte le total des montants exécutés et engagés à 38 % du budget total ou 90% du montant reçu.

En raison du faible taux d'exécution, la phase I a été prolongée de six mois supplémentaires dans l'espoir que le programme accélère la mise en œuvre et exécute la totalité du budget de la phase I (18 millions US\$) d'ici au 30 juin 2021. Le tableau ci-dessous indique que les RUNO avaient dépensé entre 12 et 44 % du budget de la phase I au 30 septembre 2020. Si l'on ajoute les engagements, le taux d'exécution varie entre 31 et 45 % (voir Figure 1). Dans le compte-rendu de la réunion du comité technique qui a eu lieu en décembre 2020, il est noté que « le taux de décaissement est préoccupant globalement ».

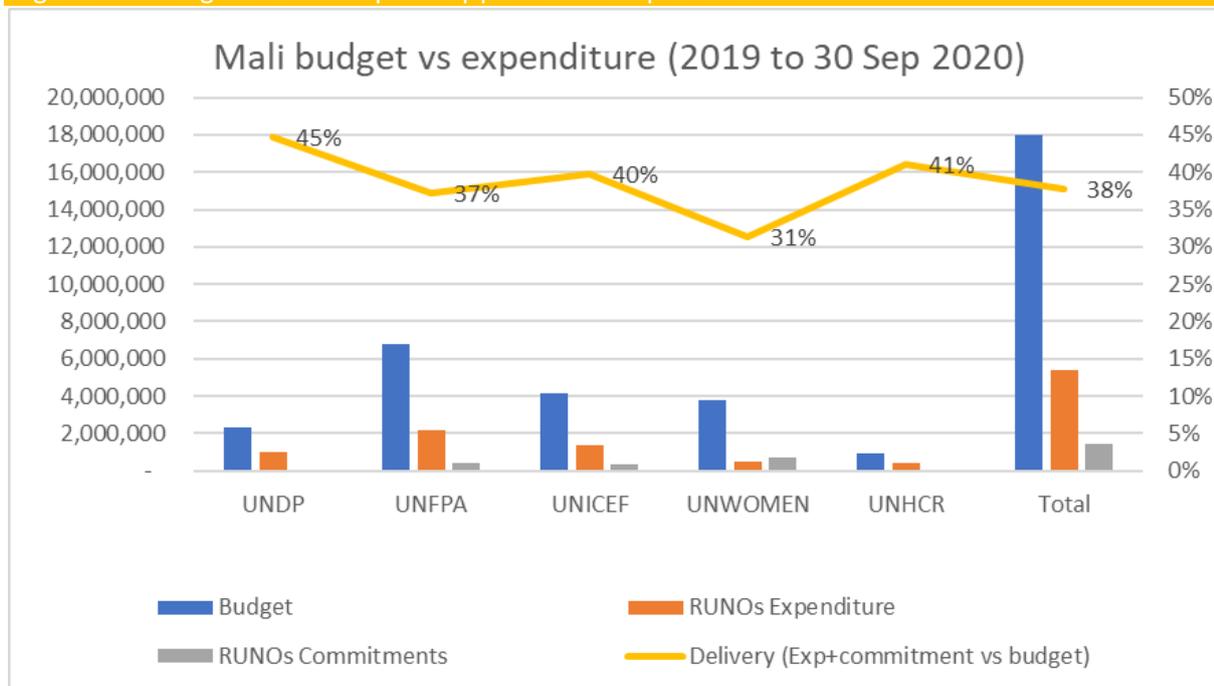
**Tableau 3: Aperçu général de l'exécution du budget par les RUNOS**

Mali	Budget	Dépenses RUNOs	Engagements RUNOs	Exécution (dépenses + engagement par rapport aux budget)
UNDP	2.302.646	1.022.141	9.303	45%
UNFPA	6.800.496	2.158.520	372.117	37%
UNICEF	4.172.489	1.343.471	317.517 <sup>15</sup>	40%
UNWOMEN	3.813.382	473.785	722.812	31%
UNHCR	910.987	373.505	-	41%
<b>Total</b>	<b>18.000.000</b>	<b>5,371,422</b>	<b>1.421.749</b>	<b>38%</b>

<sup>15</sup> Les RUNO ont une façon différente de comptabiliser les engagements. Par exemple, l'UNICEF ne comptabilise pas les charges salariales dans ses engagements.

Bien que le budget initial ait été conçu sur la base des activités par extrant et résultat, les dépenses sont rapportées par le siège de chaque RUNO par le biais de la passerelle MPTF en utilisant les lignes budgétaires de l'UNDG. Les données relatives aux dépenses par résultat et par domaine de production devraient être disponibles au bureau national des RUNO respectifs, mais elles ne sont actuellement ni collectées ni compilées par l'Initiative Spotlight au Mali. Il est donc difficile d'évaluer si les problèmes de dépenses affectent la réalisation des résultats du programme par résultat ou pilier.

Figure 1. Budget du Mali par rapport aux dépenses



### Niveaux d'effectifs pour les SI et les coûts de gestion

Selon les informateurs clés de RUNOs et de la coordination Spotlight, les niveaux de dotation en personnel des programmes/spécialistes et des opérations sont insuffisants. Selon le budget révisé, le programme est doté d'une équipe de 16 personnes. L'UNHCR a un seul staff national à temps plein qui appuie le programme ; à l'UNICEF, il y a 4 personnes dont 1 staff international à 50% ; à UNWOMEN, il y a 4 personnes dont 2 staff à 25%, à l'UNFPA, il y a 3 staff dont 1 à 10%. Au niveau de l'unité de coordination se trouvent deux agents (la coordinatrice et un chargé de suivi/évaluation). Parmi les 16 membres de l'équipe, il y a trois postes d'assistants (niveau G6 et G7) qui assurent le soutien opérationnel (administration et finances) du programme, ce qui semble plutôt faible compte tenu de la complexité du programme.

Sur les membres du personnel du programme financés l'Initiative Spotlight au Mali dans les cinq RUNO et au Bureau de la Coordinatrice Résidente, la majorité sont des membres du personnel existant qui ont obtenu une réaffectation ou affectation complémentaire pour travailler sur les activités de l'Initiative Spotlight au Mali. Cela est conforme aux directives de l'Initiative Spotlight, mais le travail sur le programme est parfois perçu comme une charge de travail supplémentaire par rapport aux mandats initiaux des agents.

Selon les RUNOs, l'une des raisons de la limitation des capacités en ressources humaines est que le personnel des RUNOs agit comme point focal pour de multiples initiatives ce qui détourne leur attention du programme.

« Autre chose très importante est que le staff des agences cumule des fonctions et la mise en œuvre du programme peut en souffrir. Il faut des staffs dédiés uniquement au programme. » (Répondant à l'enquête en ligne, RUNO)

« Les agences des Nations Unies doivent être plus disponibles pour les besoins de Spotlight. Parfois, elles se sentent trop occupées pour participer à toutes les activités de coordination prévues par Spotlight. C'est un programme qui demande énormément de temps. » (Répondant à l'enquête en ligne, RUNO)

« Il y a également le défi des ressources humaines ou des compétences qui ne sont pas entièrement dédiées au programme au sein des agences. Pour améliorer, il faudrait recruter des compétences (staff) entièrement dédiées au programme et organiser des rencontres périodiques formelles entre elles. » (Répondant à l'enquête en ligne, RUNO)

Comme l'indique la dernière citation, il ne semble pas être bien connu par tous les agents des RUNO que seuls 4 des 16 membres de l'équipe Spotlight ne sont pas entièrement financés par le programme car ils ont recommandé de recruter du personnel qui travaillera sur le programme à plein temps. Or, il existe déjà 12 positions qui sont à 100% financé par le programme.

La proportion des coûts alloués au personnel est de 65% du coût de gestion du programme ce qui est comparable à d'autres pays. Le budget alloué à la dotation en personnel devrait donc être suffisant. La question de savoir si le programme dispose ou non des bonnes personnes au bon endroit et s'il y a du personnel financé par le programme qui font office de points focaux pour d'autres initiatives. Un rapport de supervision du Secrétariat global a noté le manque d'expertise technique sur les VBG dans l'équipe de coordination et a recommandé de recruter un chargé de la cohérence technique pour combler ce manque. Cette recommandation n'a toutefois pas encore été mise en œuvre. Selon une communication sur la mise en œuvre des recommandations, il a été décidé de recruter un consultant pour six mois. Son recrutement a été suspendu en raison de la pandémie du COVID-19. D'autres intervenants clé ont également souligné le manque d'expertise technique au niveau de la coordination du programme.

#### Principales conclusions :

- Le taux de dépense au Mali est faible à la fin du mois de septembre 2020. Le budget n'a été exécuté qu'à 38% (y compris les engagements de financement). Les données financières par résultat n'étaient pas disponibles lors de l'évaluation<sup>16</sup> ce qui a empêché l'évaluation du rapport coût-efficacité du programme.
- Les ressources humaines affectées au programme semblent être insuffisante, en particulier le manque d'expertise technique sur les VBG au niveau de la coordination. Une analyse plus détaillée des capacités manquantes est nécessaire pour déterminer la nécessité de réorganiser l'effectif du personnel du programme. Il convient également d'analyser dans quelle mesure le personnel de RUNO financé par le programme agit comme point focal pour d'autres initiatives et comment cela peut être corrigé.
- L'allocation de 65% des coûts de gestion du programme au personnel semble appropriée compte tenu du nombre relativement faible de partenaires. Tous les IP ont une expérience de travail avec les Nations Unies, ce qui réduit l'effort de gestion pour les RUNOs.

#### Recommandations:

---

<sup>16</sup> L'équipe d'évaluation a été demandé de consulter uniquement les données financières validées par le Secrétariat global.

- Mener un exercice de planification des effectifs afin d'analyser les lacunes en matière de capacités dans le programme. En fonction des résultats de cette planification, l'effectif et la capacité du personnel devraient être ajustés (unité de coordination, RUNOs).
- Pour renforcer la capacité technique, nous recommandons également de détacher un spécialiste technique à temps partiel de l'équipe globale pour soutenir le programme au Mali comme cela a été fait pour le programme au Niger (RCO, Secrétariat global de l'Initiative Spotlight).
- S'assurer que le personnel financé par le programme n'agit pas comme point focal pour d'autres initiatives et que ses objectifs de performance sont liés à la mise en œuvre de l'initiative Spotlight (RUNOs).
- Pour stimuler davantage le taux de dépenses, il est également suggéré d'harmoniser davantage les procédures de gestion opérationnelle et financière et d'améliorer la rapidité de décaissement des fonds aux IPs (RUNOs).

<p><b>8. Le gouvernement partenaire et les autres partenaires dans le pays dirigent-ils efficacement l'action ? (Veuillez considérer le gouvernement, les OSC et la délégation de l'UE)</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Très bien – Bien</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Problèmes</p> <p><input type="checkbox"/> De graves lacunes</p>
<p><b>Le gouvernement</b></p> <p>Partenaire clé de l'Initiative Spotlight au Mali, le gouvernement est sollicité depuis la phase de conception jusqu'au suivi des actions au niveau décentralisé. Le leadership du gouvernement se fait sentir au niveau des organes de gouvernance. Le Comité de pilotage est présidé à un très haut niveau par le ministère des Affaires étrangères et de la coopération internationale (MAECI). Quant au comité technique de coordination, il est présidé par le ministère de la Promotion de la femme, de l'enfant et de la famille (MPEFEF). A ces départements s'associe 13 autres ministères en fonction de leur domaine d'intervention en lien avec les six piliers de l'Initiative Spotlight au Mali. Il s'agit des ministères en charge de la sécurité et la protection civile, de l'administration territoriale et de la décentralisation, de l'économie et des finances, des affaires religieuses et du culte, de la culture, de l'éducation nationale, de l'économie numérique et de la communication, de la justice, Garde des Sceaux, de la jeunesse, de l'emploi, et de la construction citoyenne, du plan et de l'aménagement du territoire, de la solidarité et de l'action humanitaire, de la santé et de l'hygiène publique. Selon les informateurs clés des RUNO, le gouvernement assure une coordination efficace des différents programmes de lutte contre les VBG et veille à ce que les programmes se complètent en termes de couverture géographique.</p> <p><i>« Je me souviens que lors de la dernière réunion du Comité technique où le gouvernement disait qu'ils ont les fonds du Canada et qu'il était essentiel d'orienter le nouveau programme vers une zone où Spotlight n'était pas présent. Cela veut dire qu'à ce niveau, les gouvernements coordonnent et assurent que les interventions couvrent les zones qui ne sont pas déjà couvertes. » (Informateur clé, RUNO)</i></p> <p>Au niveau décentralisé, l'Initiative Spotlight au Mali est soutenue dans les régions et les communes. Les directions régionales de la femme, de l'enfant et de la famille (DRPFEF) constituent le point d'ancrage des activités Spotlight. Malgré sa volonté, le gouvernement au niveau infranational manque de ressources humaines, techniques et financières pour coordonner efficacement les interventions contre les VBG. Les agents du gouvernement se voient confronté à une faible capacité de contrôle et de supervision des</p>	

activités sur le terrain. Selon eux, ils ne sont pas impliqués dans les processus de prise de décision. Lors de la mise en œuvre des activités sur le terrain, les représentations locales de l'état ont l'impression que les activités sont parachutées depuis le niveau central. Cela a entraîné la création de structures parallèles aux structures gouvernementales qui existaient, mais qui ne sont pas pleinement opérationnelles par manque de moyens.

*« Nous sommes engagées et nous disposons d'un centre de prise en charge des cas de VBG bien avant Spotlight, tout ce que nous voulons, c'est de le rendre pleinement opérationnel pour une prise en charge holistique. Nous souhaiterions être associée à la prise de décision au niveau central. » (Fonctionnaire de l'État, Koulikoro)*

*« Je ne comprends pas pourquoi les Nations Unies cautionnent la création de nouvelles structures quand celles de l'État existent et manque simplement de ressources pour fonctionner. Les activités de Spotlight doivent cibler en premier le renforcement de l'existant et non en créer toujours de nouveaux. Je vous donne comme exemple le cas d'un partenaire qui a dans son programme la mise en place des comités d'éveil et d'alerte pendant que les comités créés par le gouvernement existent depuis des décennies. Nous avons beau leur expliquer mais le partenaire a créé de nouvelles structures conformément à son cahier de charges.» (Fonctionnaire de l'État, Ségou)*

Force est de constater que la responsabilisation du gouvernement ne s'est pas traduite par le transfert concomitant de ressources ce qui reflète le caractère expéditif des décisions et actions prises dans le cadre de l'initiative. Bien que les IPs associent le gouvernement à leurs activités, celui-ci est loin de coordonner ou de piloter les interventions contre les VBG dans la zone car les OSC n'ont pas à leur rendre de comptes. Un membre du gouvernement exprime sa frustration comme suit :

*« Nous sommes prêts à mettre en œuvre le programme gouvernemental qui intègre les objectifs de l'Initiative Spotlight. Nous manquons de ressources pour exécuter nos plans d'action et les fonds sont transférés à des organisations de la société civile dont nous ignorons complètement les capacités et les actions mises en œuvre. Ces organisations ne nous rendent pas compte car elles se sentent uniquement redevable à l'organe qui leur a confié leur mandat. Pourtant, nous sommes censés assumer le rôle de coordination des activités en lien avec les VBG sur l'ensemble du territoire national. » (Fonctionnaire de l'État, Ségou)*

### **Les organisations de la société civile**

Les OSC sont représentées dans la gestion de l'Initiative Spotlight au Mali par le biais du Groupe de référence de la société civile (GRN-SC). Ses membres rejoignent le groupe à titre individuel. Le GRN-SC a participé activement dans l'élaboration du document de programme et représente la société civile dans les mécanismes de coordination. Leur présence est requise à toutes les réunions des comités (technique et de pilotage). Selon les représentants interviewés, le GRN-SC ne joue pas pleinement son rôle à l'heure actuelle compte tenu de la non mise à disposition des moyens matériels et financiers. Dans sa capacité actuelle, son rôle se limite à apporter des informations et des conseils au programme, mais ne peut pas contribuer efficacement et à grande échelle à la diffusion des messages auprès des jeunes et des médias et ne peut pas servir d'espace interactif et d'apprentissage entre l'Initiative Spotlight et les OSC œuvrant dans le domaine de la lutte contre les VBG. Selon l'unité de coordination, il y a budget disponible pour le financement de leurs activités dans le cadre du pilier 6.

### **La délégation de l'Union Européenne**

La délégation de l'UE collabore étroitement avec les agences, le RCO pour l'élaboration et la validation des documents du programme. Elle a participé à de larges consultations pour orienter ou faire le plaidoyer auprès du gouvernement pour l'adhésion politique au document de programme. Selon les rapports du

programme, la DUE joue son rôle de suivi des activités du programme et d'orientation stratégique pour une vision programmatique commune. Selon l'équipe de coordination de l'Initiative Spotlight et les RUNO, la DUE est très impliquée au niveau de la coordination. Ceci a été confirmé par la DUE. La DUE a également eu l'impression d'être poussée dans un rôle d'assurance qualité ; les documents soumis ont été perçus comme étant de qualité insuffisante (voir également la question d'évaluation 4). Un rapport de supervision (daté de février 2020) du Secrétariat global de l'Initiative Spotlight au Mali a noté que « l'état de la relation entre l'équipe Spotlight et la délégation de l'UE nécessitera une certaine attention. D'une part, la Délégation a partagé des préoccupations significatives sur la gestion en cours de l'Initiative ainsi que sur la qualité des produits soumis par l'équipe des Nations Unies de Spotlight. D'autre part, l'équipe des Nations Unies a signalé des problèmes concernant le ton des interactions avec la délégation, qui, selon elle, ne reflète pas l'esprit de partenariat promu par l'Initiative. » Dans ce rapport, il a été recommandé que la coordination de l'Initiative Spotlight au Mali élabore un plan pour améliorer les relations avec la Délégation de l'UE. Ce plan devrait définir la périodicité et le contenu des interactions du Secrétariat Spotlight avec la Délégation de l'UE pour un partage régulier des informations et documents sur l'avancement du programme. Il a été également prévu de développer un mécanisme pour améliorer la qualité des soumissions faites à la Délégation de l'UE. Selon la DUE, ni le plan, ni le mécanisme d'assurance qualité n'ont été développés et les problèmes de qualité n'ont pas été résolus, mais la communication s'est améliorée dans une certaine mesure. Selon l'unité de coordination, les rencontres chaque deux mois ainsi que le partage d'information par courriel ont aidé à améliorer la collaboration entre les deux structures.

#### Principales conclusions :

- Le gouvernement au niveau central joue son rôle de coordination. Les structures gouvernementales décentralisées sont impliquées dans la mise en œuvre, mais elles perçoivent qu'elles ne sont pas suffisamment associées à la planification des activités. De plus, elles ne disposent pas des ressources nécessaires pour coordonner les interventions contre les VBG sur le terrain. Les acteurs du gouvernement local étaient également préoccupés par la mise en place de structures parallèles au niveau communautaire par les IPs, au lieu d'utiliser les structures gouvernementales existantes.
- Le GRN-SC joue un rôle consultatif pour le programme, mais ne peut pas mettre en œuvre d'autres dimensions de son rôle comme la promotion de l'apprentissage parmi les OSC parce que les fonds disponibles n'ont pas encore été transmis.
- La DUE a joué un rôle actif aux différentes étapes de la mise en œuvre du programme. Son efficacité pour contribuer à diriger les actions a été entravée par des problèmes relationnels persistants entre la coordination Spotlight et la DUE. Une recommandation a été formulée par le Secrétariat global il y a un an pour y remédier, mais elle n'a pas donné lieu à des améliorations significatives.

#### Recommandations:

- Associer les services déconcentrés de l'état aux activités dans la planification du programme et fournir un appui à l'état pour la coordination des activités au niveau infranational (RUNOs).
- Doter le GRN-SC de ressources adéquates pour réaliser son plan d'activités (unité de coordination, RUNOs).
- Renforcer le processus d'assurance qualité qui est mis en œuvre avant que les documents ne soient soumis à la DUE.
- Pour améliorer l'efficacité de la collaboration entre la DUE et les RUNOs/la coordination de l'initiative Spotlight, il est suggéré de réunir les acteurs concernés avec un facilitateur du Secrétariat Spotlight global pour discuter des différentes perceptions sur ce que sont les problèmes et comment ils

peuvent être résolus. Il est également suggéré que la DUE et la coordination Spotlight conviennent d'un protocole de communication qui décrit les procédures et les délais de communication (RUNOs, coordination Spotlight, DUE, Secrétariat global).

<p><b>9A. S'il y a des retards, quelle est leur importance et quelles en sont les conséquences ? Quelles sont les raisons de ces retards et dans quelle mesure des mesures correctives appropriées ont-elles été mises en œuvre ? Dans quelle mesure la planification a-t-elle été révisée en conséquence ? AVANT COVID</b></p> <p><b>9B. Quelles sont les conséquences du COVID 19 ? Dans quelle mesure des mesures correctives appropriées ont-elles été mises en œuvre ? Dans quelle mesure la planification a-t-elle été révisée en conséquence ? APRÈS COVID</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Très bien – Bien</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Problèmes</p> <p><input type="checkbox"/> De graves lacunes</p>
<p><b>Avant COVID-19</b></p> <p>L'instabilité institutionnelle a entraîné beaucoup de désagréments. Lors de la conception, l'Initiative Spotlight au Mali a ciblé différents départements et ministères qui changent de responsable tous les trois à six mois. En effet, le changement fréquent de ministres a fait tomber à l'eau les acquis engrangés ce qui a retardé considérablement le processus d'adoption du document programme. La révision des terminologies demandé par le gouvernement et l'obtention du quitus du gouvernement pour démarrer le programme a retardé le programme de plus de six mois. La mise en œuvre effective n'a commencé qu'en septembre/octobre 2019.</p> <p>Par la suite, la signature des contrats d'activités n'a pas coïncidé avec la disponibilité des fonds. Selon la coordination de l'Initiative Spotlight au Mali et les RUNOs, les retards dans le décaissement de la première tranche par le bailleur a entraîné encore deux mois de retard<sup>17</sup>. A cette situation s'est ajoutée le retard dans la sélection des IPs et l'approbation de leurs plans de travail ce qui a influé sur le décaissement des fonds. Par conséquent, les contrats avec certains IPs interviewés n'ont été signés qu'en mai/ juin 2020. Une fois les ententes signées, les IPs étaient cette fois ci confrontés à quatre obstacles : le délai d'approbation des TdR par les RUNOs, la période hivernale et la disponibilité des bénéficiaires dans les zones rurales qui n'était pas évidente pour cause de culture. Ensuite, il y avait le coup d'état militaire intervenu le 18 aout 2020 après un vaste mouvement de contestation populaire qui avait duré des mois. Enfin, les groupes religieux ont opposé une forte résistance aux interventions du programme, ce qui a entraîné des retards importants au cours de la première année du programme.</p> <p>Pour résoudre ces problèmes, des mesures ont été prises notamment l'élaboration d'un plan d'accélération de mise en œuvre qui tient compte de la nécessité d'un impact rapide et des consultations et efforts nécessaires pour associer toutes les parties prenantes à la prise de décision.</p> <p><b>L'impact de la COVID-19 :</b></p> <p>La pandémie de la COVID-19 a eu un sérieux impact sur le déroulement planifié des activités de l'Initiative Spotlight au Mali : les mesures restrictives, le contact interpersonnel limité, les mesures du gouvernement (couvre-feu, limitation de nombre des personnes, fermeture des frontières et des écoles etc.) ont amené les agences et les IPs à adopter de nouvelles stratégies. Le plan de travail et le budget ont été révisés afin de tenir compte des changements nécessaires pour soutenir la sensibilisation au virus et distribuer des</p>	

<sup>17</sup> L'effet de ce retard a été atténué dans une certaine mesure par les RUNO qui ont mobilisé leurs propres ressources pour préfinancer certaines activités.

articles de protection. Les partenaires ont opté pour le porte-à-porte, l'équipement des espaces publics (écoles mosquées, etc.) en kit de lavage des mains et gel hydroalcoolique, la distribution de masques, le renforcement de la communication sur les mesures barrières, la sensibilisation par groupe limité et la formation en plein air. Ce changement d'approche a aussi conduit à la valorisation de certaines pratiques locales avec une autre façon d'informer (ex. utilisation des crieurs publics), les organisateurs traditionnels de culture pour véhiculer certaines informations.

Au niveau central, un accent a été mis sur l'utilisation de certaines plateformes comme « Google meet » et « Zoom » mais ce dispositif s'est confronté à la limite de la connexion internet faible dans les zones reculées, ce qui a conduit à l'utilisation des radios, des téléphones portables et la télévision (inaccessible pour d'autres) dans certaines localités.

*« Nous avons dû ajuster nos stratégies parce que la pandémie a eu un impact certain sur l'économie des femmes. Oui, surtout celles qui sont dans les secteurs informels sont touchées. Donc, il fallait ajouter des activités d'interventions et faciliter la résilience des femmes au niveau communautaire face à la pandémie. »* (Informateur clé, OSC)

Le *Spotlight Mali magazine* du troisième trimestre 2020 mentionne également les VBG dans le contexte de COVID 19<sup>18</sup>. La série télévisuelle sur les VBG qui sera bientôt diffusée sur la chaîne de télévision nationale constitue également un ajustement pour disséminer les messages sur les VBG. Selon les informateurs clés, ces mesures ont été efficaces à la fois pour la limitation de la propagation du virus et la réalisation des activités prévues dans le plan de travail.

#### Principales conclusions:

- Les retards dans la mise en œuvre de l'Initiative Spotlight au Mali sont importants et liés à la fois à des facteurs externes (politiques et sanitaires) et internes (institutionnels et structurels). Un plan solide d'accélération de mise en œuvre a été développé et est en train d'être exécuté. Au moment de l'évaluation, cependant, il n'était pas certain que les interventions du programme puissent être achevées dans les délais.
- Les RUNOs ont élaboré un plan et budget révisés en réponse aux conséquences du COVID-19 au Mali. Plusieurs actions et stratégies efficaces ont été adoptées pour mitiger les effets de la pandémie. La diffusion de la série télévisuelle sur les VBG offre une opportunité de mise à l'échelle en utilisant d'autres canaux médiatiques (y compris les médias sociaux) pour une large diffusion de son contenu.

#### Recommandations :

- Continuer à identifier, documenter et à mettre à échelle des méthodes innovantes pour mettre en œuvre le programme dans le contexte de la pandémie de COVID-19 (RUNOs et IPs). Pour la série télévisée contre les VBG, par exemple, il serait intéressant de tirer les leçons d'initiatives similaires telles que la telenovela « c'est la vie »<sup>19</sup> (qui a été initialement financée par l'UNFPA par le biais des fonds Muskoka) qui a été progressivement transformée en une campagne multimédia à grande échelle en faveur des DSSR (unité de coordination, RUNOs).
- Renforcer le suivi financier au niveau des RUNOs et leur appui aux procédures opérationnelles afin d'éviter des retards supplémentaires dans la mise en œuvre du programme. Une attention

<sup>18</sup> [https://mali.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/spotlight\\_mali\\_mag\\_ndeg2\\_special\\_covid\\_et\\_vbg.pdf](https://mali.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/spotlight_mali_mag_ndeg2_special_covid_et_vbg.pdf)

<sup>19</sup> C'est la vie ! (CLV) est une campagne multimédia pour le changement social et de comportement en Afrique de l'Ouest. Construite autour de la série télévisée d'éducation "C'est la vie !", elle vise à accompagner l'adoption de comportements plus sûrs et plus respectueux des droits en matière de santé sexuelle et reproductive (DSSR). Voir <http://www.ongraes.org/nos-programmes/sante-sexuelle-et-reproductive/cest-la-vie/> pour plus d'information.

particulière devrait être accordée aux processus de décaissement qui ont été signalés comme étant un goulot d'étranglement récurrent (RUNOs).

<p><b>10A. Quelle est l'efficacité de la gestion de l'initiative ?</b>  <b>10B. Quelle est l'efficacité de la gestion du programme ? Les modalités de gestion de l'initiative au niveau national sont-elles adéquates et appropriées?</b>  <b>10C. Quelle est l'efficacité de la gestion du programme ? Les comités de pilotage nationaux fonctionnent-ils efficacement et sont-ils conformes aux principes de Spotlight ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Très bien – Bien</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Problèmes</p> <p><input type="checkbox"/> De graves lacunes</p>
--	---

### Le Comité de Pilotage (COPIL)

Le COPIL est le plus haut niveau de gouvernance de l'Initiative Spotlight au Mali. Il fournit des conseils et des recommandations stratégiques et approuve les plans de travail et les budgets. Le gouvernement du Mali préside le Comité de Pilotage (COPIL) à travers le ministère des Affaires étrangères et de la coopération internationale (MAECI) qui valide tous les documents de projet et conduit les réunions avec la Coordinatrice résidente. La coprésidence assurée par la Coordinatrice Résidente au sein du COPIL a pour objectif de concrétiser le caractère fédérateur des efforts et de créer une synergie d'action avec toutes les parties prenantes de l'initiative. Les autres membres présents sont les représentants de la DUE, des ministères impliqués, du FNUAP, de l'ONUFEMMES, de l'UNICEF, de l'UNHCR, le Directeur Pays du PNUD et des représentants du GRN/SC.

Dans l'enquête en ligne, 83 % des personnes interrogées ont déclaré connaître le travail du COPIL. La majorité (86 %) a estimé que son mode de fonctionnement était efficace. La qualité de la participation a été jugée très bonne. Plus de 90 % des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête en ligne ont estimé que les contributions des différents acteurs du comité de pilotage étaient pertinentes. Les décisions sont prises de manière collégiale.

*« C'est un programme spécial. C'est la première fois que je vois un ministre des Affaires étrangères s'asseoir pendant deux heures dans une réunion. Au niveau des Nations Unies, Madame Mbaranga s'asseoir pendant des heures [...]. Je n'ai jamais trouvé ailleurs qu'un ambassadeur d'une délégation de l'Union européenne, reste [dans une réunion] du début à la fin. Les décisions sont prises collégialement. S'il y a un sujet où il y a un membre du comité de pilotage qui n'est pas d'accord avec un point de vue, on s'arrange et on harmonise. On envoie les documents à un autre niveau, aux experts techniques, on a les documents et on les valide. » (Informateur clé, RUNO)*

Il est difficile de concilier cette appréciation très positive du COPIL avec les résultats de la revue documentaire. Tout d'abord, le COPIL ne s'est réuni que deux fois au lieu de quatre comme prévu. Une fois en juin 2019 et une autre fois en décembre 2020. On peut se demander dans quelle mesure le COPIL a pu piloter efficacement le programme sans aucune réunion pendant un an et demi. Au cours de cette période, elle n'a manifestement pas rempli ses missions telles que l'approbation des plans de travail annuels et des rapports narratifs périodiques et budgétaires ainsi que l'examen des résultats et l'ajustement des stratégies de la mise en œuvre. Le rapport annuel 2019, par exemple, n'a pas été validé par une réunion du COPIL. Le plan d'accélération et la révision du plan de travail et du budget qui ont été effectués au cours du premier trimestre de 2020 n'ont pas non plus été examinés et approuvés par le COPIL comme celui ne s'est réuni qu'en fin d'année 2020.

### Le Comité Technique et de Coordination

Ce comité est présidé par le Ministre en charge des questions de genre (MPFEF) et co-présidé par la CR. Les autres membres sont les représentants des ministères impliqués, de la coordination Spotlight, de la DUE, du GRN/SC ainsi que l'équipe technique des RUNOs, le président du Groupe des Nations Unies chargé du Suivi-Évaluation et le Président du Groupe de Travail Genre des Nations Unies. Selon le document de projet, le Comité Technique de Coordination devra se réunir trimestriellement. Ses objectifs sont de fournir des conseils sur l'exécution du Programme, de participer aux efforts de mobilisation des ressources, de veiller à la synergie des interventions et d'assurer l'efficacité et l'efficience du programme. D'après les comptes rendus de réunion partagés avec l'équipe d'évaluation, le comité technique s'est réuni six fois ; cinq fois entre février et octobre 2019, puis une autre fois en décembre 2020. Compte tenu du calendrier des réunions, le comité technique ne s'est pas non plus réuni au moment où le plan d'accélération a été rédigé et où le plan de travail et le budget ont été révisés. Le groupe de référence des OSC n'a participé qu'à une seule réunion (bien que deux des comptes rendus de réunion en 2019 ne comportaient pas de liste de participants). La qualité des comptes rendus de réunion n'est pas impressionnante. Leur format n'est pas cohérent et les conclusions sont souvent vagues. Les mesures énumérées ne font pas l'objet d'un suivi lors des réunions consécutives.

### **Groupe de référence de la société civile**

Selon le document de programme, le GRN-SC « remplit une double fonction - en tant que conseiller de l'Initiative Spotlight et en tant que partenaire dans la réalisation du Programme ». Le GRN-SC a été associé aux réunions statutaires en tant qu'observateur. Les informateurs clés ont indiqué que le GRN-SC n'est pas connu des différentes parties prenantes au niveau central et décentralisé, ce qui a pour conséquence la non-sollicitation de leur apport ou concours pour les activités réalisées. Un rapport de supervision du Secrétariat Global de l'Initiative Spotlight au Mali (de février 2020) constatait que le GRN-SC, bien qu'étant très engagé, n'est pas suffisamment impliqué dans la mise en œuvre du programme. Dans le compte rendu du COPIL de décembre 2020, il a été également recommandé « d'impliquer d'avantage le Groupe national de référence de la société civile dans le processus d'élaboration des plans de travail et le suivi/évaluation du programme Spotlight ». L'OSC a élaboré un plan d'action qui lequel ils n'ont pas encore reçu un financement. Compte tenu de la fréquence irrégulière des réunions du COPIL, de la rareté de la présence de le GRN-SC aux réunions du comité technique<sup>20</sup> et de l'absence de budget pour porter leurs messages, il semble que le GR-SC n'a joué son rôle que de manière très limitée.

### **Soutien de la coordination du programme**

La personne redevable de l'Initiative Spotlight au Mali est la CR qui a délégué la gestion à une équipe de coordination composée d'un coordinateur et d'un expert en suivi et évaluation. Cette unité est responsable de la coordination de la planification, de la mise en œuvre et du suivi du programme.

Les réponses à l'enquête en ligne ont t montré qu'il y a un manque de clarté concernant la responsabilité de la cohérence technique du programme au sein des Nations Unis. Plus de 13% des participants ont estimé que l'assurance de la cohérence technique était une responsabilité du PNUD, 10% l'ont attribué à l'ONUFEMMES, 4% ont pensé que la responsabilité a été déléguée à l'UNFPA tandis que 43% ont estimé que l'entité responsable de la cohérence technique était le Bureau de la coordinatrice résidente (RCO)<sup>21</sup>. Les répondants ayant cochés « ne sait pas » était de 13%. Le reste des répondants ont donné des réponses variant du comité technique à l'ensemble des RUNOs. La description du rôle de l'équipe de coordination telle qu'elle figure dans le document du programme (cité ci-dessus) ne fait en effet pas référence à la

---

<sup>20</sup> Selon l'unité de coordination, le GRN-SC a été pourtant invité à toutes les réunions des deux comités.

<sup>21</sup> Cette question n'a été adressée qu'aux répondants des Nations Unis.

responsabilité de la cohérence technique. Selon la DUE, la cohérence technique est une responsabilité partagée entre toutes les agences de mise en œuvre.

En plus du manque de clarté, certains informateurs clés et répondants à l'enquête en ligne des RUNO estiment que la cohérence technique et la coordination méritent d'être améliorées.

*« Le bureau du coordinateur résident est responsable de la cohérence technique. Il n'y a cependant pas de personne dédiée ayant de fortes compétences techniques qui puisse jouer ce rôle au sein du RCO. Le coordinateur actuel se concentre sur les questions logistiques et administratives principalement. »* (Répondant à l'enquête en ligne, RUNO)

*« Aucune agence ne garantit la cohérence du programme. Il y a cinq agences qui mettent en œuvre le programme. Le RCO ne coordonne qu'en théorie, ce qui fait que nous avons cinq grands programmes Spotlight indépendants. »* (Répondant à l'enquête en ligne, RUNO)

La lacune au niveau de la cohérence technique a été confirmée par le Secrétariat global qui a émis une recommandation en février 2020 pour recruter un spécialiste en VGB. Comme indiqué au niveau de la question d'évaluation 7, cela ne s'est pas produit à ce jour. Selon l'unité de coordination, les TdR pour recruter un consultant pour une période de six mois existe, mais le recrutement avait été suspendu à cause de la pandémie de la COVID -19.

Une tâche de l'unité de coordination est de produire des rapports de progrès périodiques et de s'assurer de la qualité des documents produits. Selon la DUE et le secrétariat de Global Spotlight, il y a eu des défis majeurs à cet égard. La qualité des documents a été souvent jugée inacceptable en raison d'erreurs et des informations peu précises en ce qui concerne l'état de réalisation.

*« Il n'y a pas de processus de contrôle de qualité avant que les documents soient envoyés. En réalité, [...] l'assurance qualité s'est fait à notre niveau ce qui n'est pas acceptable. »* (Informateur clé, DUE)

Selon l'unité de coordination, un processus de contrôle de qualité existe au sein de l'équipe Spotlight. A leur niveau, ils perçoivent une amélioration effective des produits depuis février 2020. La DUE n'est pas en accord avec cette perception.

Des défis similaires ont été décrits dans les communications entre la DUE et la coordination de l'Initiative Spotlight au Mali sur les réalisations du programme. La DUE a rapporté des difficultés à obtenir des documents ou des éléments précis qui puissent servir à confirmer les activités et résultats rapportés lors des réunions conjointes de suivi et dans les rapports. En ce qui concerne les 10 One Stop Centres, par exemple, la DUE perçoit de ne pas avoir reçu des réponses claires sur leur état de fonctionnement malgré plusieurs demandes. Cela s'applique aussi à la production de la série télévisée, par exemple, il y a eu de nombreux allers-retours entre la DUE et l'équipe l'Initiative Spotlight pour que les changements demandés soient exécutés.

### Principales conclusions :

- Si les représentants de haut niveau ont montré leur engagement par leur participation aux réunions du COPIL, la périodicité et la fréquence de ses réunions n'ont pas permis un pilotage efficace du programme au niveau national.
- Il en est de même pour le comité technique qui a démarré avec une fréquence de réunion élevée, puis n'a pas eu de réunion entre octobre 2019 et décembre 2020. Le contenu et la qualité des comptes rendus des réunions ne permettent pas d'affirmer que ce comité a rempli son mandat.
- Le GRN-SC n'est toujours pas suffisamment engagé malgré les recommandations faites par le Secrétariat de l'Initiative Spotlight au Mali et le COPIL il y a plus d'un an. Selon les comptes rendus du comité, sa participation au comité technique a été rare.
- Il n'y a pas de clarté en ce qui concerne l'entité responsable de la cohérence technique pour l'Initiative Spotlight au Mali. Au niveau de l'unité de coordination, il n'y a actuellement pas suffisamment d'expertise pour assurer cette responsabilité.
- Malgré les processus d'assurance qualité en place, la qualité des documents produits par le programme est encore insuffisante pour la DUE. Il est également nécessaire de veiller à ce que le donateur reçoive en temps utile des preuves à l'appui des réalisations qui ont été signalées comme ayant été livrées.

### Recommandations

- Tenir les comités statutaires dans les délais en vue de vivifier le leadership joué par les instances supérieures. Pour améliorer les mécanismes de responsabilité, le COPIL et le comité technique devraient assurer le suivi des recommandations qu'ils ont émises lors des réunions précédentes et documenter les progrès réalisés dans leur mise en œuvre (COPIL, comité technique).
- Permettre au GRN-SC de jouer un rôle central dans le suivi et l'évaluation du programme en lui faisant bénéficier des ressources nécessaires à la réalisation de son mandat (équipe de coordination, RUNOs).
- Clarifier quelle entité est responsable de la cohérence technique et communiquer les responsabilités de ce rôle aux membres des structures de gouvernance du programme. L'entité responsable devrait analyser et améliorer les processus d'assurance qualité pour tous les livrables du programme (équipe de coordination, RUNOs).
- Pour renforcer la capacité technique, nous recommandons de détacher un spécialiste technique à temps partiel de l'équipe globale pour soutenir le programme au Mali comme cela a été fait pour le programme au Niger (RCO, Secrétariat global de l'Initiative Spotlight) .

<p><b>11. Les mécanismes de mise en œuvre et de coordination choisis (une "nouvelle façon de travailler", en accord avec la réforme des Nations unies) contribuent-ils à une plus grande efficacité ?</b></p>	<input type="checkbox"/> Très bien – Bien
	<input checked="" type="checkbox"/> Problèmes
	<input type="checkbox"/> De graves lacunes
<p>La mise en œuvre du programme de l'Initiative Spotlight est basée sur le principe « Unis dans l'action » de la réforme du Système des Nations Unies (voir aussi la question d'évaluation 2). Selon plusieurs OSC, la collaboration entre les RUNO et entre les RUNO et les IPs ont permis de mettre une synergie en place lors</p>	

de la conception et planification du programme. Les partenaires de mise en œuvre ont observé que le travail conjoint coordonné sur les six piliers a permis au programme d'obtenir des résultats importants en peu de temps, car les interventions des différents partenaires se complètent.

« *Donc, c'est quelque chose que j'ai beaucoup apprécié dans le Spotlight. Les programmes sur lesquels on travaille sont en synergie. Ça nous a permis d'être dans un programme, mais chacun a aussi ses activités à mener. Maintenant, nous travaillons tous ensemble, toutes les activités sont coordonnées. Nous participons aux réunions de coordination et ça nous permet d'identifier ensemble les problèmes et comment pouvoir les régler.* » (Informateur clé, OSC)

« *Ce programme a la particularité de travailler sur un ensemble de facteurs et à travers les six piliers qui qui s'entrecroisent et qui se renforcent. Et il y a une synergie d'actions entre tous les intervenants de ce programme-là. Pour ceux qui travaillent sur le pilier 1 renforcent également ceux qui sont en train de travailler sur les piliers 2 et ceci également renforcent ceux qui sont en train de travailler sur les piliers 3, 4 et 5 et même 6.[...] Et ça, ça n'existait pas dans le domaine des VBG au Mali. c'est cette synergie d'actions que le programme Spotlight a créé qui a favorisé vraiment, en tout cas, l'obtention des résultats à court terme.* » (Informateur clé, OSC)

Cela a également été confirmé par les RUNO, qui estiment que la division du travail en termes d'expertise mais aussi sur le plan géographique leur a permis d'éviter les doublons et d'optimiser les ressources :

« *Il y avait une concertation à tout moment pour s'assurer qu'il y a une répartition géographique et une répartition au niveau des bénéficiaires ce qui permettait vraiment d'éviter la duplication et surtout de maximiser les ressources ce qui a abouti à un meilleur résultat.* » (Informateur clé, RUNO)

« *On peut utiliser nos ressources de façon plus objective et surtout faire en sorte que les actions qui auraient pu être dupliquer, que les efforts soient orientés vers d'autres choses qui seront plus rentables.* » (Informateur clé, RUNO)

Selon le rapport annuel (2019), différentes activités avaient été mises en œuvre avec le soutien de la Coordinatrice Résidente pour faire avancer l'agenda « unis dans l'action ». Cela a permis d'harmoniser les procédures et le processus suivants :

- Sélection des partenaires de mise en œuvre,
- Mécanisme de suivi et d'évaluation,
- Système de rapportage,

Les autres réalisations citées sont les réunions inter-agences ainsi que le placement de la plupart de l'équipe technique dans la Maison Commune des Nations Unies. Selon l'unité de coordination de l'Initiative Spotlight, la collaboration conduit à des synergies, par exemple lorsque l'un des centres de guichet unique a été mis en place par l'UNFPA, l'UNICEF a coordonné la sensibilisation dans ce district. La coordination entre ces agences a été facile en raison de leurs engagements respectifs dans l'initiative et à travers les piliers. Un autre exemple est la synergie entre les piliers 1 et 2, où les deux piliers envisagent des activités avec les membres de l'Assemblée nationale. Ils ont collaboré pour s'assurer qu'il n'y avait pas de duplication des activités. La coordination Spotlight a également souligné que chaque agence a ses procédures administratives et financières qui doivent être respectées.

Certains informateurs clés interviewés et répondants de l'enquête en ligne (DUE, IPs et RUNOs) ont toutefois perçu que la collaboration entre les RUNOs mérite d'être améliorée. Ils ont observé que les RUNOs continuent à mettre en œuvre leurs activités en parallèle plutôt que conjointement.

« La collaboration inter-agence, bien souvent on ne sent pas l'esprit d'équipe et des agences mettent en œuvre leurs activités de façon parallèle sans participation des autres. Il faut que l'équipe pays soit ensemble, travaillant pour le Programme et pour les agences. » (répondant à l'enquête en ligne, RUNO)

« Le RCO ne coordonne qu'en théorie, ce qui fait que nous avons cinq grands programmes Spotlight indépendants. » (répondant à l'enquête en ligne, RUNO)

Certains informateurs clés des RUNOs, IPs et partenaires gouvernementaux estiment également que les processus (signature de contrat, approbation des rapports et décaissement) ont entraîné des retards dans la mise en œuvre du programme et ont limité l'agilité du programme.

« Nous souhaitons que les processus de concertation inter-agences soient plus rapides parce que souvent, notamment, l'efficacité en souffre beaucoup. Par exemple, le processus d'approbation : on ne voit pas une activité sans qu'une telle dépense soit validée et cette période de validation doit être accélérée parce que le temps joue contre nous. Si on se donne le temps de 15 jours ou 20 jours ou 1 mois pour valider les dépenses alors que des activités sont planifiées, ça crée un décalage ce qui n'est pas souhaitable. » (Informateur clé, OSC)

Le besoin d'harmoniser les procédures internes a été soulevé par plusieurs informateurs clés des RUNO.

« Le défi majeur constitue les procédures internes au niveau des agences qui sont différentes et crée la différence dans l'exécution du programme dans les agences. Je propose une procédure uniforme pour toutes les agences bénéficiaires. » (répondant de l'enquête en ligne, RUNO)

En termes de communication, l'équipe de l'initiative Spotlight affirme que les activités sont systématiquement présentées comme faisant partie de Spotlight. Cependant, d'après nos observations sur le terrain et selon la revue documentaire, ce n'est pas encore systématiquement le cas. Deux documents partagés par l'équipe de l'Initiative Spotlight au Mali, par exemple, (un rapport d'étude<sup>22</sup> et une documentation de bonnes pratiques sur l'impact de COVID sur la VBG menée en 2020) ne portaient qu'un label d'une RUNO et ne faisaient pas référence à Spotlight bien qu'étant financé par le programme.

### Principales conclusions :

- D'une part, le principe « unis dans l'action » a amélioré la coordination et la complémentarité des interventions et évité les doublons dans les interventions des RUNO contre les VBG. D'autre part, la quantité d'acteurs impliqués dans les processus a ralenti l'exécution du programme et limité son agilité.
- Des étapes importantes ont été franchies dans le travail « unis dans l'action », mais la collaboration inter-agences doit encore être renforcée et l'opportunité d'harmoniser les processus d'approvisionnement et de déboursement doit encore être explorée.

### Recommandations:

- Le renforcement de l'équipe de coordination par un chargé de cohérence technique ainsi que l'analyse des capacités de l'effectif de personnel alloué au programme permettront de remédier à l'agilité limitée et aux goulets d'étranglement dans les processus opérationnels des RUNOs.
- Pour assurer une plus grande synergie entre les RUNOs, il sera essentiel d'analyser de manière participative (RUNO, équipe Spotlight, IP, gouvernement) toutes les interventions du plan de travail qui ont été menées de manière individuelle, mais qui auraient nécessité ou bénéficié d'approches de travail conjointes. Les résultats de cette analyse devraient être utilisés pour élaborer des plans

<sup>22</sup> Le rapport d'intitulé « Étude sur l'impact du COVID 10 sur les VBG. Mali. Avril 2020. UNPA

de mise en œuvre détaillés conjoints pour les RUNO afin de s'assurer que le calendrier et le contenu de leurs actions sont systématiquement alignés.

## D. EFFECTIVITÉ

<p><b>12. L'avancement de chaque produit est-il conforme au plan de travail approuvé par le CSP ? La qualité des résultats est-elle satisfaisante ? Les produits sont-ils encore susceptibles de déboucher sur les résultats escomptés ?</b></p>	<input type="checkbox"/> Très bien – Bien
	<input checked="" type="checkbox"/> Problèmes
	<input type="checkbox"/> De graves lacunes

Les principales réalisations du programme et les obstacles potentiels sont présentés dans le tableau ci-dessous. Celles-ci ont été compilées sur la base du rapport annuel 2019 et du rapport intermédiaire 2020 (janvier à juin 2020). Dans la mesure du possible, nous avons utilisé les données des entretiens avec les informateurs clés et de l'enquête en ligne pour trianguler et analyser les informations fournies dans les rapports annuels.

**Tableau 4. Principales réalisations et obstacles par résultat**

Piliers	Principales réalisations de la phase I	Obstacles à surmonter et priorités pour la phase II
<b>Résultat 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des capacités de 29 assistants parlementaires de L'Assemblée nationale et 17 commissaires et assistants de la commission nationale des droits de l'homme</li> <li>• 2 caravanes de sensibilisation sur les instruments juridiques qui ont touché directement 24,300 personnes</li> <li>• Élaboration de plan de renforcement de capacité des députés</li> <li>• Pool de 15 formateurs sur la planification, budgétisation sensible au genre en place</li> <li>• Engagement du ministère de la Justice pour intégrer d'autres formes de VBG dans le code pénal qui est en cours de révision.</li> </ul>	<p>Bien que le gouvernement de transition soit en place, il est peu probable que l'Initiative Spotlight au Mali soit en mesure de contribuer à des changements durables dans le cadre législatif et politique. Il est donc important de donner la priorité aux actions qui peuvent contribuer de manière réaliste au changement dans cet environnement complexe en se concentrant sur le renforcement des défenseurs des droits de femme de la société civile.</p> <p>La chaîne de résultats pour ce pilier semble comporter des failles. Les cibles des trois résultats ont déjà été atteintes. Or, au niveau des réalisations, seuls deux des huit cibles ont été atteints. Cela indique que les produits ne sont pas une condition nécessaire pour atteindre les résultats. L'attribution des résultats au niveau des effets au programme Spotlight doit donc être vérifiée.</p>
<b>Résultat 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une évaluation des capacités des institutions qui a touché 476 personnes dont 35% de femmes et a permis d'élaborer un plan de renforcement des capacités des institutions nationales et locales en matière de lutte contre les VBG et les VFF au Mali.</li> <li>• Un engagement manifeste des 11 ministères, la Primature, l'Assemblée nationale (AN), 51 services techniques déconcentrés (niveau régional, cercles et communes) ainsi que 54 conseils de district de Kayes, Koulikoro, Ségou, Sikasso et du District de Bamako.</li> <li>• Inclusion des questions de violences faites aux femmes et filles dans le programme de développement dans 39 communes</li> <li>• Renforcement des mécanismes de coordination et de suivi des VBG et PN faites aux femmes et aux filles</li> </ul>	<p>Comme le pays a actuellement dirigé par un gouvernement de transition, il est peu probable que l'Initiative Spotlight au Mali soit en mesure de contribuer de manière pérenne au renforcement des institutions étatique. Il est donc important de donner la priorité aux actions qui renforcent les capacités de négociation et plaidoyer des OSC en matière de budgétisation sensible au genre en attendant que le nouveau gouvernement soit en place.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un plan contenant tous les défis, les difficultés, les besoins et les axes d'interventions considérés comme des points d'entrées pour le Programme Spotlight pour renforcer les capacités institutionnelles et techniques des institutions disponibles.</li> <li>• La volonté exprimée par les institutions à prioriser la prévention et la lutte contre les VBG et les VFF au sein de leurs institutions et dans le cas d'espèce « la cellule genre de la Primature » qui a été créée.</li> </ul>	
<p><b>Résultat 3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation et dialogue communautaire à travers des représentations de théâtre-forum</li> <li>• Recherche formative sur la MGF, fécondité précoce, mariage d'enfants, exploitations sexuelles des adolescent(e)s</li> <li>• Causeries éducatives sur les causes et conséquences de la MGF, participation de 21 Imans, gestion de 65 cas de VBG, 13 cas de mariage d'enfants</li> <li>• Sensibilisation de 1,128 personne sur les causes et conséquences de différents types de VBG, les stratégies et attitude recommandés pour promouvoir l'abandon des VBG</li> <li>• Sondage U-Report sur les connaissances et perceptions sur les VBG et pratique néfastes</li> <li>• Sensibilisation avec vidéo produit par MenEngage sur les droits des femmes et des filles</li> <li>• Développement d'une série télévisuelle sur les VBG et pratiques néfastes</li> <li>• Engagement des hommes et des garçons et le renforcement des capacités locales « Académie MenEngage » pour la promotion de l'abandon des VBG avec la formation et la mise à disposition de 25 facilitateurs Men.</li> <li>• Utilisation de groupes WhatsApp existants des organisations des adolescents et jeunes pour consulter les adolescents et jeunes sur leur situation et niveau de bien-être et pour aborder thématiques comme les violences</li> <li>• Mis en place de 1,024 point focaux (50% femmes/jeunes filles et 50% hommes/jeunes garçons) formés pour devenir des acteur/trice de changement.</li> <li>• Formations des OSC partenaires sur la collecte et gestion des données.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les actions entreprises jusqu'à présent se concentrent sur la sensibilisation et le renforcement des capacités des acteurs communautaires à devenir des agents du changement. Bien que ces activités soient importantes pour changer les normes sociales et qu'il faille du temps pour que le changement ait lieu, la composante de l'autonomisation n'est pas encore fortement abordée par le programme.</li> <li>• Les théâtres forum facilitent la mise en place et l'opérationnalisation de comités villageois d'alerte et d'éveil. Selon les DRPEF, dans certaines localités, les IPs ont créé des comités supplémentaires malgré l'existence des comités mis en place par les DRPEF. Il est important de vérifier si les comités d'éveil ne font pas double emploi avec les structures existantes.</li> </ul>
<p><b>Résultat 4</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de 10 One Stop Centers dont 3 sont (partiellement) fonctionnels et 7 ont été équipés en 2020</li> <li>• Développement de protocole holistique de prise en charge</li> <li>• 250 travailleurs des structures de la justice, de la sante, du développement social formé sur la gestion de prise en charge de cas de VBG</li> <li>• Étude CAP pour évaluer le niveau e connaissance dans la région de Kayes sur les VBG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La prise en charge des survivantes n'est pour le moment que partielle dans les One Stop Centres visités lors de l'évaluation. Les survivantes restent confrontées à la précarité et au manque de soutien pour les besoins liés leur santé, l'éducation et l'insertion socio-économique par exemple. Cela décourage les survivantes à se présenter à des structures de prise en charge. L'état de fonctionnement des autres centres n'a pas pu être validés.</li> </ul> <p>Recommandations :</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation de 200 femmes/filles dans 4 localités sur les droits des femmes en lien avec la SR, les droits humains et les VBG</li> <li>• Contribution à la mise en place d'un laboratoire pour les analyses médicales en cas de viol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner la priorité à l'opérationnalisation des 10 One Stop Centres selon le protocole holistique de prise en charge.</li> <li>• Mettre en une stratégie conjointe pour la réinsertion économique et sociale des survivantes des VBG.</li> </ul>
<b>Résultat 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation du système statistique national</li> <li>• Approbation d'un plan de travail avec l'INSTAT et la DNP pour le renforcement des capacités de ses structures en matière de production des données VBG de qualité</li> <li>• Mise en place d'un cadre de concertation des producteurs et utilisateurs des données</li> <li>• Étude qualitative sur les VBG, pratiques néfastes. Les données sont disponibles.</li> <li>• Renforcement des capacités des partenaires sur le suivi, évaluation et rapportage</li> </ul>	<p>La chaîne de résultats pour ce pilier semble comporter des failles. Les cibles des deux résultats ont déjà été atteintes. Or, au niveau des réalisations, seuls trois des six cibles ont été atteints. Cela indique que les produits ne sont pas une condition nécessaire pour atteindre les résultats. L'attribution des résultats au niveau des effets au programme Spotlight doit donc être vérifiée.</p>
<b>Résultat 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation des capacités de la société civile</li> <li>• Promotion de la formation des coalitions nationales des organisations de jeunes</li> <li>• Organisation de plusieurs sessions d'information et sensibilisation des OSC et filles domestiques</li> <li>• Élaboration de répertoire numérique de 250 groupes de défenses des droits des femmes et OSC intervenant dans le domaine de l'égalité de genre et de VBG</li> <li>• Élaboration de plan de renforcement des capacités techniques et institutionnelles des associations et réseaux de défense des droits de femmes et juristes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On se pose la question sur la fonctionnalité de ces coalitions dont nous ne maîtrisons pas encore les ressources techniques et financières mises à disposition pour jouer pleinement le rôle qui leur est dévolu.</li> <li>• Il est important de donner priorité au renforcement des capacités technique et institutionnelles des groupes de défense des droits des femmes et OSC</li> <li>• Appuyer le plaidoyer et action conjointe des groupes de défense des droits des femmes et OSC pour influencer l'agenda en faveur d'égalité du genre et la lutte contre les VBG</li> <li>• Identification des pratiques novatrices de la société civile</li> </ul>

Bien qu'il y ait eu quelques progrès dans les activités planifiées, il n'est pas certain que les activités prévues au niveau du pilier 1, 2 et 4 aboutissent aux résultats souhaités :

1. Le programme avait beaucoup visé sur les députés entrants dont les capacités avaient été renforcées, mais avec le gouvernement de transition, l'assemblée nationale a été dissoute. Dans ces conditions, on peut se demander dans quelle mesure il est possible d'obtenir des résultats durables sur les piliers 1 et 2 relatifs au renforcement du cadre institutionnel et politique par l'adoption de lois. Compte tenu de la fragilité du gouvernement de transition, il est peu probable que certaines réalisations aient des effets durables au niveau du pilier 1 et 2 tant qu'un nouveau gouvernement n'est pas en place. Cela concerne tous les extraits qui visent à renforcer les capacités institutionnelles et les engagements du gouvernement (résultats 1.1.5, 1.2.1, 1.2.2, 1.3.3, 2.1.1, 2.1.2, 2.1.8, 2.3.2, 2.3.3) et qui visent à obtenir des changements dans la législation (1.1.1, 1.3.1).
2. Plus de 90% des répondants en ligne estiment que le principe de "ne pas nuire" est appliqué. Cependant, les entretiens avec les IPs, le gouvernement, les RUNOs et les survivantes ont montré que l'offre de service partielle aux survivantes n'est pas en harmonie avec ce principe. Certains bénéficiaires et acteurs responsables de leur prise en charge ont évoqué des lacunes affectant leur rétablissement ou insertion socio-économique.

*« Je remercie le projet qui a financé l'opération du prolapsus utérin dont je souffrais depuis plus de quatre ans. Mais je n'ai eu aucune prise en charge après l'intervention chirurgicale. Cela fait deux*

*semaines que je cherche à rassembler la somme de 8 000 FCFA<sup>23</sup> pour acheter l'ordonnance médicale prescrite pour la cicatrisation des plaies et les effets secondaires. Si le projet pouvait nous soutenir jusqu'à notre guérison complète... » (Informateur clé, survivante)*

Certaines survivantes sont découragées à l'idée de se présenter à des structures de prise en charge (les « One Stop Center » ou « Guichet unique ») qui ne couvrent pas l'ensemble de leurs besoins. Le fait de se faire assister dans une structure de prise en charge les expose au jugement négatif de leur famille et de la société.

*« Le concept de la déclaration - donc que les gens qui déclarent qu'ils sont victimes de VGB - ça reste quand mal vu. Si une femme parte à la police ou à la justice, elle souffrira vraiment des cas résiduels. » (informateur clé, gouvernement)*

Ceci accroît leur vulnérabilité comme elles ne peuvent plus bénéficier du soutien de leur entourage qui les rejette en raison du fait qu'elles ont impliqué des acteurs extérieurs dans des questions considérées comme des affaires familiales. Or, la prise en charge actuellement fournie dans les One Stop Centres n'est pas encore holistique partout, la composante d'intégration socio-économique n'étant pas encore mise en œuvre dans les sites visités au cours de l'évaluation. Ce résultat mérite d'être approfondi afin d'explorer l'ampleur des risques et des conséquences négatives auxquels les filles et les femmes sont confrontées lorsqu'elles décident d'obtenir un soutien dans une structure de prise en charge.

Selon la DUE, le programme n'est pas assez innovant et n'a pas pris le temps d'engager une réflexion critique sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Selon eux, de nombreuses actions et programmes qui étaient mis en œuvre sont poursuivis sans analyse de leur impact sur l'élimination durable des VBG. Ce manque d'innovation est corroboré par la section sur les bonnes pratiques et les pratiques innovantes du rapport annuel 2019. Quatre pratiques y sont répertoriées - trois d'entre elles ne semblent ni nouvelles ni particulièrement remarquables : la mobilisation sociale, l'organisation de réunions au niveau régional et la nécessité de développer une stratégie pour atteindre les victimes de VBG dans les zones reculées. Le rapport ne cherche pas non plus à savoir dans quelle mesure et dans quel contexte elles sont efficaces. Selon les RUNOs et la coordination, il y a quand même plusieurs bonnes pratiques en matière de l'innovation qui ne figurent pas dans les rapports. Plusieurs travaux de recherche ont été lancés, par exemple, une étude sur les vulnérabilités des adolescent(e)s qui appuie une stratégie communautaire en santé mentale ou une étude sur les mutilations génitales féminines qui débouchera sur la production d'outils pour le changement social. L'engagement des adolescentes dans les changements des normes sociales à travers les médias sociaux et la série télévisuelle a été aussi soulevé.

### **Principales conclusions :**

- Il est peu probable que les cibles de certains extrants (outputs) des piliers 1 et 2, bien qu'importantes, auront des effets pérennes dans le contexte politique actuel à cause de la fragilité du gouvernement de transition.
- Les chaînes de résultats des piliers 1 et 5 semblent présenter des lacunes en termes de logique d'intervention. Dans le cadre de ces deux piliers, les cibles de résultats ont déjà été remplies à la fin de la première année alors que la plupart des cibles de réalisations n'ont pas encore été atteintes.
- La qualité des réalisations fournies nécessite également des efforts supplémentaires. Les One Stop Centres visités lors de l'évaluation n'étaient que partiellement opérationnels et la prise en

<sup>23</sup> Environ 14 euros

charge holistique était loin d'être systématique. L'état de fonctionnement des autres centres n'a pu non plus être établie. Sans soutien socio-économique, les survivantes restent dans une précarité économique sans avoir de soutien familiale ou communautaire sur lequel elles peuvent s'appuyer.

- La documentation des bonnes pratiques dans les rapports annuels doit être améliorée afin de garantir qu'elles puissent être largement diffusées et reproduites.

#### Recommandations :

- Comme proposé au niveau de la question d'évaluation 5, nous recommandons de revoir les activités, extraits et résultats ainsi que leurs cibles pour les piliers 1 et 2 afin de réduire l'échelle du programme aux interventions qui auront des effets pérennes. Une mise à l'échelle des activités des piliers 3 et 4 peut être envisagée pour répondre à l'augmentation des VBG qui a résulté des restrictions imposées par le COVID-19 et de l'impact économique de la pandémie (unité de coordination, gouvernement, DUE, IP et RUNOs).
- Afin de s'aligner pleinement sur le principe de « ne pas nuire », il est recommandé de donner la priorité à l'opérationnalisation des 10 One Stop Centres selon le protocole holistique de prise en charge (y compris la réinsertion socio-économiques) (RUNOs, IP).
- Nous recommandons également de mener une étude pour étudier les réactions de la famille et de la communauté lorsque les survivantes s'adressent à un One Stop Center. Si les préjudices dépassent les bénéfices et qu'une assistance holistique ne peut être garantie, l'approche doit être adaptée pour tenir compte de ce contexte (RUNOs, IPs).
- Assurer une documentation détaillée des bonnes pratiques et innovations mises en œuvre au sein de l'Initiative Spotlight. Le canevas utilisé pour la documentation des bonnes pratiques appliqué par l'UNFPA pourrait servir pour cela (unité de coordination, RUNOs)
- Voir Tableau 4 pour des recommandations plus précises par résultat.

<p><b>13. La capacité d'absorption du gouvernement, des partenaires d'exécution ou des RUNO est-elle un obstacle/goulot d'étranglement pour garantir que la mise en œuvre se déroule comme prévu ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Très bien – Bien</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Problèmes</p> <p><input type="checkbox"/> De graves lacunes</p>
<p>En septembre 2020, la capacité d'absorption financière du programme se situe à 38% ce qui est en partie consécutive au démarrage tardif du programme et l'avènement de la COVID-19 en 2020. Le taux de décaissement le plus élevé est enregistré auprès du PNUD avec 45% et le plus faible avec ONUFEMMES situé à 31%. Le taux d'exécution du budget du programme est un indicateur indirect de la faible capacité d'absorption générale du programme.</p> <p><b>Gouvernement</b></p> <p>Le gouvernement de transition au Mali est fragile et il est peu probable qu'il prenne des mesures qui susciteront des conflits avec les chefs religieux. Cela implique qu'il ne promouvra pas de mesures substantielles pour faire avancer l'agenda de lutte contre les VBG. Il dispose de ressources humaines, mais les défis résident dans le nombre limité au niveau décentralisé et dans la forte rotation du personnel, en particulier au niveau national. En outre, le gouvernement ne dispose pas de ressources financières suffisantes (pour l'équipement informatique, le transport, la coordination) et dépend toujours des</p>	

partenaires de développement pour l'assistance financière et technique. Si les agents des services déconcentrés du MPFEF sont en majorité sensibles au genre, ce n'est pas le cas des agents des services de sécurité, de la justice, du corps médical ou des établissements d'enseignement.

Le ministère a développé certaines capacités et le personnel est responsabilisé au niveau régional avec les directions régionales, et des chargés de programme au niveau cercle mais la pyramide des responsables étatiques par département ministériel s'amenuise au fur et à mesure qu'on descend au niveau des communes et villages. Il est aussi important de signaler que le niveau décentralisé ignore le plan de travail approuvé et le budget de l'initiative. Ce qui dénote une faible implication des structures décentralisées dans la conception et la mise en œuvre de l'Initiative Spotlight au Mali. Très souvent, il y a également des problèmes de décaissement des fonds

*« Tous nos budgets sont discutés et validés avant, mais il y a des retards dans la mise en place des fonds, souvent ces fonds sont débloqués le dernier mois du trimestre, ce qui influe sur la réalisation des activités. Nous avons aussi un besoin de renforcement de capacités et d'appui en matériel roulant pour suivre les actions dans les communes et villages éloignés qui relèvent de notre circonscription ».*  
(Informateur clé, gouvernement local)

Il faut signaler également que certaines structures du gouvernement ne reçoivent aucun fonds pour la réalisation des activités ; c'est le cas, par exemple, de la maison de la femme de Koulikoro qui est à côté d'une structure de santé abritant un One Stop Center.

*« Il y a une insuffisance dans la prise en charge des survivantes des VBG au niveau du One stop center comme la prise en charge psycho sociale et économique des survivantes ; donc la prise en charge holistique fait défaut et cela n'est pas de nature à encourager les dénonciations et le référencement des victimes de VBG ».* (Informateur clé, gouvernement local)

### Capacités des RUNOs

Les RUNO ont la capacité technique et l'expérience nécessaires pour superviser la mise en œuvre de l'Initiative Spotlight au Mali. La liste des experts des différentes RUNO soutenant le programme est longue et comprend un large éventail d'expertise (genre, GBV, M&E, DSSR etc.). Bien que l'expertise soit là, le personnel des RUNO travaille souvent sur plusieurs programmes, ce qui détourne son attention du programme (voir aussi la question d'évaluation 7). Un manque de capacité d'absorption est lié au nombre très limité de personnel opérationnel (administration, achats, finance) actuellement impliqué dans le programme.

### Capacités des IPs

Les IPs sélectionnés ont une expérience de longue date dans la mise en œuvre des programmes VBG et sont reconnus par les partenaires techniques et financiers pour leur expertise et leur bonne capacité. Un autre atout est leur connaissance du milieu et des cibles, leur expertise dans la sensibilisation et leurs capacités de mobilisation des populations. Les IPs ont aussi noué de très bonnes relations avec les autorités traditionnelles qui les soutiennent pour véhiculer les messages. Les informateurs clés ont confirmé la solide capacité d'absorption des IPs, à l'exception de quelques problèmes tels qu'une faible maîtrise des outils de suivi.

### Principales conclusions :

- Les résultats de cette évaluation indiquent que la capacité d'absorption est un goulot d'étranglement à plusieurs niveaux. Il s'agit essentiellement de la fragilité du gouvernement au niveau central, des ressources humaines et des capacités insuffisantes du gouvernement au niveau infranational, la

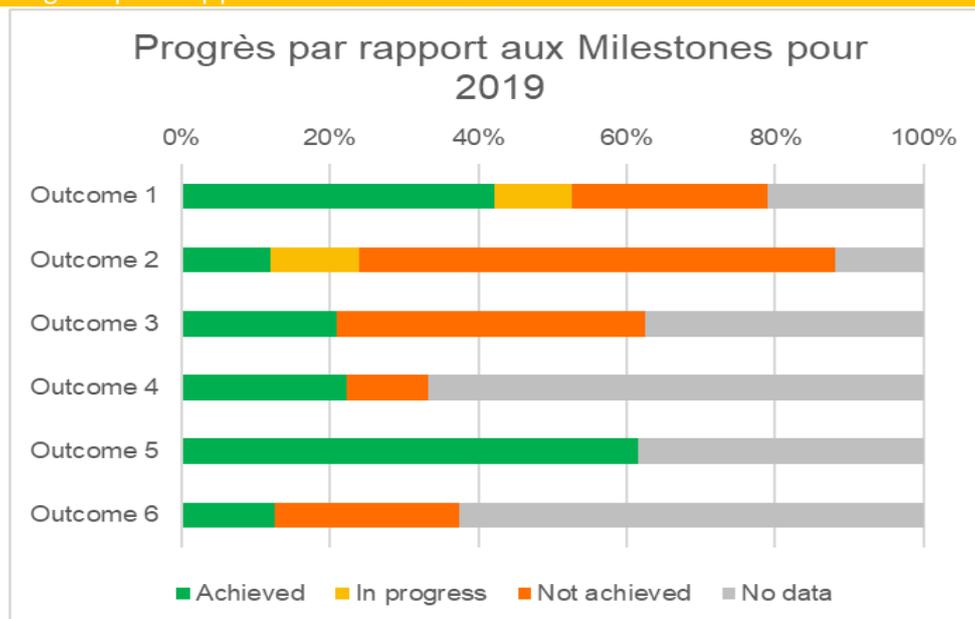
maitrise d'ouvrage dispersée au niveau des RUNOs ainsi qu'une faible maitrise des outils de suivi par les IPs.

**Recommandations :**

- Assurer l'implication accrue des services déconcentrés de l'état dans la planification et la mise en œuvre de l'Initiative Spotlight au Mali.
- Les structures gouvernementales infranationales bénéficieraient de plus de ressources humaines ou - si cela n'est pas possible - d'un soutien accru de la part des RUNO et des OSC de la mise en œuvre, afin de s'assurer qu'elles puissent participer de manière significative et soutenir la mise en œuvre du programme dans leur région.
- Fournir un renforcement des capacités aux OSC pour améliorer leurs procédures de gestion et la collecte et transmission des données (RUNOs).
- Le renforcement de l'équipe de coordination de l'Initiative Spotlight au Mali par un chargé de cohérence technique ainsi que l'analyse des capacités de l'effectif de personnel alloué (voir recommandations précédentes) permettront également d'améliorer la capacité d'absorption du programme.

<p><b>14A. La mise en œuvre de l'initiative et l'obtention de résultats se sont-elles déroulées conformément au plan de travail approuvé par le CSP ?</b></p> <p><b>14B. Y a-t-il des obstacles/goulots d'étranglement/questions en suspens du côté des partenaires ou du gouvernement qui limitent la mise en œuvre réussie et l'obtention de résultats de l'initiative ?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Très bien – Bien</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Problèmes</p> <p><input type="checkbox"/> De graves lacunes</p>
<p><b>Mise en œuvre du plan de travail approuvé</b></p> <p>Nous avons analysé les progrès réalisés par rapport au cadre de résultats pour 2019 (Année 1) - obtenu auprès de la plateforme Jotforme par l'intermédiaire du Secrétariat Spotlight. Comme ni les données de 2020 ni le rapport annuel de 2020 n'étaient disponibles au moment de l'évaluation, l'équipe d'évaluation n'a pas pu évaluer les progrès actuels de la mise en œuvre. Les retards rencontrés au début de la mise en œuvre ont entraîné une sous-réalisation des extrants (outputs) en 2019. L'analyse révèle un taux de réalisation assez faible pour les Résultats 2, 3, 4 et 6 à la fin de l'année 2019. Quant aux résultats 1 et 5, les chiffres sont plus satisfaisants car ils se situent entre 40 et 65%. Ci-dessous un graphique (2) qui résume pour chaque résultat le pourcentage d'indicateurs de résultats (outcome) et de réalisations (output) qui ont été entièrement atteints (vert), en cours (plus de 50% atteints, jaune) et non atteints (moins de 50% atteints, rouge) et ceux pour lesquels aucune donnée n'était disponible ou qui n'étaient pas applicables (NA) parce qu'il n'y avait pas d'objectif pour l'année 2019 (en couleur grise).</p>	

Figure 2. Progrès par rapport aux Milestones



Une analyse plus détaillée de la progression pour les extrants (outputs) est présentée dans le tableau 1. Pour le résultat 1 (législation et environnement politique), seuls deux des huit indicateurs d'extrant ont été atteints. Les données de performance pour les réalisations des résultats 2 (renforcement institutionnel) et 4 (services de qualité) sont particulièrement préoccupantes, car aucun des indicateurs d'extrant n'a été atteint (en septembre 2020). Les réalisations du résultat 3 (changement des normes et comportements) doivent également faire l'objet d'un suivi étroit. Sur les neuf indicateurs d'extrant, deux seulement ont été atteints. Selon deux informateurs clés (RUNO), les indicateurs pour ce pilier ne sont pas bien appropriés faute de disponibilité de données et nécessite une révision (voir aussi la question d'évaluation 6).

C'est sous le résultat 5 (disponibilité des données sur les VBG) que les performances ont été les plus fortes ; trois des six cibles d'extrant ont été atteints. Pour le résultat 6, un des quatre indicateurs d'extrant a été atteint. À la fin de l'année 2019, il n'y avait pas de données disponibles pour six indicateurs d'extrant (résultat 2, 3 et 4), ce qui exige également une attention particulière de la part de la coordination technique.

Compte tenu du faible nombre de réalisations<sup>24</sup> et du manque de données disponibles sur les progrès réalisés au niveau de certains résultats (non-disponibilité de données pour six des 14 indicateurs de résultats) en 2019, il est trop tôt pour analyser si les réalisations conduiront ou non aux résultats prévus.

Tableau 5. Réalisation des cibles pour les outputs en 2019

Progrès	Nombre d'outputs atteints	Nombre d'outputs en cours	Nombre d'outputs non atteint	Nombre d'outputs sans données	Non applicable	Nombre total des outputs
Outcome 1	2	1	3	0	2	8
Outcome 2	0	2	8	2	0	12
Outcome 3	2	1	3	2	1	9
Outcome 4	0	2	1	2	2	7
Outcome 5	3	0	3	0	0	6
Outcome 6	1	0	2	0	1	4

Des facteurs à la fois externes et internes ont fortement affecté la mise en œuvre du plan de travail approuvé.

### Les facteurs externes

Depuis la réélection controversée du Président de la République en 2018 et l'insécurité récurrente au Centre et au Nord avec un prolongement au Sud, le pays fonctionnait en mode veille et les séries de grèves, de marches et de meetings contre le régime n'ont pas amélioré la situation. Il s'en est suivi une série de remaniement ministériels qui a impacté négativement sur le démarrage et la conduite du programme ISM.

C'est pour cela que le programme de l'Initiative Spotlight a accusé beaucoup de retard dès sa phase de conception. Malgré la signature du document de programme de pays en décembre 2018 par le gouvernement, ce dernier a demandé à réviser le document au début de 2019 afin de revoir certains termes utilisés. À la fin de mars 2020, la pandémie du COVID-19 a encore affecté la mise en œuvre du plan de travail. Ensuite, le coup d'état militaire intervenu le 18 août 2020 a conduit à la démission du Président et la dissolution de l'Assemblée nationale, un partenaire clé du programme pour le résultat 1 et 2.

A cette situation complexe s'ajoute la résistance des groupes religieux qui s'opposent à l'adoption d'une loi contre les VBG, réclament le limogeage de la ministre en charge du genre porteuse de ce dossier. Cette pression a entraîné un désengagement total du gouvernement de transition pour l'adoption de la loi contre les VBG.

Selon des informateurs clés des RUNOs, les valeurs et traditions socioculturelles ainsi que la structure sociétale patriarcale ont constitué également des obstacles aux interventions visant la prévention et le soutien des survivantes des VBG. Ces valeurs sont non seulement respectées par les communautés, mais aussi par une grande partie des prestataires de services de santé qui, par exemple, pratiquent les MGF, rejettent le concept de viol conjugal ou affichent des attitudes discriminatoires à l'égard des populations marginalisées. Cela s'applique en particulier aux groupes LGBTI. Cette situation ne favorise pas les dénonciations dans un contexte où il y a une perception négative de la communauté sur les personnes qui dénoncent les VBG ; en effet, il est très mal vu qu'une femme dénonce un parent ou un/e conjoint/e auprès des autorités pour des maltraitances vécues au foyer ou en famille. Le recours aux médiateurs traditionnels est beaucoup plus toléré quand bien même ces personnes répondent peu aux attentes de la victime, parce qu'ils proposent souvent la gestion à l'amiable; rappel de la soumission de la femme à l'autorité du mari; patience et endurance encouragées face aux violences définies comme une qualité de la femme, etc. La revue documentaire a montré que le document de programme n'a pas analysé ce contexte en profondeur.

Le faible niveau d'alphabétisation des filles et des femmes dans les zones rurales, leur manque de connaissance de leurs droits, combiné à la faible confiance dans les institutions publiques, entravent l'efficacité de l'aide apportée aux survivantes des VBG. Les tensions et les conflits intercommunautaires constituent des défis supplémentaires pour la prestation de services, surtout dans la région de Ségou<sup>25</sup>.

Au niveau de services de santé, la précarité des conditions contractuelles du personnel des établissements de santé a un impact négatif sur la motivation et la qualité des services offerts aux victimes de VBG. L'une des causes profondes est la fragilité des capacités institutionnelles, en particulier dans les zones reculées.

On pourrait ajouter à ceci, l'éloignement des zones d'interventions du programme, les mesures imposées par la crise de la COVID-19, l'occupation champêtres des bénéficiaires en période hivernale (au moment

<sup>24</sup> À la date du 31 décembre 2019

<sup>25</sup> [https://www.hrw.org/sites/default/files/supporting\\_resources/malicompendium0217fr.pdf](https://www.hrw.org/sites/default/files/supporting_resources/malicompendium0217fr.pdf)

de signature des contrats des IP), l'insécurité et la psychose généralisées dans certaines communes et villages ciblés sont autant d'obstacles au déroulement correcte du plan de travail.

*« Les obstacles sont le coup d'état, la procédure d'adoption lente des TDR des IPs par les agences, la situation sécuritaire, l'hivernage, la couverture géographique réduite du programme Spotlight dans 5 régions seulement, l'exode des jeunes vers les zones d'orpaillage, la montée en puissance des leaders religieux et traditionnels dans certains villages, le manque d'outils de collecte d'information pour recueillir les VBG, la présence des djihadistes dans certaines zones même au sud et la non prise en charge des moyens de déplacement. Il y a beaucoup d'obstacles pour la mise en œuvre de nos activités ».*  
(Informateur clé, OSC)

### Les facteurs internes

Les facteurs internes peuvent se résumer au

- Retard accusé dans le recrutement des ONG de mise en œuvre (entre mai et juin 2020 pour certains IPs interviewés).
- Des retards de décaissements du part du Secrétariat de l'Initiative Spotlight.
- La capacité limitée des partenaires gouvernementaux, ONG et RUNO sans compter l'insuffisance du personnel au niveau décentralisé qui ont entraîné un ralentissement de l'agenda de l'Initiative Spotlight au Mali (voir question 13).
- Les défis rencontrés dans le processus de travail en tant que « One UN » (décrit sous la question d'évaluation 2 et 11) font également partie des facteurs internes qui ont eu un impact négatif sur l'exécution du plan de travail.

### Principales conclusions:

- En fin 2019, le programme avait peu progressé dans la réalisation des extrants pour cinq des six résultats du programme. Pour le résultat 5, la moitié des indicateurs de résultats avaient été atteints. L'équipe d'évaluation ne disposait pas de données de performance plus récentes sur les progrès accomplis vers les cibles de réalisation.
- Les lacunes dans les données de performance collectées constituaient un problème important à la fin de 2019. Il n'y avait pas de données disponibles pour 6 indicateurs de réalisation et 6 indicateurs de résultat.
- La mise en œuvre du plan de travail a souffert des obstacles à la fois endogènes et exogènes. Certaines mesures de mitigation ont été prises mais le programme reste confronté à des reports et d'annulation d'activités impactant négativement son déroulement dans les délais impartis.

### Recommandations:

- Une fois que les données relatives aux performances du programme pour 2020 auront été validées, il est recommandé d'analyser les progrès réalisés par rapport aux cibles des indicateurs pour 2020 afin d'identifier les interventions qui accusent un retard important et de définir des stratégies pour accélérer les progrès dans ces domaines. Il est probable que certaines cibles doivent être revus à la baisse (coordination Spotlight, RUNOs, IPs).
- Si les données manquantes pour certains indicateurs persistent, il est important d'en analyser les causes (par exemple, lacunes dans les procédures de collecte des données, problèmes de qualité des

données, manque de disponibilité des données etc.) et de réviser les indicateurs si nécessaire (coordination Spotlight, RUNOs, IPs).

- Revoir l'effectif du personnel au niveau décentralisé tant pour les RUNOs que les IPs. Ceci passe par un exercice d'évaluation des effectifs en vue d'assurer que les bonnes personnes soient au bon endroit.

## D. DURABILITE

<p><b>15. Les capacités sont-elles suffisantes pour que les acteurs locaux (en particulier les OSC, le mouvement des femmes et les groupes représentant les femmes et les filles qui sont confrontées à des formes de discrimination croisées) soient en mesure de gérer le processus à la fin de l'initiative sans devoir continuer à dépendre de l'expertise internationale ?</b></p>	<input type="checkbox"/> Très bien – Bien <input checked="" type="checkbox"/> Problèmes <input type="checkbox"/> De graves lacunes
<p>Le programme ou ses principales parties prenantes ne disposent pas encore d'un plan de durabilité ou d'une stratégie de sortie. Un plan de durabilité sera élaboré dans le cadre de la phase 2. Nous n'avons pas non plus trouvé de preuves que des fonds supplémentaires avaient été obtenus pour l'avenir du programme. Compte tenu des progrès insuffisants réalisés dans la mise en œuvre de cinq des six résultats, il est peu probable que le programme ait pu laisser une empreinte durable.</p> <p>La plupart des acteurs interrogés perçoivent toutefois l'amorce d'une durabilité à travers les activités de renforcement de capacités initiées, l'implication du gouvernement, le transfert de compétences aux communautés, la formation des autorités communales, des enseignants, des élèves, le ciblage des jeunes et leur mise en réseaux dans tous les villages, l'implication des services techniques, des maires, des religieux et des hommes.</p> <p><i>« Je pense que le plan de durabilité du programme est intégré dans notre travail parce qu'il y a la stratégie de pérennisation du programme et cette collaboration accrue avec le gouvernement, c'est un facteur de durabilité du programme et ça permet non seulement de renforcer les capacités du gouvernement, mais aussi de faire un transfert des compétences techniques. Il permet aux autres structures gouvernementales de s'approprier du programme et d'intégrer ça dans les priorités et surtout les planifications nationales. Et ainsi, la durabilité est là. Parce ce qu'une fois que les structures gouvernementales se sont appropriées [le programme et que ça fait partie de leur stratégie, les actions deviennent durables. » (Informateur clé, RUNO)</i></p> <p><i>« Oui, les capacités sont là, il existe des comités de suivi et de surveillance dans toutes les communes touchées par le programme. Mais il faut renforcer d'avantage les capacités locales, pour que d'ici fin 2022, les acteurs soient capables de poursuivre le travail avec le gouvernement. » (Informateur clé, OSC)</i></p> <p>Les perceptions sont mitigées quant à la mesure dans laquelle les capacités des différents acteurs ont été suffisamment renforcées. Près de 60 % des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête en ligne ont estimé que les OSC disposaient de capacités (humaines) suffisantes pour gérer le processus à la fin du programme sans assistance internationale. Ils étaient moins convaincus que cela soit le cas pour le gouvernement central (47%), le gouvernement local (48%), les organisations communautaires de base (48%) et les organisations de défense des droits des femmes (43%). En fait, les progrès réalisés dans le cadre du résultat 6, tels que décrits à la question 12, montrent que si des progrès ont été accomplis dans la cartographie des organisations de défense des droits des femmes, l'évaluation de leurs capacités et l'élaboration d'un plan de renforcement de leurs capacités, le renforcement réel n'est pas encore au rendez-vous et nécessitera beaucoup d'attention dans la prochaine phase.</p>	

### Principales conclusions:

- Étant donné que l'atteinte des résultats du programme est retardée et que les mécanismes institutionnels et les interventions de renforcement des capacités n'ont pas encore toutes été mis en place, il est peu probable que le programme ait créé des capacités suffisantes pour le gouvernement et les OSC afin de poursuivre le programme sans une dépendance continue vis-à-vis de l'expertise internationale.
- Les parties prenantes ont des perceptions mitigées sur la capacité des différents acteurs, les OSC étant mieux notées que le gouvernement, les organisations communautaires de base et les organisations de défense des droits des femmes.

### Recommandations:

- Il est recommandé de donner la priorité à l'élaboration d'un plan de durabilité au début de la deuxième phase. Il devrait utiliser un processus de développement participatif avec une forte appropriation des acteurs locaux (OSC nationales et gouvernement au niveau central et infranational). Les actions du plan de durabilité doivent être intégrées dans le plan de travail et doivent être suffisamment financées.
- Il est aussi recommandé de donner la priorité à la mise en œuvre du plan d'action de renforcement des capacités des organisations de défense des droits des femmes.

## E. PRINCIPALES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

### CONCLUSIONS PRINCIPALES

L'initiative Spotlight au Mali a dû faire face à de multiples défis depuis son lancement. L'instabilité politique et les changements de gouvernement, ainsi que la pandémie de COVID-19 et l'augmentation subséquente des violences faites aux femmes et filles ont sérieusement affecté le progrès du programme et les résultats obtenus jusqu'à présent. Bien que le programme - dans sa conception - réponde aux besoins des bénéficiaires, la capacité de mise en œuvre actuelle du gouvernement et des RUNOs et ne permet pas de mettre en œuvre un programme aussi complexe dans un contexte aussi difficile dans les délais impartis.

L'équipe d'évaluation recommande que le programme prenne le temps de réfléchir attentivement à ce qu'il peut réaliser de manière réaliste dans l'environnement politique actuel et à la manière dont la qualité des interventions et l'efficacité des structures de gestion et de gouvernance peuvent être améliorées. Les différentes sections ci-dessous présentent des conclusions et des recommandations plus concrètes en termes de conception du programme, de gouvernance, de gestion et de progrès par rapport aux résultats prévus.

#### 1. LA CONCEPTION DU PROGRAMME:

- MTA Q1 : L'action est-elle conforme aux principes de l'initiative Spotlight tels qu'ils sont énumérés dans les termes de référence du fonds de l'initiative Spotlight ?
- MTA Q3 : L'action répond-elle actuellement aux besoins des groupes cibles / bénéficiaires finaux ? Les consultations nécessaires ont-elles lieu avec les principales parties prenantes ?
- MTA Q5 : Toutes les circonstances et tous les risques pertinents ont-ils été pris en compte ?
- MTA Q6 : Les indicateurs de mesure des résultats sont-ils bien définis et pertinents pour mesurer la réalisation des objectifs ?
- Ajouter la pertinence : Le programme est-il adapté aux capacités institutionnelles, humaines et financières actuelles du gouvernement partenaire
- Ajouter la pertinence : Y a-t-il des questions de complémentarité avec d'autres actions en cours/prévues (y compris le développement des capacités) gérées par les donateurs qui doivent être abordées ? D'autres programmes et fonds de donateurs visant des objectifs similaires sont-ils coordonnés avec Spotlight ? Le gouvernement coordonne-t-il les différents apports ?

#### Principales conclusions :

1. Le programme au Mali a été conçu en tenant compte des principes de l'Initiative Spotlight. La grande majorité des parties prenantes sont d'accord que le programme adhère aux 16 principes.
2. Le programme s'appuie sur les expériences précédentes des différentes parties prenantes. Tel qu'il est conçu, il répond bien aux besoins des différentes bénéficiaires. L'approche holistique de la lutte contre les VBG a permis de combiner les efforts des différentes OSC et structures gouvernementales impliquées dans la prévention et l'assistance aux survivantes des VBG.
3. Les parties prenantes pertinentes ont été impliquées dès la conception du programme tant au niveau central qu'au niveau décentralisé.
4. Les indicateurs ont été sélectionnés de manière consultative et sont alignés sur la théorie du changement du programme. Les avis étaient partagés quant à leur adéquation et des réserves ont été émises quant à leur pertinence pour mesurer les changements de normes sociales à court terme et à leur degré d'adaptation au contexte socioculturel. Au niveau des RUNOs, il n'a pas été bien compris qu'il était possible d'ajouter des indicateurs spécifiques au contexte au programme.

5. En raison du manque de disponibilité des données sur les taux d'incidence des VBG, les données manquaient pour les indicateurs de suivi des changements d'attitude liés à la violence conjugale, au mariage des enfants et aux MGF. Ceci s'applique également à l'indicateur relatif au budget gouvernemental alloué à la réduction des VBG.
6. L'instabilité et la fragilité politiques, qui ont exacerbé la faible capacité institutionnelle du gouvernement, ont entraîné des retards et la non-réalisation de certains résultats et cibles. Un incident majeur a été la dissolution de l'assemblée nationale qui a entravé les interventions prévues pour renforcer les capacités des nouveaux députés. Compte tenu de la fragilité du gouvernement de transition, des résultats durables au niveau du pilier 1 sont toutefois peu probables tant qu'un nouveau gouvernement n'est pas en place.
7. La pandémie de COVID-19 a entraîné une augmentation des VBG au Mali et a freiné la mise en œuvre des activités. Le programme a initié des mesures efficaces en réponse à la crise et pour ajuster les activités aux exigences de distanciation sociale.

**Recommandations :**

- a) Procéder à un examen des indicateurs pour identifier ceux pour lesquels les données ne sont pas disponibles ou qui ne conviennent pas pour mesurer des changements dans le temps du programme. Il est également important d'identifier les indicateurs spécifiques au contexte qui peuvent compléter les indicateurs standardisés du programme (équipe de coordination, RUNOs, IPs).
- b) Mettre à jour le registre des risques pour y inclure les risques liés à la situation politique actuelle (gouvernement de transition, nouvelles élections, renouvellement du personnel du gouvernement après les élections) (équipe de coordination, RUNOs.)
- c) Compte tenu de la situation politique extrêmement fragile et imprévisible (de nouvelles élections sont prévues en mars 2022), il est recommandé de revoir les réalisations et les résultats attendus des piliers 1 et 2 afin de recentrer et de réduire l'échelle des interventions. Une mise à l'échelle des activités des piliers 3 et 4 peut être envisagée pour répondre à l'augmentation des VBG suite aux restrictions imposées par le gouvernement pour répondre à la pandémie et à l'impact économique de la pandémie (équipe de coordination, RUNOs, IPs, gouvernement).

**2. GOUVERNANCE :**

- MTA Q4 : Toutes les parties prenantes clés font-elles encore preuve d'un engagement effectif (appropriation) ?
- MTA Q8 : Le gouvernement partenaire et les autres partenaires (OSC et EUD) dans le pays dirigent-ils efficacement l'action ?
- MTA Q10 : Les comités directeurs nationaux fonctionnent-ils efficacement et sont-ils conformes aux principes de Spotlight ?

**Principales conclusions :**

1. L'implication des parties prenantes est entière dans le cadre de l'Initiative Spotlight au Mali. Les partenaires de mise en œuvre restent profondément engagés dans la cause de l'élimination des VBG, même si des frustrations ont été exprimées quant à la lourdeur des procédures des RUNO qui sont perçus comme ralentissant l'exécution du programme.

2. La DUE reste engagée dans la mise en œuvre de l'Initiative Spotlight au Mali et a joué un rôle actif aux différentes étapes, mais n'est pas satisfaite de la manière dont elle est engagée et de la qualité des documents produits par le programme. Les RUNOs et la coordination Spotlight, d'autre part, trouvent difficile de s'accommoder de l'implication étroite de la DUE dans la mise en œuvre et déplore une approche de communication perçue comme peu constructive de la part de la délégation. L'efficacité des contributions de la DUE a été entravée par des problèmes relationnels persistants entre la coordination Spotlight et la DUE. Une recommandation a été formulée par le Secrétariat global il y a un an pour y remédier, mais elle n'a pas donné lieu à des améliorations significatives.
3. Le gouvernement au niveau central joue son rôle de coordination. Les structures gouvernementales décentralisées sont impliquées dans la mise en œuvre, mais elles perçoivent qu'elles ne sont pas suffisamment associées à la planification des activités. De plus, elles ne disposent pas des ressources nécessaires pour coordonner les interventions contre les VBG sur le terrain. Les acteurs du gouvernement local étaient également préoccupés par la mise en place de structures parallèles au niveau communautaire par les IPs, au lieu d'utiliser les structures gouvernementales existantes.
4. Le GRN-SC joue un rôle consultatif pour le programme, mais ne peut pas mettre en œuvre d'autres dimensions de son rôle comme la promotion de l'apprentissage parmi les OSC parce que les fonds disponibles n'ont pas encore été transmis.
5. Si les représentants de haut niveau ont montré leur engagement par leur participation aux réunions du COPIL, la périodicité et la fréquence de ses réunions n'ont pas permis un pilotage efficace du programme au niveau national.
6. Il en est de même pour le comité technique qui a démarré avec une fréquence de réunion élevée, puis n'a pas eu de réunion entre octobre 2019 et décembre 2020. Le contenu et la qualité des comptes rendus des réunions ne permettent pas d'affirmer que ce comité a rempli son mandat.
7. Le GRN-SC n'est toujours pas suffisamment engagé malgré les recommandations faites par le Secrétariat de l'Initiative Spotlight au Mali et le COPIL il y a plus d'un an. Selon les comptes rendus du comité, sa participation au comité technique a été rare.
8. Il n'y a pas de clarté en ce qui concerne l'entité responsable de la cohérence technique pour l'Initiative Spotlight au Mali. Au niveau de l'unité de coordination, il n'y a actuellement pas suffisamment d'expertise pour assurer cette responsabilité.
9. Malgré les processus d'assurance qualité en place, la qualité des documents produits par le programme est encore insuffisante pour la DUE. Il est également nécessaire de veiller à ce que le donateur reçoive en temps utile des preuves à l'appui des réalisations qui ont été signalées comme ayant été livrées.

**Recommandations :**

- a) Pour améliorer l'efficacité de la collaboration entre la DUE et les RUNOs/la coordination de l'initiative Spotlight, il est suggéré de réunir les acteurs concernés avec un facilitateur du Secrétariat Spotlight global pour discuter des différentes perceptions sur ce que sont les problèmes et comment ils peuvent être résolus. Il est également suggéré que la DUE et la coordination Spotlight conviennent d'un protocole de communication qui décrit les procédures et les délais de communication (RUNOs, coordination Spotlight, DUE, Secrétariat global).

- b) Clarifier quelle entité est responsable de la cohérence technique et communiquer les responsabilités de ce rôle aux membres des structures de gouvernance du programme. L'entité responsable devrait analyser et améliorer les processus d'assurance qualité pour tous les livrables du programme (équipe de coordination, RUNOs).
- c) Pour renforcer la capacité technique au sein de l'équipe technique de l'Initiative Spotlight, nous recommandons de détacher un spécialiste technique à temps partiel de l'équipe globale pour soutenir le programme au Mali comme cela a été fait pour le programme au Niger (RCO, Secrétariat global de l'Initiative Spotlight) .
- d) Associer les services déconcentrés de l'état aux activités dans la planification du programme et fournir un appui à l'état pour la coordination des activités au niveau infranational (RUNOs).
- e) Permettre au GRN-SC de jouer un rôle central dans le suivi et l'évaluation du programme en lui faisant bénéficier des ressources nécessaires à la réalisation de son mandat (équipe de coordination, RUNOs).
- f) Tenir les comités statutaires dans les délais en vue de vivifier le leadership joué par les instances supérieures. Pour améliorer les mécanismes de responsabilité, le COPIL et le comité technique devraient assurer le suivi des recommandations qu'ils ont émises lors des réunions précédentes et documenter les progrès réalisés dans leur mise en œuvre (COPIL, comité technique).

### 3. LA GESTION DU PROGRAMME :

- MTA Q2 : Les résultats de l'initiative sont-ils conformes au mandat et aux priorités des agences des Nations unies ? Les bonnes agences des Nations unies sont-elles impliquées ? Les programmes sont-ils mis en œuvre conformément à la réforme du système des Nations unies ?
- MTA Q7 : Les mécanismes de mise en œuvre choisis (y compris le choix des modalités de mise en œuvre, des entités et des dispositions contractuelles) sont-ils adéquats pour atteindre les résultats escomptés ?
- MTA Q10 : Quelle est l'efficacité de la gestion de l'initiative ? Quelle est l'efficacité de la gestion du programme ? Les modalités de gestion de l'initiative au niveau national sont-elles adéquates et appropriées ? *[les effectifs sont-ils appropriés ?]*
- MTA Q11 : Les mécanismes de mise en œuvre et de coordination choisis (une "nouvelle façon de travailler", en accord avec la réforme des Nations unies) contribuent-ils à une plus grande efficacité ?
- *Ajouter l'efficacité : Les ressources budgétisées (ainsi que les ressources mises à disposition) sont-elles suffisantes pour les actions prévues (pas de sur ou de sous-financement ?) [les 18% alloués à la gestion du programme sont-ils suffisants] ? Le programme génère-t-il des ressources supplémentaires ? Si oui, quel est le montant (en % du budget total)*

#### Principales conclusions :

1. Les résultats du programme sont bien alignés avec les mandats et les priorités de l'UNICEF, de l'ONUFEMMES, du PNUD et de l'UNFPA. L'alignement avec le mandat et les priorités du HCR est moins évident. Une évaluation prévue en 2020 dans le CPD pour le vérifier ne semble pas être effectuée.
2. Bien que de nombreuses réunions de coordination aient lieu, le rôle et les responsabilités de l'agence co-chef de file pour les piliers respectifs n'ont pas été documentés. Il n'est pas non plus certain que les co-responsables des piliers 2, 4, 5 et 6 puissent jouer efficacement leur rôle sans disposer d'un budget.
3. Le taux de dépense au Mali est faible. Le budget n'a été exécuté qu'à 38% (y compris les engagements de financement) à la fin du mois de septembre 2020. Les données financières par résultat n'étaient pas disponibles lors de l'évaluation<sup>26</sup> ce qui a empêché l'évaluation du rapport coût-efficacité du programme.
4. Les ressources humaines affectées au programme semblent être insuffisante, en particulier le manque d'expertise technique sur les VBG au niveau de la coordination. Une analyse plus détaillée des capacités manquantes est nécessaire pour déterminer la nécessité de réorganiser l'effectif du personnel du programme. Il convient également d'analyser dans quelle mesure le personnel de RUNO financé par le programme agit comme point focal pour d'autres initiatives et comment cela peut être corrigé.
5. L'allocation de 65% des coûts de gestion du programme au personnel semble appropriée compte tenu du nombre relativement faible de partenaires. Tous les IP ont une expérience de travail avec les Nations Unies, ce qui réduit l'effort de gestion pour les RUNOs.
6. D'une part, le principe « unis dans l'action » a amélioré la coordination et la complémentarité des interventions et évité les doublons dans les interventions des RUNO contre les VGB. D'autre part,

---

<sup>26</sup> L'équipe d'évaluation a été demandée de consulter uniquement les données financières validées par le Secrétariat global.

la quantité d'acteurs impliqués dans les processus a ralenti l'exécution du programme et limité son agilité.

7. Des étapes importantes ont été franchies dans le travail « unis dans l'action », mais la collaboration inter-agences doit encore être renforcée et l'opportunité d'harmoniser les processus d'approvisionnement et de déboursement doit encore être explorée.

**Recommandations :**

- a) Effectuer une évaluation pour déterminer si le HCR joue un rôle critique qui nécessite le statut d'un RUNO au sein du programme (Secrétariat global)
- b) Définir et disséminer le rôle et les responsabilités de l'agence co-chef de file (unité de coordination, RUNOs)
- c) Mener un exercice de planification des effectifs afin d'analyser les lacunes en matière de capacités dans le programme. En fonction des résultats de cette planification, l'effectif et la capacité du personnel devraient être ajustés (unité de coordination, RUNOs).
- d) Pour renforcer la capacité technique, nous recommandons également de détacher un spécialiste technique à temps partiel de l'équipe globale pour soutenir le programme au Mali comme cela a été fait pour le programme au Niger (RCO, Secrétariat global de l'Initiative Spotlight) .
- e) S'assurer que le personnel financé par le programme n'agit pas comme point focal pour d'autres initiatives et que ses objectifs de performance sont liés à la mise en œuvre de l'initiative Spotlight (RUNOs).
- f) Pour stimuler davantage le taux de dépenses, il est également suggéré d'harmoniser davantage les procédures de gestion opérationnelle et financière et d'améliorer la rapidité de décaissement des fonds aux IPs (RUNOs).
- g) Le renforcement de l'équipe de coordination par un chargé de cohérence technique ainsi que l'analyse des capacités de l'effectif de personnel alloué au programme permettront de remédier à l'agilité limitée et aux goulets d'étranglement dans les processus opérationnels des RUNOs.
- h) Pour assurer une plus grande synergie entre les RUNOs, il sera essentiel d'analyser de manière participative (RUNO, équipe Spotlight, IP, gouvernement) toutes les interventions du plan de travail qui ont été menées de manière individuelle, mais qui auraient nécessité ou bénéficié d'approches de travail conjointes. Les résultats de cette analyse devraient être utilisés pour élaborer des plans de mise en œuvre détaillés conjoints pour les RUNO afin de s'assurer que le calendrier et le contenu de leurs actions sont systématiquement alignés.

#### 4. LA MISE EN ŒUVRE ET LES RÉSULTATS DU PROGRAMME :

- MTA Q12 : L'avancement de chaque produit est-il conforme au plan de travail approuvé par le CSP ? La qualité des résultats est-elle satisfaisante ? Les produits sont-ils encore susceptibles de déboucher sur les résultats escomptés ?
- MTA Q5/9 : S'il y a des retards, quelle est leur importance et quelles en sont les conséquences ? Quelles sont les raisons de ces retards et dans quelle mesure des mesures correctives appropriées ont-elles été mises en œuvre ? Dans quelle mesure la planification a-t-elle été révisée en conséquence ?
- MTA Q5/9 : Quelles sont les conséquences de COVID 19 ? Dans quelle mesure des mesures correctives appropriées ont-elles été mises en œuvre ? Dans quelle mesure la planification a-t-elle été révisée en conséquence ?
- MTA Q13 : La capacité d'absorption du gouvernement, des OSC et des RUNO est-elle un obstacle/goulot d'étranglement pour garantir que la mise en œuvre se déroule comme prévu ?
- MTA Q14 : La mise en œuvre de l'initiative et l'obtention de résultats se sont-elles déroulées conformément au plan de travail approuvé par le CSP ? Existe-t-il des obstacles/goulotages/questions en suspens du côté des partenaires ou du gouvernement qui limitent la mise en œuvre et l'obtention de résultats de l'Initiative ?
- MTA Q15 : Les capacités sont-elles suffisantes pour que les acteurs locaux soient en mesure de gérer le processus à la fin de l'initiative sans devoir continuer à dépendre de l'expertise internationale ?

#### Principales conclusions :

1. Les retards dans la mise en œuvre de l'Initiative Spotlight au Mali sont importants et liés à la fois à des facteurs externes (politiques et sanitaires) et internes (institutionnels et structurels). Un plan solide d'accélération de mise en œuvre a été développé et est en train d'être exécuté. Au moment de l'évaluation, cependant, il n'était pas certain que les interventions du programme puissent être achevées dans les délais.
2. Les RUNOs ont élaboré un plan et budget révisés en réponse aux conséquences du COVID-19 au Mali. Plusieurs actions et stratégies efficaces ont été adoptées pour mitiger les effets de la pandémie. La diffusion de la série télévisuelle sur les VBG offre une opportunité de mise à l'échelle en utilisant d'autres canaux médiatiques (y compris les médias sociaux) pour une large diffusion de son contenu. Il est peu probable que les cibles de certains extraits (outputs) des piliers 1 et 2, bien qu'importantes, auront des effets pérennes dans le contexte politique actuel à cause de la fragilité du gouvernement de transition.
3. En fin 2019, le programme avait peu progressé dans la réalisation des extraits pour cinq des six résultats du programme. Pour le résultat 5, la moitié des indicateurs de résultats avaient été atteints. L'équipe d'évaluation ne disposait pas de données de performance plus récentes sur les progrès accomplis vers les cibles de réalisation.
4. Les lacunes dans les données de performance collectées constituaient un problème important à la fin de 2019. Il n'y avait pas de données disponibles pour 6 indicateurs de réalisation et 6 indicateurs de résultat.
5. La mise en œuvre du plan de travail a souffert des obstacles à la fois endogènes et exogènes. Certaines mesures de mitigation ont été prises mais le programme reste confronté à des reports et d'annulation d'activités impactant négativement son déroulement dans les délais impartis.
6. Les chaînes de résultats des piliers 1 et 5 semblent présenter des lacunes en termes de logique d'intervention. Dans le cadre de ces deux piliers, les cibles de résultats ont déjà été remplis à la

fin de la première année alors que la plupart des cibles de réalisations n'ont pas encore été atteintes.

7. La qualité des réalisations fournies nécessite également des efforts supplémentaires. Les One Stop Centres visités lors de l'évaluation n'étaient que partiellement opérationnels et la prise en charge holistique était loin d'être systématique. L'état de fonctionnement des autres centres n'a pu non plus être établie. Sans soutien socio-économique, les survivantes restent dans une précarité économique sans avoir de soutien familiale ou communautaire sur lequel elles peuvent s'appuyer.
8. La documentation des bonnes pratiques dans les rapports annuels doit être améliorée afin de garantir qu'elles puissent être largement diffusées et reproduites.
9. Les résultats de cette évaluation indiquent que la capacité d'absorption est un goulot d'étranglement à plusieurs niveaux. Il s'agit essentiellement de la fragilité du gouvernement au niveau central, des ressources humaines et des capacités insuffisantes du gouvernement au niveau infranational, la maîtrise d'ouvrage dispersée au niveau des RUNOs ainsi qu'une faible maîtrise des outils de suivi par les IPs.
10. Étant donné que l'atteinte des résultats du programme est retardée et que les mécanismes institutionnels et les interventions de renforcement des capacités n'ont pas encore toutes été mis en place, il est peu probable que le programme ait créé des capacités suffisantes pour le gouvernement et les OSC afin de poursuivre le programme sans une dépendance continue vis-à-vis de l'expertise internationale.
11. Les parties prenantes ont des perceptions mitigées sur la capacité des différents acteurs, les OSC étant mieux notées que le gouvernement, les organisations communautaires de base et les organisations de défense des droits des femmes.

#### **Recommandations :**

- a) Continuer à identifier, documenter et à mettre à échelle des méthodes innovantes pour mettre en œuvre le programme dans le contexte de la pandémie de COVID-19 (RUNOs et IPs). Pour la série télévisée contre les VBG, par exemple, il serait intéressant de tirer les leçons d'initiatives similaires telles que la telenovela « c'est la vie »<sup>27</sup> (qui a été initialement financée par l'UNFPA par le biais des fonds Muskoka) qui a été progressivement transformée en une campagne multimédia à grande échelle en faveur des DSSR (unité de coordination, RUNOs).
- b) Renforcer le suivi financier au niveau des RUNOs et leur appui aux procédures opérationnelles afin d'éviter des retards supplémentaires dans la mise en œuvre du programme. Une attention particulière devrait être accordée aux processus de décaissement qui ont été signalés comme étant un goulot d'étranglement récurrent (RUNOs).
- c) Nous recommandons de revoir les activités, extraits et résultats ainsi que leurs cibles pour les piliers 1 et 2 afin de réduire l'échelle du programme aux interventions qui auront des effets pérennes. Une mise à l'échelle des activités des piliers 3 et 4 peut être envisagée. (unité de coordination, gouvernement, DUE, IP et RUNOs).

---

<sup>27</sup> C'est la vie ! (CLV) est une campagne multimédia pour le changement social et de comportement en Afrique de l'Ouest. Construite autour de la série télévisée d'éducation « C'est la vie ! », elle vise à accompagner l'adoption de comportements plus sûrs et plus respectueux des droits en matière de santé sexuelle et reproductive (DSSR). Voir <http://www.ongraes.org/nos-programmes/sante-sexuelle-et-reproductive/cest-la-vie/> pour plus d'information.

- d) Afin de s'aligner pleinement sur le principe de « ne pas nuire », il est recommandé de donner la priorité à l'opérationnalisation des 10 One Stop Centres selon le protocole holistique de prise en charge (y compris la réinsertion socio-économiques) (RUNOs, IP).
- e) Nous recommandons également de mener une étude pour étudier les réactions de la famille et de la communauté lorsque les survivantes s'adressent à un One Stop Center. Si les préjudices dépassent les bénéfiques et qu'une assistance holistique ne peut être garantie, l'approche doit être adaptée pour tenir compte de ce contexte (RUNOs, IPs).
- f) Assurer une documentation détaillée des bonnes pratiques et innovations mises en œuvre au sein de l'Initiative Spotlight. Le canevas utilisé pour la documentation des bonnes pratiques appliqué par l'UNFPA pourrait servir pour cela (unité de coordination, RUNOs)
- g) Assurer l'implication accrue des services déconcentrés de l'état dans la planification et la mise en œuvre de l'Initiative Spotlight au Mali (RUNOs).
- h) Les structures gouvernementales infranationales bénéficieraient de plus de ressources humaines ou - si cela n'est pas possible - d'un soutien accru de la part des RUNO et des OSC de la mise en œuvre, afin de s'assurer qu'elles puissent participer de manière significative et soutenir la mise en œuvre du programme dans leur région.
- i) Fournir un renforcement des capacités aux OSC pour améliorer leurs procédures de gestion et la collecte et transmission des données (RUNOs).
- j) Une fois que les données relatives aux performances du programme pour 2020 auront été validées, il est recommandé d'analyser les progrès réalisés par rapport aux cibles des indicateurs pour 2020 afin d'identifier les interventions qui accusent un retard important et de définir des stratégies pour accélérer les progrès dans ces domaines. Il est probable que certaines cibles doivent être revus à la baisse (coordination Spotlight, RUNOs, IPs).
- k) Si les données manquantes pour certains indicateurs persistent, il est important d'en analyser les causes (par exemple, lacunes dans les procédures de collecte des données, problèmes de qualité des données, manque de disponibilité des données etc.) et de réviser les indicateurs si nécessaire (coordination Spotlight, RUNOs, IPs).
- l) Revoir l'effectif du personnel au niveau décentralisé tant pour les RUNOs que les IPs. Ceci passe par un exercice d'évaluation des effectifs en vue d'assurer que les bonnes personnes soient au bon endroit (unité de coordination, RUNOs).
- m) Il est recommandé de donner la priorité à l'élaboration d'un plan de durabilité au début de la deuxième phase. Il devrait utiliser un processus de développement participatif avec une forte appropriation des acteurs locaux (OSC nationales et gouvernement au niveau central et infranational). Les actions du plan de durabilité doivent être intégrées dans le plan de travail et doivent être suffisamment financées (unité de coordination).
- n) Il est aussi recommandé de donner la priorité à la mise en œuvre du plan d'action de renforcement des capacités des organisations de défense des droits des femmes (RUNOs).

## F. ANNEXES

### ANNEXE 1. DOCUMENTS ANALYSES

Sources d'information : Liste de tous les documents analysés	
Documents du programme Spotlight	Disponibilité
Document de programmation par pays tel qu'approuvé par l'OSC	oui
Budget du pays tel qu'approuvé par le CSP (peut également inclure un budget révisé)	oui
Aperçu du programme national Spotlight	oui
Rapport de démarrage	oui
Rapport(s) annuel(s)	oui
Annexe A Rapport par pays (inclus dans le rapport annuel)	oui
Rapport ad hoc (2ème tranche) (peut également inclure un rapport narratif provisoire - 2 pages)	oui
Informations financières de l'initiative Spotlight sur le <a href="#">portail MPTF</a>	oui
Plan de travail pour la gestion des connaissances	oui
Plan de travail du groupe de référence des OSC nationales	oui
Biographies des groupes de référence des OSC	non
Plan de travail en matière de communication	oui
Histoires directement issues du <a href="#">calendrier</a>	non
<b>Autres documents</b>	
Compte rendu de la séance de dépouillement des OSC	
Déclaration de confidentialité signée par les membres du comité	
Étude Impact COVID et VBG	
Évaluation et classement des OSC	
Observations parie nationale sur le document de programme Spotlight	
Étude comparative Spotlight initiative 5 pays musulmans	
Répertoire des OSC version finale	
Courrier MAECI relatif aux observations sur le document de projet Spotlight	
Revue et analyse du cadre législative et institutionnel de lutte contre les VFF et les VBG	
Spotlight initiative AWP plan accélération 2020	
Plan d'action pour la visibilité et la communication	
6 comptes rendus des réunions de comité technique et de coordination	
2 comptes rendus des réunions du COPIL	
Procédures opérationnelles standard inter-départements sur le guichet unique 'one stop center,'" (2018).	
Bonnes pratiques dans le cadre de la Réponse au COVID-19 en Afrique de l'Ouest et du Centre: élaboration d'une Étude sur l'Impact du COVID-19 sur les VBG au Mali (2020)	
Prise en charge holistique des conséquences des violences basées sur le genre - protocole nationale -juin 2020	

## ANNEXE 2. LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

Groupe de parties prenantes	Institution / organisation	Nom	Position
RCO	UN	Mbaranga GSARABWE	Coordinatrice résidente
RCO	UN	Francis NEGUE	Chef du bureau
Gouvernement central	MPFEF	Bintou Founé SAMAKE BOUARE	Ministre
	MPFEF		Cheffe de Cabinet
Gouvernement central	MAECI	Seydou COULIBALY	Directeur national DCM
Gouvernement central	MPFEF	Chiaka MAGASSA	Secrétaire General
Gouvernement central	MPFEF	Yiraba KEITA	SP PNG
Gouvernement central	MAECI	Mariam SISSOKO	Conseillère
Gouvernement central	PNVBG	Fadima TALL KEITA	Directrice
Gouvernement central	PNVBG	Saliki COULIBALY	Conseiller technique
Gouvernement central	DRPFEF Bamako	Haoua DOUMBIA KANOUE	Directrice
Gouvernement central	MJ	Dr Marie Therese DANSOKO KONTN	Chargée de mission/Point focal Genre
Gouvernement central	CNDH	Dr Zoumana DIARRA	Secrétaire General
Gouvernement central	INSTAT	Arouna SOUGANE	Directeur General
Gouvernement central	INSTAT	Siaka CISSE	Directeur adjoint
Gouvernement central	DNP	Balkissa YATTARA SYLLA	Conseillère
Gouvernement local	DRPFEF Sikasso	Adama CAMARA	Directeur
Gouvernement local	DRPFEF Kayes	Donze DIARRA	Directeur

Gouvernement local	DRPF EF Koulikoro	Aoua GUINDO BOCOUM	Directrice
Gouvernement local	Maison de la femme	Fadimata Wallet BATHILY	Directrice
Gouvernement local	DRPF EF Segou	Mahamadou Bagayoko	Charge de programme
Gouvernement local	DRPF EF Segou	Dasaly COULIBALY	Directeur
GRN-SC	Men Engage	Kassoum COULIBALY	Président
NU	BRC	Marianne Mara FOULAH	Coordinatrice
NU	BRC	Adama DIALLO	Charge de suivi évaluation
RUNO	UNWOMEN	Beatrice EYONG	Représentante
RUNO	UNICEF	Sylvie FOUET	Représentante
RUNO	UNDP	Jo SHEUER	Représentant
RUNO	HCR	Buti KALE	Représentant
RUNO	UNFPA	Dr Eugene KONGNYUY	Représentante
RUNO	ONUFEMMES	Oumou Bella BORE	Programme spécialiste EVAW
RUNO	ONUFEMMES	Raymond BERTHE	M&E
RUNO	UNDP	Albert MIRINDI	Gender Spécialiste
RUNO	UNDP	Fatimata OSSADE	Chief of Cluster Governance
RUNO	UNDP	Anna DOLO	Admin and finances
RUNO	UNFPA	Nana Mouneissa TOURE FAYE	Gender Specialist
RUNO	UNFPA	Caroline MULLER	Coordinatrice Projets SR et VBG
RUNO	UNICEF	Daniela LUCIANI	Cheffe de section protection
RUNO	UNICEF	Aminata Dicko SANGARE	Spécialiste protection enfant et VBG
RUNO	UNHCR	Ayda LABASSI	Accociate External relations et RO
RUNO	UNHCR	Siaka BAH	Focal Point
IP	PACINDHA	Amadou KONATE	Président

IP	PACINDHA	Salif KONATE	Charge de programme
IP	PACINDHA	Modibo TRAORE	Superviseur
IP	PACINDHA	Jean Etienne DAKO	Gestionnaire
IP	PACINDHA	Kouleba NIARE	Coordinateur
IP	PACINDHA	Oumou TRAORE	Coordinatrice
IP	APSEF	Moussa Balla NIAFO	
IP	APSEF	Lucien DEMBELE	
IP	APDF	Bintou COULIBALY DIAWARA	Présidente
IP	MPDL	Fadima MAIGA	Cheffe de mission
IP	BREFADE	Madani KOUMARE	Associe Gerant
IP	BREFADE	Myriam COULIBALY	Experte en Genre
IP	AFRICA CONSULTING INTERNATIONAL	Idrissa Yacouba TRAORE	Directeur général
IP	AFRICA CONSULTING INTERNATIONAL	Saliki COULIBALY	Administrateur délégué du bureau
IP	SINI SANUMAN	Chaka TRAORE	Président
IP	AMSOPT	Brehima BALLO	Président
IP	ASDAP	Ousmane TRAORE	Directeur exécutif
IP	ASDAP	Dr Fatalmoudou TOURE SIMBARA	Directrice exécutive adjointe
IP	ASDAP	Boubacar TRAORE	Chef du département planification
IP	Croix rouge espagnole	Pablos Estevez MANGAS	Chef de délégation
Pays donateur	Ambassade de Suede	Desire BALLO	Charge de programme
Bénéficiaire	WILDAF	Fatoumata Yah KEITA	Animatrice
Bénéficiaire	Communautes	Tiecoura Kone	Chef de quartier
Bénéficiaire	NA	Diyara DIARRA	Survivante
Bénéficiaire	NA	Salimata COULIBALY	Survivante
Bénéficiaire	Espace sur	Sophie DEMBELE	Survivante
Bénéficiaire	Espace sur	Fatoumata TANGARA	Survivante
Bénéficiaire	Espace sur	Mariam FAYE	Survivante
Beneficiaire	Club des maris modeles	Daniel Mohamed Togole	Enseignant
Beneficiaire	Espace sur	Fatoumata Kante	Survivante

## ANNEXE 3. ANALYSE M&E

Niveau de l'indicateur	Numéro et nom de l'indicateur	Désagrégation	Progrès par rapport à l'étape de 2019 <sup>28</sup>
<b>OUTCOME 1 : Des cadres législatifs et politiques, fondés sur des données probantes et conformes aux normes internationales en matière de droits de l'homme, concernant toutes les formes de violence à l'égard des femmes et des filles et les pratiques néfastes sont en place et traduits en plans.</b>			
Outcome	Indicateur 1.1 Proportion de pays cibles ayant des lois et des politiques sur la violence contre les femmes et les personnes handicapées qui répondent de manière adéquate aux droits de toutes les femmes et les filles, y compris l'exercice/l'accès aux droits sexuels et reproductifs, et qui sont conformes aux normes internationales en matière de droits de l'homme et aux recommandations des organes de traités	Aucune	Atteint
Outcome	Indicateur 1.2 Des plans d'action et des cadres de suivi et d'évaluation nationaux et/ou sous-nationaux fondés sur des données probantes, chiffrés et financés, sur la VAWG/HP, qui répondent aux droits de toutes les femmes et de toutes les filles et sont élaborés de manière participative, sont en place	National	Atteint
		Sous-National	Pas de données
Outcome	Indicateur 1.3 Des lois et des politiques garantissant la capacité des groupes de défense des droits des femmes, des mouvements sociaux autonomes, des OSC et des défenseurs des droits humains des femmes/activistes féministes à faire progresser l'agenda des droits humains sont en place	Aucune	Atteint
Output	Indicateur 1.1.1 Nombre de lois et/ou de politiques nouvelles et/ou renforcées visant à mettre fin à la violence contre les femmes et/ou à l'égalité des sexes et à la non-discrimination, élaborées pour répondre aux droits des femmes et des filles confrontées à des formes de discrimination multiples et croisées, et conformes aux normes internationales en matière de droits de l'homme	Aucune	NA
Output	Indicateur 1.1.4 Nombre de défenseurs des droits des femmes ayant renforcé leurs capacités à rédiger des lois et/ou des politiques visant à mettre fin à la violence contre les femmes et/ou à promouvoir l'égalité des sexes et la non-discrimination, au cours de l'année écoulée	Aucune	Non atteint
Output	Indicateur 1.1.5 Nombre de parlementaires et de membres du personnel des institutions des droits de l'homme ayant renforcé leurs capacités à défendre, à élaborer de nouvelles lois et/ou politiques et/ou à renforcer celles qui existent déjà pour mettre fin à la VAWG et/ou à l'égalité des sexes et à la non-discrimination et à les mettre en œuvre, au cours de l'année écoulée	Hommes	Atteint
		Femmes	Atteint
		Total	Atteint
Output	Indicateur 1.2.1 Nombre de plans d'action nationaux et/ou infranationaux fondés sur des données probantes et visant à mettre fin à la violence contre les femmes et les filles qui ont été élaborés et qui répondent aux droits de toutes les femmes et de toutes les filles, qui sont assortis de cadres de suivi et d'évaluation et de budgets proposés au cours de l'année écoulée	National	Atteint
		Sous-National	Pas de données
Output	Indicateur 1.2.2 Nombre de fonctionnaires clés du gouvernement ayant renforcé leurs capacités à rédiger et à chiffrer des plans d'action pour mettre fin à la VAWG et aux cadres de S&E qui l'accompagnent, au cours de l'année écoulée.	Hommes	En cours
		Femmes	Atteint
		Total	En cours

<sup>28</sup> Comme rapporté dans Jotform

Niveau de l'indicateur	Numéro et nom de l'indicateur	Désagrégation	Progrès par rapport à l'étape de 2019 <sup>28</sup>
Output	Indicateur 1.3.1 Nombre de projets de lois et/ou de politiques élaborés au cours de l'année écoulée qui garantissent la capacité des groupes de défense des droits des femmes, des OSC et des femmes défenseurs des droits humains à faire progresser l'agenda des droits humains	Aucune	NA
Output	Indicateur 1.3.3 Nombre de fonctionnaires clés du gouvernement ayant une meilleure connaissance des normes et obligations en matière de droits de l'homme et des capacités renforcées pour élaborer des lois et des politiques garantissant la capacité des groupes de défense des droits des femmes, des OSC et des femmes défenseurs des droits de l'homme à faire progresser l'agenda des droits de l'homme, au cours de l'année écoulée	Hommes	Non atteint
		Femmes	Non atteint
		Total	Non atteint
Output	Indicateur 1.3.4 Nombre de femmes défenseurs des droits de l'homme dont les capacités ont été renforcées pour contribuer à l'élaboration de lois et de politiques garantissant la capacité des groupes de défense des droits des femmes, des OSC et des défenseurs des droits des femmes à faire progresser les programmes de défense des droits de l'homme	Aucune	Non atteint
<b>Outcom 2 : Les institutions et systèmes nationaux et infranationaux planifient, financent et mettent en œuvre des programmes fondés sur des données probantes pour prévenir et combattre la violence contre les femmes et les filles et les pratiques néfastes, y compris dans d'autres secteurs</b>			
Outcome	Indicateur 2.1 Des mécanismes de coordination et de surveillance nationaux et/ou sous-nationaux fonctionnels sont en place au plus haut niveau pour traiter les questions de VAWG/HP et incluent la représentation des groupes marginalisés	National	Atteint
		Sous-National	Atteint
Outcome	Indicateur 2.2 Pourcentage du budget national alloué à la prévention et à l'élimination de toutes les formes de VAWG/HP	Aucune	En cours
Outcome	Indicateur 2.3 Le VAWG/HP est-il intégré dans les plans de développement de 6 autres secteurs, conformément aux normes convenues au niveau mondial ? "Autres secteurs" : santé, services sociaux, éducation, justice, sécurité, culture.	Aucune	En cours
Output	Indicateur 2.1.1 Nombre d'institutions gouvernementales, au niveau national ou infranational, qui élaborent des stratégies, des plans et/ou des programmes pour prévenir la VAWG et y répondre, y compris pour les groupes de femmes et de filles qui sont confrontés à des formes de discrimination multiples et croisées	National	Non atteint
		Sous-National	Non atteint
Output	Indicateur 2.1.2 Des mécanismes de responsabilité internes et externes sont en place au sein des institutions gouvernementales compétentes pour surveiller les phénomènes de GEWE et de VFF/PH	Aucune	Pas de données
Output	Indicateur 2.1.3 Nombre de stratégies, de nouveaux plans et programmes d'autres secteurs concernés (santé, services sociaux, éducation, justice, sécurité, culture) qui intègrent les efforts de lutte contre la VFFG, élaborés conformément aux normes internationales en matière de droits de l'homme, au cours de l'année écoulée.	Aucune	En cours
Output	Indicateur 2.1.8 Nombre de fonctionnaires clés du gouvernement ayant renforcé leurs capacités à intégrer les efforts de lutte contre la VAWG dans les plans de développement d'autres secteurs, au cours de l'année écoulée	Hommes	Non atteint
		Femmes	Non atteint
		Total	Non atteint

Niveau de l'indicateur	Numéro et nom de l'indicateur	Désagrégation	Progrès par rapport à l'étape de 2019 <sup>28</sup>
Output	Indicateur 2.2.1 Proportion de mécanismes de coordination multipartites de la VAWG soutenus, établis au plus haut niveau et/ou renforcés, et composés de parties prenantes pertinentes, avec un mandat et une structure de gouvernance clairs et avec des plans de travail annuels, au cours de la dernière année.	Aucune	Pas de données
Output	Indicateur 2.2.2 Proportion de mécanismes de coordination multipartites nationaux et infranationaux comprenant des représentants de groupes confrontés à des formes multiples et croisées de discrimination	Aucune	Non atteint
Output	Indicateur 2.2.3 Proportion des mécanismes de coordination multi-acteurs nationaux et sous-nationaux dont le coût est évalué	Aucune	Non atteint
Output	Indicateur 2.2.4 Nombre de réunions des mécanismes de coordination multipartites nationaux et/ou infranationaux, au cours de l'année écoulée	National	Non atteint
		Sous-National	Atteint
Output	Indicateur 2.3.1 Proportion des programmes actuels dédiés et multisectoriels développés qui comprennent des propositions d'allocations de fonds pour mettre fin à la VAWG, au cours de l'année écoulée.	Aucune	Pas de données
		Coût :	Non atteint
Output	Indicateur 2.3.2 Pourcentage de parlementaires ayant renforcé leurs connaissances et leurs capacités à tenir les acteurs concernés responsables du financement et de la mise en œuvre de programmes multisectoriels pour répondre à la VAWG, au cours de l'année écoulée	Hommes	Non atteint
		Femmes	Non atteint
		Total	Non atteint
Output	Indicateur 2.3.3 Nombre de responsables gouvernementaux clés ayant acquis des connaissances, des capacités et des outils plus importants en matière de budgétisation sensible au genre pour mettre fin à la VAWG, au cours de l'année écoulée	Hommes	Non atteint
		Femmes	Non atteint
		Total	Non atteint
Output	Indicateur 2.3.4 Nombre de défenseurs des droits de la femme ayant une meilleure connaissance et des capacités en matière de budgétisation sensible au genre pour mettre fin à la VFF	Aucune	Non atteint
<b>Outcome 3 : Les normes sociales, les attitudes et les comportements équitables entre les sexes changent au niveau communautaire et individuel pour prévenir la violence contre les femmes et les filles et les pratiques néfastes.</b>			
Outcome	Indicateur 3.1 Pourcentage de personnes qui pensent qu'il est justifiable qu'un homme batte (soumette) sa femme/partenaire intime (à la violence), par sexe et par âge	Aucune	Pas de données
		Battement de la femme/IPV	Pas de données
Outcome	Indicateur 3.2a) Pourcentage de personnes qui pensent qu'il est justifié de soumettre une femme ou une fille à une MGF (dans les régions où la MGF a lieu). b) Pourcentage de personnes qui pensent qu'il est justifié de soumettre une femme ou une fille au mariage	FGM	NA
		Mariage des enfants	Pas de données
Sortie	Indicateur 3.1.1 Élaborer une nouvelle éducation sexuelle complète et/ou renforcée, conformément aux normes internationales	Aucune	Non atteint
Output	Indicateur 3.1.2 Nombre de jeunes femmes et de jeunes filles, de jeunes hommes et de garçons qui participent à des programmes scolaires ou extrascolaires visant à promouvoir des normes, des attitudes et des	Filles et garçons	Non atteint
		Filles	Non atteint
		Garçons	Non atteint

Niveau de l'indicateur	Numéro et nom de l'indicateur	Désagrégation	Progrès par rapport à l'étape de 2019 <sup>28</sup>
	comportements équitables pour les deux sexes et l'exercice des droits, y compris des droits génésiques <sup>1</sup> , au cours de l'année écoulée.		
Output	Indicateur 3.1.3 Nombre de programmes nationaux et/ou infranationaux élaborés au cours de l'année écoulée en vue de leur inclusion dans les programmes d'enseignement pour promouvoir des normes, des attitudes et des comportements équitables pour les femmes et les hommes, notamment en ciblant les jeunes femmes et les filles, les jeunes hommes et les garçons confrontés à des formes multiples et croisées de discrimination	National	Atteint
		Sub-national	Pas de données
Output	Indicateur 3.2.1 Nombre de femmes, d'hommes, de filles et de garçons qui participent régulièrement à des programmes communautaires visant à promouvoir des normes, des attitudes et des comportements équitables entre les sexes, notamment en ce qui concerne la sexualité et la reproduction des femmes et des filles, au cours de l'année écoulée	Garçons	Non atteint
		Filles	Non atteint
		Femmes	Atteint
		Hommes	Atteint
		Total	Atteint
Output	Indicateur 3.2.4 Nombre de communautés disposant de plateformes de plaidoyer établies et/ou renforcées pour promouvoir des normes, des attitudes et des comportements équitables entre les sexes, notamment en ce qui concerne la sexualité et la reproduction des femmes et des filles	Aucune	Atteint
Output	Indicateur 3.2.5 Nombre de campagnes remettant en cause les normes sociales néfastes et les stéréotypes sexistes, y compris ceux concernant les femmes et les filles confrontées à des formes de discrimination multiples et croisées, élaborées et diffusées au cours de l'année écoulée.	Aucune	Pas de données
Output	Indicateur 3.2.6 Nombre de réseaux d'hommes et de garçons créés et/ou renforcés pour lutter contre la violence à l'égard des femmes et promouvoir des valeurs et des comportements équitables pour les femmes au cours de l'année écoulée	Aucune	Pas de données
Output	Indicateur 3.3.3 Nombre d'articles et de reportages de presse et d'autres médias qui rendent compte de manière sensible de la VAWG et du GEWE de manière plus générale, au cours de l'année écoulée	Aucune	Non atteint
Output	Indicateur 3.3.4 Nombre de journalistes qui ont renforcé leur capacité à rendre compte de manière sensible de la VAWG et du GEWE de manière plus générale	Hommes	Non atteint
		Femmes	Non atteint
		Total	Non atteint
Output	Indicateur 3.3.5 Nombre de décideurs informels clés et de décideurs au sein des institutions concernées qui ont renforcé la sensibilisation et les capacités de plaidoyer en faveur de la mise en œuvre de la législation et des politiques visant à mettre fin à la VFFG et en faveur de normes, d'attitudes et de comportements équitables pour les hommes et les femmes et des droits des femmes et des filles	Femmes	NA
		Total	NA
<b>Outcome 4 : Les femmes et les filles victimes de violence et de pratiques néfastes utilisent des services essentiels disponibles, accessibles et de qualité, y compris pour se rétablir à long terme de la violence</b>			
Outcome		Rapporté	Atteint
		Cour	Pas de données

Niveau de l'indicateur	Numéro et nom de l'indicateur	Désagrégation	Progrès par rapport à l'étape de 2019 <sup>28</sup>
	<b>Indicateur 4.2 a) Nombre de cas de VAWG signalés à la police, b) proportion des cas signalés à la police qui sont portés devant les tribunaux, c) proportion des cas signalés à la police qui ont abouti à la condamnation des auteurs, tous au cours d'une période spécifique (par exemple, les 12 derniers mois)</b>	<b>Condamnation</b>	<b>Pas de données</b>
<b>Outcome</b>	<b>Indicateur 4.3 Un système d'information de gestion (SIG) dédié au VAWG est en place au niveau national, qui peut mesurer le nombre de femmes/filles victimes/survivantes de la violence qui ont reçu des services essentiels multisectoriels de qualité.</b>	<b>Gestion de l'information</b>	<b>Pas de données</b>
Output	Indicateur 4.1.3 Proportion de pays qui ont élaboré et/ou renforcé des lignes directrices ou des protocoles nationaux conformes aux orientations et aux outils relatifs aux services essentiels pour les femmes et les filles victimes de violence.	Aucune	Pas de données
Output	Indicateur 4.1.4 Nombre de prestataires de services gouvernementaux qui ont amélioré leurs connaissances et leurs capacités à fournir des services essentiels de qualité et coordonnés aux femmes et aux filles survivantes de la violence, au cours de l'année écoulée	Hommes	Pas de données
		Femmes	Atteint
		Total	Atteint
Output	Indicateur 4.1.5 Nombre d'organisations de défense des droits des femmes qui ont amélioré leurs connaissances et leurs capacités à fournir des services essentiels de qualité et coordonnés aux femmes et aux filles victimes de violence, au cours de l'année écoulée	Aucune	NA
		LNOB	Pas de données
		La base	Pas de données
Output	Indicateur 4.1.8 Nombre de réseaux locaux établis au cours de l'année écoulée entre les autorités et les communautés pour prévenir et répondre à la VAWG, qui comprennent une représentation adéquate des femmes et des filles confrontées à des formes multiples et croisées de discrimination	Aucune	NA
Output	Indicateur 4.2.1 Nombre de femmes et de filles survivantes de la violence qui ont amélioré a) leur connaissance et b) leur accès à des services essentiels de qualité, au cours des 12 derniers mois	Filles	Non atteint
		Femmes	Non atteint
Output	Indicateur 4.2.2 Nombre de femmes et de filles survivantes/victimes et de leurs familles, y compris les groupes confrontés à des formes multiples et croisées de discrimination, qui ont amélioré a) la connaissance et b) l'accès aux initiatives d'accompagnement et de soutien, y compris les services de rétablissement à long terme, au cours des 12 derniers mois	Filles	NA
		Femmes	NA
Output	Indicateur 4.2.3 Des stratégies ont été conçues pour améliorer la connaissance et l'accès aux services pour les femmes et les filles, y compris les groupes confrontés à des formes multiples et croisées de discrimination	Aucune	Atteint
		LNOB	Pas de données
<b>Outcome 5 : Des données de qualité, ventilées et comparables au niveau mondial, sur les différentes formes de violence à l'égard des femmes et les pratiques néfastes, collectées, analysées et utilisées conformément aux normes internationales afin d'éclairer les lois, les politiques et les programmes.</b>			
Outcome	Indicateur 5.1 Données comparables au niveau mondial sur la prévalence (et l'incidence, le cas échéant) de la VAWG/HP collectées au fil du temps	Prévalence	Atteint
		Incidence	Atteint
Outcome	Indicateur 5.2 Données accessibles au public, communiquées régulièrement, sur les différentes formes de violence envers les femmes et les hommes (au moins sur la violence exercée par un partenaire intime, la	IPV	Atteint
		FGM	Atteint

Niveau de l'indicateur	Numéro et nom de l'indicateur	Désagrégation	Progrès par rapport à l'étape de 2019 <sup>28</sup>
	<b>violence sexuelle exercée par un non-partenaire, les pratiques néfastes le cas échéant, et la traite et le féminicide au niveau national)</b>	<b>Mariage des enfants</b>	<b>Atteint</b>
		<b>Fémicide</b>	<b>Pas de données</b>
		<b>Violence familiale</b>	<b>Pas de données</b>
		<b>Trafic</b>	<b>Pas de données</b>
Output	Indicateur 5.1.1 Nombre d'offices statistiques nationaux qui ont développé/adapté et contextualisé des méthodes et des normes au niveau national pour produire des données de prévalence et/ou d'incidence sur la VAWG	Aucune	<b>Atteint</b>
Output	Indicateur 5.1.2 Système de collecte de données administratives sur la VAWG/HP, conformément aux normes internationales, dans différents secteurs	Aucune	<b>Atteint</b>
Output	Indicateur 5.1.3 Nombre d'agents statistiques nationaux qui ont renforcé leurs capacités à produire des données sur la prévalence de la VAWG/HP et, le cas échéant, sur son incidence au cours de l'année écoulée	Hommes	<b>Non atteint</b>
		Femmes	Pas de données
		Total	<b>Non atteint</b>
Output	Indicateur 5.2.1 Nombre de produits de connaissance élaborés et diffusés aux parties prenantes concernées pour éclairer la prise de décision fondée sur des données probantes, au cours des 12 derniers mois	Aucune	<b>Atteint</b>
Output	Indicateur 5.2.3 Nombre de fonctionnaires, y compris les prestataires de services, de différents secteurs ayant renforcé leurs capacités d'analyse et de diffusion des données de prévalence et/ou d'incidence sur la VAWG au cours de l'année écoulée	Hommes	<b>Non atteint</b>
		Femmes	Pas de données
		Total	<b>Non atteint</b>
Output	Indicateur 5.2.4 Nombre de défenseurs des droits des femmes ayant renforcé leurs capacités d'analyse et de diffusion des données de prévalence et/ou d'incidence de la violence contre les femmes au cours de l'année écoulée	Aucune	<b>Non atteint</b>
<b>Outcome 6 - Les groupes de défense des droits des femmes et les organisations de la société civile, y compris celles qui représentent les jeunes et les groupes confrontés à des formes croisées de discrimination, influencent plus efficacement et font progresser les travaux du GEWE et du EVAWG</b>			
<b>Outcome</b>	<b>Indicateur 6.2 La société civile a-t-elle eu davantage recours aux mécanismes de responsabilité sociale pour suivre et participer aux efforts du groupe de travail sur l'évaluation de l'efficacité énergétique ?</b>	<b>Aucune</b>	<b>NA</b>
<b>Outcome</b>	<b>Indicateur 6.3 Proportion d'organisations de défense des droits des femmes, de mouvements sociaux autonomes et d'organisations de la société civile, y compris celles qui représentent les jeunes et les groupes confrontés à des formes croisées de discrimination/marginalisation, qui déclarent avoir eu une plus grande influence et une plus grande capacité à travailler au sein du GTVE au cours des deux dernières années</b>	<b>Aucune</b>	<b>NA</b>
		<b>OSC Jeunesse</b>	<b>Pas de données</b>
		<b>LNOB CSO</b>	<b>Pas de données</b>
Output	Indicateur 6.1.1 Nombre de recommandations conjointes sur la fin de la VAWG produites au cours de l'année écoulée à la suite de dialogues multipartites incluant des représentants de groupes confrontés à des formes multiples et croisées de discrimination	Aucune	<b>NA</b>
Output	Indicateur 6.1.2 Nombre de dialogues officiels sur la fin du VAWG avec les autorités gouvernementales compétentes, incluant la pleine participation des groupes de défense des droits des femmes et des OSC	Aucune	<b>Atteint</b>

Niveau de l'indicateur	Numéro et nom de l'indicateur	Désagrégation	Progrès par rapport à l'étape de 2019 <sup>28</sup>
	concernées, y compris des représentants de groupes confrontés à des formes multiples et croisées de discrimination, au cours de l'année écoulée		
Output	Indicateur 6.1.4 Nombre de groupes et de réseaux de défense des droits des femmes et d'OSC compétentes ayant renforcé leurs capacités de travailler en réseau, de créer des partenariats et de plaider conjointement en faveur de la fin de la VAWG aux niveaux local, national, régional et mondial, au cours de l'année écoulée	Aucune	Non atteint
Output	Indicateur 6.2.1 Nombre de groupes de défense des droits des femmes et d'organisations de la société civile (OSC) concernées qui utilisent les mécanismes de responsabilisation appropriés pour défendre la fin de la violence à l'égard des femmes au cours de l'année écoulée	Aucune	Non atteint