

**TERMES DE RÉFÉRENCE POUR L’ÉVALUATION FINALE DU PROJET RESTAURATION DE L’AUTORITÉ DE L’ETAT ET ACCÈS À LA JUSTICE DANS LES RÉGIONS DU NORD MALI**

1. **Historique et Contexte**

Le Mali émerge graduellement de la crise la plus profonde de son histoire. Il vient de gagner le pari de la transition à travers la réalisation des deux objectifs majeurs que sont : ii) la libération des régions occupées par les groupes armés, ii) ainsi que l’organisation des élections présidentielles qui s’est déroulée sans incident majeur sur toute l’étendue du territoire national grâce à la signature le 18 juin 2013 de l'Accord préliminaire de Ouagadougou entre le gouvernement et les principaux groupes armés opérant dans le Nord. Aussi, la tenue de ces élections aura permis de rétablir l’ordre constitutionnel et de contribuer à renforcer la légitimité de l’État à un moment où l’Administration poursuit son redéploiement dans les régions qui ont été occupées par les groupes armés pendant le conflit.

Avec la prestation de serment du nouveau Président élu le 4 septembre 2013, le Mali tourne définitivement une page douloureuse de son histoire et entame ainsi une vie constitutionnelle normale. La mise en place d’un nouveau gouvernement, intervenue le 8 septembre 2013, marque le début de nouvelles perspectives. Les orientations et priorités du gouvernement pour la période 2013-2018 ont été traduites dans un programme d’action qui s’articule autour de six (6) axes dont la mise en place ***d’institutions fortes et crédibles*** qui constitue le crédo du présent projet. Ces priorités puisent leurs fondements à partir des principes i) d’une éthique de la responsabilité exigeant de toute personne qui détienne des charges et des responsabilités publiques un comportement exemplaire et réhabilitant le travail et le mérite ; ii) d’une exigence de qualité et d’accessibilité au plus grand nombre de services publics ; iii) de la participation active de tous les citoyens à travers le renforcement des institutions démocratiques ; iv) la promotion de l’égalité des chances et v) un aménagement de l’ensemble du territoire.

En outre, les nouvelles autorités ambitionnent de rassembler tous les maliens autour d’un projet de refondation des institutions, afin qu’ils deviennent à nouveau les acteurs de leur développement. La réconciliation nationale demeure la priorité la plus pressante, ce qui s’est matérialisée par la création d’un nouveau ministère de la Réconciliation nationale et du développement des Régions du Nord, ainsi que la tenue les 1er, 2 et 3 novembre 2013 des Assises nationales sur le Nord Mali. Ces Assises précédées du Forum sur la décentralisation constituent à n’en pas douter des actions appropriées pour forger des solutions robustes, en vue d’une paix durable et sortir définitivement de la répétition cyclique des crises dans le Nord du pays.

***La situation en matière de gouvernance dans le Nord***

Le Mali comprend huit régions et 704 communes dont 666 rurales. Le Nord, constitué des régions de Gao, Kidal et Tombouctou, couvre deux tiers du pays et compte près de 10% de la population totale. La population du Nord est très jeune car près de 65% a moins de 25 ans et vit majoritairement en milieu rural (70%).

La crise politique et le conflit au Nord du pays, qui a menacé d’englober tout le pays voire la sous-région ouest africaine, ont eu un impact profond sur les capacités de gouvernance territoriale de ces régions, notamment à Tombouctou, Gao et Kidal. La région de Mopti (région carrefour entre le Nord et le Sud), qui n’est pas officiellement considérée comme région du Nord, mais partage une partie de ses problématiques, a été aussi affectée, même si c’est dans une moindre mesure[[1]](#footnote-1). Des infrastructures socioéconomiques collectives et bâtiments administratifs avaient largement déjà souffert des saccages des djihadistes et alliés, mais ces dégâts se sont amplifiés par les dégâts collatéraux consécutifs à l’opération SERVAL pour déloger les terroristes des zones occupées.

La majorité des fonctionnaires ont dû abandonner leurs postes craignant pour leur vie et les archives ont été en grande partie détruites. Les municipalités restent le lien le plus fort entre les pouvoirs publics et la population, mais leur fonctionnalité, endommagée par le conflit, rend leurs responsabilités encore plus difficiles à exercer. L’évaluation des besoins de reconstruction dans les différents secteurs avait été estimée à 101, 22 milliards (source : gouvernement du Mali) sur les quels, l’Etat malien a déjà consenti en mai dernier des efforts à hauteur de 1 milliard et 109 millions de Francs CFA pour acquérir un minimum d’équipement nécessaire à la relance du retour de l’Etat dans toutes les localités affectées du Nord en vue notamment des préparatifs des élections présidentielles de juillet et août 2013. L’exercice d’une évaluation plus détaillée et plus actualisée des dommages causés par la guerre est en cours de réalisation par le Gouvernement, sous la direction de la Commission de travail sur le retour de l’administration dans les régions occupées (rattachée au MAT[[2]](#footnote-2)).

Depuis le retour à l’accalmie, des efforts ont été entrepris par le gouvernement avec l’appui de la Communauté internationale, notamment l’Instrument de Stabilité de l’UE, pour assurer le retour progressif de l’administration dans les localités concernées. Ces efforts restent nettement insuffisants au regard de l’importance des besoins. Le retour de l’administration dans l’ensemble des localités n’est pas encore effectif et ce, malgré la mise en place par les autorités des mesures incitatives matérielles et financières. A date, l’ensemble des gouverneurs, et Préfets sont à leurs postes et fournissent des services aux populations dans des conditions assez difficiles avec le minimum de moyens disponibles. Ceci n’est pas le cas au niveau des sous-préfectures, où en plus du manque d’infrastructures et de moyens de travail, ne réunissent aucune garantie sécuritaire qui puissent rassurer les sous-préfets à regagner leurs postes. Ceux-ci sont pour la plus part basés au niveau des chefs-lieux de cercle ou de région.

Par ailleurs, les difficultés pour assurer un retour rapide et effectif de l’administration ne sont pas seulement logistiques et humains, il y a aussi de nombreuses questions politiques et institutionnelles qui restent à régler pour assurer la pérennité de ce retour. Le même Ministère a aussi mis en place, à cet effet, une commission qui réfléchit aux conditions du retour de l’administration au plan politique et institutionnel. Aussi, le gouvernement a organisé en octobre 2013 un Forum national pour revisiter le processus de décentralisation après une décennie de pratique. Ceci aura permis de faire un état des lieux et d’envisager des réformes nécessaires à l’épanouissement et au développement harmonieux des différentes collectivités territoriales.

1. **Justification du projet**

La crise de 2012-début 2013 a fait partir les fonctionnaires et détruit la quasi-totalité des symboles de l’Etat dans les zones en conflit, notamment à Tombouctou, Gao et Kidal, ainsi qu’une partie des régions de Ségou et Mopti. A leur libération, ces localités n’étaient quasiment qu’un champ de ruines ; sans aucune infrastructures publiques capables d’offrir des services aux populations. L’administration judicaire fut l’une des cibles privilégiées de l’acharnement des terroristes, avec un traumatisme aussi bien physique, psychologique que matériel. A l’instar des autres infrastructures administratives, les tribunaux, palais de justice et les maisons d’arrêt, déjà en situation inconfortable même en temps normal, ont été fortement saccagées. C’est ainsi que certains cercles ne disposaient ni de maison d’arrêt, ni de tribunaux avant les évènements : il s’agit de Kidal, Douentza et Youwarou (région de Mopti), Diré, Rharous et Goundam (région de Tombouctou) et Bourem (région de Gao).

Malgré la situation d’accalmie retrouvée, le retour de l’administration dans l’ensemble des localités n’était pas encore effectif au démarrage du projet et ce, malgré la mise en place par les autorités des mesures incitatives matérielles et financières (100 000 F CFA pour le transport et 150 000 F CFA pour l’équipement et l’installation du fonctionnaire). Ceci ne rassure pas les populations réfugiées / déplacées quant à l’existence de conditions nécessaires à leur retour.

L’administration tarde à se remettre en place à cause du manque d’infrastructures, mais aussi et surtout de l’absence des forces de sécurité au niveau notamment des sous-préfectures. Des efforts sont en train d’être déployés pour que toutes les régions du Nord retrouvent leur fonctionnement normal, afin de permettre à l’Etat d’assurer pleinement sa mission régalienne sur toute l’étendue du territoire national. Ces efforts certes insuffisants auront permis aux représentants de l’administration, de marquer ainsi la présence de l’Etat sur le terrain et de procéder à l’organisation matérielle des élections présidentielles dans ces localités.

Ainsi, le Ministère de la justice a bénéficié d‘un appui de l’Instrument de stabilité de l’Union Européenne qui lui a permis de : i) doter le département de matériel roulant (15 véhicules) pour les magistrats et de 2 minibus pour le transfert des détenus ; ii) consolider la juridiction de la Commune III de Bamako, ainsi que le renforcement de la maison d’arrêt de Bamako ; iii) conclure avec les Pays Bas un accord de financement pour un montant de 743 millions de F CFA (soit 1 486 000 USD) destiné à doter partiellement du matériel bureautique, de mobilier de bureaux et salles d’audience aux trois régions du Nord, ainsi qu’à cercles de Mopti, y compris pour la reproduction de textes usuels. A la faveur d’un accord signé entre l’Union Européenne et le Ministère de la Justice dans le cadre du 10ème FED, dont le montant s’élève à 12 millions d’Euros, il est prévu un appui institutionnel à la réforme du Secteur de la justice.

Les besoins à couvrir pour accompagner ce retour dans de bonnes conditions dépassent largement les capacités actuelles du gouvernement qui sort d’une grave crise. Des efforts supplémentaires, à l’évidence sont nécessaires et doivent être déclinés en actions concrètes pour une reprise effective des principales fonctions étatiques en vue d’une réelle restauration de l’autorité de l’Etat. C’est à ce titre, que le PNUD à l’instar d’autres partenaires au développement a été sollicité par les autorités maliennes pour apporter sa contribution dans la résorption du gap constaté. Depuis, le gouvernement a mis en place un programme de développement accéléré des régions du nord Mali dont le présent projet constitue une partie prenante.

L’objectif principal de ce projet est de favoriser la reprise des fonctions essentielles de l’Etat à travers l’appui au redéploiement des services de l’administration classique déconcentrée et décentralisée, ainsi que des magistrats et Force de sécurité dans les régions de Tombouctou, Gao, Kidal et une partie des régions de Ségou et Mopti.

Plus spécifiquement, il s’agit de :

* Appuyer la réalisation des travaux de petites réhabilitations et équipements de bureaux et résidences (120) et de maisons d’arrêt (15)
* Améliorer les conditions de travail des agents à travers la mise à disposition de 200 kits de matériel informatique et bureautique et de mallettes de documents et textes usuels fondamentaux ;
* Renforcer les capacités des représentants de l’Etat, ainsi que des agents de police et de sécurité (500) sur des thématiques en rapport avec l’éthique, la redevabilité, les droits de l’homme, le genre, etc.
* Entreprendre des initiatives d’information, d’Education et de Communication sur le rôle de chacun des acteurs dans la gestion des affaires publiques et le vire ensemble ;
* Appuyer la réalisation de 50 micro-projets à impact rapide en vue d’améliorer les relations de collaboration et de restaure la confiance entre les services publiques et les citoyens en leur assurant un minimum d’activités génératrices de revenus de subsistance.

**Le comité de pilotage :**

Le PNUD met en œuvre selon la modalité Exécution Directe le projet ‘’Restauration de l’autorité de l’état et accès à la justice au nord’’ et conformément au document du projet. Le projet a démarré en janvier 2014 et prendra fin le 31 décembre 2017. A cet effet un Comité de Pilotage est mis sur pied et composé des représentants des différents départements ministériels partenaires d’exécution du projet, du Haut Conseil des Collectivités, de la MINUSMA (section Police, section des affaires juridiques et pénitentiaires) et des représentants des PTF contributeurs (Nations Unies, Japon, Pays Bas, Norvège) au projet. Le comité de pilotage a un rôle d’orientation stratégique, de revue des performances du projet, d’approbation des plans de travail et de suivi de l’exécution du projet. Un comité technique ad hoc a également été mis en place par le comité de pilotage pour le suivi des activités sur le terrain.

**Périodicité des réunions du COPIL** :

Le COPIL se réunit une fois l’an, avec possibilité de tenir des réunions ad hoc au besoin. Le PNUD convoque les réunions après concertation avec l’autre co-président. Les membres du COPIL devront être informés de la tenue des COPIL au moins 1 semaine à l’avance.

Le coordonnateur de l’unité de gestion du projet assure le secrétariat du COPIL et prépare les documents de la réunion et fait le compte rendu.

L’Unité Technique de Gestion du Projet (UGP) est composée d’un ingénieur international, spécialiste en génie civil, des experts nationaux (ingénieurs et techniciens BTP) et une Assistante administrative et financière. En effet, le projet étant à dominance Génie civil (près de 80% du budget), une quinzaine d’ingénieurs et de techniciens BTP, ont été recrutés pour permettre de couvrir l’ensemble des activités du projet prévues. L’Unité de Gestion bénéficie de l’assistance diverses de la chef du Cluster Gouvernance.

Afin d’assurer la qualité et la durabilité des infrastructures, le projet a opté pour l’affectation à demeure des ingénieurs et techniciens, au vue de la situation sécuritaire ne permettant pas la mobilité.

# L’Evaluation

# Objectifs et portée de l’évaluation

Conformément aux dispositions contenues dans le document de projet (ProDoc), en termes de suivi-évaluation, le Projet doit faire l’objet d’une évaluation finale. Cette évaluation a été inscrite dans le plan d’évaluation du Programme Pays et aura pour objet de mettre en exergue et d’analyser les résultats atteints par le projet sur la base des indicateurs initialement définis.

L’évaluation envisagée par le PNUD vise les objectifs spécifiques suivants :

* Apprécier le niveau des résultats atteints par rapport aux objectifs définis par le projet et déclinés dans le document de projet, et l’impact réel des interventions sur les partenaires bénéficiaires, y compris la pertinence de la théorie du changement ;
* Apprécier la qualité du partenariat par des résultats concrets entre le PNUD et les autres Partenaires Techniques et Financiers intervenant dans le projet d’une part, le partenariat entre le PNUD et les institutions nationales impliquées (le Ministère de la justice, garde des sceaux, Ministère de l’Administration Territoriale de la décentralisation et de la Réforme de l’Etat,) d’autre part ;
* Evaluer le niveau de satisfaction en relation avec les résultats obtenus des différents acteurs clés en lien avec le Projet ;
* Tirer les leçons de l’accompagnement tant positives que négatives de l’expérience de mise en œuvre de 4 ans de la vie du Projet ;
* Evaluer la pertinence, l’efficacité voire l’efficience et l’effet des actions menées par le Projet en rapport avec les objectifs visés en période de crise ;
* Formuler des recommandations susceptibles d’aider la conception et l’exécution de futurs programmes.

Le travail de la mission d’évaluation finale permettra aux ministères de la justice, de l’administration du territoire, au PNUD et aux autres Partenaires Techniques et Financiers d’avoir une appréciation objective et exhaustive des principaux résultats atteints par le projet dans un contexte de crise.

# Critères clés de l’évaluation

L’évaluation devra répondre aux questions fondamentales suivantes sur les cinq critères d'évaluation, axés sur les résultats, à savoir : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact.

Dans cette perspective, l’évaluation doit aboutir à un rapport qui fasse ressortir les éléments nécessaires à une appréciation objective des réalisations du Projet et si possible la qualité de la contribution du Projet à la réalisation des priorités plus globales du Gouvernement dans le cadre du retour de l’administration au nord.

La mission aura pour objectif de procéder à une évaluation globale, et indépendante des résultats atteints par le Projet pour la période précitée. Elle portera un jugement sur la pertinence, l’efficacité, l’efficience et l’impact des actions menées par rapport aux objectifs visés ainsi qu’à la durabilité des résultats atteints. En outre, elle tirera les principaux enseignements de la mise en œuvre du projet et formulera des recommandations en mettant en évidence les bonnes pratiques qui pourront être répliquées.

La mission d’évaluation sera composée d’un Consultant International qui sera appuyé par un consultant national. L’évaluateur doit adopter une approche participative et consultative garantissant une collaboration étroite avec les homologues du gouvernement, le Bureau Pays du PNUD, l’équipe chargée du projet et les principales parties prenantes.

**Analyse de la pertinence du projet**

La mission évaluera dans quelle mesure les objectifs visés par le Projet lors de sa conception répondaient aux besoins exprimés par la population malienne et établis comme priorités nationales. Elle évaluera aussi la cohérence du Projet par rapport aux objectifs de développement des Nations Unies (UNDAF et Programme Pays du PNUD), notamment en ce qui concerne la consolidation de la paix et la gouvernance démocratique, ainsi que par rapport à la stratégie du Gouvernement et aux activités des autres bailleurs de fonds ou partenaires impliqués. La mission évaluera dans quelle mesure la théorie du changement et l’approche du Projet étaient pertinentes. Si la théorie de changement n’est pas explicite dans le document de projet, la mission reconstituera cette théorie sur la base des activités et résultats attendus du Projet.

Une attention particulière sera portée au respect des engagements et principes du PNUD en ce qui concerne le renforcement des capacités, la croissance inclusive et la prise en compte de la situation spécifique des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables. L’évolution du contexte (politique, économique, social, institutionnel) et ses conséquences sur le déroulement du projet devront également être passées en revue. L’évaluation devra fournir les éléments d’appréciation pertinents permettant de s’assurer de la réalisation satisfaisante des objectifs et des résultats assignés en vue de faire des recommandations pour les projets en cours et à venir.

**Analyse de l'efficacité du projet**

La mission déterminera dans quelle mesure les résultats ont contribué à la réalisation des objectifs fixés par le PNUD, ceux du Gouvernement et des attentes des populations en matière de sortie de crise. Il s’agira, en particulier, d’évaluer si le programme a contribué au retour de l’ordre constitutionnel ainsi qu’au rétablissement des Institutions de la République du Mali. Une analyse particulière sera faite concernant le caractère inclusif du projet dans ses différentes composantes ainsi que la cohérence du projet avec la stratégie de sortie de crise.

**Analyse de l'efficience du projet**

La mission évaluera la relation entre les différentes activités menées dans le cadre du projet, les ressources disponibles et les résultats atteints. Elle apportera une appréciation sur le coût en termes d’équilibre entre les résultats atteints et l’utilisation des ressources humaines et financières. Pour ce faire, elle analysera l’organisation spécifique du projet, les outils et les ressources utilisés, la qualité de la gestion quotidienne, les actions menées par les différents acteurs, la capacité de gestion et d’adaptation des gestionnaires par rapport aux activités, aux résultats attendus et atteints ainsi qu’à l'environnement général de mise en œuvre.

**Analyse de l'impact du projet**

La mission évaluera aux plans quantitatif et qualitatif, l'impact des activités réalisées dans la perspective de l’atteinte des cinq résultats du projet. Elle s'appuiera pour ce faire sur le cadre logique du document de projet mais pourra, le cas échéant, suggérer d'autres éléments de mesure qu'elle jugera pertinents.

**Analyse de la durabilité du programme**

Ce critère permettra de déterminer si les résultats positifs du Projet sont susceptibles de perdurer. Une attention particulière sera accordée notamment à l'implication d’une manière générale, des bénéficiaires nationaux (dans la conception, la réalisation et le suivi des activités en vue d'assurer leur bonne continuité, la réplication ou l’extension des résultats atteints) et plus particulièrement les Ministère techniques et les autres Institutions impliquées.

**Analyse des thèmes transversaux : droits de l’homme et genre**

Au cours de son analyse, la mission indiquera dans quelle mesure les dimensions droits de l’homme et genre ont été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre du Projet dans ses différentes composantes. Elle indiquera également les changements suscités par le Projet en termes d’équité et de respect des droits de l’homme en s’appuyant sur des données qu’elle aura recueillies, des rapports de suivi, et des interviews avec les bénéficiaires.

**Elaboration des recommandations**

La mission proposera des recommandations portant sur la conception, la gestion et la pérennisation des résultats du Projet.

**Les questions d'évaluation clés suivantes devraient orienter l’évaluation:**

* La conception du Projet telle que faite en 2014 est-elle toujours pertinente compte tenu du contexte politique actuel ? Les besoins et les priorités des ministères impliqués sont-ils actualisés? Quels pourraient être les domaines dans lesquels l’accompagnement des PTFs serait nécessaire ?
* Le Projet a-t-il fait le meilleur usage de ses ressources pour atteindre ses résultats? Le Projet a-t-il été efficace dans la mise en œuvre de ses activités?
* Dans quelle mesure le Projet a-t-il été en mesure de construire et de promouvoir son partenariat avec d'autres parties prenantes pour de meilleurs résultats?
* Dans quelle mesure les interventions du Projet ont été institutionnalisées au sein des ministères concernés et les autres institutions du Mali pour assurer sa pérennité?
* Le Projet a-t-il été efficace dans le soutien aux ministères?
1. **Méthodologie, approche et durée de l’évaluation**

L’évaluation sera conduite par une équipe de deux consultants (un international, chef d’équipe et un national) et doit recourir à l’ensemble des outils disponibles pour collecter et analyser les informations pertinentes pour l’étude. En particulier, elle sera basée sur :

* la revue et l’étude de la documentation ;
* les rencontres et entretiens avec les acteurs concernés, les partenaires, les personnes ressources ;
* les techniques participatives ou toutes autres méthodes de collecte de l’information pertinente y compris l’administration de questionnaires individuels ou de groupe ;
* l’exploitation et l’analyse des informations collectées en vue de la production du rapport.

La mission travaillera en étroite collaboration avec le bureau pays du PNUD, les services techniques du ministère de la justice (CPS) et de la sécurité ; et tous les autres partenaires techniques et financiers impliqués et la mission bénéficiera de l'appui du projet. Elle aura également à s'entretenir avec les bénéficiaires sur le terrain.

Les documents suivants seront mis à la disposition de la mission :

* Les documents essentiels de politique générale du Gouvernement en matière de restauration de l’autorité de l’état ;
* Documents de projets ;
* Plans de travail 2014, 2015, 2016 et 2017 ;
* Rapports et documents produits par les consultants ;
* Documents produits par le projet (rapports d'activités et rapports de mission sur le terrain) ;
* Procès-verbaux des réunions du Comité de pilotage ;
* Procès-verbaux des réunions ;
* Documents permettant d’apprécier les aspects relatifs à la gestion financière et aux procédures de programmation et de suivi.

La consultation s’étalera sur une période d’un mois incluant la période de préparation du rapport. La durée de l’évaluation sera répartie suivant la proposition de chronogramme en annexe qui sera discutée sur la base de la méthodologie et du plan de travail proposés par l’équipe au démarrage de l’évaluation dans un rapport préliminaire qui sera validé par le comité en charge de l’évaluation.

1. **Produits attendus de l’évaluation**

L’évaluation couvrira les différentes composantes du projet, et portera spécifiquement sur la vérification de l’atteinte des résultats (produits, effets et impacts) attendus pour chaque composante.

Sur cette base, les produits attendus de l’évaluation comportent les éléments suivants :

* **Un Rapport initial d’évaluation (Inception Report)** détaillant la méthodologie de l’évaluation incluant la collecte de données et autres outils et méthodes qui seront utilisés dans le cadre de l’évaluation. Il comportera le chronogramme détaillé. Le rapport initial offre, entre autre, une opportunité de vérifier que les consultants partagent la même compréhension de l’évaluation que le commanditaire ;
* **Un Rapport provisoire de l’évaluation :**un rapport provisoire sera soumis au commanditaire et comprendra les conclusions préliminaires ainsi que des recommandations après les rencontres et entretiens avec les acteurs concernés, les partenaires techniques et financiers et les personnes ressources. Les commentaires et autres amendements consolidés seront transmis par le PNUD à l’équipe en charge de l’évaluation ;
* **Un Rapport final d’évaluation** : Après l’atelier de validation, et intégration des commentaires, la version finale du rapport, en format électronique et en quatre (4) copies hard sera transmise au commanditaire (PNUD) avec les différentes recommandations établies selon l’ordre de priorité et une indication sur leur éventuelle mise en œuvre dans le cadre de projet similaire. Il comportera obligatoirement un résumé, une analyse des conclusions et des recommandations ainsi qu’une section sur la méthodologie et en annexes, les termes de référence de l’évaluation, la liste des personnes et structures rencontrées ainsi que les références bibliographiques. Le rapport devra être conforme avec le canevas des rapports d’évaluation défini à l’annexe 2.

L’équipe de consultants devra faire une **présentation PowerPoint** en français résumant les principaux constats et recommandations issus du rapport d’évaluation pour la réunion de restitution avec le senior management et le gouvernement.

1. **Organisation de la Mission**

**7.1.- Composition de l’équipe d’évaluation**

1. **Profil du Consultant International, Chef d’équipe**

Le Consultant International, chef d’équipe, travaillera en étroite liaison avec l’équipe de direction du bureau pays du PNUD, l’équipe du Projet, les institutions et organisations concernées, particulièrement les Ministères de la justice, de l’Administration du Territoire, ainsi que les partenaires au développement. Le Consultant international assurera la supervision du consultant national et aura la responsabilité globale de la qualité et des délais de tous les livrables de l’évaluation.

**Qualification et expérience requises**

**Formation**

* Au minimum un diplôme de troisième cycle Bac+5 au moins en sciences politiques, économiques, sociales, juridiques, administration ou disciplines connexes

**Expérience**

* 10 ans d’expérience dans le domaine de la gouvernance avec une connaissance approfondie sur les questions liées à la paix et la restauration de l’autorité de l’Etat ;
* Une expérience dans l’évaluation de la reprise des fonctions de l’état en zone post conflit et de préférence dans les pays de l’Afrique francophone ;
* Une expérience dans l’élaboration, la mise en œuvre et ou l’évaluation de projets/programmes de développement ;
* Une bonne connaissance de l'environnement social, politique et juridique des pays africains d'une manière générale, avec une préférence pour les pays de la sous-région Ouest Africaine ;
* Démontrer une connaissance adéquate des méthodes d’évaluation et de suivi des projets de développement en général et du PNUD en particulier ;
* Une bonne expérience de l’évaluation des projets à forte dominance infrastructures ;
* Une expérience avec le PNUD ou une autre agence des Nations Unies serait un atout.
1. **Profil du Consultant National**

Le Consultant National travaillera sous la supervision et en étroite collaboration avec le Consultant International, chef d’équipe.

**Formation**

* Le Consultant National devra être titulaire d’un diplôme universitaire ou spécialisé de niveau au moins équivalent à un Bac + 4 en sciences économiques, sociales, juridiques, politiques ou toute autre discipline similaire

**Expérience**

* Avoir au moins 3 années d’expérience professionnelle dans le domaine de l’évaluation des projets/programmes, y compris les évaluations dans le domaine de la Gouvernance ;
* Bonne connaissance des mécanismes d’évaluation technique et financière des projets de développement, particulièrement des projets d’infrastructures ;
* Familiarité avec le contexte politique du Mali ;
* Grande capacité de communication orale et écrite en français et une grande aptitude à travailler en équipe ;
* Aptitude à suivre systématiquement l’exécution des plans et actions si nécessaires et utilise le temps efficacement ;
* Une expérience avec le PNUD ou une agence du système des Nations Unies constituerait un atout essentiel ;
* Bonne maîtrise de l’outil informatique.

# Ethique de l’évaluation

La présente évaluation est conduite conformément aux principes mis en avant dans les **« Directives éthiques pour l’évaluation »** de l’UNEG. Elle décrit les problèmes essentiels abordés dans l’élaboration et l’exécution de l’évaluation, y compris l’éthique d’évaluation et les procédures permettant de sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les zones telles que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l’anonymat et la confidentialité.

# Critères d’évaluation des offres

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

# Financement de la mission

Les coûts de la mission seront supportés suivant les barèmes du PNUD et selon les modalités suivantes:

- 20% à la signature du contrat ;

- 30% au dépôt du rapport provisoire ;

- 50% au dépôt du rapport final.

Annexe 1 : Proposition de Calendrier de la mission

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Activités** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **13** | **14** | **15** | **16** | **17** | **18** | **19** | **20** | **21** | **22** | **23** | **24** | **25** | **26** | **27** | **28** | **29** | **30** | **Responsables** |
| 1. Réunion d’orientation des Consultants  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | UGP-PNUD |
| 2. Revue documentaire |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Consultants |
| 3. Finalisation de l’élaboration des méthodes d’évaluation et préparation du rapport initial détaillé  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Consultants |
| 4. Mission d’évaluation  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Consultants |
| * Elaboration des outils de collecte (Guides d’entretien et Questionnaires
 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Consultants |
| * Visites sur le terrain
 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Consultants |
| * Entretiens
 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Consultants |
| 5. Préparation du projet de rapport  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Consultants |
| 6. Réunion des parties prenantes  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | UGP-PNUD/ Consultants/Autres parties prenantes |
| 7. Révision du projet de rapport (pour l’assurance qualité) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Consultants |
| 8. Incorporation des commentaires et finalisation du rapport d’évaluation  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Consultants |

Annexe2 : Format Rapport d’évaluation

1) Titre

* Nom de l’évaluation
* Calendrier de l’évaluation et date du rapport
* Pays de l’intervention d’évaluation
* Nom des consultants
* Nom de l’organisation initiant l’évaluation
* Remerciements

2) Table des matières

* Inclure les encadrés, schémas, tableaux et annexes avec les références des pages.

3) Liste des acronymes et abréviations

4) Résumé analytique (une section indépendante de 3-4 pages y compris les principales conclusions et recommandations)

5) Introduction

6) Description de I’ intervention

7) Etendue de l’évaluation et objectifs

8) Approche et méthodes d’évaluation

9) Analyse des données

10) Déductions et conclusions

Résultats et conclusions globaux (y compris des réponses aux questions principales d’évaluation)

11) Recommandations

Recommandations globales (y compris les recommandations produites de répondre aux questions principales d’évaluation)

12) Enseignement tirés

Sous-section spécifique y compris sur le genre

13) Annexes du rapport

TDR pour l’évaluation

Matrice de conception d’évaluation

Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités

Liste des documents d’aide révises

Cadre des résultats du programme

Tableaux de résumé des déductions

1. La ville de Mopti, par exemple, n’est jamais tombée aux mains des groupes armés mais la ville de Kona, dans la même région, l’a été. [↑](#footnote-ref-1)
2. Ministère de l’Administration territoriale, de la décentralisation et de l’aménagement du territoire. [↑](#footnote-ref-2)