**Sommaire**

**EVALUATION A MI PARCOURS DU PROGRAMME PAYS CYCLE 2015-2019**

**---------------**

**RAPPORT FINAL**

**---------------**

**Cheikh FAYE, Consultant International, Chef de Mission**

**Hamidou ONGOÏBA, Consultant national, Membre**

**Ibrahim NIENTA, Consultant national, Membre**

**Programme des Nations Unies pour le Développement**

**BUREAU PAYS du MALI-BAMAKO**

**NOVEMBRE 2017**

[Acronymes 5](#_Toc499213842)

[Résumé Exécutif 7](#_Toc499213843)

[1. Concept du Programme 7](#_Toc499213844)

[2. Résultats 7](#_Toc499213845)

[3. Leçons apprises 9](#_Toc499213846)

[4. Recommandations 9](#_Toc499213847)

[Introduction 12](#_Toc499213848)

[1. But de l’évaluation 12](#_Toc499213849)

[2. Portée de l’évaluation 12](#_Toc499213850)

[3. Objectifs de l’évaluation et questions évaluatives subséquentes 12](#_Toc499213851)

[4. Méthodologie 13](#_Toc499213852)

[4.1. Revue documentaire 14](#_Toc499213853)

[4.2. Entretiens 14](#_Toc499213854)

[4.3. Echantillonnage 14](#_Toc499213855)

[4.4. Cadre d’analyse 15](#_Toc499213856)

[4.5. Limitations et mesures de remédiation 15](#_Toc499213857)

[4.6. Calendrier de la mission 15](#_Toc499213858)

[Tableau 1 : Chronogramme de mission 15](#_Toc499213859)

[1. Contexte national 16](#_Toc499213860)

[1.1. Milieu naturel 16](#_Toc499213861)

[1.2. Gouvernance et de sécurité 16](#_Toc499213862)

[1.3. Economie et développement humain 16](#_Toc499213863)

[1.4. Environnent et des ressources naturelles 17](#_Toc499213864)

[2. Contenu du programme pays 17](#_Toc499213865)

[2.1. Contenu stratégique 17](#_Toc499213866)

[Tableau 2 : Vue d’ensemble du Portefeuille 18](#_Toc499213867)

[2.2. Cadre de mise en œuvre 19](#_Toc499213868)

[2.3. Risques anticipés sur le programmation 20](#_Toc499213869)

[2.4. Programmation budgétaire 20](#_Toc499213870)

[Tableau 3 : Budget prévisionnel du Programme 20](#_Toc499213871)

[2.5. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre 21](#_Toc499213872)

[3. Evaluation de performances 21](#_Toc499213873)

[3.1. Pertinence 21](#_Toc499213874)

[3.1.1. Pertinence stratégique : alignement sur les priorités de développement du pays 21](#_Toc499213875)

[3.1.2. Pertinence opérationnelle : qualité des approches et contenus spécifiques mis en 22](#_Toc499213876)

[3.1.3. Pertinence logique : qualité du cadre de résultats et des ressources 22](#_Toc499213877)

[Tableau 4 : Robustesse logique des résultats 22](#_Toc499213878)

[Tableau 5 : Robustesse logique des produits 24](#_Toc499213879)

[3.2. Efficacité 27](#_Toc499213880)

[3.2.1. Résultat/Effet 1 : "D’ici à 2019, la cohésion sociale est facilitée par la justice transitionnelle, le dialogue entre communautés, la culture et l’éducation à la paix." 27](#_Toc499213881)

[Tableau 6 : Effet 1/Performances-Pays 28](#_Toc499213882)

[Tableau 7 : Contribution du Programme à l’Effet 1 30](#_Toc499213883)

[3.2.2. Résultat/Effet 2 : "D’ici à 2019, les populations vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes, utilisent des capacités de production dans un environnement (naturel) sain qui est propice à la réduction de la pauvreté." 31](#_Toc499213884)

[Tableau 8 : Effet 2/Performances-Pays 32](#_Toc499213885)

[Tableau 8 : Contribution du Programme à l’Effet 2 37](#_Toc499213886)

[3.2.3. Résultat 3 : "D’ici 2019, l’État et les institutions nationales et locales remplissent plus efficacement leur mission de service public et les acteurs non étatiques participent à la vie de la nation et exercent un contrôle citoyen dans le respect des principes de la bonne gouvernance et de la primauté du droit" 41](#_Toc499213887)

[Tableau 9 : Effet 3 /Performances Pays 42](#_Toc499213888)

[Tableau 10 : Effet 3 /Contribution du Programme 44](#_Toc499213889)

[3.2.4. Résultat/Effet 4 : "D’ici à 2019, les communautés, en particulier les plus vulnérables et celles touchées par la crise, pourront accéder à des soins de santé de base de qualité et en bénéficier plus facilement et sur un pied d’égalité." 46](#_Toc499213890)

[Tableau 11 : Effet 4 /Performances Pays 47](#_Toc499213891)

[Tableau 12 : Effet 4 /Contribution du Programme 48](#_Toc499213892)

[3.3. Prise en compte du Genre dans le programme 48](#_Toc499213893)

[3.4. Mobilisation de ressources 50](#_Toc499213894)

[Figure 1 : Cartographie des sources de financement du Programme 51](#_Toc499213895)

[3.5. Synopsis des Forces et des Faibles 51](#_Toc499213896)

[3.5.1. Forces et opportunités du Programme 51](#_Toc499213897)

[3.6. Efficience 54](#_Toc499213898)

[Figures 2 : Programmation versus Exécution budgétaire 54](#_Toc499213899)

[Figure 3 : Programme versus Exécution budgétaire, par Résultat 55](#_Toc499213900)

[3.7. Durabilité 58](#_Toc499213901)

[Conclusion 63](#_Toc499213902)

[1. Principales constations sur le Programme 63](#_Toc499213903)

[2. Leçons apprises 65](#_Toc499213904)

[3. Recommandations 66](#_Toc499213905)

[ANNEXES 68](#_Toc499213906)

[1. Audit-trail : Journal des commentaires des parties et des réponses de l’Evaluateur 69](#_Toc499213907)

[1. Matrices d’évaluation 75](#_Toc499213908)

[2. Bibliographie 88](#_Toc499213909)

[4. Liste des personnes rencontré 90](#_Toc499213910)

[5. Termes de référence de la mission 93](#_Toc499213911)

# Acronymes

|  |  |
| --- | --- |
| AEDD | : Agence pour l’Environnement et le Développement Durable |
| AGR | : Activité Génératrice de Revenus |
| APRM | : Accord de Paix pour la Réconciliation |
| CNDH | : Commission Nationale des Droits de l'Homme |
| CPD | : Document de Programme Pays |
| CREDD | : Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable du Mali |
| CSCRP | : Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté |
| CVJR | : Commission Vérité Justice et Réconciliation |
| DCPND | : Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation |
| "E" | : Elevé |
| ENSAN | : Enquête Nationale sur la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle |
| ENSAN | : Enquête Nationale Sur La Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle |
| FEM | : Fonds pour l’Environnement Mondial |
| "F-N" | : Faible à Nul |
| HIMO | : Haute Intensité de Main d’œuvre  |
|  "M" | : Moyen |
| MINUSMA | : Mission Multidimensionnelle et Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation au Mali |
| NEX | : Exécution Nationale |
| OCDE | : Organisation de Coopération et de Développement Economique |
| ODD | : Objectifs de Développement Durable |
| OMD | : Objectif du Millénaire pour le Développement |
| ONG | : Organisation Non Gouvernementale |
| PAG | : Programme d’Action du Gouvernement |
| PDA/RN | : Programme de Développement Accéléré des Régions du Nord |
| PNUAD | : Plan Cadre des Nations Unies pour l’Assistance au Développement |
| PNUD | : Programme des Nations Unies pour le Développement |
| PRED | : Plan pour la Relance Durable du Mali |
| PRODOC | : Document de Projet/Programme |
| PS | : Plan Stratégique |
| PTA | : Plan de Travail Annuel |
| PTF | : Partenaire Technique Financier |
| RAVEC | : Recensement Administratif à Vocation d'État Civil |
| RNDH | : Rapport National pour le Développement Humain |
| ROAR | : Rapport Annuel Orienté vers les Résultats |
| SCAP | : Stratégie Commune d'Assistance Pays |
| SHA | : Secrétariat à l’Harmonisation de l’Aide |
| SIDA | : Syndrome d’Immunodéficience Acquise |
| SNU | : Système des Nations Unies |
| TDR | : Termes de Référence |
| UEMOA | : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine |
| UN | : Nations Unies |
| UNCDF | : Fonds d’Equipement des Nations Unies |
| UNDAF | : Cadre des Nations Unies pour l’Assistance au Développement |
| USD | : Dollar des Etats Unis d’Amérique |
| VIH | : Virus d’Immunodéficience Humaine |
| SIDA | : Syndrome d’Immunodéficience Acquise |

**Liste des tableaux et figures**

[Tableau 1 : Chronogramme de mission 14](#_Toc499211586)

[Tableau 2 : Vue d’ensemble du Portefeuille 17](#_Toc499211594)

[Tableau 3 : Budget prévisionnel du Programme 19](#_Toc499211598)

[Tableau 4 : Robustesse logique des résultats 21](#_Toc499211605)

[Tableau 5 : Robustesse logique des produits 23](#_Toc499211606)

[Tableau 6 : Effet 1/Performances-Pays 27](#_Toc499211609)

[Tableau 7 : Contribution du Programme à l’Effet 1 29](#_Toc499211610)

[Tableau 8 : Effet 2/Performances-Pays 31](#_Toc499211612)

[Tableau 9 : Contribution du Programme à l’Effet 2 36](#_Toc499211613)

[Tableau 10 : Effet 3 /Performances Pays 41](#_Toc499211615)

[Tableau 11 : Effet 3 /Contribution du Programme 43](#_Toc499211616)

[Tableau 12 : Effet 4 /Performances Pays 46](#_Toc499211618)

[Tableau 13 : Effet 4 /Contribution du Programme 47](#_Toc499211619)

[Figure 1 : Cartographie des sources de financement du Programme 50](#_Toc499211622)

[Figures 2 : Programmation versus Exécution budgétaire 53](#_Toc499211626)

[Figure 3 : Programme versus Exécution budgétaire, par Résultat 54](#_Toc499211627)

# Résumé Exécutif

## Concept du Programme

i. Le programme 2015-2019 recouvre quatre domaines de concentration : Cohésion sociale et paix, avec comme résultat PNUAD/CPD poursuivi : "*D’ici à 2019 la cohésion sociale est facilitée par la justice transitionnelle, le dialogue entre communautés, la culture et l’éducation à la paix*" ; (ii) Réduction de la pauvreté et développement durable, avec comme résultat PNUAD/CPD poursuivi : "*D’ici à 2019, les populations vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes, utilisent des capacités de production dans un environnement (naturel) sain qui est propice à la réduction de la pauvreté*" ; (iii) Gouvernance et Etat de droit, avec comme résultat stratégique PNUAD/CPD poursuivi : "*D’ici à 2019, l’Etat et les institutions nationales et locales remplissent plus efficacement leur mission de service public et les acteurs non étatiques participent à la vie de la nation et exercent un contrôle citoyen dans le respect des principes de la bonne gouvernance et de la primauté du droit*" ; et (iv) Accès à la santé, avec comme résultat PNUAD/CPD poursuivi :"*D’ici à 2019, les communautés, en particulier les plus vulnérables et celles touchées par la crise, pourront accéder à des soins de santé de base de qualité et en bénéficier plus facilement et sur un pied d’égalité*."

## Résultats

ii. Alors que le cadre logique anticipe pour le programme un volant de ressources de 187,443 millions dollar américain sur 5 ans, la mobilisation de ressources externes couvre déjà 77% de ce montant. En termes de résultats substantiels, et au regard des critères d’évaluation du Comité d’Aide au Développement, de l’OCDE, la situation du programme est comme suit. Le graphique ci-dessous donne le niveau des réalisations des produits ayant pu faire l’objet d’un renseignement quantitatif.



*Sources : PNUD/Mali : ROARS, Rapports de projets. 20156*

iii. ***Pertinence*** : La pertinence stratégique du programme est ressortie très robuste, du fait notamment de l’alignement de ses thématiques sur les priorités de développement du pays, et sur les cadres de planification stratégique du PNUD (PS) et du SNU (UNDAF). D’un point de vue opérationnel, cette pertinence est toutefois relativisée par des approches projets, voire micro-projets, qui ne permettent pas d’optimiser l’influence du programme. Enfin, la pertinence du cadre logique est également insuffisante, avec des résultats, des produits et leurs indicateurs souvent libellés de manière inappropriés.

iv. ***Efficacité*** : Les effets recensés à mi-parcours du cycle sont robustes au niveau stratégique : le pays a été substantiellement appuyé dans la formulation d’outils stratégiques de politique globale (macroéconomie, planification, gestion de l’aide, climat des affaires, notamment) et sectorielle (environnement, agriculture, santé, etc.) ; l’existence d’outils stratégiques comme le CREDD et d’autres instruments de pilotage sont un cadre d’appel pour les autres partenaires du pays. Sur le plan opérationnel, aussi, les contributions du programme sont réelles : des dizaines de milliers de personnes, avec une focalisation sur les cibles jeunes et femmes, ont été insérés dans des dynamiques communautaires de renforcement de résilience économique et sociale : créations d’emplois dans le cadre de travaux HIMO ou d’AGR en phase avec la promotion d’une gestion durable des ressources. La présence de l’Etat a été améliorée sur le terrain à travers un redéploiement de services publics clés comme la justice, l’administration territoriale, décentralisée et déconcentrée. La cohésion nationale à la base a été favorisée à travers des infrastructures communautaires de proximité et des activités génératrices de revenus.

v. ***Efficience*** : Les standards de gestion de rang international du PNUD ont favorisé l’efficience à travers une optimisation des coûts de livraison. Ce profil est encore amélioré par le fait que le Bureau puise parfois dans l’expertise corporate du PNUD (Bureaux et Centres régionaux) à des coûts inférieurs à ceux du marché, d’une part, par le recours à la logistique de la Mission sans laquelle la couverture des risques sécuritaires aurait pu être très onéreuse pour le programme, d’autre part. La mutualisation de certains services avec d’autres agences du système, au niveau central et des bureaux de terrain, permet aussi une optimisation des coûts y relatifs. L’efficience est toutefois contrariée par le morcellement du programme et l’existence d’unités parallèles de gestion de projet en marge de l’exécution nationale (7 coordination de projet à côté de l’AEED !), de surcroît avec des pratiques de staffing insuffisamment harmonisées. Les difficultés d’un monitoring rapproché et systématique, résultant notamment du contexte sécuritaire délicat, sont également un facteur de dégradation de l’efficacité marginale du programme.

vi. ***Durabilité*** : Les effets dans le domaine des capacités de pilotage stratégique sont ancrés dans des structures nationales robustes et offrent un profil de pérennité favorable. De même, l’accompagnement prodigué à l’école de maintien de la paix ressort très bien valorisé par une structure qui s’efforce du reste de bâtir une certaine autonomie budgétaire en développant des masters attractifs et d’autres initiatives de recouvrement de coûts. L’école de formation de la police aussi capitalise bien sur l’assistance reçue du programme et envisage même de s’ouvrir sur la sous-région pour conforter ses bases et entrevoir une certaine autonomie garante de viabilité. Le redéploiement de l’Etat de droit à l’intérieur du pays, en revanche, est sous la menace des aléas sécuritaires encore hélas importants : par exemple, les magistrats, dont le redéploiement avait commencé à améliorer les statistiques nationales d’accès à la justice, recommencent encore à se replier dans la capitale du fait de la recrudescence des violences, dans les zones du Nord et du Centre notamment. Les acquis en matière de travail parlementaire devront être consolidés d’une législature à l’autre pour tenir compte du taux de renouvellement de la chambre, à moins de mettre davantage l’accent sur le renforcement des capacités des services techniques de l’Assemblée qui à leur tour prendraient mieux en charge les nouveaux élus. Les résultats en matière de cohésion et de résilience socioéconomique à la base sont tout aussi sensibles à l’évolution de la situation sécuritaire du pays. Enfin, l’avenir des acquis en matière de prévention et de gestion de la pandémie du Sida est fonction du niveau de réussite que pourrait connaître le transfert au pays de la gestion des ressources du Fonds Mondial Santé.

## Leçons apprises

1. ***Le programme marque une présence de qualité au côté de l’Etat dans des domaines critiques et y apporter des valeurs ajoutées décisives*.**

vii. Qu’il s’agisse du développement de capacités stratégiques de pilotage de l’économie, de la gestion environnementale, de la cohésion nationale, de la gouvernance et de la consolidation de l’Etat de droit, ou encore de la formation de potentiels de résilience au bénéfice des populations à la base, le programme déroule une présence continue et robuste dans le pays. Elle est d’autant plus appréciée et crée du résultat, qu’elle conserve une flexibilité de mise en œuvre qui fait que le PNUD est souvent décrit par les nationaux comme le recours de confiance.

1. ***Les entités nationales montrent une remarquable tendance à se retourner vers le PNUD pour contourner ou relativiser une exécution nationale source d’inertie à leurs yeux : ce tropisme ne favorise hélas pas l’appropriation et le développement de capacités****.*

viii ; Il est tout aussi remarquable que malgré l’exécution nationale comme modalité principale de la coopération avec le pays, les agences nationales partenaires se retournent parfois, voire souvent, vers le PNUD pour demander elles-mêmes qu’il soit dérogé à cette règle. Certes, cette pratique arrange tout le monde : la partie nationale s’exonère des procédures nationales réputées chronophages ; le PNUD améliore son "delivery" en gagnant du temps. Il est toutefois à craindre que cet usage ne favorise ni l’appropriation ni un véritable développement de capacités.

1. ***L’émiettement de certains segments du portefeuille ne favorise pas des effets robustes et génère, au contraire, des surcoûts d’opération allant à l’encontre des exigences d’efficience***.

ix. Le portefeuille se découvre fortement émietté à certains endroits. Le cluster Environnement offre une illustration achevée de cette situation, avec par exemple, pas moins de 7 petits projets ancrés à l’Agence de l’Environnement et du Développement Durable. Cet éclatement ne favorise pas une réelle densité d’effets, les interventions étant cloisonnées entre elles malgré une tutelle unique. De surcroît, chacune étant dotée d’une coordination technique parallèle, toutes contribuent à un renchérissement des coûts d’opération qui finit par mordre dans l’efficience du programme.

## Recommandations

1. ***Améliorer l’efficience du programme par une rationalisation des unités parallèles de gestion.***

x. Elles doivent être limités au minimum incompressible, au lieu de la situation actuelle où une multitude de micro interventions sont dotées de coordinations techniques régulièrement installées et rémunérées aux frais du programme, sur des ressources qui n’arrivent donc pas à leurs bénéficiaires plus légitimes. Pour les rares qui seront conservées, sans doute pour aider à gérer des programmes de large emprise, il faudra harmoniser leur cadre de fonctionnement et leurs registres de coûts, d’accord partie avec non seulement la partie nationale, mais aussi, si possible, avec les autres agences UN, voire plus globalement la communauté locale des partenaires au développement.

1. ***Améliorer le suivi-évaluation et le reporting sur le programme, pour en accroire le rendement et le dialogue avec les partenaires.***

xi. Le suivi opérationnel du portefeuille, exécuté par les partenaires d’exécution étatiques ou venant de la société civile doit être amélioré : ces partenaires doivent sentir plus souvent la présence du PNUD sur le terrain, en tenant compte naturellement des contraintes sécuritaires. En aval ce suivi rapproché doit se traduire un reporting amélioré, tenant compte des besoins d’information des bailleurs de fonds du programme, même si l’on reste dans les principes de responsabilité et de souveraineté du PNUD en matière de gestion des ressources qui lui sont confiées.

1. ***Valoriser l’expertise genre dans la formulation de nouveaux projets et l’écriture des plans de travail des projets en cours, pour y refléter la transversalité de cette dimension***

xii. Cette expertise doit être mieux ressentie dans le programme, en termes d’appui à l’insertion dans les stratégies des projets de contenus capables de faire bouger les lignes dans la promotion de l’équité de genre : il faut dépasser le réflexe courant de se satisfaire de constater que les femmes sont naturellement bien représentées parmi telles cibles ; cette présence massive dans certains domaines ne leur confère pas pour autant une maîtrise équivalente dans les superstructures de gestion de leur environnement de cibles. L’expertise genre doit donc être vigilante et imaginative pour inscrire systématiquement dans les plans de travail des approches hardies de la question de l’autonomisation des femmes qui ne se ramène pas au simple fait, pour elles, d’être des bénéficiaires numériquement importants.

1. ***Donner à la communication les moyens d’exister dans le fond pour migrer d’une approche événementielle à une approche de plus grande substance***

xiii. Les projets qui produisent du contenu n’ont pas forcément et naturellement le réflexe d’y articuler la communication qu’ils méritent. Ils y pensent ponctuellement lorsqu’ils sont en situation d’approche des partenaires dans le cadre de la mobilisation de ressources, mais à ce moment-là lesdits contenus ne sont peut-être pas assez apprêtés pour être suffisamment significatifs en mode communication. Il faut donc organiser la valorisation de l’Unité Communication dans ce cadre (en lui donnant des moyens et en l’intégrant dans la gestion des productions des projets !), pour une communication de contenu au long cours, au service d’une politique proactive de partenariat et de mobilisation de ressources.

1. ***Redonner du souffle à la mobilisation de ressource dans un contexte de plus en plus concurrentiel et difficile, en jouant mieux des atouts du programme et du Bureau***

xiv. Le contexte financier du programme se profile avec des difficultés à l’horizon : la perte dès 2018 d’une partie au moins des ressources du Fonds Mondial/Santé ; le risque d’un détachement progressif des partenaires par rapport à une crise qui s’installe dans la durée ; la concurrence grandissante des agences d’exécution de type société civile internationale ; notamment. Dans cette nouvelle donne, le Bureau doit consolider sa stratégie de mobilisation de ressources en s’appuyant mieux sur trois leviers au moins : (i) la communication de contenus au long cours visée dans la recommandation précédente ; (ii) une meilleure mise à contribution du partenaire national, non pas uniquement en tant que source de financement, mais aussi surtout dans le cadre de tandems pour approcher les bailleurs de fonds ; (iii) explorer dans horizons nouveaux comme les opérateurs de téléphonie mobile et plus largement le secteur privé dans le cadre de Partenariat Public Privé.

1. ***Réécrire la matrice des résultats et des ressources en s’appuyant sur le résultat d’une éventuelle réécriture de la matrice de l’UNDAF dont elle procède***.

xv. Si à la faveur de la revue à mi-parcours de l’UNDAF, le cadre logique en est assaini et réécrit convenablement, le programme devra automatiquement refléter cet ajustement pour améliorer son évaluabilité : une matrice correctement outillée permet de rendre mesurables et visibles les valeurs ajoutées apportées par le programme dans son environnement ; à cette occasion, profitant de la finalisation de la priorisation des ODD pour le pays, le programme devrait également consacrer son réalignement sur ces marqueurs de développement.

# Introduction

## But de l’évaluation

1. Le but de l’évaluation est de satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes : le Programme des Nations Unies pour le Développement, l’Etat de la République du Mali, les autres Partenaires techniques et financiers et la société civile, ainsi que, plus largement, les bénéficiaires du programme. Plus précisément, il s’agit de leur fournir, à mi-parcours, les éléments nécessaires à une bonne appréhension des résultats obtenus, des difficultés rencontrées, et des enseignements et recommandations à en tirer susceptibles d’aider à mieux aller de l’avant dans la deuxième moitié du cycle de programmation.

## Portée de l’évaluation

2. L’évaluation couvre les quatre axes stratégiques par lesquels le PNUD est engagé à contribuer aux effets UNDAF :

1. "*D’ici à 2019 la cohésion sociale est facilitée par la justice transitionnelle, le dialogue entre communautés, la culture et l’éducation à la paix*"
2. "*D’ici à 2019, les populations vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes, utilisent des capacités de production dans un environnement (naturel) sain qui est propice à la réduction de la pauvreté*"
3. "*D’ici à 2019, l’Etat et les institutions nationales et locales remplissent plus efficacement leur mission de service public et les acteurs non étatiques participent à la vie de la nation et exercent un contrôle citoyen dans le respect des principes de la bonne gouvernance et de la primauté du droit*"
4. "*D’ici à 2019, les communautés, en particulier les plus vulnérables et celles touchées par la crise, pourront accéder à des soins de santé de base de qualité et en bénéficier plus facilement et sur un pied d’égalité*."

3. L’évaluation à mi-parcours dresse un bilan des réalisations obtenues et des contraintes rencontrées lors de la mise en œuvre du Programme Pays. Elle permet de mieux aligner le programme sur les priorités nationales telles que définies dans le CREDD, d’apprécier la contribution du Programme Pays du PNUD à la mise en œuvre de l’Accord de Paix et de Réconciliation Nationale dans les thématiques qui relèvent du mandat du PNUD (Cohésion sociale, Décentralisation, Relèvement, etc.)., de mieux prendre en compte l’évolution de l’environnement socio-économique et institutionnel du pays et certains thèmes transversaux de portée stratégique comme le Genre, les Droits Humains, le Renforcement des Capacités, qui constituent aussi les principes programmatiques des Nations Unies. Enfin, au delà des résultats retracés, l’évaluation vise aussi à tirer des enseignements et formuler des recommandations pour encadrer la mise en œuvre de la seconde phase du programme. (Source : TDR)

## Objectifs de l’évaluation et questions évaluatives subséquentes

4. Les termes de référence de la mission assignent les objectifs ci-dessous à l’évaluation à mi-parcours du Programme Pays, cycle 2015-2017 :

* Apprécier l’alignement des priorités du Programme Pays sur les priorités du UNDAF+ et du CREDD;
* Apprécier la pertinence et la cohérence des programmes et projets mis en œuvre (pertinence par rapport aux effets UNDAF+ retenus, aux priorités nationales telles qu’énoncées dans le CREDD) et l’adéquation des interventions du PNUD;
* Apprécier les progrès réalisés vers l’atteinte des résultats attendus tels qu’énoncés dans la matrice des résultats du CPD (réalisations, ressources utilisées, gap de financement par secteur, difficultés opérationnelles rencontrées, risques);
* Procéder à l’évaluation du Programme Pays par rapport à la matrice des résultats du PNUAD+ et le cadre des mesures et des indicateurs de suivi du CREDD;
* Apprécier la prise en compte des priorités émergentes survenues en cours du cycle et comment ces priorités ont influencé les résultats obtenus et leurs impacts sur les résultats attendus du PNUAD+ et du CPD initialement fixés;
* Apprécier la contribution du PNUD dans la mise en œuvre du UNDAF+, y compris  les mécanismes de coordination (Comité Programme, OMT, Groupe Communication, Groupes Thématiques) et la stratégie de communication conjointe (actions réalisées, difficultés et contraintes);
* Apprécier la contribution du PNUD dans la mise en œuvre de l’Accord de Paix, notamment à travers les axes liés à ses domaines de Coopération tels que la Cohésion Sociale, la Décentralisation et le Relèvement post-conflits ;
* Evaluer le degré d’implication des partenaires (Gouvernement, PTFs, Société Civile/ONGs, Secteur Privé, collectivités locales) dans la mise en œuvre du CPD;
* Faire une évaluation de la mobilisation des ressources  et des efforts de partenariats développés par le PNUD dans un contexte d’aide publique au développement en pleine mutation Post-Déclaration de Paris, Plan d’action d’Accra et Accord de Partenariat de Busan. En particulier, apprécier le niveau d’engagement du PNUD dans l’architecture de l’aide pour la mise en œuvre du CREDD au Mali (Cadre Sectoriel de Dialogue, Groupes Thématiques) ;
* Evaluer l’impact sur les groupes cibles et les institutions, des activités du programme,  en termes de développement des capacités et de durabilité des interventions;
* Evaluer dans quelle mesure, les arrangements de gestion et le mécanisme de suivi  et évaluation ont effectivement facilité l’atteinte ou non des résultats et leur durabilité ;
* Apprécier les mécanismes et stratégie de communication autour du programme (actions réalisées, difficultés et contraintes) ;
* Apprécier la cohérence entre les mécanismes de coordination et de mise en œuvre du CPD (Comités de Pilotage des Projets), ceux du PNUAD+ et les mécanismes nationaux existants: pertinence, forces et faiblesses ;
* Apprécier la durabilité des résultats en rapport avec les priorités nationales de développement ;
* Identifier les leçons apprises et capitaliser les bonnes pratiques ;
* Formuler des recommandations pour la 2ème phase du cycle de programmation;

5. L’Evaluation se doit d’intégrer ces objectifs spécifiques dans le cadre des critères du Comité d’Aide au Développement de l’OCDE, à savoir la pertinence, l’efficacité, l’efficience et la durabilité des résultats.

## Méthodologie

6. La méthodologie utilisée est articulée autour d’une revue documentaire, d’entretiens avec les parties prenantes au programme (Partie nationale - institutionnels et bénéficiaires directs -, PNUD et autres Partenaires techniques et financiers, société civile, notamment), (voir en Annexe liste exhaustive des sources de données primaires).

### Revue documentaire

7. La revue documentaire, dont le support est versé aux Annexes de ce rapport, a porté sur les ressources ci-dessous, notamment :

* **Documents contextuels**
* Pays : PRED 2013-2014, CSCRP (2012-2017), PAG (2013-2018), PDARN, APRM Juin 2014, CREDD 2016-2018
* SNU : PNUAD
* Plan Stratégique PNUD
* **Documents du Programme**
* Documents de programmation :
* Programme pays 2015-2019
* Documents et PTA des projets
* Documents d’exécution
* Rapports ROAR
* Rapports annuels de progrès des différents projets
* Rapports d’évaluation de projets

8. L’exploitation des documents a permis de construire une première visibilité sur la programmation et son opérationnalisation. Elle a conduit à affiner la méthodologie et les outils d’évaluation constitutifs, le tout acté dans un Rapport initial qui est le premier livrable de la mission.

### Entretiens

9. Les entretiens ont concerné les groupes d’acteurs suivants, répartis entre divers statuts et institutions :

* PNUD et autres agences du SNU
* Partenaires Techniques et Financiers
* Partenaires Etatiques
* Organisations de la Société civile
* Bénéficiaires directs des interventions

##

## Echantillonnage

10. La revue documentaire a couvert l’ensemble du portefeuille attaché au programme. Les entretiens et les visites de réalisations, en revanche, ont porté sur un échantillon de personnes et d’actifs choisis, d’accord parties entre la mission et les gestionnaires de portefeuille, mais selon les critères d’inclusion ci-dessous arrêtés par les évaluateurs :

1. ***Couverture stratégique du portefeuille*** : avoir des personnes et des interventions qui représentent les différentes composantes du programme
2. ***Taille stratégique/volumique*** : avoir des interventions d’une certaine significative
3. ***Diversité géographique*** : avoir des interventions montrant une couverture sinon exhaustive du moins diversifiée des zones de concentration du programme
4. ***Qualité*** : avoir des interventions réputées performantes et d’autres qui le seraient moins, pour permettre des apprentissages diversifiés, articulées sur les succès et les insuccès

### Cadre d’analyse

11. Le cadre analytique adopté s’appuie sur les critères de l’évaluation explicitement visés par les termes de référence de la mission : pertinence, efficacité, efficience, durabilité. L’approche prend également en compte les thématiques transversales comme le genre, les droits humains, le renforcement de capacités, l’appropriation nationale en relation avec la durabilité, notamment.

12. L’analyse débouche sur un système de notation des performances assorti d’une échelle de valeurs qualitative à trois seuils : « E » pour élevé, « M » pour moyen et « F-N » pour Faible à Nul. En amont de chaque attribution de note, les déterminants de celle-ci sont exposés dans le détail.

### Limitations et mesures de remédiation

13. Le contexte pays, caractérisé par un risque sécuritaire élevé, notamment du centre au nord, a été un facteur de contrainte pour la mission, comme il l’est d’ailleurs au jour le jour pour la mise en œuvre du programme. En effet la mobilité de la mission a été finalement limitée, notamment dans la capitale et ses environs. Comme stratégie de mitigation, l’évaluation a accru ses objectifs en matière de rencontre avec les personnes ressources.

### Calendrier de la mission

14. La mission en République du Mali a eu lieu du 04 Septembre au 02 Octobre 2017, suivant le chronogramme ci-dessous :

# Tableau 1 : Chronogramme de mission

|  |
| --- |
| Tableau 1 : Chronogramme |
| N° | Etapes /Activités | Chronogramme |
| .1. | Briefing Directeur Pays a.i. | 05 Septembre 2017 |
| .2. | Briefing : Equipes Programme, puis Directeur Programme | 05 Septembre 2017 |
| .3. | Revue documentaire initiale | 4-11 Septembre 2017 |
| .4. | Entretiens Team leader/chargés de programme Gouvernance | 11 Septembre – 3 Octobre 2017 |
| .5. | Entretiens Team leader/chargés de programme Environnement |
| .6. | Entretiens Unité Politiques et Stratégiques |
| .7. | Entretien Directeur Programme |
| .8. | Entretiens Section Fonds Mondial |
| .9. | Entretiens Partie nationale institutionnelle |
| .10. | Entretiens Partie nationale : Société civile |
| .11. | Entretiens Bénéficiaires directs |
| .12. | Entretiens avec les PTF |
| .14. | Débriefing avec le staff du PNUD à Bamako | 02 Octobre 2017 |
| .15. | Rapport | 03-10 Octobre 2017 |

15. La mission au Mali a donc démarré par un briefing à deux niveaux (Stratégique et technique), et s’est conclue par un débriefing avec l’Equipe technique de Programme sous la présidence du Directeur du Programme. Le premier type de rencontre a permis au PNUD de préciser ses attentes, et aux évaluateurs de partager leur compréhension de la mission, annonciatrice de la méthodologie finalisée suite à la revue documentaire initiale, tandis que le débriefing a donné aux Consultants l’opportunité de restituer leurs observations intermédiaires et de recueillir le premier feedback des parties avant d’aller plus avant dans l’élaboration du rapport.

# Contexte national

## Milieu naturel

16. Le Mali couvre une superficie de 1.241.238 Km2, avec une population estimée à 17,5 millions habitants en 2015 (source : Direction nationale de la Population), dont 50,4% de femmes. A 3,6% en rythme annuel, la croissance naturelle est importante, parmi les plus élevées de la région. La densité démographique est très variable d’une zone à une autre, passant de 90 habitants/Km2 à moins de 5 habitants/Km2 dans l’extrême nord du pays.

## Gouvernance et de sécurité

17. Le pays est une République laïque, avec un parlement monocaméral, l’Assemblée Nationale, qui exerce le pouvoir législatif. Le pouvoir exécutif est exercé par un Président élu au suffrage universel direct et son gouvernement dirigé par un Premier Ministre. La plus haute autorité judiciaire est la Cour Suprême. Des organes élus, à travers les collectivités territoriales, assurent des responsabilités dans la conception et la mise en œuvre du développement local. Les réformes en faveur de la décentralisation se succèdent, sans donner pour le moment de pleins résultats s’agissant du transfert des compétences et des ressources en faveur des collectivités locales.

18. Sur le plan sécuritaire, un Accord de Paix et de Réconciliation a été signé en juin 2014. Mais sa mise en œuvre rencontre encore de nombreuses difficultés. La situation sécuritaire du pays, notamment dans le Nord et le Centre, ne s’est guère améliorée. Un référendum visant à modifier la constitution et adossé à ce contexte a finalement été ajourné après avoir suscité beaucoup d’émoi et de controverses à travers le pays. Au total, en dépit du retour à un calme relatif dans le nord, l’insécurité reste préoccupante dans certaines régions. Le rétablissement de l’autorité de l’État, le retour des réfugiés et des personnes déplacées dans le pays et l’accès aux zones d’intervention restent des défis majeurs.

## Economie et développement humain

19. L’économie du Mali repose principalement sur l’agriculture et l’élevage dont le rendement est limité par une pluviométrie aléatoire et très souvent insuffisante. La croissance du PIB a varié en dents de scie entre 11,9% en 2001 et 5,8% en 2010. Elle est encore tombée à 6% en 2015 et devait se replier à 5,3%, selon une projection du FMI (Rapport pays 2016, N°16/149). L’incidence de la pauvreté monétaire a diminué entre 2006 et 2010, passant de 47,5% à 45,4%. Elle a subi l’effet de la crise sécuritaire, se dégradant jusqu’à 47,1 en 2013. Il faut noter que, selon des données de 2013, la pauvreté est plus importante en milieu rural (54,5%) qu’en milieu urbain (49,3% hors Bamako)[[1]](#footnote-1).

20. L’Indice du Développement Humain (IDH) a régulièrement augmenté de 2005 à 2013 en passant de 0,359 à 0,407. En 2013, le Mali occupait le 182ème rang sur 187 pays considérés dans le classement mondial de l’IDH. Le pays a amélioré sa position en 2014 en occupant le 176ème rang, et en 2016 où il est classé 175%. La lutte contre le VIH/SIDA a donné des résultats satisfaisants, mais la prévalence du paludisme reste encore très élevée.

21. Selon l’Enquête Nationale Sur La Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (ENSAN), de février 2017, un quart (25,6%) des ménages maliens sont en insécurité alimentaire (essentiellement dans sa forme modérée 22%, contre 3,6% pour la forme sévère) au niveau national[[2]](#footnote-2). L’insécurité alimentaire n’est pas liée à la disponibilité, mais plutôt à l’accessibilité et à l’utilisation.

## Environnent et des ressources naturelles

22. L’environnement et les ressources naturelles sont un haut lieu de préoccupation dans un pays sahélien comme la Mali en bute à la désertification, qui progresse à une vitesse de 15 kilomètres par an (source CDP), et où sont fréquentes aussi des catastrophes naturelles de type inondations et sécheresses cycliques liées aux changements climatiques. Les précipitations ont par exemple connu une diminution de l’ordre de 20 % dans une période récente. Ces problèmes ont des effets négatifs sur les ressources naturelles, dont 70 % de la population au moins, surtout les personnes les plus vulnérables, tirent leurs moyens de subsistance : 1,5 million de personnes vivent dans une grande insécurité alimentaire.

23. La réduction des risques de catastrophes reste donc un défi important, y compris en termes d’intégration dans les politiques nationales, locales et sectorielles de développement. Le défi environnemental résonne aussi bien au cœur des établissements humains : avec un croît démographique naturel des plus élevés d’Afrique (3,6 %), l’urbanisation non maîtrisée charrie des problèmes critiques d’assainissement. Dans le cadre des instruments internationaux du secteur, le pays peut compter sur les importantes ressources du Fonds pour l’environnement mondial (FEM) et du Fonds de Copenhague pour le climat (Fonds Vert).

# Contenu du programme pays

## Contenu stratégique

24. Le programme 2015-2019 recouvre quatre domaines de concentration : Cohésion sociale et paix, avec comme résultat PNUAD/CPD poursuivi : "*D’ici à 2019 la cohésion sociale est facilitée par la justice transitionnelle, le dialogue entre communautés, la culture et l’éducation à la paix*" ; (ii) Réduction de la pauvreté et développement durable, avec comme résultat UNDAF/CPD poursuivi : "*D’ici à 2019, les populations vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes, utilisent des capacités de production dans un environnement (naturel) sain qui est propice à la réduction de la pauvreté*" ; (iii) Gouvernance et Etat de droit, avec comme résultat stratégique UNDAF/CPD poursuivi : "*D’ici à 2019, l’Etat et les institutions nationales et locales remplissent plus efficacement leur mission de service public et les acteurs non étatiques participent à la vie de la nation et exercent un contrôle citoyen dans le respect des principes de la bonne gouvernance et de la primauté du droit*" ; et (iv) Accès à la santé, avec comme résultat UNDAF/CPD poursuivi :"*D’ici à 2019, les communautés, en particulier les plus vulnérables et celles touchées par la crise, pourront accéder à des soins de santé de base de qualité et en bénéficier plus facilement et sur un pied d’égalité*." Ces quatre résultats stratégiques sont traversés par les thématiques transversales qui sont de droit des éléments structurels de programmation au sein du SNU : les droits humains, le genre, le développement de capacités, notamment.

25. En termes, d’interventions opérationnelles, sur la base des données communiquées par le Suivi-Evaluation du Bureau, le portefeuille se compose des Projets et programmes suivants :

# Tableau 2 : Vue d’ensemble du Portefeuille

| Clusters | Codes | Projets |
| --- | --- | --- |
| Fonds Mondial | 00098996 | Strengthening of National Resp |
| 00092937 | Opérationnalisation unités |
| 00084293 | Fighting HIV /AIDS in Mali |
| 00085760 | Appui Operationnel au CCM |
| Environnement, changements climatiques, développement durable inclusif | 00081072 | Programm for Climate Change ad |
| 00091312 | Renforcemt de la résilience de |
| 00094957 | Appui SNCC |
| 00097458 | Intégrat°jeunes Mopti,TBT,Gao |
| 00077304 | Projet Appui à la restauration |
| 00103795 | Program Réduction effets Néfa |
| 00088621 | PEI Mali |
| 00099106 | Gestion des risques d'inondati |
| 00046427 | PNUE:Renf.articul.politique |
| 00075081 | PAPAM appui environnemental |
| 00105388 | Améltion de la prodution agric |
| 00076446 | Expansion et renforcement AP |
| 00087699 | Troisième Communication nation |
| 00013615 | PENRAF |
| 00075650 | Amélioration ENV. actions |
| 00099453 | Appui Sécurité Humaine |
| 00095678 | Promotion produc d'Elecrticité |
| 00101136 | Conservation des éléphants du |
| 00087117 | RC résilience CC et S A |
| 00088030 | Projet conjoint jeunesse et ré |
| 00099461 | Plates Formes |
| 00078299 | Prog. Appui Gest Env et Promot |
| 00101533 | Génértion avtage pr Env globa |
| 00081418 | Promotion Production Utilisati |
| 00091735 | Progr Appui Agriculture Durabl |
| 00079313 | Plan de Gestion d' Elimination |
| 00062484 | POVERTY REDUCTION AND WOMEN'S |
| 00074152 | Addressing CC in the LDC's |
| 00085903 | PARPPF Faguibine |
| Gouvernance démocratique | 00088627 | Restauration autorité Etat |
| 00102307 | Lutte contre les facteurs de c |
| 00103012 | RC services pénitentiaires |
| 00086940 | Le projet d’appui au renforcement Coh sociale |
| 00062962 | TOKTEN Mali |
| 00094743 | Renforcemt cap Ecole Nat Polic |
| 00098238 | Decentralisation et Gouvernanc |
| 00098858 | Projet Réinsertion socioéconom |
| 00093663 | Appui au Renf. des Cap de Res |
| 00099930 | MLI Border management for stab |
| 00095959 | Border management and border c |
| 00092016 | Renforcement capacités EMP |
| 00105847 | Appui Autorités Intérimaires |
| 00092422 | App Celulle Consolidation Paix |
| 00059548 | Renforcement Parlement |
| 00081304 | Programme Droits de l'Homme |
| 00081302 | Projet Elections 2012-2014 |
| Politiques et Stratégies | 00081861 | Appui conjoint des PTF au Pool |
| 00087611 | Appui aux politiques et straté |
| 00080710 | Appui aux filières agro-alim |
| 00087654 | Renforcement Efficacité Aide |
| 00061547 | Pool technique PTFs |
| 00096654 | Africa-Kazakhstan Partnership |
| 00062194 | Renf. Cap. SHA |

***Source****: PNUD/Mali, PMSU, Septembre 2017.*

## Cadre de mise en œuvre

26. Le programme est globalement placé sous exécution nationale, avec toutefois la possibilité d’une exécution directe le cas échéant, dans le respect des procédures, compte tenu de la situation de crise du pays qui peut induire ici où là une détérioration des capacités stratégiques et techniques. Des micro-évaluations sont régulièrement réalisées par le Système pour apprécier le niveau des capacités des entités nationales et leur adresser un appui approprié. La planification et la mise en œuvre sont mobilisent un partenariat avec une entité nationale, relevant des pouvoirs publics ou des organisations de la société civile. La guidance stratégique est assurée dans le cade d’un Comité directeur tripartite (Gouvernement-PNUD-Partenaires financiers).

27. En appui à la mise en œuvre du programme, il est créé au sein du Bureau une Unité de gestion et de contrôle de la qualité. Elle promeut le contrôle de la qualité et le suivi et l’évaluation des résultats et, le cas échéant, propose des mesures de mitigation. Elle veille aussi à l’intégration de valeurs de référence et d’indicateurs en rapport avec les dimensions relatives à l’égalité des sexes, aux droits fondamentaux, aux jeunes, aux personnes handicapées et aux groupes les plus pauvres. Le suivi et l’évaluation du programme sont en principe alignés sur les mêmes exercices concernant le PNUAD et le CSCRP du Gouvernement. Le dispositif de monitoring est porté par a) des examens annuels; b) des réunions de suivi trimestrielles avec le Gouvernement et les partenaires; c) des réunions des groupes thématiques, des comités techniques et des comités directeurs du PNUAD; et d) des visites sur le terrain.

## Risques anticipés sur le programmation

28. Le programme est assis sur un effort d’anticipation de risques et se propose de conforter sa visibilité sur son environnement et son contexte de mise en œuvre à moyen et long terme, en envisageant "*Une analyse du développement dans une situation de co*nflit". En tout état de cause le risque sécuritaire est dès le début une préoccupation de premier pour le programme. Est également envisagé, la possibilité que les partenaires du pays changent de priorités de coopération avec le Mali et que cela entraîne une difficulté dans la mobilisation des ressources du programme. Le risque sur la sécurité appelle de la part du programme une plus grande interface avec la MINUSMA, surtout pour la couverture des zones de conflits, tandis que le programme prévoit de gérer le risque sur les ressources par une stratégie de diversification des partenaires et une meilleure communication sur ses résultats.

##  Programmation budgétaire

29. La programmation budgétaire actée dans le cadre des résultats et des ressources, annexé au CPD alloue au Programme un budget prévisionnel total de 187,443 millions USD. La contribution du PNUD sur ses ressources ordinaires s’élève à 31,941 millions de dollar, soit 17% du devis-programme, pour 83% de ressources à mobiliser auprès des partenaires. Le tableau ci-dessous fait le point de la répartition du budget par résultats stratégiques et sources.

# Tableau 3 : Budget prévisionnel du Programme

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| N° | Axes Programmatiques | Ressources projetées(En USD) |
| Ordinaires | Autres | Total | En % |
| 1. | Résultat 1 : D’ici à 2019, la cohésion sociale est facilitée par la justice transitionnelle, le dialogue entre communautés, la culture et l’éducation à la paix. | 6 943 000 | 18 000 000 | 24 943 000 | 13% |
| 2. | Résultat 2 : "D’ici à 2019, les populations vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes, utilisent des capacités de production dans un environnement (naturel) sain qui est propice à la réduction de la pauvreté." | 13 500 000 | 57 500 000 | 71 000 000 | 38% |
|  | Résultat 3 : "D’ici 2019, l’État et les institutions nationales et locales remplissent plus efficacement leur mission de service public et les acteurs non étatiques participent à la vie de la nation et exercent un contrôle citoyen dans le respect des principes de la bonne gouvernance et de la primauté du droit." | 11 500 000 | 50 500 000 | 62 000 000 | 33% |
|  | Résultat 4 : "D’ici à 2019, les communautés, en particulier les plus vulnérables et celles touchées par la crise, pourront accéder à des soins de santé de base de qualité et en bénéficier plus facilement et sur un pied d’égalité." |  | 30 000 000 | 30 000 000 | 16% |
| 3. | Programme Pays | 31 943 000 | 156 000 000 | 187 943 000 | 100% |

*Source : PNUD, Bamako, CPD 2015-2019*

## Modifications intervenues en cours de mise en œuvre

30. Aucune modification formelle n’a été apportée au programme dans la période en évaluation, si l’on entend par là un avenant au programme faisant l’objet d’une signature nouvelle de la part des parties.

# Evaluation de performances

## 3.1. Pertinence

### Pertinence stratégique : alignement sur les priorités de développement du pays

31. Le programme est aligné sur les stratégies de développement de la République du Mali, qu’il s’agisse des instruments internationaux auxquels le pays a souscrit, comme les Objectifs du Millénaire pour le Développement (en vigueur au moment de sa formulation, et durant la première année du cycle !), ou des outils de programmation qui les opérationnalisent dans les politiques nationales. En tant que cadre d’amélioration de la gouvernance, et de promotion d’une croissance inclusive dans le cadre d’un développement durable, le CPD servait de manière transversale la totalité des huit OMD, mais reste également en phase avec les Objectifs de Développement Durable. Du reste, dans le cadre même du programme, le Bureau accompagne le pays dans la priorisation et l’internationalisation des ODD.

32. Le CPD est également en phase avec les cadres stratégiques qui organisent les politiques de développement au Mali, notamment le référentiel principal qu’est le Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CSRDD : 2016-2018). Héritier de générations précédentes d’outils de planification nationale, comme le Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCRP : 2013-2017), le Plan pour la Relance Durable du Mali (PRED : 2013-2014), le Programme d’Actions du Gouvernement (PAG : 2013-2018), ou encore le Programme de Développement Accéléré des Régions du Nord, et l’Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali, qu’il a absorbés, le CSRDD est articulé sur Trois Axes stratégiques : (i) Croissance économique inclusive et durable ; (ii) Développement social et Accès aux services sociaux de base ; et (iii) Développement institutionnel et Gouvernance. Les quatre effets poursuivis par le CPD rentrent parfaitement dans les priorités nationales couvertes par les 3 Axes rappelés ci-dessus.

33. Enfin, le programme est en phase avec le Plan Stratégique du PNUD et avec le Plan cadre pour l’assistance au développement (UNDAF) au niveau local. Succédant à celui de 2008, le Plan Stratégique 2014-2017 du PNUD, qui a servi d’ancrage au cycle du CPD, avait pour but "*d’aider les pays à assurer simultanément l’élimination de la pauvreté et une réduction sensible des inégalités et de l’exclusion*". Il déclinait sept Résultats attendus auxquels les axes du CPD concouraient solidairement, avec des possibilités d’impact plus ou moins marquées selon les résultats considérés. Quant à l’UNDAF+ 2015-2019, le programme y puise directement ses quatre Résultats stratégiques.

* + 1. Pertinence opérationnelle : qualité des approches et contenus spécifiques mis en **œuvre**

34. Le programme étant parfaitement aligné sur ses différents référentiels de droit (instruments nationaux et internationaux de programmation et de cadrage du développement du pays), la question de la pertinence des approches et des contenus spécifiques qu’il recouvre dans sa mise en œuvre n’en reste moins digne d’intérêt. Des entretiens réalisés sur le terrain, avec différentes catégories d’acteurs, il ressort globalement que le programme s’efforce d’apporter des réponses à des problèmes vécus par les bénéficiaires, institutionnels et personnes physiques. Dans le domaine de la gouvernance, le programme apporte au pays un appui décisif en l’aidant à restaurer les capacités et la présence sur le territoire national d’institutions nationales fragilisées par la crise. La même crise a fortement entamé les capacités de résilience des populations surtout au Nord, rendant particulièrement opportunes les actions de développement inclusif durable que le programme promeut en leur faveur.

35. La pertinence opérationnelle du programme ressort souffrir seulement de quelques points de restriction, notamment l’approche projet parcellaire mise e avant dans certains segments du portefeuille. Dans la composante Environnement et Développement inclusif durable, par exemple, le programme met en œuvre, avec le même partenaire national, l’AEDD, pas moins de 7 projets spécifiques qui poursuivent pourtant les mêmes objectifs stratégiques.

### Pertinence logique : qualité du cadre de résultats et des ressources

36. Le programme est doté d’une matrice valant cadre de mise en adéquation des résultats et des ressources. Quatre (04) Résultats et Onze (produits), assortis d’indicateurs de mesure, eux-mêmes analysés en valeurs de référence et cibles à atteindre, décrivent les apports de substance que le programme se propose de faire à l’environnement. Les tableaux ci-dessous analysent la qualité technique de ces instruments de programmation.

# Tableau 4 : Robustesse logique des résultats

| Analyse de la robustesse logique des Résultats  |
| --- |
| Résultats/Indicateurs de résultats | Evaluation Cadre de mesure du Résultat |
| Indicateurs | Résultats |
| "D’ici à 2019, la cohésion sociale est facilitée par la justice transitionnelle, le dialogue entre communautés, la culture et l’éducation à la paix." | Nombre de cas d’insécurité dans le nord (en rapport avec le conflit armé, le terrorisme, la criminalité et la guerre, par région)* Réf : Conflit ouvert et actes terroristes (2013)
* Cible : Stabilisation et réconciliation
 | Indicateur non mesurable et non sensible au genre | Résultat pertinent au fond, mais techniquement large, voire vague, non mesurable et non sensible au genre ! |
| Degré de mise en œuvre de l’accord général de paix* Réf : Non disponible
* Cible : A déterminer
 | Référence et cible non déterminés ; indicateur non sensible au genre |
| Nombre de violations du droit international humanitaire et des droits fondamentaux en rapport avec le conflit* Réf : 112 (2012-2014)
* Cible : 0
 | Indicateurs mesurables, mais non sensible au genre |
| Nombre d’incidents impliquant une violation grave des droits des enfants touchés par un conflit armé* Réf : 32
* Cible : 0
 | Indicateur mesurable, mais non sensible au genre |
| Nombre de réfugiés et de personnes déplacées à l’intérieur du pays (ventilé par statut de réfugié et de personne déplacée et par région)* Réf : 140 033 réfugiés et 126 249 personnes déplacées (au 31ier Juillet 2014)
* Cible : 0
 | Indicateur mesurable, mais non sensible au genre |
| "D’ici à 2019, les populations vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes, utilisent des capacités de production dans un environnement (naturel) sain qui est propice à la réduction de la pauvreté." | Taux de chômage* Réf : 13,5 % (estimation)
* Cible : Réduction de 2 % paran
 | Indicateur mesurable, mais non sensible au genre | Résultat pertinent au fond, mas techniquement large, voire vague, non mesurable, mais sensible au genre ! |
| Taux de croissance* Réf : 1,7% (2013)
* Cible : 7 %
 | Indicateur mesurable, mais non sensibles au genre |
| Taux de pauvreté* Réf : 43,6 %
* Cible : 21%
 | Indicateur mesurable, mais non sensible au genre |
| Part du budget national* Réf : 1%
* Cible : 4,8%
 | Indicateur mesurable, mais non sensible au genre |
| Classement Doing Business (objectif à déterminer)* Réf : Non disponible
* Cible : Non déterminé
 | Indicateur mesurable mais non sensible au genre ; Référence et cible non déterminés |
| Taux d’insécurité alimentaire* Réf : 29%
* Cible : 14%
 | Indicateur mesurable, mais non sensible au genre |
| "D’ici 2019, l’État et les institutions nationales et locales remplissent plus efficacement leur mission de service public et les acteurs non étatiques participent à la vie de la nation et exercent un contrôle citoyen dans le respect des principes de la bonne gouvernance et de la primauté du droit." | Index Ibrahim (Score)* Réf : 50,7 (2013)
* Cible : 55
 | Indicateur mesurable, mais non sensible au genre | Résultat pertinent au fond, mais techniquement large, voire vague, non mesurable et non sensible au genre ! |
| Pourcentage de la population en faveur du processus démocratique* Réf : Non disponible
* Cible : Non déterminé
 | Indicateur mesurable, mais non sensible au genre ; Référence et cible non déterminés |
| Pourcentage de cas traités de violation des droits fondamentaux (par âge, sexe et région)* Réf : Non disponible
* Cible : Non déterminé
 | Indicateur mesurable et sexo-spécifique ; Référence et cible non déterminés |
| Taux de participation électorale (femmes, etc.)* Réf : 40%
* Cible : 50%
 | Indicateur mesurable et sexo-spécifique ; Référence et cible non déterminés |
| Pourcentage du budget national transféré aux autorités locales* Réf : 3,1%
* Cible : 5%
 | Indicateur mesurable mais non sensible au genre |
| "D’ici à 2019, les communautés, en particulier les plus vulnérables et celles touchées par la crise, pourront accéder à des soins de santé de base de qualité et en bénéficier plus facilement et sur un pied d’égalité." | Taux de mortalité maternelle* Réf : 368 décès maternels pour 100 000 naissances vivantes
* Cible : 230 décès maternels pour 100 000 naissances vivantes
 | Indicateur mesurable et sexo-spécifique | Résultat pertinent au fond, mais techniquement large, voire vague, non mesurable et non sensible au genre ! |
| Prévalence de la contraception* Réf : 10 % en 2012-13
* Cible : 15 %
 | Indicateur mesurable, mais non sensible au genre |
| Pourcentage d’accouchements assistés par du personnel de santé qualifié* Réf : 56%
* Cible : 65%
 | Indicateur mesurable et sexo-spécifique |
| Pourcentage d’adultes et d’enfants séropositifs sous traitement antirétroviral* Réf : 50 % (estimation à la fin del’année 2013)
* Cible : 90 % en 2017 (selon le Cadre national stratégique de lutte contre le VIH/sida de 2013)
 | Indicateur mesurable mais non sensible au genre |

*Sources : Cadre de résultats et des ressources CPD/PNUD-MALI 2015-2019 & Analyses de l’Evaluateur.*

37. Les quatre résultats ont l’avantage technique de se situer au cœur des domaines où le programme veut être influent et contribuer au développement du pays. Ils ont, en revanche, tous les quatre l’inconvénient de ne pas être assez spécifiques pour être mesurables. Enfin, des quatre, seul un est explicitement sensible au genre. Les vingt (20) indicateurs dédiés aux Résultats sont globalement pertinents dans le fond, et seul l’un d’eux n’est pas mesurable, les 19 autres ayant donc l’avantage technique de l’être parfaitement. En revanche 15 indicateurs sur 20 (75%) ne sont pas sensibles au genre. Enfin, 4 sur 20 (25%) ne font pas l’objet d’une détermination ni de la référence ni de la cible à atteindre.

# Tableau 5 : Robustesse logique des produits

| Analyse de la robustesse logique des produits  |
| --- |
| Produits/Indicateurs de produits | Evaluation Cadre de mesure des produits |
| Qualité des indicateurs | Qualité des Produits |
| **P.1.1.** Les institutions responsables du processus de réconciliation nationale possèdent les compétences techniques et opérationnelles requises pour favoriser l’amélioration de la cohésion sociale au service d’une paix durable | **I.1.** Degré de mise en œuvre dela stratégie de réconciliation nationale* Réf : 0%
* Cible : 75%
 | Indicateur non sensible au genre, mesurable mais avec une interprétabilité largeIndicateur de résultat | Libellé de produit inadéquat : effet plus que produit ! |
| **P.1.2.** Les autorités locales et lasociété civile (les dirigeants traditionnels, les chefs religieux et les organisations de femmes et de jeunes) du nord possèdent les capacités requises pour prévenir et régler les conflits | **I.2.** Nombre de membres d’organisations de la société civile, d’acteurs et de dirigeants locaux ayant suivi une formation du PNUD dans le domaine de la prévention et de la gestion des conflits, de la médiation, du dialogue et de l’alerte rapide* Réf : 0
* Cible : 200 ; dont 50% Femmes
 | Indicateur mesurable et sensible au genreIndicateur de produit | Libellé de produit inadéquat : effet plus que produit ! |
| **I.3.** Nombre d’instances locales ayant mis en place des dispositifs en faveur du dialogue intra- et intercommunautaire et les utilisant dans les débats locaux* Réf : 0
* Cible 17
 | Indicateur mesurable mais non sensible au genreIndicateur plutôt de résultat |
| **P.1.3.** La réintégration et la réadaptation des personnes déplacées à l’intérieur du pays sont garanties grâce à la mise en œuvre effective d’une stratégie de solutions durables | **I.4.** Nombre de réfugiés etde personnes déplacées bénéficiant d’un appui à la réintégration socio-économique* Réf : 40.000
* Cible : 265 740, dont 60 % Femmes
 | Indicateur mesurable et sensible au genreIndicateur de produit | Libellé de produit inadéquat : effet plus que produit ! |
| **P.2.1.** Les Ministères ayant l’économie, les finances et la planification dans leurs attributions ont amélioré leurs capacités de formulation des politiques, de gestion des finances publiques et de coordination de l’aide pour stimuler une croissance diversifiée et réduire l’inégalité | **I.5.** Nombre de documents depolitique et d’analyse économique approuvés à l’échelle nationale* Réf : 10
* Cible : 20
 | Indicateur mesurable et sensible au genreIndicateur de produit (mais inadéquat pour le programme qui ne peut le garantir seul) | Libellé de produit inadéquat : effet plus que produit ! |
| **I.6.** Nombre de réformeséconomiques, légales, administratives et fiscales entreprises dans les secteurs de l’agriculture, de l’extraction minière et des services pour diversifier les sources de croissance et réduire l’inégalité* Réf : 5
* Cible : 12
 | Indicateur mesurable mais non sensible au genreIndicateur de produit (mais inadéquat pour le programme qui ne peut le garantir seul) |
| **P.2.2.** La résilience des populations les plus vulnérables en milieu rural est renforcée au travers de l’amélioration de l’utilisation des ressources naturelles, de la promotion de la réduction des risques de catastrophe et des risques climatiques, de l’utilisation des sources d’énergie renouvelable, de la multiplication des débouchés économiques et de l’amélioration de l’accès aux services financiers | **I.7.** Nombre de petits fermiers,de jeunes et de femmes en milieu rural engagés dans des activités rémunératrices durablesRéf : 200.000Cible : 1.500.000, dont 60% de femmes | Indicateur mesurable et sensible au genreIndicateur de produit | Libellé de produit adéquat |
| **I.8.** Pourcentage de personnesvulnérables engagées dans des activités économiques résilientes aux catastrophes et aux changements climatiques* Réf : 10%
* Cible : 60%
 | Indicateur mesurable mais non sensible au genreIndicateur de produit |
| **P.2.3.** Les capacités de planification,d’évaluation et d’affectation des ressources des institutions responsables de l’environnement sont renforcées pour mettre en œuvre les plans sectoriels visant mieux intégrer les liens entre la pauvreté et l’environnement et les préoccupations en matière de réduction des risques de catastrophe et des risques climatiques | **I.9.** Plans de développementsocio-économique et plans sectoriels relatifs aux changements climatiques et à la gestion des ressources naturelles* Réf : 3 plans de développement et un plan sectoriel
* Cible : 15 plans de développement économique, social et culturel, de 15 municipalités, et 3 plans sectoriels (à l’échelle nationale) en faveur de faibles émissions de carbone et de la résilience aux changements climatiques
 | Indicateur non spécifique et donc mesurable ; par ailleurs non sensible au genreIndicateur de produit | Libellé de produit adéquat |
| **I.10.** Nombre de plans d’actionen faveur de la réduction des risques de catastrophe et de l’assainissement élaborés à l’échelle nationale, régionale et locale* Réf : 0 Aucune stratégie ou politique de réduction des risques de catastrophe
* Cible : 3 plans d’action (un premier à l’échelle nationale, un deuxième à l’échelle régionale et un troisième à l’échelle locale
 | Indicateur mesurable mais non sensible au genreIndicateur de produit |
| **P.3.1.** Les capacités du Parlementsont renforcées dans les matières législatives et le contrôle de l’action gouvernementale | **I.11.** Pourcentage de députés élus au suffrage direct ayant suivi une formation aux techniques de l’examen de la législation, du contrôle et de la transparence budgétaire* Réf : 20%
* Cible : 100%
 | Indicateur mesurable mais non sensible au genreIndicateur de produit | Libellé de produit adéquat |
| **P.3.2.** La réforme de la justice et leredéploiement de l’administration dans les régions de Gao, de Kidal et de Tombouctou sont consolidés pour renforcer l’autorité de l’État et la primauté du droit | **I.12.** Nombre de personnes ayant accès aux services judicaires* Réf : 3 millions
* Cible : 9 millions
 | Indicateur mesurable mais non sensible au genreIndicateur de résultat | Libellé de produit adéquat |
| **I.13.** Nombre de structures réhabilitées, équipées et fonctionnelles parmi celles utilisées par les autorités locales, les administrations décentralisées et le secteur de la justice* Réf : 10
* Cible : 65
 | Indicateur mesurable mais non sensible au genreIndicateur de produit |
| **P.3.3.** Les capacités institutionnelles des instances en charge de la décentralisation et de la société civile locale sont renforcées en vue du transferteffectif des pouvoirs et des ressources aux autorités locales | **I.14.** Nombre de domaines decompétence transférés aux autoritéslocales* Réf : 3
* Cible : 5
 | Indicateur mesurable mais non sensible au genreIndicateur de produit (mais inadéquat pour le programme qui ne peut le garantir seul) | Libellé de produit adéquat |
| **I.15.** Proportion d’autorités locales organisant des débats budgétaires et publiant des rapports d’exécution budgétaire DFDF* Réf : 0%
* Cible : 35%
 | Indicateur mesurable mais non sensible au genreIndicateur de résultat |
| **I.16.** Fichier électoral biométrique disponible et mis à jour en vue des élections locales* Réf : 0
* Cible: 2 mises à jour
 | Indicateur mesurable mais non sensible au genreIndicateur de produit (mais inadéquat pour le programme qui ne peut le garantir seul) |
| **P.4.1.** Les capacités decoordination, de gestion et de suivi du Ministère de la santé, de la société civile et des bénéficiaires secondaires sont renforcées pour lutter efficacement contre la séropositivité | **I.17.** Nombre de plans d’actionfinancés sur une base annuelle* Réf : 5
* Cible : 25
 | Indicateur mesurable mais non sensible au genreIndicateur de produit | Libellé de produit adéquat |
| **P.4.2.** Des services performants deprévention et de traitement sont disponibles pour réduire sensiblement le taux de prévalence de la séropositivité | **I.18.** Nombre de personnesséropositives sous traitement antirétroviral selon les normes nationales* Réf : 28 729
* Cible : 39875
 | Indicateur mesurable mais non sensible au genreIndicateur de produit | Libellé de produit encore équivoque |

*Sources : Cadre de résultats et des ressources CPD/PNUD-MALI 2015-2019 & Analyses de l’Evaluateur.*

38. Les produits affichent dans l’ensemble une capacité à contribuer substantiellement aux résultats auxquels ils sont référés. D’un point de vue technique, toutefois, la situation de la qualité est plutôt partagée, 7 produits étant strictement bien formulés tandis que les quatre autres peuvent poser problème du point de vue des véritables exigences d’un produit. Pour rappel, un produit est par définition un intrant de résultat conçu de sorte que le programme soit en mesure de le livrer lui-même, sans autre pré requis ne dépendant pas de lui.

39. A titre d’illustration, le produit 1.1., du Résultat 1 est libellé : "*Les institutions responsables du processus de réconciliation nationale possèdent les compétences techniques et opérationnelles requises pour favoriser l’amélioration de la cohésion sociale au service d’une paix durable.*" Le produit est mal libellé parce que le programme ne peut être tenu comptable des compétences d’une institution nationale. Il peut parfaitement mettre à sa disposition des ressources matérielles et former ses ressources humaines sans que cela se traduise nécessairement par la possession des capacités correspondantes, les effets en la circonstance dépendant aussi d’autres facteurs comme la manière dont le bénéficiaire s’approprie et réinvestit institutionnellement les intrants reçus du programme.

40. En ce qui concerne les indicateurs de produit, eux aussi montrent des caractéristiques partagées du point de vue de la robustesse. Les 18 sont globalement mesurables, même si l’un est insuffisamment spécifique pour être décidé avec facilité. Huit indicateurs au moins sur les 18 (donc 44%) ne sont pas des indicateurs de produit mais des indicateurs de résultat. Par exemple, le "nombre de personnes ayant accès aux services judiciaires" n’est pas pertinent en regard d’un produit, dans la livraison ne peut pas le garantir. Il faut d’ailleurs une enquête nationale pour renseigner un tel indicateur. 14 indicateurs (78%) de la matrice des produits ne sont pas sensibles au genre.

41. Enfin, un problème de lisibilité se pose entre le programme et de son cadre de résultat, d’une part, et les projets contributeurs, d’autre part. Les projets rentrent globalement stratégiquement dans le programme, mais leurs rendus ne sont pas toujours techniquement profilés pour satisfaire aux exigences des résultats retenus dans le CPD. Cette situation qui est assurément une faiblesse dans la pertinence logique du programme, et une gêne à son évaluabilité, est la conséquence de deux réalités observées sur le programme : d’une part, dans l’épreuve de négociation (pour ne pas dire de forces) dont la stratégie de mobilisation de ressources est le cadre, les sources de financement (bailleurs) tirent parfois le programme davantage que celui-ci ne les entraîne et ne les absorbe dans son moule ; d’autre part, la crise a généré des interventions d’urgence dont on peut comprendre qu’on n’ait pas eu le temps de les lisser toutes pour les faire rentrer parfaitement dans le moule programmatique formel.

## Efficacité

### Résultat/Effet 1 : "D’ici à 2019, la cohésion sociale est facilitée par la justice transitionnelle, le dialogue entre communautés, la culture et l’éducation à la paix."

#### Résultats obtenus par le pays dans le domaine

42. Les résultats du pays restent mitigés voire faibles sur les indicateurs d’effet retenus en matière de cohésion sociale. Si le " Nombre de cas d’insécurité dans le nord (en rapport avec le conflit armé, le terrorisme, la criminalité et la guerre, par région)" (Indicateur d’effet 1) n’est pas documenté dans la revue du CREDD, il reste patent que la situation sécuritaire du pays s’inscrit dans un mouvement de détérioration. Subséquemment, le "Degré de mise en œuvre de l’accord général de paix" (Indicateur d’effet 2), sans être quantifiable, est loin d’être satisfaisant, même si des élections communales ont été organisées dans 98% des communes et que les autoritaires intérimaires ont installées (du moins formellement, puisque certaines continuent d’être déstabilisées par l’insécurité locale).

43. Les indicateurs d’effet 2 et 3, sur le "Nombre de violations du droit international humanitaire et des droits fondamentaux en rapport avec le conflit", et "Nombre d’incidents impliquant une violation grave des droits des enfants touchés par un conflit armé", respectivement, ne sont pas davantage documentés ; mais le contexte de résurgence des violences armées et d’incidents sécuritaires n’est certainement pas propice à leur amélioration. S’agissant du 5ème et dernier Indicateur d’effet, " Nombre de réfugiés et de personnes déplacées à l’intérieur du pays (ventilé par statut de réfugié et de personne déplacée et par région)", il est documenté en partie : le nombre de personnes déplacées a baissé de près de 73% entre 2014 et 2016. Le programme n’est toutefois pas partie prenante dans cette évolution partielle de l’indicateur puisque le projet qu’il devait y consacrer n’a plus été mis en œuvre[[3]](#footnote-3).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Effet 1 | Planification | Exécution |
| Réalisations/Livraisons | Rating |
| E | M | F-N |
| D’ici à 2019, la cohésion sociale est facilitée par la justice transitionnelle, le dialogue entre communautés, la culture et l’éducation à la paix | Nombre de cas d’insécurité dans le nord (en rapport avec le conflit armé, le terrorisme, la criminalité et la guerre, par région)* Réf : Conflit ouvert et actes terroristes (2013)
* Cible : Stabilisation et réconciliation
 | * Résultat emblématique mais relativement isolé : rencontres intercommunautaires ont permis la reprise des activités scolaires dans les 40 villages de la commune de Dongo (Cercle de Youwarou, région de Mopti)
* Profil sécuritaire dominant : résurgence des entreprises terroristes : au nord mais avec une expansion vers le centre et même la capitale
 |  |  |  |
| Degré de mise en œuvre de l’accord général de paix* Réf : Non disponible
* Cible : A déterminer
 | * Elections communales organisées dans 98% des communes : signe d’apaisement
* Autoritaires intérimaires formellement installées : mais certaines au nord absentes dans les faits pour cause de dégradation de la situation sécuritaire
 |  |  |  |
| Nombre de violations du droit international humanitaire et des droits fondamentaux en rapport avec le conflit* Réf : 112 (2012-2014)
* Cible : 0
 | * Insécurité et absence persistantes de l’Administration dans nombre de localités, propice aux situations de non droit
 |  |  |  |
| Nombre d’incidents impliquant une violation grave des droits des enfants touchés par un conflit armé* Réf : 32
* Cible : 0
 |  |  |  |  |
| Nombre de réfugiés et de personnes déplacées à l’intérieur du pays (ventilé par statut de réfugié et de personne déplacée et par région)* Réf : 140 033 réfugiés et 126 249 personnes déplacées (au 31ier Juillet 2014)
* Cible : 0
 | * Déplacés : 34.353 (2016)
 |  |  |  |

# Tableau 6 : Effet 1/Performances-Pays

*Sources : ROARS 2015-2016 ; Rapports de progrès/Rapports d’évaluation des projets ; entretiens Septembre 2017 ; Documents de revue CREDD, Juin 2017*

#### Contributions du Programme aux Résultats du Mali dans le domaine

44. Le Résultat 1 est poursuivi par le programme à travers 3 produits spécifiques, qui sont le cadre d’élaboration de ses contributions :

1. Les institutions responsables du processus de réconciliation nationale possèdent les compétences techniques et opérationnelles requises pour favoriser l’amélioration de la cohésion sociale au service d’une paix durable
2. Les autorités locales et lasociété civile (les dirigeants traditionnels, les chefs religieux et les organisations de femmes et de jeunes) du nord possèdent les capacités requises pour prévenir et régler les conflits
3. La réintégration et la réadaptation des personnes déplacées à l’intérieur du pays sont garanties grâce à la mise en œuvre effective d’une stratégie de solutions durables

45. Au titre du Produit 1, le programme a à son actif des livraisons à contenu social économique ayant forcément une résonnance positive sur la réconciliation nationale. Le redéploiement des services judiciaires et de l’administration territoire est un levier de stabilisation sociale : 44 infrastructures judiciaires construites/réhabilitées : Préfectures, sous-préfectures, région Nord et Mopti. Parallèlement à ce redéploiement, de nombreuses initiatives en faveur des infrastructures communautaires et de l’emploi ont bénéficié à plusieurs dizaines de milliers de personnes, notamment dans les régions du Nord et du Centre : 5 initiatives communautaires de microprojets développement entre l’administration et les populations à Mopti ; 3 forages équipés : Tombouctou, Mopti et Kidal ; des travaux HIMO de surcreusement de chenaux pour irrigation des périmètres pour la riziculture et le maraichage, permettant à Tombouctou 7500 AGR pour les femmes et 10 500 emplois temporaires, pour les jeunes, en plus de 6500 micro exploitation au bénéfice de producteurs de céréales ; des infrastructures de maîtrise d’eau (système Faguibine, notamment), accompagnées de distribution semences ont également contribué à améliorer la résilience de 10 000 producteurs dont 40% de femmes.

46. Au titre du Produit 2, le programme a développé une action soutenue d’information, d’éducation et de communication sociale sur la prévention et la gestion des conflits, comme leviers de promotion de la cohésion nationale : 70 volontaires de la paix dont 17 femmes soit 24 % recrutés et formés en prévention, gestion et médiation des conflits ; 537 personnes dont 294 soit 54% de femmes par lesdits volontaires : 200 leaders communautaires (dont 64 femmes) formés : responsables d'OCB, chefs religieux, coutumiers et traditionnels (100% de la cible du CPD) : 5358 personnes dont 3438 femmes soit 64% sensibilisées sur cohésion sociale dans 10 communes cibles ; 150 femmes bénéficiaires d’AGR d’autonomisation : communes de Bourem (Gao), Ménaka et Taoudénit ; Rencontres intercommunautaires et reprise des activités scolaires dans 40 villages. S’ajoute à ce train de réalisations, l’installation effective et le démarrage des activités de la Commission Vérité Justice et Réconciliation (CVJR), que le programme appuie dans le cadre de la promotion d’une justice transitionnelle. Enfin, la dimension économique étant toujours un moyen de cimenter les acquis de paix, 100 jeunes dont 34 filles ont bénéficié d’emplois HIMO, dans ce cadre, ainsi que 50 jeunes dont 22 filles qui ont été parallèlement formés en coupe couture, mécanique auto et électricité bâtiment.

47. Au titre du Produit 3, le programme n’a pas enregistré de réalisations spécifiquement dédiées : le projet qui devait prendre en charge ce volet n’a plus été mis en œuvre.vrée rang [E04].t reste faible

# Tableau 7 : Contribution du Programme à l’Effet 1

|  |
| --- |
| **PRODUITS** |
| **Libellés** | **Programmation** | **Exécution** |
| **Réalisations/Livraisons** | **Rating** |
| **E** | **M** | **F-N** |
| Les institutions responsables du processus de réconciliation nationale possèdent les compétences techniques et opérationnelles requises pour favoriser l’amélioration de la cohésion sociale au service d’une paix durable | Degré de mise en œuvre dela stratégie de réconciliation nationale (SRN)* Réf : 0%
* Cible : 75%
 | * 44 infrastructures judiciaires construites/réhabilitées : Préfectures, sous-préfectures, région Nord et Mopti :
* 5 initiatives communautaires de microprojets développement entre l’administration et les populations à Mopti
* 3 forages équipés : Tombouctou, Mopti et Kidal
* Stratégie nationale de réconciliation réalisée à 30% (selon le *Bilan du Plan d'Action de la Réconciliation Nationale,* du Ministère de la Réconciliation Nationale).
* HIMO de surcreusement de chenaux pour irrigation des périmètres pour la riziculture et le maraichage : Tombouctou
* AGR maraîchers pour 7500 femmes
* 10 500 emplois temporaires, pour les jeunes
* AGR pour 6500 producteurs de céréales
* Infrastructures de ma^trise d’eau et semences à 10 000 producteurs dont 40% de femmes
* SRN mise en œuvre à 30% (Ministère)
 | 40% |  |  |
| les autorités locales et lasociété civile (les dirigeants traditionnels, les chefs religieux et les organisations de femmes et de jeunes) du nord possèdent les capacités requises pour prévenir et régler les conflits | Nombre de membres d’organisations de la société civile, d’acteurs et de dirigeants locaux ayant suivi une formation du PNUD dans le domaine de la prévention et de la gestion des conflits, de la médiation, du dialogue et de l’alerte rapide* Réf : 0
* Cible : 200 ; dont 50% Femmes
 | * 70 volontaires de la paix dont 17 femmes soit 24 % recrutés et formés en prévention, gestion et médiation des conflits.
* 537 personnes dont 294 soit 54% de femmes par lesdits volontaires
* 200 leaders communautaires (dont 64 femmes) formés : responsables d'OCB, chefs religieux, coutumiers et traditionnels (100% de la cible du CPD)
* 5358 personnes dont 3438 femmes soit 64% sensibilisées sur cohésion sociale dans 10 communes cibles
* 150 femmes bénéficiaires d’AGR d’autonomisation : communes de Bourem (Gao), Ménaka et Taoudénit
* 100 jeunes dont 34 filles bénéficiaires d’emplois HIMO
* 50 jeunes dont 22 filles formés : coupe couture, mécanique auto et électricité bâtiment
* Installation effective et démarrage des activités de la Commission Vérité Justice et Réconciliation (CVJR) : Justice Transitionnelle
 |  |  |  |
| Nombre d’instances locales ayant mis en place des dispositifs en faveur du dialogue intra- et intercommunautaire et les utilisant dans les débats locaux* Réf : 0
* Cible 17
 | * Rencontres intercommunautaires et reprise des activités scolaires dans 40 villages
 |  |  |  |
| La réintégration et la réadaptation des personnes déplacées à l’intérieur du pays sont garanties grâce à la mise en œuvre effective d’une stratégie de solutions durables | Nombre de réfugiés etde personnes déplacées bénéficiant d’un appui à la réintégration socio-économique* Réf : 400.000
* Cible : 265 740, dont 60 % Femmes
 |  |  |  | **0** |

*Sources : ROARS 2015-2016 ; Rapports de progrès/Rapports d’évaluation des projets ; entretiens Septembre 2017.*

### Résultat/Effet 2 : "D’ici à 2019, les populations vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes, utilisent des capacités de production dans un environnement (naturel) sain qui est propice à la réduction de la pauvreté."

#### Résultats obtenus par le pays dans le domaine

48. Les performances du pays en rapport avec les indicateurs d’effet du Résultat 2 sont mitigées. Le taux de chômage est le premier de ces indicateurs : à 10,05% en 2016, il est en baisse de 0,45 point par rapport à 2015, ce qui est une performance nettement en deçà des 2 points de baisse annuelle fixés comme cible. Le taux de croissance affiche 5,8% en 2016, soit un léger repli par rapport à 2015 où il a atteint 6%, mais tout compte fait une bonne performance puique représentant déjà, à mi-parcours, 83% des 7% retenus comme cible de fin de cycle. L’incidence de pauvreté s’aggrave en revanche, y compris par rapport à son niveau d’avant programme : 46,8% contre 43,6% ; le pays s’éloigne d’autant de la cible de 21% de taux de pauvreté fixée pour la fin du cycle. La part du budget dirigée vers l’environnement est de 3%, soit, à mi-parcours, déjà 62% de la cible de 4% fixée pour 2019.

49. Le classement du pays dans l’indice "Doing business" s’améliore nettement : Même si situation de référence et cible sont restées indéterminées dans la matrice du programme, un bond de 10 places entre 2015 et 2016 constitue une performance incontestable. Enfin, en matière d’insécurité alimentaire la situation reste préoccupante, même si l’indicateur renseigné dans le cadre du suivi du CREDD ne coïncide pas tout à fait avec celui qui est retenu dans la matrice du programme. Le stock de sécurité alimentaire de 2016 est en hausse de 16% par rapport à 2015, mais ne représente que 37%de l’objectif du pays pour 2016.

# Tableau 8 : Effet 2/Performances-Pays

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Résultat/Effet 2 | Attendus | Exécution |
| Réalisations/Livraisons | Rating |
| E | M | F-N |
| D’ici à 2019, les populations vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes, utilisent des capacités de production dans un environnement (naturel) sain qui est propice à la réduction de la pauvreté | Taux de chômage* Réf : 13,5 % (estimation)
* Cible : Réduction de 2 % paran
 | * **10,05% en 2016 (baisse de 0,45 pt par rapport à 2015, au lieu des 2 pts de réduction ciblée)**
* **Contributions PNUD à la création nationale d’emplois** :

**Soutien directe à la Résilience économique*** 6000 emplois temporaires créés pour les jeunes dans la foresterie et la protection environnementale
* 6500 producteurs mènent des AGRs en riziculture
* 8 000 jeunes en emploi
* 7 500 femmes chefs de ménage bénéficiaires d’activités génératrices de revenu
* Filières Mangue, Gomme arabique, Karité et viande- bétail, appuyées : 300 femmes capacitées
* 2500 femmes ont bénéficié d’activités génératrices de revenu : filières Mangue, Gomme arabique, Karité et viande- bétail, appuyées : 300 femmes capacités
* Infrastructures hydro agricoles développées avec le système Faguibine (Région de Tombouctou)
* 300 femmes pisteurs qui jouent un rôle d'intermédiaires dans le processus de production et de commercialisation des mangues ont pu diversifier leurs revenus et améliorer leurs conditions de vie.

**Stratégies d’appui à la réconciliation*** HIMO de surcreusement de chenaux pour irrigation des périmètres pour la riziculture et le maraichage : Tombouctou
* AGR maraîchers pour 7500 femmes
* 10 500 emplois temporaires, pour les jeunes
* AGR pour 6500 producteurs de céréales
* 10 000 autres producteurs (dont 40% de femmes) améliorent leurs potentiel de production, et donc d’emploi, grâce aux infrastructures de maîtrise d’eau et aux semences mises à disposition
 |  |  | **22%** |
| Taux de croissance* Réf : 1,7% (2013)
* Cible : 7 %
 | * **5,8 % en 2016 : en repli par rapport à 2015 (6%)**
* **Contributions avérées du programme cependant** :
* Production accrue dans la filière mangue à Mopti : 300 X 30 = 9 000 t de production ; pour un revenu de 13,000 USD
* 3000 d’hectares plantés autour de 130 plateformes multifonctionnelles : production de 3 millions de plants par 14 pépiniéristes locaux
* 40% de croissance de production céréalière : 491 paysans encadrés et dotés de (i) 8 tonnes 245 kilos de semences de variétés adaptées de céréales et légumineuses (mil, sorgho, riz, arachide, niébé et sésame) et de cultures fourragères (niébé et gliricidia) ; (ii) 42 tonnes 100 kilos d’engrais minéraux
* Exportations nationales de mangue en croissance de 13% (43 854 t contre 38 799 t) entre 2015 et 2016
* Filière Mangue se classe désormais comme le 5eme produit d'exportation du Mali : plus de USD 20 millions de devises

Amélioration des facteurs de production :* 50 000 personnes raccordées aux énergies renouvelables : construction de trois villages solaires et installation de 500 kits solaires familiaux : contribution nette à deux statistiques sectorielles
* Part de la population ayant accès à l’électricité au Mali est passée de 34% en 2014 à 36% en 2015
* Energies renouvelables dans la production d’électricité, représentent 6% en 2010 à plus de 10% en 2015, avec une progression soutenue en 2016
* Accès à l’eau de 140.000 habitants ont désormais accès à l'eau potable grâce à la réhabilitation de 11 points d'eau : Production céréalière et maraîchère a augmenté de 35 % ; Aviculture et élevage de bovins : augmentation de la production de 20%.
 | 83% |  |  |
| Taux de pauvreté* Réf : 43,6 %
* Cible : 21%
 | * **46,8% : en nette dégradation**
* **Contributions nettes du programme à la lutte contre la pauvreté :**
* Stratégies économiques de résilience et de relèvement développées par le programme : près de 23,000 emplois créés
* 35,500 emplois et autres AGR développées au profit des populations en marges des stratégies de promotion de la réconciliation nationale
* Services sociaux de base
	+ Taux d’accès à l’électricité passé de 34% en 2014 à 36 % en 2015 : soit 340 000 personnes de plus dont 51 % de femmes
* Part des énergies renouvelables dans la production d’électricité en hausse de 4 points de pourcentage entre 2010 et 2015 : énergie solaire essentiellement qui s’implante en milieu rural et constitue un levier de lutte contre la pauvreté
* Contribution nette du programme : 50 000 personnes raccordées aux énergies renouvelables : construction de trois villages solaires et installation de 500 kits solaires familiaux
* 600 000 femmes bénéficiaires d’un accès amélioré aux services sociaux de base (éclairage des centres de santé et des maternités, mise en place d’une chaine de froid, énergie solaire permettant de développer des entreprises de transformation des produits agricoles [E23].
 |  |  | : |
| Part du budget national vers Environnement* Réf : 1%
* Cible : 4,8%
 | * Part du budget alloué à la protection de l’environnement : 3%
 | **62%** |  |  |
| Classement Doing Business (objectif à déterminer)* Réf : Non disponible
* Cible : Non déterminé
 | * Classement "Doind business" : 2015 : 115ème rang ; 2016 : 95ème rang [E04]/Bond de 10 place en 1 année !
* 2016 : 1er rang des pays réformateurs de l’UEMOA : 143ème rang mondial en 2014 à 141ème en 2016
* Taux de pression fiscale passant de 12.5% du PIB en 2014 à 14.8% en 2016 [E07].
* 6,7 points de baisse de la part de l’aide publique au développement non répertoriée dans le budget national : 34,5% en 2016, contre 41,2% 2015

**Contributions nettes du programme** :* Fonction de contrôle de l'exécution de la loi des Finances, et des comptes publics, nationaux et territoriaux, mieux assumés grâce à la formation de 20 Conseillers et Auditeurs Section des Comptes/Cour Suprême
* Procédures de création d'entreprise et d’investissement simplifiée en ligne
* Déclaration des impôts simplifiée en ligne
* Permis de construire rationalisé et simplifié en ligne
* Internalisation des directives UEMOA dans les procédures budgétaires nationales : Plan de Collaboration tripartite PNUD-Pôle-Gouvernement
 |  |  |  |
| Taux d’insécurité alimentaire* Réf : 29%
* Cible : 14%
 | * **Stock de sécurité alimentaire de 2016 en hausse de 16% par rapport à 2015, mais ne représente que 37%de l’objectif du pays pour 2016**
* **Contributions nettes du programme** :
* Disponibilité en fin 2016 de la Politique Nationale de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle et de son plan d’action de mise en œuvre
* Stratégies économiques de résilience et de relèvement développées par le programme : près de 23,000 emplois créés
* 35,500 emplois et autres AGR développées au profit des populations en marges des stratégies de promotion de la réconciliation nationale
* Plus de 170.000 habitants ont accès à l'eau potable.
 |  |  |  |
| Part du budget consacrée à la réduction des effets négatifs de l’environnement sur l’économie* Réf : 1%
* Cible : 4,8%
 | * Part du budget alloué à la protection de l’environnement : 3%
* Importante mobilisation de ressources auprès des nouveaux mécanismes de financement du secteur : USD 22 millions du Fonds Vert Climat (FVC) et USD 10 millions du Fond Climat Mali
 | 63% |  |  |

*Sources : ROARS 2015-2016 ; Rapports de progrès/Rapports d’évaluation des projets ; entretiens Septembre 2017 ; Documents de revue CREDD.*

#### Contributions du Programme aux résultats du pays dans le domaine

50. Le programme organise ses contributions au Résultat 2 à travers trois produits spécifiques :

1. Les Ministères ayant l’économie, les finances et la planification dans leurs attributions ont amélioré leurs capacités de formulation des politiques, de gestion des finances publiques et de coordination de l’aide pour stimuler une croissance diversifiée et réduire l’inégalité
2. La résilience des populations les plus vulnérables en milieu rural est renforcée au travers de l’amélioration de l’utilisation des ressources naturelles, de la promotion de la réduction des risques de catastrophe et des risques climatiques, de l’utilisation des sources d’énergie renouvelable, de la multiplication des débouchés économiques et de l’amélioration de l’accès aux services financiers
3. Les capacités de planification, d’évaluation et d’affectation des ressources des institutions responsables de l’environnement sont renforcées pour mettre en œuvre les plans sectoriels visant mieux intégrer les liens entre la pauvreté et l’environnement et les préoccupations en matière de réduction des risques de catastrophe et des risques climatiques

51. Au titre du Produit 1, le programme a contribué à la formulation de plusieurs cadres de programmation du développement et de suivi de leur mise en œuvre. L’assistance technique et financière fournies notamment aux départements en charge de la planification, de l’économie et de la coopération au développement, a aidé à rendre disponible les outils clés ci-dessous :

* CSCRP mis à jour par rapport à relance économique du Nord prévue dans l’Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali
* Cadre Stratégique pour la Relance économique et le Développement Durable (CREDD 2016-2018)
* Priorisation des ODD amorcée : cibles nationales retenues
* Feuille de route Agenda 2030 élaborée avec 3 niveaux : national, régional et local.
* Rapport National pour le Développement Humain RNDH 2016 disponible : "Migration et le Développement Humain"
* Rapport sur le Développement Industriel, l'Emergence et la Réduction de la Pauvreté au Mali, disponible
* Stratégie Commune d'Assistance Pays-SCAP, disponible
* Rapports annuels d’analyse de l’aide extérieure, disponible grâce à l’assistance technique fournie au SHA
* Cadre national de planification du développement unifié et harmonisé (CREDD)
* Rapports de gestion et d’analyse de l'Aide

52. Sur le plan des réformes, le programme a également aidé le pays dans un certain nombre de réformes ou de réaménagements de son environnement d’affaires et de développement : Procédures de création d'entreprise et d’investissement simplifiée en ligne ; Déclaration des impôts simplifiée en ligne ; Permis de construire rationalisé et simplifié en ligne ; Internalisation des directives UEMOA dans les procédures budgétaires nationales ; notamment.

53. Ces acquis stratégiques sont d’autant plus intéressants pour le pays qu’ils sont ancrés au niveau de structures nationales qui accroissent de plus en plus leur robustesse technique. C’est le cas notamment de la Direction de la Coopération Multilatérale, de la Cellule Technique du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, du Secrétariat à l’Harmonisation de l’Aide, de l’Observatoire du Développement Humain Durable, de la Cellule Technique des Réformes du Climat des Affaires, la Section des Comptes de la Cour Suprême, ou encore des Cellules sectorielles de Planification et de Statistique. Plus globalement, le programme TOKTEN a donné au maliens de l’extérieur l’opportunité de féconder les capacités nationales de leur expertise et expérience internationales, à travers plus de 50 mission d’appui aux entités nationales.

54. Au titre du Produit 2, le programme a développé des stratégies en faveur de la résilience des plus fragiles. Il favorisé leur accès à l’emploi : 8 000 jeunes en emploi, 7 500 femmes chefs de ménage bénéficiaires d’activités génératrices de revenu ; filières Mangue, Gomme arabique, Karité et viande- bétail, appuyées : 300 femmes capacités ; etc. Le programme a également rendu plus accessibles les infrastructures socio-économiques de production comme les aménagements hydro agricoles développées avec le système Faguibine (Région de Tombouctou) ; 170 000 habitants (51% des femmes) ont désormais accès à l’eau potable, la production agricole s’est accrue de 35% dans les zones concernées. Par ailleurs, 50 000 personnes raccordées aux énergies renouvelables : construction de trois villages solaires et installation de 500 kits solaires familiaux. 14,5ha de périmètres de reboisement/agroforesterie ont été aménagés.

55. Au titre du Produit 3, le programme a aidé le secteur de l’environnement à élaborer ses documents de planification et de gestion, notamment : Cadre Stratégique pour la Relance économique et le Développement Durable (CREDD 2016-2018) ; Document de Contributions Determinées au Niveau national en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre et d'adaptation aux changements climatiques (assortie d’une feuille de route et d’un plan d’investissement) ; rapport de la 3ème communication nationale élaboré et disponible en Septembre 2017); 11 Plans communaux d’action environnementale intégrant dimension biodiversité ; Document de participation du Mali à la COP21 (Rapport des intentions de réductions d'émissions de gaz à effet de serre sur le Mali) mais également à la préparation d'un side event incluant la réalisation d'un film documentaire sur les activités financées à travers le Fonds Climat du Mali). La matérialisation d’aires protégées notamment dans des couloirs de migration de la faune, ont permis une meilleure protection des aires protégées avec l'appui des communautés. Des Concertations régionales et nationales sur les sur les projets de textes de gestion de la faune et son habitat, ont eu lieu. Trente bureaux de comités villageois de surveillance ainsi qu’un bureau du Comité Intercommunal d’Orientation et de Gestion des Aires Protégées, ont été officiellement mis en place avec l’appui du programme : ils garantissent l’implication effective des populations dans la surveillance des aires protégées et obtention de revenus supplémentaires.

56. Les instruments de prévention et de gestion des risques et catastrophes ont également été développés avec l’aide du programme : Plan de prévention et de réduction des risques de catastrophes qui a été approuvé par le Gouvernement ; 5 nouveaux plans de réduction et gestion de risques ont été développés au niveau national ; Plateforme nationale de réduction des risques des catastrophes a été finalisée et adoptée par le conseil des ministres ; Plan de contingence multirisque disponible pour 2017 ; Stratégie nationale de réduction des risques de catastrophes adoptée en Conseil des Ministres ; Projet/FEM opérationnel depuis avril 2017 mais officiellement lancé en septembre 2017.

# Tableau 8 : Contribution du Programme à l’Effet 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Résultat/Effet 2 | Planification | Exécution |
| Produit 1-3 | Réalisations/Livraisons | Rating |
| E | M | F-N |
| Les Ministères ayant l’économie, les finances et la planification dans leurs attributions ont amélioré leurs capacités de formulation des politiques, de gestion des finances publiques et de coordination de l’aide pour stimuler une croissance diversifiée et réduire l’inégalité | Nombre de documents depolitique et d’analyse économique approuvés à l’échelle nationale* Réf : 10
* Cible : 20
 | * CSCRP mis à jour par rapport à relance économique du Nord prévue dans l’Accord de Paix
* Cadre Stratégique pour la Relance économique et le Développement Durable (CREDD 2016-2018)
* Processus de priorisation des ODD amorcé : cibles nationales retenues
* Feuille de route Agenda 2030 élaborée avec 3 niveaux : national, régional et local.
* Rapport National pour le Développement Humain RNDH 2016 disponible : "Migration et le Développement Humain"
* Rapport sur le Développement Industriel, l'émergence et le réduction de la pauvreté au Mali, disponible
* Stratégie Commune d'Assistance Pays-SCAP, disponible
* Rapports annuels d’analyse de l’aide extérieure, disponible grâce à l’assistance technique fournie au SHA
* Cadre national de planification du développement unifié et harmonisé (CREDD)
* Capacités de coordination, de gestion et d’analyse de l'Aide améliorée grâce à l’assistance fournie aux structures compétentes des Ministères en charge de la Coopération, de la Planification et de l’Economie
* (Liste non exhaustive )
 | 50% |  |  |
| Nombre de réformeséconomiques, légales, administratives et fiscales entreprises dans les secteurs de l’agriculture, de l’extraction minière et des services pour diversifier les sources de croissance et réduire l’inégalité* Réf : 5
* Cible : 12
 | * Procédures de création d'entreprise et d’investissement simplifiée en ligne
* Déclaration des impôts simplifiée en ligne
* Permis de construire rationalisé et simplifié en ligne
* Internalisation des directives UEMOA dans les procédures budgétaires nationales : Plan de Collaboration tripartite PNUD-Pôle-Gouvernement
 |  | 33% |  |
| Pas d’indicateur correspondant | * 20 Conseillers de la Section des Comptes de la Cour Suprême dotés de capacités nécessaires leur permettant d'assurer le contrôle de la Loi des Finances
 |  |  |  |
| Pas d’indicateur correspondant | * 165 structures et institutions, pour un total de 1 206 agents, capacités par 53 experts nationaux expatriés mobilisé dans le cadre de 53 missions TOKTEN, en appui aux structures nationales ou liées à des études sectorielles, notamment dans les secteurs Education et Santé (provenance : :France (25), USA (05), Canada (10), Hongrie (01), Japon (02), Brésil (01), Sénégal (02), Côte d’Ivoire (05), Niger (01), Cameroun (01).
 |  |  |  |
| La résilience des populations les plus vulnérables en milieu rural est renforcée au travers de l’amélioration de l’utilisation des ressources naturelles, de la promotion de la réduction des risques de catastrophe et des risques climatiques, de l’utilisation des sources d’énergie renouvelable, de la multiplication des débouchés économiques et de l’amélioration de l’accès aux services financiers | Nombre de petits fermiers,de jeunes et de femmes en milieu rural engagés dans des activités rémunératrices durablesRéf : 200.000Cible : 1.500.000 | * 8 000 jeunes en emploi
* 7 500 femmes chefs de ménage bénéficiaires d’activités génératrices de revenu
* Filières Mangue, Gomme arabique, Karité et viande- bétail, appuyées : 300 femmes capacitées
* Infrastructures hydro agricoles développées avec le système Faguibine (Région de Tombouctou)
* 300 femmes pisteurs qui jouent un rôle d'intermédiaires dans le processus de production et de commercialisation des mangues ont pu diversifier leurs revenus et améliorer leurs conditions de vie.
* Production accrue : 300 X 30 = 9 000 t de production ; pour un revenu de 13,000 USD
* 43 854 tonnes exportées en 2016, contre 38 799 tonnes en 2015 soit une augmentation de 13%.
* Mangue se classe désormais comme le 5eme produit d'exportation du Mali.
* Chiffre d'affaires de plus de USD 20 millions pour les mangues fraises exportées
 |  |  |  |
| Pourcentage de personnesvulnérables engagées dans des activités économiques résilientes aux catastrophes et aux changements climatiques* Réf : 10%
* Cible : 60%
 | * 8 000 jeunes en emploi
* 7 500 femmes chefs de ménage bénéficiaires d’activités génératrices de revenu
* Filières Mangue, Gomme arabique, Karité et viande- bétail, appuyées : 300 femmes capacitées
* Infrastructures hydro agricoles développées avec le système Faguibine (Région de Tombouctou)
* 300 femmes pisteurs qui jouent un rôle d'intermédiaires dans le processus de production et de commercialisation des mangues ont pu diversifier leurs revenus et améliorer leurs conditions de vie.
* 170 000 habitants (51% des femmes) ont désormais accès à l’eau potable, la production agricole s’est accrue de 35%
* 50 000 personnes raccordées aux énergies renouvelables : construction de trois villages solaires et installation de 500 kits solaires familiaux.

Faguibine/Tombouctou* 140.000 habitants ont désormais accès à l'eau potable grâce à la réhabilitation de
* 11 points d'eau potable réhabilités
* Production céréalière et maraîchère a augmenté de 35 %.
* Aviculture et élevage de bovins : augmentation de la production de 20%.
* 2500 femmes ont bénéficié d'activités génératrices de revenus
* 1500 emplois temporaires ont été créés pour les jeunes dans les domaines du reboisement et creusement des chenaux ainsi ces femmes et jeunes subviennent à leurs besoins de base (nourriture, santé).
* Personnel de l'OMVF a été formé sur la conduite et la maintenance des engins de terrassement pour favoriser la durabilité.
* 6780 producteurs à travers 100 organisations paysannes bénéficiaires de formation, d’intrants et équipements
* 350 femmes dans la commune urbaine ont augmenté de 3% leur revenus
* Un nouveau projet de 5 ans avec un budget estimatif d'environ 70 millions US $ issu de l’Etude de faisabilité (Norvège a déjà annoncé une contribution de 12,5 millions US $).
* 14,5ha de périmètres de reboisement/agroforesterie aménagés
* 2 micro barrages en cours de réalisation dans les communes de Massantola et M’Pessoba) : 4,22 ha de potentiel irrigable
* 491 paysans encadrés et dotés de (i) 8 tonnes 245 kilos de semences de variétés adaptées de céréales et légumineuses (mil, sorgho, riz, arachide, niébé et sésame) et de cultures fourragères (niébé et gliricidia) ; (ii) 42 tonnes 100 kilos d’engrais minéraux
 |  |  |  |
| Les capacités de planification,d’évaluation et d’affectation des ressources des institutions responsables de l’environnement sont renforcées pour mettre en œuvre les plans sectoriels visant mieux intégrer les liens entre la pauvreté et l’environnement et les préoccupations en matière de réduction des risques de catastrophe et des risques climatiques | Plans de développementsocio-économique et plans sectoriels relatifs aux changements climatiques et à la gestion des ressources naturelles* Réf : 3 plans de développement et un plan sectoriel
* Cible : 15 plans de développement économique, social et culturel, de 15 municipalités, et 3 plans sectoriels (à l’échelle nationale) en faveur de faibles émissions de carbone et de la résilience aux changements climatiques
 | * Cadre Stratégique pour la Relance économique et le Développement Durable (CREDD 2016-2018) [E09
* Document de Contributions Determinées au Niveau national en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre et d'adaptation aux changements climatiques.
* 11 Plans communaux d’action environnementale intégrant dimension biodiversité
* Document de participation du Mali à la COP21 : Rapport des intentions de réductions d'émissions de gaz à effet de serre sur le Mali (CPDN) mais également à la préparation d'un side event incluant la réalisation d'un film documentaire sur les activités financées à travers le Fonds Climat du Mali
* Matérialisation d’aires protégées notamment dans des couloirs de migration de la faune : meilleure protection des aires protégées avec l'appui des communautés ;
* Concertations régionales et nationales sur les sur les projets de textes de gestion de la faune et son habitat
* Officialisation de 30 bureaux de comités villageois de surveillance ainsi que du bureau du Comité Intercommunal d’Orientation et de Gestion des Aires Protégées : implication effective des populations dans la surveillance des aires protégées et obtention de revenus supplémentaires. (Rapport annuel 2015 du projet; Rapport annuel 2015 de la DNEF).
* Activités d'adaptation et d'atténuation dans les secteurs Agriculture et Energie : amélioration production et revenus des populations
 | **50%** |  |  |
| Nombre de plans d’actionen faveur de la réduction des risques de catastrophe et de l’assainissement élaborés à l’échelle nationale, régionale et locale Nombre de plans d’actionen faveur de la réduction des risques de catastrophe et de l’assainissement élaborés à l’échelle nationale, régionale et locale* Réf : 0 Aucune stratégie ou politique de réduction des risques de catastrophe
* Cible : 3 plans d’action (un premier à l’échelle nationale, un deuxième à l’échelle régionale et un troisième à l’échelle locale
 | * Plan de prévention et de réduction des risques de catastrophes qui a été approuvé par le Gouvernement
* 5 nouveaux plans de réduction et gestion de risques ont été développés au niveau national [E17-ind IRRF 531A11].
* Plateforme nationale de réduction des risques des catastrophes a été finalisée et adoptée par le conseil des ministres
* Plan de contingence multirisque disponible pour 2017
* Document de projet/FEM approuvé en vue de renforcer la capacité de 10 communes vulnérables du Mali aux risques d'inondations
 | 100% |  |  |
| Pas d’indicateur correspondant | * Fonds climat national opérationnalisé : cadre d’appel des financements public et privés nationaux ou internationaux
 |  |  |  |

*Sources : ROARS 2015-2016 ; Rapports de progrès/Rapports d’évaluation des projets ; entretiens Septembre 2017*

### Résultat 3 : "D’ici 2019, l’État et les institutions nationales et locales remplissent plus efficacement leur mission de service public et les acteurs non étatiques participent à la vie de la nation et exercent un contrôle citoyen dans le respect des principes de la bonne gouvernance et de la primauté du droit"

#### Résultats obtenus par le pays dans le domaine et dans la période sous revue

57. Les réalisations du Mali sur les indicateurs retenus au titre du Résultat 3 de la matrice du programme montrent un profil plutôt bon, que le CPD a donc favorisé avec les contributions de produits analysées ci-dessus. Sur 4 indicateurs renseignés sur la période, les trois peuvent être considérés comme ayant enregistré une bonne performance. Les deux indicateurs relatifs à la décentralisation se comportent particulièrement bien : le nombre de domaines de compétences additionnel de l’Etat vers les collectivités territoriales a augmenté de 2 unités déjà, soit donc 65% de l’objectif de 3 domaines inscrit dans la matrice mais pour 2019. Le rythme de progression, à mi-parcours, est donc plus que satisfaisant à cet égard. L’indicateur de transfert de ressources vers les collectivités locales a quant à lui été proprement pulvérisé : par rapport à la cible de 5% inscrite dans la matrice du programme, les 18,3% de réalisation en 2017 représentent un ratio de performance de 366%. Cela étant dit, l’on peut toutefois présumer que l’objectif établi dans le programme était manifestement sous-évalué, les autorités nationales elles-mêmes fixent par la loi un seuil de 30% de transfert devant entrer en vigueur dès 2018.

58. L’indicateur de droits humain "Pourcentage de cas traités de violation des droits fondamentaux" n’est pas renseigné dans ce contenu, mais des statistiques approchantes existent, relativement un cas de violation de droits : les détentions préventives abusives. Entre 2015 et 2016, les cas connus ont baissé de près de 17%, ce qui est le signe d’une progression significative en matière de respect des droits humains.

59. Sur l’Indexe de gouvernance Mo Ibrahim, le pays n’a pas un profil performant. Il engrange certes un gain de 0,4 point entre 2015 et 2014, passant de $2rectralisationsiation du Mali.50,2 à 50,6. Mais cette réalisation reste un recul de 0,1 point par rapport à ce qui est donné comme situation de référence. A ce rythme, la cible fixée à un indice de 55 reste un horizon encore très éloigné, alors que le temps réel du programme est déjà à mi-parcours.

60. Sans être visés dans aucuns des indicateurs d’effets prévus dans la matrice du programme, quelques autres résultats n’en sont pas moins pertinents à mettre en exergue ici. Par exemple, l’on a assisté à une nette amélioration du rendement du Parlement : accroissement du nombre des lois votées : 67 en 2016 contre 65 en 2015 (y compris une nouvelle Loi électorale) ; 2 propositions de lois adoptées en 2016, contre 01 en 2015 ; 3 séances d'interpellations du gouvernement, en 2016, contre aucune en 2015. Dans le domaine judiciaire, 3 360 000 personnes ont accès aux services de la justice en 2016, contre 2 996 000 en en 2015, soit une dynamique de progression de 11%. Ce dernier effet est toutefois précaire car surdéterminé par la volatilité de la situation sécuritaire à l’intérieur du pays : les acteurs nationaux du secteur ont porté à la connaissance de la mission que la résurgence des violences au Nord et au Centre a fait se replier à Bamako de nombreux magistrats, ouvrant la voie à une dégradation de cette statistique d’accessibilité des services de justice.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Résultat/Effet 3** | **Planification** | **Exécution** |
| **Réalisations/Livraisons** | **Rating** |
| **E** | **M** | **F-N** |
| D’ici 2019, l’État et les institutions nationales et locales remplissent plus efficacement leur mission de service public et les acteurs non étatiques participent à la vie de la nation et exercent un contrôle citoyen dans le respect des principes de la bonne gouvernance et de la primauté du droit | Index Ibrahim (Score)* Réf : 50,7 (2013)
* Cible : 55
 | * **50,6 en 2015, contre 50,2 en 2014 ;** soit un gain de 0,4, mais recul 0,1 par rapport à la situation de référence
 |  |  |  |
| Pourcentage de la population en faveur du processus démocratique* Réf : Non disponible
* Cible : Non déterminé
 |  |  |  |  |
| Pourcentage de cas traités de violation des droits fondamentaux (par âge, sexe et région)* Réf : Non disponible
* Cible : Non déterminé
 | * Situation des détentions préventives en amélioration
* 3 056 en 2016, contre 3565 en 2015
* Baisse de 509 cas en 1 an
 |  |  |  |
| Taux de participation électorale (femmes, etc.)* Réf : 40%
* Cible : 50%
 |  |  |  |  |
| Pourcentage du budget national transféré aux autorités locales* Réf : 3,1%
* Cible : 5%
 | * 18,3% en 2017 (Source DG/CT)
 | **366%** |  |  |
| Nombre de domaines decompétence transférés aux autoritéslocales* Réf : 3
* Cible : 5
 | * 2 nouvelles compétences transférées (Agriculture et Culture) en 2016 portant le nombre à 5 qui était la cible en 2019
* **Contributions de produit**
* Assistance technique et financière délivrée au Ministère en charge de la Décentralisation
 | 65% |  |  |
| Pas d’indicateurs correspondant | * Relèvement du rendement du Parlement :
* Nouvelle Loi électorale adoptée
* Nombre croissant des lois votées : 67 en 2016 contre 65 en 2015
* 2 propositions de lois adoptées en 2016, contre 01 en 2015.
* 3 séances d'interpellations du gouvernement, en 2016, contre 0 en 2015
 |  |  |  |
| Pas d’indicateurs correspondant | * 2 996 000 personnes ont accès aux services de la justice en en 2015 3 360 000 personnes ont accès aux services de la justice en 2016
* 2015-2016 : Progression de l’accès à la justice de : 11%.
 |  |  |  |

# Tableau 9 : Effet 3 /Performances Pays

*Sources : ROARS 2015-2016 ; Rapports de progrès/Rapports d’évaluation des projets ; entretiens Septembre 2017 ; Documents de revue CREDD, Juin 2017.*

#### Contribution du Programme aux résultats du pays dans le domaine

61. Les contributions du programme au Résultat 3 se font à travers trois produits spécifiques suivants :

1. Les capacités du Parlement sont renforcées dans les matières législatives et le contrôle de l’action gouvernementale
2. La réforme de la justice et le redéploiement de l’administration dans les régions de Gao, de Kidal et de Tombouctou sont consolidés pour renforcer l’autorité de l’État et la primauté du droit
3. Les capacités institutionnelles des instances en charge de la décentralisation et de la société civile locale sont renforcées en vue du transfert effectif des pouvoirs et des ressources aux autorités locales

62. Au titre du premier produit, le programme a substantiellement appuyé le parlement malien, en prodiguant notamment des formations aux membres des 11commissions techniques parlementaires et des 5 groupes parlementaires représentatifs des partis politiques présent dans l’hémicycle. Certes la cible est de former l’ensemble des députés, mais le fait de couvrir toutes les commissions et tous les groupes parlementaires, représente une réalisation significative à mi-parcours.

63. Au titre du second produit, le développement institutionnel du secteur de la justice a été soutenu par le programme : Stratégie de réforme de la Justice élaborée ; Bureau du Médiateur de la république opérationnalisé ; Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH), opérationnalisée : surtout la CNDH a été aidée à obtenir le statut "A" visé dans les principes de Paris, avec une autonomie financière. Par ailleurs quelque 2010 agents (1250 fonctionnaires et 850 hommes en armes) ont été sensibilisés sur les engagements du Mali en matière de droits de l’Homme, de droits économiques, sociaux et culturels de l’équité du genre et des questions connexes. 280 magistrats ont également été formés à la gestion des violences basées sur le genre.

64. Dans le domaine des infrastructures aussi l’action du programme en faveur de la justice et de l’administration territoire a été importante, permettant ainsi de renforcer leur présence dans des territoires, au Nord et au Centre, où elles étaient absentes ou s’exerçaient dans des conditions difficiles. Dans le cadre d’une stratégie de redéploiement de l’administration dans ces régions, le service judiciaire a été notablement rapproché du justiciable, avec notamment la réhabilitation, la construction et l’équipement d’infrastructures d’accueil. Les services du commandement territorial, préfectures et sous-préfectures, ont connu les mêmes appuis. Un total de 44 infrastructures publics, de justice ou d’administration générale sont concernés dans ce cadre, représentant, à mi-parcours déjà, 68% de la cible qui est fixée à 65 unités. Hélas la recrudescence des actes de violence a engendré une dégradation des gains qui étaient obtenus dans ce cadre en termes d’effectifs ayant accès à la justice et aux autres services administratifs.

65. Au titre du troisième et dernier produit du Résultat, portant sur l’accompagnement de la décentralisation, l’assistance du programme qui a connu un regain de forces autour de 2015, avec un bon ancrage au sein de la Direction Générale des Collectivités Territoriales, a mis l’accent sur le développement institutionnel. Les extrants suivants, notamment, ont été obtenus dans ce cadre : Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation (DCPND) 2015-2024, et son plan d’actions de mis en œuvre, élaborés ; Programme de décentralisation inclusive pour la paix et la réconciliation (appui technique du BPPS) dédié à la mise en œuvre du volet décentralisation de l’Accord de Paix et Réconciliation du Mali.

66. Au niveau opérationnel, il y a la mise en état de fonctionnement des entités territoriales et locales, et l’assistance aux Organisations Communautaires de Base, dans les régions de Kidal, Tombouctou, Gao et Mopti. Dans ce cadre, la capacité de travail des collectivités territoriales a été restaurée en les dotant en équipements et matériel de bureau. L’offre de 7 centres de santé communautaire a également été renforcée. La distribution d'eau potable dans la commune de Mopti a été soutenue. Les femmes et les jeunes, les organisations de la société civile, ont bénéficié localement de renforcement de capacités en matière de prévention et gestion des conflits, culture de la paix et réconciliation.

67. L’environnement de la décentralisation a également profité des appuis prodigué par le programme au système d’état civil. En effet cette assistance a contribué à finaliser le RAVEC et ses mises à jour : les élections communales qui se sont tenues ont été faites sur la base du fichier électoral issu de ce recensement : 7.556.953 d’électeurs enregistrés sur une population recensées de 14.529.317 habitants. Le "Nombre de domaine de compétences transférés aux collectivités territoriales", retenu comme indicateur du produit, a été retraité vers la matrice des effets (plus bas), car il s’agit d’un indicateur d’effet et non de produit : le programme ne peut pas être comptable à lui seul de dispositions législatives de transfert de compétences du niveau central au niveau local.

# Tableau 10 : Effet 3 /Contribution du Programme

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Résultat/Effet 3** | **Planification** | **Exécution** |
| **Réalisations/Livraisons** | **Rating** |
| **Produits 1-3** | **E** | **M** | **F-N** |
| Les capacités du Parlementsont renforcées dans les matières législatives et le contrôle de l’action gouvernementale | Pourcentage de députés élus au suffrage direct ayant suivi une formation aux techniques de l’examen de la législation, du contrôle et de la transparence budgétaire* Réf : 20%
* Cible : 100%
 | * **5 Groupes parlementaires formés en matière législative et de contrôle de l’action gouvernementale**
* **11 Commissions techniques parlementaires formées aux techniques d’examen de lois et d’analyse budgétaire.**
 |  |  |  |
|  |  |  |
| La réforme de la justice et leredéploiement de l’administration dans les régions de Gao, de Kidal et de Tombouctou sont consolidés pour renforcer l’autorité de l’État et la primauté du droit | Nombre de personnes ayant accès aux services judicaires* Réf : 3 millions
* Cible : 9 millions
 | * **2 996 000 personnes ont accès aux services de la justice en 2015 ; 3 360 000 personnes ont accès aux services de la justice en 2016**
* **2015-2016 : Progression de l’accès à la justice de : 11%. ; 37% de la cible de 9 millions**
* **Conditions PNUD** :
* Stratégie de réforme de la Justice, élaborée
* Bureau du Médiateur de la république opérationnalisé
* Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH), opérationnalisée
* CNDH accède au obtenu le statut A, conforme aux principes de Paris avec une autonomie financière
* 2010 agents (1250 fonctionnaires et 850 hommes en armes) sensibilisés sur les engagements du Mali en matière de droits de l’Homme, de droits économiques, sociaux et culturels de l’équité du genre et des questions connexes
* Juridictions dans les régions du Nord et dans la région de Mopti, opérationnalisées : postes de travail et résidences des magistrats réhabilités/reconstruites
* Retour des juges et dans les chefs-lieux de région (à relativiser selon CPS)
* 280 magistrats et Auxiliaires de justice formés à la gestion et prévention des violences basées sur le genre (VBG).
* Commission Justice, vérité et réconciliation (CVJR) rendue opérationnelle, à Bamako et dans les régions
 |  | 37% |  |
| Nombre de structures réhabilitées, équipées et fonctionnelles parmi celles utilisées par les autorités locales, les administrations décentralisées et le secteur de la justice* Réf : 10
* Cible : 65
 | * 44 infrastructures construites et ou réhabilitées et équipées dans les régions du Nord : tribunaux, maisons d’arrêt, préfectures, sous-préfectures et centres d’Etat civil
 | 68% |  |  |
| Les capacités institutionnelles des instances en charge de la décentralisation et de la société civile locale sont renforcées en vue du transferteffectif des pouvoirs et des ressources aux autorités locales | Nombre de domaines decompétence transférés aux autoritéslocales* Réf : 3
* Cible : 5
 | * 2 nouvelles compétences transférées (Agriculture et Culture) en 2016 portant le nombre à 5 qui était la cible en 2019
* **Contributions de produit**
* Assistance technique et financière délivrée au Ministère en charge de la Décentralisation
 | 65% |  |  |
| Proportion d’autorités locales organisant des débats budgétaires et publiant des rapports d’exécution budgétaire DFDF* Réf : 0%
* Cible : 35%
 |  |  |  |  |
| Fichier électoral biométrique disponible et mis à jour en vue des élections locales* Réf : 0
* Cible: 2 mises à jour
 | * Appui au RAVEC : 15.206.644 maliens ont été insérées dans le système ; dont 14.529.317 avec un NINA attribué, et 7.556.953 d’électeurs potentiels

**Contributions du programme*** Mise en place d’unités de collecte des données de l’état civil dans les 703 communes du pays à travers la mise à disposition de moyens roulants, de mobiliers de bureaux et matériels informatiques, de panneaux scolaires
* Prise en charge financière des agents de collecte et des superviseurs ainsi que la maintenance du matériel roulant
 |  |  |  |
| Pas d’indicateurs correspondant | * Document Cadre de Politique Nationale de Décentralisation (DCPND) 2015-2024, élaboré
* Atelier national de validation du DCPND, organisé
* Programme de décentralisation inclusive pour la paix et la réconciliation (appui technique du BPPS) dédié à la mise en œuvre du volet décentralisation de l’Accord de Paix et Réconciliation du Mali.
* Opérationnalisation d’entités territoriales et locales, et assistance aux OCB, dans les régions de Kidal, Tombouctou, Gao et Mopti :
* Restauration de la capacité de travail des collectivités territoriales par la dotation d’équipements et le matériel pour les rendre plus fonctionnelles
* Rétablissement de la capacité opérationnelle des centres de santé dans 7 municipalités
* Amélioration de la distribution d'eau potable dans la commune de Mopti
* Renforcement des capacités des femmes et des jeunes et de la société civile en matière de prévention et gestion des conflits et sensibilisation à la paix et la réconciliation.
 |  |  |  |

*Sources : ROARS 2015-2016 ; Rapports de progrès/Rapports d’évaluation des projets ; entretiens Septembre 2017*.

### Résultat/Effet 4 : "D’ici à 2019, les communautés, en particulier les plus vulnérables et celles touchées par la crise, pourront accéder à des soins de santé de base de qualité et en bénéficier plus facilement et sur un pied d’égalité."

#### Résultats obtenus par le pays dans le domaine et dans la période sous revue

68. Sur trois indicateurs d’effet retenus en matière de santé dans la matrice du programme, trois sont renseignés. Le taux de mortalité maternelle affiche encore une réalisation très insatisfaisante au regard de la cible fixée dans la matrice du programme. En effet, selon la revenue 2017 du CREDD, cet indicateur est de 587 décès maternels pour 100.000 naissances, ce qui est un niveau n’augurant pas de la réalisation de la cible de 230 décès seulement retenue pour la fin du cycle du programme.

69. Sur les deux autres indicateurs de santé renseignés, en revanche, le pays montre un très bon comportement. La prévalence de la contraception atteint près de 30%, alors que la cible retenue pour la fin du programme est de 15%, d’où une réalisation de près de 200% de l’objectif final à mi-parcours seulement. La progression des mises sous traitement des infections au VIH affiche un rythme non satisfaisant pour atteindre la cible de 90% en fin de cycle. En effet, à mi-parcours la proportion de personnes infectées en traitement est encore de 45%, en recul de 5 points par rapport à 2013 où elle était de 50%, et surtout à 50 points de la cible de 90% et à deux ans du terme du programme. Il faut dire que la réponse sanitaire du programme se heurte aux limites du système de santé où le niveau local se caractère par une absence de médecin et la présence massive de personnels qui ne sont pas habilités par la loi pour prendre certains actes médicaux. Les textes seraient seulement en train d’être réaménagés pour traiter cette contrainte.

# Tableau 11 : Effet 4 /Performances Pays

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Résultat/Effet 4** | **Planification** | **Exécution** |
| **Réalisations/Livraisons** | **Rating** |
| **E** | **M** | **F-N** |
| D’ici à 2019, les communautés, en particulier les plus vulnérables et celles touchées par la crise, pourront accéder à des soins de santé de base de qualité et en bénéficier plus facilement et sur un pied d’égalité | Taux de mortalité maternelle* Réf : 368 décès maternels pour 100 000 naissances vivantes
* Cible : 230 décès maternels pour 100 000 naissances vivantes
 | * 587
 |  |  |  |
| Prévalence de la contraception* Réf : 10 % en 2012-13
* Cible : 15 %
 | * **29,5%**
 | **200%** |  |  |
| Pourcentage d’accouchements assistés par du personnel de santé qualifié* Réf : 56%
* Cible : 65%
 |  |  |  |  |
| Pourcentage d’adultes et d’enfants séropositifs sous traitement antirétroviral* Réf : 50 % (estimation à la fin del’année 2013)
* Cible : 90 % en 2017 (selon le Cadre national stratégique de lutte contre le VIH/sida de 2013)
 | * 2015 : 45% (81 645 cas de personnes vivant avec le VIH, 36 583 personnes ont été mises sous traitement ARV en 2015)
* 2016 : 45,22% (36.927 adultes et d'enfants infectés par le VIH qui sont sous ARV)
* 367 femmes enceintes séropositives mises sous ARV
* Prévalence du VIH sida en baisse : 1.1% en 2016, contre 1.3% en 2016
 |  |  | 45% |

*Sources : ROARS 2015-2016 ; Rapports de progrès/Rapports d’évaluation des projets ; entretiens Septembre 2017 ; Documents de revue CREDD, Juin 2017.*

#### Contributions du Programme aux résultats du pays dans le domaine

70. Les contributions du programme au Résultat 3 se font à travers deux produits spécifiques suivants :

1. Les capacités de coordination, de gestion et de suivi du Ministère de la santé, de la société civile et des bénéficiaires secondaires sont renforcées pour lutter efficacement contre la séropositivité
2. Des services performants de prévention et de traitement sont disponibles pour réduire sensiblement le taux de prévalence de la séropositivité

71. Dans le cadre du premier produit relatif au renforcement des capacités des partenaires techniques, le programme qui agit dans le secteur avec la qualité du PNUD de récipiendaire principal du Fonds Mondial de lutte contre le Paludisme, la Tuberculose et VIH/Sida, s’appuie sur 5 entités nationales sous convention et dont les capacités sont ainsi renforcées : Cellule lutte contre le Sida/Ministère de la Santé, Secrétariat technique de lutte contre le Sida/Présidence de la république, Société civile ARCAD/Sida/SOLTIS/Assistance technique au Mali, et Pharmacie populaire du Mali/Stockage des médicaments. L’indicateur, nombre de plans d’action financés sur une base annuelle n’est pas renseigné en tant que tel, mais le programme mobilise des ressources importantes dans ce cadre, qui pèsent au demeurant comme sa principale composante budgétaire : près de 50 millions de dollar mobilisé par an auprès du Fonds, 46 millions USD mobilisé en 2016-2017.

72. Au titre du second produit, le programme approvisionne régulièrement en médicaments, réactifs et consommables quelque 92 centres à la base de prise en charge et de traitement du VIH/sida, ainsi que 4 structures nationales de prévention et prise en charge médicale. Cette approche a permis de dépister 182.065 femmes enceintes et mettre sous traitement 36.927 (dont 367 femmes enceintes) personnes infectées au VIH en 2016, contre 36 583 mises sous ARV en 2015.

# Tableau 12 : Effet 4 /Contribution du Programme

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Résultat/Effet 4** | **Planification** | **Exécution** |
| **Réalisations/Livraisons** | **Rating** |
| **Produits 1-2** | **E** | **M** | **F-N** |
| Les capacités decoordination, de gestion et de suivi du Ministère de la santé, de la société civile et des bénéficiaires secondaires sont renforcées pour lutter efficacement contre la séropositivité | Nombre de plans d’actionfinancés sur une base annuelle* Réf : 5
* Cible : 25
 | * 46 millions USD mobilisé en 2016-2017
* 60% environ d’exécution effective
* 5 entités nationales sous convention :
* Cellule lutte contre le Sida/Ministère
* Secrétariat technique de lutte conte le Sida/Présidence de la république
* Société civile ARCAD/Sida
* SOLTIS/Assistance technique au Mali
* Pharmacie populaire du Mali/Stockage des médicaments
 |  |  |  |
| Des services performants deprévention et de traitement sont disponibles pour réduire sensiblement le taux de prévalence de la séropositivité | Nombre de personnesséropositives sous traitement antirétroviral selon les normes nationales* Réf : 28 729
* Cible : 39 875
 | **Performances sur l’indicateur*** 182.065 femmes enceintes ont été dépistées au VIH
* 2015 : 36 583 personnes infectées au VIH, ont été mises sous traitement ARV en 2015)
* 2016 : 36.927 adultes et d'enfants infectés par le VIH qui sont sous ARV
* Dont 367 femmes enceintes séropositives mises sous ARV

**Contributions au produit*** 92 centres de prises en charges et de traitement sont approvisionnes régulièrement en médicaments, réactifs et consommables
* 4 structures nationales renforcées dans la prévention et la prise en charge médicale
 |  |  | 93% |

*Sources : ROARS 2015-2016 ; Rapports de progrès/Rapports d’évaluation des projets ; entretiens Septembre 2017 ; Documents de revue CREDD, Juin 2017.*

## Prise en compte du Genre dans le programme

73. La problématique du genre dans le programme s’appréhende à plusieurs niveaux : les provisions insérées dans le cadre des résultats et des ressources, d’abord, le positionnement global du Bureau par rapport à la thématique, ensuite, les extrants générés sur le terrain opérationnel, enfin. La mise en œuvre de la transversalité du genre commence par son insertion systématique dans le cadre logique du programme. Qu’en est-il du cycle sous revue ? Au niveau des Effets, sur les 4 que compte le programme, seul un est libellé de manière ouvertement sensible au genre, tandis que sur 11 produits un seul est également formulé de manière sexo-spécifique : sur les deux classes de résultats le ratio de sensibilité au genre est donc de 13% (voir tableau ci-dessous, en vert l’effet et le produit sensibles au genre).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| N° | Résultats/Effets | Produits |
| 1. | Effet 1 : "D’ici à 2019, la cohésion sociale est facilitée par la justice transitionnelle, le dialogue entre communautés, la culture et l’éducation à la paix." | P.1.1. Les institutions responsables du processus de réconciliation nationale possèdent les compétences techniques et opérationnelles requises pour favoriser l’amélioration de la cohésion sociale au service d’une paix durable |
| P.1.2. Les autorités locales et la société civile (les dirigeants traditionnels, les chefs religieux et les organisations de femmes et de jeunes) du nord possèdent les capacités requises pour prévenir et régler les conflits |
| P.1.3. La réintégration et la réadaptation des personnes déplacées à l’intérieur du pays sont garanties grâce à la mise en œuvre effective d’une stratégie de solutions durables |
| 2. | Effet 2 : "D’ici à 2019, les populations vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes, utilisent des capacités de production dans un environnement (naturel) sain qui est propice à la réduction de la pauvreté." | P.2.1. Les Ministères ayant l’économie, les finances et la planification dans leurs attributions ont amélioré leurs capacités de formulation des politiques, de gestion des finances publiques et de coordination de l’aide pour stimuler une croissance diversifiée et réduire l’inégalité |
| P.2.2. La résilience des populations les plus vulnérables en milieu rural est renforcée au travers de l’amélioration de l’utilisation des ressources naturelles, de la promotion de la réduction des risques de catastrophe et des risques climatiques, de l’utilisation des sources d’énergie renouvelable, de la multiplication des débouchés économiques et de l’amélioration de l’accès aux services financiers |
| P.2.3. Les capacités de planification, d’évaluation et d’affectation des ressources des institutions responsables de l’environnement sont renforcées pour mettre en œuvre les plans sectoriels visant mieux intégrer les liens entre la pauvreté et l’environnement et les préoccupations en matière de réduction des risques de catastrophe et des risques climatiques |
| 3. | Effet 3 : "D’ici 2019, l’État et les institutions nationales et locales remplissent plus efficacement leur mission de service public et les acteurs non étatiques participent à la vie de la nation et exercent un contrôle citoyen dans le respect des principes de la bonne gouvernance et de la primauté du droit." | P.3.1. Les capacités du Parlement sont renforcées dans les matières législatives et le contrôle de l’action gouvernementale |
| P.3.2. La réforme de la justice et le redéploiement de l’administration dans les régions de Gao, de Kidal et de Tombouctou sont consolidés pour renforcer l’autorité de l’État et la primauté du droit |
| P.3.3. Les capacités institutionnelles des instances en charge de la décentralisation et de la société civile locale sont renforcées en vue du transferteffectif des pouvoirs et des ressources aux autorités locales |
| 4. | Effet 4 : "D’ici à 2019, les communautés, en particulier les plus vulnérables et celles touchées par la crise, pourront accéder à des soins de santé de base de qualité et en bénéficier plus facilement et sur un pied d’égalité." | P.4.1. Les capacités de coordination, de gestion et de suivi du Ministère de la santé, de la société civile et des bénéficiaires secondaires sont renforcées pour lutter efficacement contre la séropositivité |
| P.4.2. Des services performants de prévention et de traitement sont disponibles pour réduire sensiblement le taux de prévalence de la séropositivité |

*Source : Matrice des résultats et des ressources, CPD 2015-2019.*

74. L’on pouvait encore améliorer le ciblage des femmes dans l’écriture du programme en corrigeant cette lacune dans la formulation des effets et produits, par des indicateurs d’effets et de produits sexo-spécifiques. Mais cela n’est pas le cas non plus, puisque justement, des 38 indicateurs de mesure attachés aux effets aux produits de la matrice, seuls 8 mentionnent explicitement des objectifs à atteindre sur le genre, soit un ratio pro-genre de 21%, à peine meilleur que le précédent sur les résultats.

75. Cette faiblesse dans la formulation du cadre logique, en matière de genre, est cohérente avec le fait que le Bureau n’avait pas de ressource genre jusqu’à une période récente. Un point focal genre a été désigné au sein d’une Unité thématique. Ledit point focal indique lui-même que cette désignation était faite sans préparation dans la substance, et cette situation jointe au fait de cumuler cette charge avec ses responsabilités courantes dans une unité déjà en sous-effectifs, n’a pas permis de peser significativement en faveur d’une prise en charge adéquate du genre dans le programme.

76. La résonnance du programme sur les femmes ne reflète heureusement pas systématiquement les lacunes ci-dessus. Quelques segments du programme montrent même un tropisme pro genre très robuste. En matière de résilience et de relèvement économique et social à la base, les femmes sont souvent bénéficiaires principales des interventions. Les activités génératrices de revenus leur profitent essentiellement, au côté de la cible jeune, dont une partie importante est aussi féminine. Les renforcements de capacités articulées autour des stratégies de résilience leur profitent également de manière notable. Les infrastructures communautaires de base, comme les plateformes multifonctionnelles, l’énergie solaire, les forages, les micro aménagements hydro agricoles, leur profitent aussi bien énormément. Dans le domaine de la justice, la promotion des droits et plus spécifiquement la lutte contre les violences basées sur le genre, touchent les femmes de façon substantielle. Enfin, en matière de santé aussi, la lutte contre la pandémie du SIDA a construit des résultats notable sur la la femme en général, la femme enceinte en particulier.

77. Cependant tous ces impacts féminins sont moins le fait d’un ciblage intentionnel que le programme n’a pas pu faire, que la résultante du positionnement économique et sociologique des femmes dans les sociétés maliennes. Or même si les femmes sont fortement représentées parmi les bénéficiaires des outils de développement mis en place par le programme, cela ne les met pas forcément dans des positions de leadership au sein des superstructures sociales qui organisent et gèrent leur environnement de cibles. Il faut donc inscrire dans les projets l’idée que même en présence de cibles massivement féminines, il y a malgré tout lieu de construire les stratégies appropriées pour identifier et prendre en charge les questions genre qui vont bien au-delà de l’inclusion formelle.

## Mobilisation de ressources

78. Le programme est adossé à une stratégie de mobilisation. Sa mise en œuvre est basée sur l’exploitation du spectre des partenaires au développement potentiellement intéressés au Mali, qu’ils soient présents physiquement ou non dans le pays. Le Bureau valorise aussi des acteurs de coopération traditionnels avec lesquels le PNUD en partenariat sur au niveau corporate. Enfin le Gouvernement du Mali est aussi une source de finance considérée avec beaucoup d’intérêt.

79. Sur le plan opérationnel, les partenaires sont approchés par des notes conceptuelles et ou physiquement au Mali et à l’extérieur. Lorsque cela est possible aussi, pour ceux qui sont présent dans l’environnement, notamment, des visites de résultats de terrain sont organisées, sur la base des acquis d’expériences pilotes déjà développées par le programme et arrivées à maturité. Enfin, en termes de contexte, la situation de pays en crise ou post crise est un atout de coopération, parce que les donateurs se pressent encore au côté du pays pour l’aider à surmonter cette épreuve.

80. Aussi, à fin 2017, la mobilisation de ressources ressort très efficace sur le programme. Le Bureau affiche des engagements de partenaires de financement pour un montant total de 117 121 141 USD, soit 77% de l’objectif de mobilisation des ressources Non core sur la période 2015-2019. Les principaux partenaires du PNUD Mali sont le Fonds Mondial 44%, le Fonds pour l’Environnement Mondial (FEM) 15%, le Gouvernement du Mali 11%. D’autres contributeurs plus modestes sont le Secrétariat Fonds d'adaptation 6.7%, l’Allemagne 6%, la Norvège 5%, les Pays Pas 4.6%, JICA 3.5%, le Fonds climat 1.8%, etc. Le graphique ci-dessous donne la situation exhaustive des partenaires financiers du programme sur la période du cycle allant de 2015à 2017.

# Figure 1 : Cartographie des sources de financement du Programme

*Source : PMSU, PNUD/Mali, Septembre 2017.*

81. L’analyse des sources montre une prépondérance pour trois partenaires, le Fonds Mondial/Maladies, le Fonds Mondial Environnement et le Gouvernement du Mali. A plus de 44% des financements actuels, le Fonds est un enjeu important pour le programme. La perspective que le pays en reprenne la gestion, en 2018, constitue donc un risque financier important pour le programme, à suivre donc avec beaucoup d’attention. Certes de ce qui ressort des échanges, la partie malienne pourrait continuer de s’appuyer sur le programme, le temps de conforter davantage ses capacités et ne pas risquer de fragiliser les acquis de santé publique en cours de constitution dans le cadre de ce mécanisme.

82. Les ressources du Fonds pour l’Environnement Mondial affichent des perspectives plus stables. Ce partenaire montre toutefois la caractéristique de ne pas permettre au programme de rationnaliser les cadres de mise en œuvre des projets qu’il finance. Enfin l’importance croissante du financement en provenance du Gouvernement donne une confirmation du raffermissement du positionnement du PNUD comme un partenaire stratégique et opérationnel du Mali.

## Synopsis des Forces et des Faibles

### Forces et opportunités du Programme

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Forces/Opportunités** | **Résonnances sur le Programme** |
| 1. | Environnement de capacités de référence : le PNUD dispose in situ d’une équipe pays implantée de longue durée et de façon continue, mais peut aussi mobiliser au niveau des autres Bureaux pays, Bureaux et centres régionaux, ou encore puiser dans un réseau mondialisé d’expertise de haut niveau | * Exécution avantagée par des bases techniques solides ; tous besoins de capacités peuvent être satisfaits au meilleur coût avantage et dans des délais raisonnablement appropriés
 |
| 2. | Standard de gestion de rang international : | * Exécution servie par des exigences forte en matière de transparence et de normes de qualité, directement mises en œuvre par le Bureau pour les achats directs ; ou sur lesquelles la partie nationale s’aligne en régime NIM (la justification d’une avance de fonds déclenche la suivante)
 |
| 3. | Ressorts de flexibilité importants | * Le programme en retire une capacité d’adaptation importante, parfaitement par la partie nationale qui sollicite le programme sur des urgences non programmées mais pertinentes
 |
| 4. | Capacité de subsidiarité et de pro activité utile :* Subsidiarité pour suppléer à l’absence des fonds de contrepartie nationale
* Pro activité pour pré positionner des ressources Core en attendant qu’un PTF finisse de dérouler ses procédures pour rendre disponible ses concours
 | * Le programme en retire des marges de manœuvre et de la crédibilité vis-à-vis des partenaires (nationaux et financiers)
 |
| 5. | Confiance des partenaires :* Nationaux : Gouvernement confie des ressources propres au PNUD pour exécution diligente et efficiente
* Malgré la concurrence grandissante des entités de société civile, le programme continue d’avoir la confiance des PTF qui apprécient sa capacité à se projeter dans l’arrière peys, en s’appuyant au besoin sur les moyens de la Mission
 | * Le programme en retire un accès avantageux à des ressources de développement
 |
| 6. | Présence de la MINUSMA | * Le programme a la capacité, en s’appuyant sur ce bouclier, de se projeter sur des terrains difficiles, en matière de sécurité notamment
* Le programme accède aussi aux fonds de consolidation de la paix et de relèvement, gérés par la Mission
 |
| 7. | Existence d’entités nationales de valeur (Cellules CSRP, Harmonisation de l’Aide, Climat des Affaires, Observatoire DHD, Direction de la Coopération Multilatérale, Direction Générale des Collectivités Territoriales, Agence de l’Environnement et du Développement Durable, etc.) | * Le programme dispose de relais pour porter ses approches de développer de capacités stratégiques
 |

#### Faiblesses et contraintes au Programme

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| N° | **Faiblesses/Contraintes au Programme** | **Résonnances sur le Programme** |
| 1. | Cadre de résultats problématique :* Confusions entre produits et effets et entre leurs indicateurs
* Mauvaise lisibilité des projets dans leurs contributions dans la matrice logique
 | * Des rendus au niveau projet ne se traduisent pas toujours clairement en impacts sur les indicateurs retenus dans la matrice du CPD
* Evaluabilité du programme minorée
 |
| 2. | Maîtrise encore faible des procédures d’exécution par les partenaires nationaux, malgré les formations prodiguées | * Exécution souvent retardée par la non-conformité des documents de programmation et de justification d’exécution précédente
 |
| 4. | Emiettement du portefeuille : composé de multiples micro-interventions sans liant véritable si ce n’est qu’ils ont le même chargé de programme ou le même Directeur national | * Impacts amoindris et coûts d’opération plus élevés (que dans une approche programme )
 |
| 5. | Faible intégration des activités, qui entre les clusters, voire à l’intérieur, ne font que cohabiter | * Impacts amoindris et coûts d’opération proportionnellement amplifiés
 |
| 6. | Stratégie de mobilisation de ressources extravertie : plus tirée par les bailleurs potentiels qu’ancrée dans l’âme du programme | * Cette contrainte nourrie l’émiettement du programme et contribue à minorer ses effets
 |
| 7. | Faiblesse de la programmation conjointe et des synergies inter agences | * Programme coupé de possibles démultiplicateurs d’effet et d’économies d’échelle (qui auraient pu venir des autres agences si les programmes étaient vraiment conjoints comme le permet le cadre de l’UNDAF)
 |
| 8. | Faible intégration matricielle du genre (malgré le fait que les cibles de beaucoup d’intervention sont des femmes) | * Les performances genre du programme en sont affectées, se réduisant à acter la représentation des femmes dans les cibles, trouvée en place, sans qu’il y ait de véritables bris de lignes
 |
| 9. | Stratégie de communication à tropisme plutôt événementiel | * Les aspects de substance ne sont pas assez mis en avant (pour soutenir par exemple la mobilisation de ressources)
 |
| 10. | Des pratiques de gestion opérationnelle de portefeuille avec la partie nationale éclatées et non harmonisées* Plusieurs petits projets du même domaine gérés par différentes unités de projet
* Staffs de ces unités de projet traités différemment, y compris sur le plan budgétaire
 | * Le programme encore des coûts d’opération proportionnellement plus élevés que une situation à dominante NEX
* Efficience de l’exécution nationale desservie par ce qui est perçu comme une doctrine d’exécution à géométrie variable
 |
| 11. | Absence récurrente des contreparties nationales | * Le programme divertit des ressources d’investissement vers des emplois d’opération (loyers de siège, par exemple) que la contrepartie nationale devait couvrir
 |
| 12. | Appropriation nationale affaiblie par l’instabilité institutionnelle et la faible motivation de certains partenaires nationaux : intéressement financier au programme absent ou modeste souvent invoqué par les acteurs rencontrés | * Exécution handicaper par un faible leadership national : soit les partenaires ont été changés, soit ils ne se sentent pas motivés financièrement
 |
| 13. | Environnement de crise* Crise sécuritaire qui rend difficile et onéreux l’accès d’une grande partie du territoire national
* Détérioration du stock de capacités naturellement affecté par les dysfonctionnements institutionnels en place depuis 2013
 | * L’exécution du programme consomme plus de temps de coûts d’opération
* Le suivi de terrain est plus difficile
 |

## Efficience

83. Le programme avait prévu pour un volant global de ressources de 187 443 000 dollar américain sur les 5 années du cycle, répartis entre 31 943 000 USD de ressources core et 155 500 000 USD à mobiliser. A mi-parcours de l’échéance, le total des ressources disponibles sur les quatre résultats stratégiques du programme s’élève à 187 943 000 USD, distribués entre 31 943 000 USD de ressources ordinaires et 156 000 000 USD au titre des ressources externes. Cet important résultat de mobilisation de ressources est une conséquence des responsabilités prises par le Bureau et le programme dans la gestion de la crise majeure que traverse le Mali depuis 2013.

# Figures 2 : Programmation versus Exécution budgétaire

***Source****: Données budgétaires, PMSU, PNUD, Mal, Bamako, Octobre 2017*

84. Il ressort des graphiques ci-dessus que le programme connaît des rééquilibrages significatifs entre la phase de programmation budgétaire et la réalité de l’exécution des ressources, en termes d’ancrage dans les résultats stratégiques. Dans l’allocation initiale, l’écart de provisions extrêmes est de 46 millions de dollar, entre le Résultat 1 (25 millions) et le Résultat 2 (71). Il n’est plus, à fin Septembre 2017, que de 33 millions, et non plus entre les Résultats 1 et 2, mais entre le Résultat 1 (8 millions) et le Résultat 4 (41 millions). Ainsi que l’illustre le graphe ci-dessous, l’importance budgétaire relative des différents résultats a significativement évolué, au profit notamment du Résultat 4, ce qui dénote l’importance qu’ont prise dans le programme les ressources du Fonds Mondial contre la Paludisme, la Tuberculose et le VIH/SIDA. De fait, près de 40% des décaissements du programme s’inscrivent dans le cadre des ressources levées auprès de ce bailleur pour lequel le Bureau du PNUD au Mali assure le statut de récipiendaire principal pour le pays.

# Figure 3 : Programme versus Exécution budgétaire, par Résultat

***Source****: Données budgétaires, PMSU, PNUD, Mali, Bamako, Octobre 2017*

85. La problématique de l’efficience du cadre budgétaire recouvre le rapport coût-avantage sur l’ensemble des livraisons effectuées par le programme à travers ses quatre composantes. Sont à considérer, à cet égard et notamment, la qualité de la gestion même des ressources, qui permet ou ne permet pas de les sécuriser en les dédiant exclusivement aux emplois substantiels auxquels elles sont destinées ; la qualité des produits rendus et des résultats obtenus, significative de plus ou moins de "*value for money*", et, entre les deux, les modèles opératoires qui, en étant plus ou moins onéreux, laissent arriver plus ou moins de ressources et de résultats aux bénéficiaires. Quelques autres dimensions du programme qui influencent ses rendus sont également examinés plus bas.

86. *Value-for-money ou lien entre quotité de ressources et résultats*: L’exécution des ressources dédiées au programme est gérée par le Bureau, en exécution directe pour partie, et par les partenaires d’exécution pour une autre partie et dans le cadre de la modalité dite d’exécution nationale. Mais même dans ce dernier cas, il arrive que le Bureau applique la procédure des paiements directs, normalement à la demande de la partie nationale. En tout état de cause, quelle que soit la modalité d’exécution utilisée, le Bureau s’assure du respect des normes d’intégrité, de transparence et de rationalité économique, qui font la réputation du PNUD. Au total, les procédures fiduciaires de standard international de l’Agence, permettent de sécuriser des produits au meilleur rapport coût-avantage. Ce cadre budgétaire constitue donc un véritable outil de promotion d’une gestion efficiente sur les transactions au sein du programme.

87. S’il y a un effort pour bien gérer les ressources consacrées au programme, pour autant et en face, les livraisons obtenues en échange des ressources dépensées, sont-elles d’une robustesse satisfaisante ? Au vu des réalisations visitées par la mission et des perceptions exprimées par les partenaires et bénéficiaires rencontrés, par la qualité des procédures mises en œuvre, le programme arrive à faire en sorte que les livraisons, de hard comme de soft, se fassent dans de bonnes conditions et soient de bonne facture, généralement parlant naturellement. Nonobstant ce profil général, des rendus physiques peuvent parfois déroger à cette observation d’ensemble : cas par exemple de tables-bancs livré à l’Ecole nationale de la police, faits pour des écoliers et guère adaptés à des apprenants adultes. Par ailleurs, si l’on considère spécifiquement des produits de renforcement de capacités, leur qualité dépend aussi de l’environnement institutionnel national et de ses servitudes. L’on est ici dans le cas de figure où le programme, grâce à ses standards de gestion, construit une courbe de dépenses optimale en théorie dans une logique efficiente de livraison de produits, mais peut-être ou parfois faiblement rentable en termes d’effet à cause de la qualité et de la réceptivité des bénéficiaires – institutionnels ou personnes physiques.

88. En résumé, en termes de "value for money", le programme fait du mieux possible, dans l’absolu, pour rationaliser la ressource. En échange de la ressource même rationalisée, ce qui est obtenu est généralement robuste et donc induit un bon registre de "value for money" lorsqu’il s’agit de réalisations dures (équipements et infrastructures), mais surdéterminé par l’environnement institutionnel local lorsqu’il s’agit de produits soft comme le renforcement de capacités.

89. *Efficience du modèle organisationnel* : A côté des coûts stratégiques dont le rendement est apprécié supra, l’efficience globale du programme interpelle aussi ses coûts d’intermédiation. Autrement dit, dans quelle limite parvient-il à contenir ce type de dépenses, représenté par les coûts encourus pour apporter aux bénéficiaires finaux les ressources du programme ? L’ampleur des dépenses d’opération devait normalement être raisonnable comme cela est généralement le cas lorsque l’exécution nationale est dominante. La modalité d’exécution nationale, en droit, diminue le staffing directement rémunéré par le programme, les entités nationales étant aux responsabilités.

90. Dans la pratique de l’exécution nationale en République du Mali, les gains d’efficience qui auraient pu en être attendus ne sont pas forcément au rendez-vous, hélas. D’abord l’émiettement du portefeuille en une kyrielle de petites interventions, augmente les charges de gestion, tout en ayant un impact plus faible qu’il n’aurait été si cette fourmilière était recentrée dans une véritable approche programme. Il est connu qu’en matière de stratégies de développement, l’on obtient plus de résultats et de bien meilleure qualité avec des paquets de services cohérents qu’avec des interventions éparses. Ensuite, les projets mis en œuvre en modalité d’exécution nationale sont quand même dotés d’unités de gestion spécifiques (un coordonnateur national et son staff, qui sont différents du Directeur national et de son administration). Le moins que l’on puisse dire est que ce dispositif lourd, conflictuel et frustrant pour la partie nationale, augmente peut être la rapidité d’exécution des projets concernés mais est surtout très onéreuse et empêche de faire parvenir aux bénéficiaires directs le maximum de ressources.

91. *Valeurs ajoutées des inputs corporate et des synergies inter agence****s*** : L’efficience du programme est améliorée par les contributions que le Bureau mobilise dans le réseau corporate du PNUD. Elles prennent la forme d’une assistance technique distante ou de l’envoi au Mali de ressources humaines en provenance d’autres entités du PNUD. Ces apports sont par définition plus coût-avantageuses parce que le programme ne les finance que partiellement, voire pas du tout lorsqu’il s’agit d’une consultation à distance. Mar exemple, le Centre régional d’Addis appuie régulièrement le programme dans son exécution substantielle comme dans la fonction suivi-évaluation. Au cours de la mission, deux experts régionaux sont venus en appui au processus de contextualisation des Objectifs de Développement Durable.

92. ***Avec les synergies inter agence qui améliorent par définition l’efficience des programmes***, il y a des gisements importants, mais dans la pratique le bon et le moins bon se côtoient au Mali. La mission a observé de très près les opportunités entre une Agence de développement stratégique comme le PNUD et les autres agences plus spécialisées : elles ont un positionnement différencié mais potentiellement mutuellement fécondant. L’ancrage stratégique du PNUD pourrait et devrait aider les autres à mieux internaliser leurs cibles et thématiques dans les cadres de programmation stratégique du pays. Inversement, les réseaux de terrain plus denses d’acteurs opérationnels comme l’UNICEF, par exemple, pourraient et devraient être mieux valorisé par le programme pour sécuriser une meilleure continuité. Malheureusement la programmation conjointe qui devait sceller ces logiques existe à peine, si l’on excepte les cadres plutôt convergents comme le programme de sécurité humaine, où les agences mettent des interventions côte-à-côte sans que toutes les exigences d’une véritable conjonction programmatique soient satisfaites.

93. Au Mali comme dans beaucoup de contextes de coopération, malgré l’existence de l’UNDAF qui reste un cadre formel, les agences classiques sont en retard en matière de programmation conjointe. Ici comme ailleurs, les obstacles sont structurelles et peu liées au contexte. Les logiques de redevabilité font que les agences reportent naturellement à leur siège, plutôt qu’à la coordination inter-agence dans le pays. Dans certaines agences, il a même été indiqué à la mission que les projets conjoints équivalaient à de la pression additionnelle sur les staffs internes sans qu’ils puissent nécessairement les comptabiliser dans leur productivité personnelle. La question se pose différemment s’agissant de la Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies au Mali. Elle offre au programme des opportunités d’accès à un volant de ressources additionnelles comme les fonds de développement qu’elle détient en marge de sa mission militaire centrale. Surtout elle influence l’efficience du programme en lui permettant d’accroître de se reposer sur elle sur la gestion des conditions sécuritaires de son déploiement qui pourraient être extrêmement coûteuses si le programme devait les assumer lui-même. Cet aspect entre même en ligne de compte dans l’évaluation de l’attractivité du programme auprès de certains de ses bailleurs de fonds traditionnels qui misent sur le PNUD parce que son Bureau au Mali pour s’appuyer sur la Mission pour couvrir des zones de l’intérieur où ils ne peuvent accéder directement.

94. *Efficience temps* : La problématique de l’efficience interpelle enfin la gestion du temps et ses incidences sur la productivité du programme. Le temps connaît souvent des débordements dans divers segments du programme. Un bailleur de fonds rencontré par la mission a même fait cette observation que pratiquement toutes les interventions qu’il finance sur le programme fait l’objet d’une demande d’extension de la part du PNUD. Naturellement cette situation s’explique par les contraintes d’un environnement de crise, avec des éruptions de violence qui rendent régulièrement difficiles d’accès de grandes parties du territoire national. En dehors des contraintes sécuritaires liées à la crise, l’enclavement maritime du pays ne sert pas non plus les délais de livraisons pour les acquisitions faites à l’international, encore que les délais supplémentaires générés par cette caractéristique nationale puissent être anticipés dans les procédures courantes d’acquisition.

95.*Valeurs ajoutées en provenance du système de programmation et de suivi-évaluation et du dispositif de communication***:** Ces sous-fonctions sont aussi des déterminants importants de l’efficience, dans la mesure où leur fonctionnalité apporte au programme une efficacité marginale, c’est-à-dire une productivité accrue à consommation constante de ressources. La programmation permet au portefeuille de se donner un cap clair et réaliste, le suivi-évaluation de s’auto diagnostiquer régulièrement et de susciter à temps ses propres remédiations pour rester performant ou améliorer ses performances, tandis que la communication crée aussi de la productivité en lissant les processus de mise en œuvre grâce aux meilleures réglages d’interface entre acteurs internes d’abord, avec les partenaires externes comme les bailleurs de fonds, ensuite.

96. Dans le cas d’espèce, comme évoqué supra, les extensions sans coûts additionnelles montrent plutôt que la programmation est assez difficile à maîtriser dans un environnement de crise où les terrains d’opération du programme sont souvent instables dès lors qu’on s’éloigne des grandes villes. Dans un registre plus interne au programme, mais à un titre non moins critique, l’émiettement du portefeuille, dont nombre de projets se distinguent non pas par leur contenu intrinsèque mais par leur source de financement, montre que la programmation ressort parfois diluée par les logiques centrifuges des bailleurs de fonds.

97. A l’actif du suivi-évaluation, le plan d’évaluation est globalement bien honoré. Le processus d’élaboration et de mise en place des outils de collecte et d’analyse des données a été renouvelé et amélioré avec la mise en place de l’Unité d’Appui au Programme, qui suit, soutient et alerte les opérationnels sur éléments de redevabilité internes et externes qui améliorent la fluidité de la mise en œuvre ou au contraire l’entravent, selon qu’ils sont satisfaits à temps ou ne le sont pas. Malgré tous ces efforts, le cadre de résultats et de ressources du programme ne permet pas une détermination systématique de l’influence du portefeuille sur les différents résultats qu’il s’est donnés. Cette lacune vient du décalage noté plus haut entre les libellés du cadre logique et les véritables livraisons des projets.

98. Dans le suivi-évaluation, le reporting vers les bailleurs de fonds fait débat entre ces derniers et les gestionnaires du programme. La triangulation des opinions des acteurs et l’examen des supports amène la mission à retenir que l’information vers les partenaires s’améliore, à l’image d’une fonction de suivi-évaluation confortée par le renforcement de son staff. Toutefois des bailleurs de fonds importants continuent de demander de meilleures interfaces de reporting, y compris un suivi opérationnel sur les projets financés, une plus grande qualité de reporting et un raccourcissement des délais de livraison des rapports.

99. En ce qui concerne la communication, le Bureau dispose d’une stratégie de communication et d’une chargée de la communication. Malgré tout l’état quelques faiblesses restent établies dont ce domaine. L’unité de communication ne dispose de moyens appripriés pour mettre en œuvre la stratégie, tandis que les projets qui disposent de moyens ne perçoivent pas forcément les enjeux profonds que recouvre la communication. Il résulte de ces deux insuffisances, un profil de communication hélas plus orienté vers la diffusion des événements de vie du Bureau, que centrée sur la substance du programme et les résultats qu’il atteint.

## Durabilité

100. La durabilité des acquis d’un programme est fonction de déterminants clés, d’amont et d’aval. En amont, il y a la qualité des produits livrés qui servent de supports tangibles aux effets éventuellement obtenus, et en aval la qualité de l’appropriation des bénéficiaires et leur capacité à prendre le relai et à tenir un résultat dans la suite des interventions du programme forcément limitées dans le temps. Sans produits de qualité, l’on ne peut envisager de réelle pérennité. Aussi bien, si de bons produits ont été livrés mais ne sont pas tenus comme ils devraient l’être et que la partie nationale n’est pas réellement prête à les porter comme ils l’étaient dans le cycle de programmation révolu, l’on ne peut pas davantage parler de durabilité.

101. La qualité des livraisons faites par le portefeuille comme inputs supports de l’influence du programme dans son environnement est à considérer au cas par cas, en fonction des produits concernés et de la manière dont ils touchent à l’environnement. Les investissements durs, infrastructures et équipements, ont une robustesse intrinsèque garantie par toutes les sûretés prises par le programme dans le cadre de procédures d’acquisition et de contrôle du PNUD, qui sont par définition de rang international. La mission a pu, par exemple, observer directement les importantes réalisations de génie civil et autres équipements de travail livrés à l’Ecole de police. Les acteurs rencontrés sont unanimes à faire valoir la qualité des Autres infrastructures publiques ou communautaires, construites, réhabilitées ou équipées à l’intérieur du pays, surtout dans les régions du Nord et du Centre.

102. Ce profil de qualité est toutefois un préalable nécessaire mais non suffisant à la durabilité de ces rendus du programme, qui dépendra aussi et surtout de ce que l’environnement d’accueil et les bénéficiaires en font les moyen et long terme, notamment après le cycle de vie des projets d’appui. A cet égard, si les bénéficiaires directs apprécient à leur juste valeur ces réalisations, ils n’ont pas toujours la culture et ou les moyens de les maintenir et de les préserver dans la durée. Au niveau institutionnel national et local, les contreparties budgétaires nécessaires à la pérennisation ne viennent pas souvent.

103. L’assistance au ***développement de capacités stratégiques de programmation et de suivi du développement*** dispose d’un bon ancrage qui augure globalement d’un bon profil de pérennité. Les services techniques concernés au sein des Ministères en charge de la planification, de l’économie et des finances, de l’Investissement, du développement humain, de l’environnement et de la gestion durable des ressources, ainsi que de la coopération internationale, ressortent globalement dotés d’expertises capables de fructifier dans la durée tous ce que leurs structures absorbent du programme et des autres partenariats en termes de capacités stratégiques. La Cellule de suivi du CSRP ou encore l’Observatoire du Développement Humain Durable, sont emblématique à cet égard, assurant une bonne tenue du calendrier national de planification, de suivi de la mise en œuvre des stratégies de développement, y compris la production d’extrants analytiques et de monitoring de qualité sur l’ensemble des questions de développement. Les produits de la dernière revue du CREDD, tenue en Juin 2017, ont d’ailleurs été utilisés par la mission d’évaluation pour renseigner les indicateurs nationaux d’effet retenus dans la matrice de performance du programme.

104. Les ***appuis institutionnels en direction du parlement*** sont articulés sur les commissions techniques et les groupes parlementaires régulièrement constitués, guère ou peu sur l’administration de la chambre elle-même. Leur viabilité au long cours est donc, dans cette mesure, contrariée par le fait démocratique du renouvellement en très grande partie de la chambre d’une législature à une autre. Cette menace est à peine atténuée par le fait que des assistants techniques non élus sont attachés à ces commissions, et que leurs acquis à travers les formations du programme peuvent être capitalisés dans la durée, et régulièrement réinvestis au profit de nouveaux élus dans le cadre d’un dispositif interne de mise à niveau des députés en début comme en cours de mandature.

105. L’appui au secteur de la ***sécurité et du maintien de la paix*** montre un bon ancrage et des perspectives de durabilité importantes. Le cadre institutionnel de l’école régionale de maintien de la paix est ressorti suffisamment robuste pour pérenniser les acquis à la construction desquels le programme contribue depuis un certain nombre d’années déjà. L’institution est solide du point de vue de son pilotage et de ses procédures internes. Elle dispose aussi d’un plan de développement pédagogique à même de la faire progresser dans la voie de son autonomie budgétaire, avec des concepts de formations de type Master tout à fait attrayants. L’école nationale de police est plus dépendante de l’Etat et des contraintes budgétaires, mais dispose d’un encadrement de qualité qui est en train de solidifier et crédibiliser l’institution, y compris avec des perspectives crédibles d’ouvrir les recrutements à la sous-région.

106. Les acquis en matière de ***restauration de l’Etat*** ont une dimension stratégique, et opérationnelle, et se profilent plutôt différemment en regard de leur durabilité potentielle, dans l’un ou l’autre cas. Au niveau stratégique, les capacités s’ancrent de mieux en mieux en matière de justice et de droits humains, d’une part, d’outils technique de consolidation de la décentralisation d’autre part. Au niveau opérationnel, le redéploiement des services administratifs, s’agissant notamment des entités juridictionnels et de commandement territorial, a enregistré des acquis impressionnants avec le retour de l’Etat dans les régions du Nord et du Centre, mais vite érodés par la recrudescence des épisodes de violence dans ces parties du territoire national. La pérennité des résultats dans ce domaine dépend l’évolution du contexte sécuritaire sur lequel, hélas, le programme n’a pas beaucoup d’emprise.

107. Les mêmes incertitudes pèsent sur tout ce que le programme a fait pour promouvoir la ***réconciliation nationale et améliorer la résilience des populations*** en les dotant d’infrastructures communautaire de base et d’intrants de relèvement économique et social dans l’esprit de la gestion durable des ressources. Un atout des ces approches du programme est qu’elles sollicitent les ressorts privés et ou communautaires très motivants pour les personnes concernées. Malheureusement, là aussi, la dégradation de la situation sécuritaire fait courir le risque que ces moyens de résilience et de pré relèvement ne soient en mesure de prospérer dans la durée pour produire de véritables effets de levier économique.

108. Enfin ***dans le domaine de la santé***, la question de la pérennité des acquis acquiert un surcroît d’acuité en rapport avec les mutations en voie d’être opérées dans la gouvernance des ressources du Fonds Mondial de lutte contre la Paludisme, la Tuberculose et le VIH/SIDA. Le pays devrait en effet reprendre au PNUD tout ou partie de son statut de récipiendaire principal auprès du Fonds. Le Mali ayant déjà pratiqué ce statut et donc géré lui-même ces ressources, l’expérience n’a pas été sans être émaillés d’errements de gouvernance qui, s’ils devaient se reproduire pourraient handicaper la consolidation et l’expansion des acquis actuels générés avec l’appui du programme. Le pays lui-même est conscient de cet enjeu, et n’exclurait pas de commencer par un régime transitoire dans lequel il s’appuierait encore significativement sur les capacités du PNUD.

* 1. **Positionnement du PNUD et interfaces avec les partenaires**

#### Positionnement thématique

109. Le cycle 2015-2019 est articulé sur des thématiques qui rentrent dans les métiers traditionnellement couverts par les interventions du PNUD, en particulier dans la région Afrique : le développement de capacités stratégiques, la gouvernance démocratique, la justice et les droits humains, la décentralisation, la croissance inclusive et les moyens d’existence durables, les services sociaux de base : santé, hydraulique, etc., notamment. Le Mali étant un pays en crise, ou sortant d’une crise où l’Etat central a été fortement éprouvé, le programme s’est enrichi d’une dimension importante de restauration et de redéploiement de l’administration publique. Dans tous ces segments du programme, le PNUD est comme dans son cœur de métier, au regard des orientations de son Plan Stratégique corporate et en comparaison avec ce que l’Agence fait dans les différents contextes similaires.

110. Ce positionnement est à l’avantage du programme, au sens où ses différents domaines d’intervention sont des domaines où le PNUD a du savoir faire reconnu, une expérience diversifiée dans plusieurs pays de la région qui peut être convoquée à tout moment pour éclairer la pratique au Mali, et un réseau mondialisé d’expertise permettant de mobiliser cet type de ressources à des coûts modérés tout en en garantissant la qualité.

111. Quelques défis de contenus se profilent toutefois, en termes d’ajustements destinés à mieux adapter le programme à son environnement et à son époque. Les adaptations à l’époque tiennent essentiellement à l’exigence de réaligner les contenus sur les nouveaux Objectifs de Développement du Millénaire, postérieurs à la formulation du programme. La finalisation du processus de priorisation des ODD sur lequel le programme accompagne le pays au demeurant, est un préalable à ce réalignement, qui devrait aussi à l’occasion revisiter le nouveau Plan Stratégique 2018-2021 du PNUD. Les adaptations à l’environnement permettront au programme de mettre davantage le curseur sur les défis nouveaux ou accentués que le pays a connus depuis 2015. A cet égard, parmi d’autres questions à identifier, l’appui à la mise en œuvre de l’Accord de paix ressort déjà une priorité ayant acquis un surcroit d’épaisseur. En amont de 2015, les perspective de paix et de réconciliation nationale étaient mieux épanouies, fondées sur la croyance qu’un accord de paix garantirait l’apaisement. Cet important instrument de pacification peinant à se mettre en œuvre, le programme en reçoit un surcroit d’interpellation.

112. Enfin les adaptations de contenus devraient aussi bien permettre au programme de mieux se préoccuper des thématiques transversales, comme le genre, mais aussi le développement de capacités. La disponibilité dans le bureau d’une expertise genre dédiée devrait contribuer à résorber le gap dans ce domaine. Aujourd’hui ce qui est obtenu en matière de genre est le fait naturel de la représentation des femmes dans la population des cibles du programme, et guère ou peu le résultat de stratégies formelles dédiées. Le développement de capacités dans un environnement de crise est une gageure permanente. Les capacités du pays ayant pris un coup avec une crise qui dure depuis 5 ans, le réflexe est faire davantage à la place des nationaux, y compris lorsque l’exécution nationale demeure la règle générale en matière de mise en œuvre. Il est même parvenue à la mission que souvent c’est la partie nationale qui demande au PNUD d’exécuter directement, pour gagner du délai procédural, parfois pour sécuriser des ressources en provenance du budget national soustraites de la sorte aux risques de rabots en cours d’exercice. Malgré tout, le programme devra toujours avoir le souci d’honorer autant que possible les exigences du développement de capacités qui commande de rester derrière le partenaire national pour l’aider à faire lui-même.

#### Interfaces avec les partenaires

113. ***Avec le Gouvernement***, le positionnement du PNUD est jugé précieux et de grande valeur. Les savoir faire de l’Agence sont appréciées, ce qui justifie que le Gouvernement lui confie de plus en plus de ressources propres à exécuter. Les modalités PNUD permettent de gagner du temps et des sûretés fiduciaires dans l’absorption des ressources. Du point de vue des entités publiques, certaines voient dans le PNUD un cadre approprié pour sécuriser leurs ressources en les gardant hors de portée des coupes pouvant intervenir à la faveur des collectifs budgétaires. Le PNUD de son côté, tout en restant ce partenaire d’exécution, doit aussi veiller à sauvegarder ses vocations pédagogiques d’appui au développement de ces capacités qui font défaut à ses partenaires et pour lesquelles ils le sollicitent. Il doit aussi mieux mettre en avant le Gouvernement dans ses approches de mobilisations de ressources. Enfin, les porosités entre le PNUD et ses partenaires nationaux, avec des staffs qui circulent dans un sens et de l’autre, tout en favorisant les intelligences entre les deux parties, lèvent des questionnements d’indépendance.

114. ***Avec les agences sœurs au sein du SNU***, les interfaces passent en grande partie à travers la coordination inter agence et l’animation des relations partagées avec la partie nationale à travers les groupes thématique de coopération. Le Bureau est bien présent à ces deux niveaux. Certaines agences indiquent même que l’existence au Mali d’une Direction Pays autonome favorise la coordination, la Coordonnatrice Résidente étant de fait dans une forme d’équidistance par rapport aux agences, le PNUD compris.

115. En revanche bien que l’UNDAF existe pour donner corps à cette vie institutionnelle partagée, son incarnation programmatique reste toujours un lieu de préoccupation. Les programmes conjoints sont rares et inaboutis : les cinq recensés ne satisfont pas aux exigences désormais fixées pour ce genre de programmes ; ce sont plutôt des interventions d’agences qui tentent de les exécuter de manière convergente. Les efforts des uns et des autres à cet égard se heurtent aux logiques verticales de redevabilité qui font que les agences sont comptables de leurs obligations de résultats vis-à-vis de leurs sièges, davantage que des demandes de synergies intra UN au niveau local. La mobilisation de ressources étant le bras armé de cette redevabilité centrale, elle aussi se fait encore en ordre dispersé, malgré l’opinion exprimée par tous que les agences gagneraient à la réaliser en commun, dans le respect naturellement des spécialisations de chacun.

116. ***La relation avec la Mission*** reste spécifique dans ce concert : du fait de son sous-bassement militaire, le réflexe des agences est de s’en distancier pour éviter tout brouillage d’image, mais sur le terrain opérationnel ses capacités logistiques et sécuritaires restent indispensables au programme pour se déployer dans nombre de localités du Nord et du Centre. La Mission, qui gère aussi des fonds de consolidation de la paix et de relèvement, est naturellement, par ailleurs, pour le programme, une opportunité d’accès à des ressources complémentaires de développement.

117. ***Les Fonds thématiques*** financent aujourd’hui plus de la moitié du portefeuille : 44% pour le Fonds Mondial de lutte contre le Paludisme, la Tuberculose et le VIH/SIDA, et 15% pour le Fonds pour l’Environnement Mondial. Ces deux instruments internationaux pratiquent une forme de rigidité qui soulève tout des questionnements légitimes : le premier développe en ce moment un protocole de transfert de gouvernance de ses ressources du PNUD vers le Gouvernement du Mali, avec un niveau de dialogue assez pauvre avec le PNUD, alors que les capacités de l’agence sont encore nécessaires pour accompagner le pays dans cette responsabilité qu’il reprend après l’avoir déjà assumée et perdue pour des problèmes de capacités justement. Le FEM, pour sa part, s’illustre en ne permettant pas au programme de fondre dans un cadre programmatique unifié les nombreux petits projets qu’il finance dans le secteur de l’environnement.

118. ***Les programmes thématiques abrités par le PNUD***, le Fonds d’Equipement, les Volontaires, des Nations Unies, pour leur part ne sont pas très visibles dans le programme, du moins formellement. Pour UNCDF, l’absence est réelle, et fait écho au fait que le Fonds n’avait plus de véritable staff au Mali durant la phase de formulation du programme. Du fait de ce vide, il est même absent, finalement, du *Programme d'adaptation aux changements climatiques dans les communes vulnérables des régions de Mopti et Tombouctou*, à la formulation duquel il s’était pourtant beaucoup investi. Pour le Programme Volontaires des Nations Unies, il s’agit d’une absence indue visibilité : il n’a pas mention des Volontaires dans la matrice du programme alors que pas moins de 23 volontaires participent aujourd’hui à sa mise en œuvre.

119. ***Les autres partenaires*** abondent le financement du programme à partir d’une lecture des capacités intrinsèques du Bureau et de son positionnement auprès de la partie nationale. Ils font généralement valoir que la présence continue du PNUD dans le pays et aux côtés des autorités nationales lui donnent une connaissance intime de l’environnement qui est précieuse. Ils perçoivent aussi bien toute la confiance que l’Etat place dans le PNUD. Certains, au demeurant, interprètent l’entre deux comme un lieu de complicités qui peut être opposé à la réputation d’indépendance de l’Agence : le Bureau recrute beaucoup dans les structures nationales, et ses staffs retournent parfois reprendre des responsabilités au cœur ou au sommet de l’Etat. D’autres encore relaient certaines insatisfactions sur la qualité du suivi opérationnel des projets qu’ils financent, et des outils de reporting pour les informer.

120. La possibilité pour le PNUD de s’appuyer sur les moyens logistiques de la Mission pour se déployer dans pratiquement tout le territoire national, contribue aussi rendre son partenariat précieux pour les bailleurs. De manière intrinsèque, les partenaires indiquent aussi qu’ils recourent au PNUD parce qu’il a des compétences avérés dans ses cœurs de métiers, comme le développement de capacités stratégiques, la gouvernance en générale, la lutte contre la pauvreté, notamment. Certains déplorent toutefois une forme de tropisme qui le pousse à exécuter les ressources qui lui sont confiées sans une forme acceptable d’implication du bailleur. D’autres encore attirent l’attention sur ce qui lui leur apparaît comme un niveau de coût plutôt élevé. Le PNUD ne serait-il pas un partenaire cher ? Sont mentionnés ici non pas vraiment le taux de prélèvement au titre des frais de gestion fixé au niveau corporate, mais les standards d’acquisition pratiqués : un partenaire fait observer pour illustrer cette opinion que même pour des interventions en ville et alentour, le programme préfère acheter des véhicules tout terrain en lieu et place de berlines moins onéreuses.

# Conclusion

## Principales constations sur le Programme

121. Articulé sur l’UNDAF de même cycle, devenu UNDAF+ pour tenir compte de la présence de la Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nation Unies au Mali, dont il est un cadre de contribution aux effets, le programme devait livrer 11 produits distincts, à cet égard, et répartis entre quatre Résultats stratégiques couvrant la Cohésion sociale et paix ; la Réduction de la pauvreté et développement durable ; la Gouvernance et l’Etat de droit ; et l’

Accès à la santé. Alors que le cadre logique anticipe pour le programme un volant de ressources de 187,443 millions dollar américain sur 5 ans, la mobilisation de ressources externes couvre déjà 77% de ce montant. En termes de résultats substantiels, et au regard des critères d’évaluation du Comité d’Aide au Développement, de l’OCDE, la situation du programme est comme suit.

122. ***Pertinence*** : La pertinence stratégique du programme est ressortie très robuste, du fait notamment de l’alignement de ses thématiques sur les priorités de développement du pays, et sur les cadres de planification stratégique du PNUD (PS) et du SNU (UNDAF). D’un point de vue opérationnel, cette pertinence est toutefois relativisée par des approches projets, voire micro-projets, qui ne permettent pas d’optimiser l’influence du programme. Enfin, la pertinence du cadre logique est également insuffisante, avec des résultats, des produits et leurs indicateurs souvent libellés de manière inappropriés.

123. ***Efficacité*** : Les effets recensés à mi-parcours du cycle sont robustes au niveau stratégique : le pays a été substantiellement appuyé dans la formulation d’outils stratégiques de politique globale (macroéconomie, planification, gestion de l’aide, climat des affaires, notamment) et sectorielle (environnement, agriculture, santé, etc.) ; l’existence d’outils stratégiques comme le CREDD et d’autres instruments de pilotage sont un cadre d’appel pour les autres partenaires du pays. Sur le plan opérationnel, aussi les contributions du programme sont réelles : des dizaines de milliers de personnes, avec une focalisation sur les cibles jeunes et femmes, ont été insérés dans des dynamiques communautaires de renforcement de résilience économique et sociale : créations d’emplois dans le cadre de travaux HIMO ou d’AGR en phase avec la promotion d’une gestion durable des ressources. La présence de l’Etat a été améliorée sur le terrain à travers un redéploiement de services publics clés comme la justice, le commandement territorial, les collectivités locales. La cohésion nationale à la base a été favorisée à travers des infrastructures communautaires de proximité et des activités génératrices de revenus.

124. ***Efficience*** : Les standards de gestion de rang international du PNUD ont favorisé l’efficience à travers une optimisation des coûts de livraison. Ce profil est encore amélioré par le fait que le Bureau puise parfois dans l’expertise corporate du PNUD (Bureaux et Centres régionaux) à des coûts inférieurs à ceux du marché, d’une part, par le recours à la logistique de la Mission sans laquelle la couverture des risques sécuritaires aurait pu être très onéreuse pour le programme, d’autre part. La mutualisation de certains services avec d’autres agences du système, au niveau central et des bureaux de terrain, permet aussi une optimisation des coûts y relatifs. L’efficience est toutefois contrariée par le morcellement du programme et l’existence d’unités parallèles de gestion de projet en marge de l’exécution nationale, de surcroît avec des pratiques de staffing insuffisamment harmonisées. Les difficultés d’un monitoring rapproché et systématique, résultant notamment du contexte sécuritaire délicat, sont également un facteur de dégradation de l’efficacité marginale du programme.

125. ***Durabilité*** : Les effets dans le domaine des capacités de pilotage stratégiques sont ancrés dans des structures nationales robustes et offrent un profil de pérennité favorable. De même, l’accompagnement prodigué à l’école de maintien de la paix ressort très bien valorisé par une structure qui s’efforce du reste de bâtir une certaine autonomie budgétaire en développant des masters attractifs. L’école de formation de la police aussi capitalise bien sur l’assistance reçue du programme et envisage même de s’ouvrir sur la sous-région pour conforter ses bases et entrevoir une certaine autonomie garante de viabilité. Le redéploiement de l’Etat de droit à l’intérieur du pays, en revanche, est sous la menace des aléas sécuritaires encore hélas importants : par exemple, les magistrats, dont le redéploiement avait commencé à améliorer les statistiques nationales d’accès à la justice, recommencent encore à se replier dans la capitale du fait de la recrudescence des violences, dans les zones du Nord et du Centre notamment.

126. Les acquis en matière de travail parlementaire devront être consolidés d’une législature à l’autre pour tenir compte du taux de renouvellement de la chambre, à moins de mettre davantage l’accent sur le renforcement des capacités des services techniques de l’assemblée qui à leur tour prendraient mieux en charge les nouveaux élus. Les résultats en matière de cohésion et de résilience socioéconomique à la base sont tout aussi sensibles à l’évolution de la situation sécuritaire du pays. Enfin, l’avenir des acquis en matière de prévention et de gestion de la pandémie du Sida est fonction du niveau de réussite que pourrait connaître le transfert au pays de la gestion des ressources du Fonds Mondial Santé.

## Leçons apprises

1. ***Le programme marque une présence de qualité au côté de l’Etat dans des domaines critiques et contribue à y contrer des valeurs ajoutées décisives*.**

127. Qu’il s’agisse du développement de capacités stratégiques de pilotage de l’économie, de la gestion environnementale, de la cohésion nationale, de la gouvernance et de la consolidation de l’Etat de droit, ou encore de la formation de potentiels de résilience au bénéfice des populations à la base, le programme déroule une présence continue et robuste dans le pays. Elle est d’autant plus appréciée et crée du résultat, qu’elle conserve une flexibilité de mise en œuvre qui fait que le PNUD est souvent décrit par les nationaux comme le recours de confiance.

1. ***Les entités nationales montrent une remarquable tendance à se retourner vers le PNUD pour contourner ou relativiser une exécution nationale source d’inertie à leurs yeux : ce tropisme ne favorise hélas pas l’appropriation et le développement de capacités****.*

128. Il est tout aussi remarquable que malgré la prévalence de la modalité d’exécution nationale dans la coopération avec le pays, les agences nationales partenaires se retournent parfois, voire souvent, vers le PNUD pour demander elles-mêmes qu’il soit dérogé à cette règle. Certes cette pratique arrange tout le monde : la partie nationale s’exonère des procédures nationales réputées chronophages ; le PNUD améliore son "delivery" en gagnant du temps. Il est toutefois à craindre que cet usage ne favorise ni l’appropriation ni un véritable développement de capacités.

1. ***L’émiettement de certains segments du portefeuille ne favorise pas des effets robustes et génère au contraire des surcoûts d’opération allant à l’encontre des exigences d’efficience***.

129. Le portefeuille se découvre fortement émietté à certains endroits. Le cluster Environnement offre une illustration achevée de cette situation, avec par exemple, pas moins de 7 petits projets ancrés à l’Agence de l’Environnement et du Développement Durable. Cet éclatement ne favorise pas une réelle densité d’effets, les interventions étant cloisonnées entre elle malgré une tutelle unique. De surcroît, chacune étant dotée d’une coordination technique parallèle, toutes contribuent à un renchérissement des coûts d’opération qui finit par mordre dans l’efficience du programme.

## Recommandations

1. ***Améliorer l’efficience du programme par une rationalisation des unités parallèles de gestion.***

130. Elles doivent être limités au minimum incompressible, au lieu de la situation actuelle où une multitude de micro interventions sont dotées de coordinations techniques régulièrement installées et rémunérées aux frais du programme, sur des ressources qui n’arrivent donc pas à leurs bénéficiaires plus légitimes. Pour les rares qui seront conservées, sans doute pour aider à gérer des programmes de large emprise, il faudra harmoniser leur cadre de fonctionnement et leurs registres de coûts, d’accord partie avec non seulement la partie nationale, mais aussi, si possible, avec les autres agences UN, voire plus globalement la communauté locale des partenaires au développement.

1. ***Améliorer le suivi-évaluation et le reporting sur le programme, pour en accroire le rendement et le dialogue avec les partenaires.***

131. Le suivi opérationnel du portefeuille, exécuté par les partenaires d’exécution étatiques ou venant de la société civile doit être amélioré : ces partenaires doivent sentir plus souvent la présence du PNUD sur le terrain, en tenant compte naturellement des contraintes sécuritaires. En aval ce suivi rapproché doit se traduire un reporting amélioré, tenant compte des besoins d’information des bailleurs de fonds du programme, même si l’on reste dans les principes de responsabilité et de souveraineté du PNUD en matière de gestion des ressources qui lui sont confiées.

1. ***Valoriser l’expertise genre dans la formulation de nouveaux projets et l’écriture des plans de travail des projets en cours, pour y refléter la transversalité de cette dimension***

132. Cette expertise doit être mieux ressentie dans le programme, en termes d’appui à l’insertion dans les stratégies des projets de contenus capables de faire bouger les lignes dans la promotion de l’équité de genre : il faut dépasser le réflexe courant de se satisfaire de constater que les femmes sont naturellement bien représentées parmi telles cibles ; cette présence massive dans certains domaines ne leur confère pas pour autant une maîtrise équivalente dans les superstructures de gestion de leur environnement de cibles. L’expertise genre doit donc être vigilante et imaginative pour inscrire systématiquement dans les plans de travail des approches hardies de la question de l’autonomisation des femmes qui ne se ramène pas au simple fait, pour elles, d’être des bénéficiaires numériquement importants.

1. ***Donner à la communication les moyens d’exister dans le fond pour migrer d’une approche événementielle à une approche de plus grande substance***

133. Les projets qui produisent du contenu n’ont pas forcément et naturellement le réflexe d’y articuler la communication qu’ils méritent. Ils y pensent ponctuellement lorsqu’ils sont en situation d’approche des partenaires dans le cadre de la mobilisation de ressources, mais à ce moment-là lesdits contenus ne sont peut-être pas assez apprêtés pour être suffisamment significatifs en mode communication. Il faut donc organiser la valorisation de l’Unité Communication dans ce cadre (en lui donnant des moyens et en l’intégrant dans la gestion des productions des projets !), pour une communication de contenu au long cours, au service d’une politique proactive de partenariat et de mobilisation de ressources

1. ***Redonner du souffle à la mobilisation de ressource dans un contexte de plus en plus concurrentiel et difficile, en jouant mieux des atouts du programme et du Bureau***

134. Le contexte financier du programme se profile avec des difficultés à l’horizon : la perte dès 2018 d’une partie au moins des ressources du Fonds Mondial/Santé ; le risque d’un détachement progressif des partenaires par rapport à une crise qui s’installe dans la durée ; la concurrence grandissante des agences d’exécution de type société civile internationale ; notamment. Dans cette nouvelle donne, le Bureau doit consolider sa stratégie de mobilisation de ressources en s’appuyant mieux sur trois leviers au moins : (i) la communication de contenus au long cours visée dans la recommandation précédente ; (ii) une meilleure mise à contribution du partenaire national, non pas uniquement en tant que source de financement, mais aussi surtout dans le cadre de tandems pour approcher les bailleurs de fonds ; (iii) explorer dans horizons nouveaux comme les opérateurs de téléphonie mobile et plus largement le secteur privé dans le cadre de Partenariat Public Privé.

1. ***Nettoyer la matrice des résultats et des ressources en s’appuyant sur le résultat d’une éventuelle réécriture de la matrice de l’UNDAF dont elle procède***.

135. Si à la faveur de la revue à mi-parcours de l’UNDAF, le cadre logique en est assaini et réécrit convenablement, le programme devra automatiquement refléter cet ajustement pour améliorer son évaluabilité : une matrice correctement outillée permet de rendre mesurables et visibles les valeurs ajoutées apportées par le programme dans son environnement ; à cette occasion, profitant de la finalisation de la priorisation des ODD pour le pays, le programme devrait également consacrer son réalignement sur ces marqueurs de développement.

# ANNEXES

## Audit-trail : Journal des commentaires des parties et des réponses de l’Evaluateur

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| N° | Commentaires | Paragraphes(dans le version initiale) | Réponses de l’Evaluateur |
| Observations | Auteurs |
| 1 | Observations sur les inattentions de rédaction |  |  | Généralement acceptées ! |
| 2. | De façon générale, les affirmations contenues dans le rapport ne sont pas soutenues par des preuves/evidence tangibles. Voir quelques exemples ci-dessous : |  | SG | Non défini | " De façon générale, les affirmations contenues dans le rapport ne sont pas soutenues par des preuves/évidences tangibles. Voir quelques exemples ci-dessous " : Cette synthèse ne reflète pas du tout les commentaires formulés en track dans le retour du rapport !Les 3 situations données ci-dessous comme des illustrations ne sont pas davantage pertinentes car ce sont des propos documentés statistiques à l’appui, comme cela est rappelé dans les cages correspondantes ! |
| 3. | * Point 4 page 8 : « Redonner du souffle à la mobilisation de ressource dans un contexte de plus en plus concurrentiel et difficile, en jouant mieux des atouts du programme et du Bureau » ;
 | SG | Non défini | Il est documenté statistiquement que le programme est dépendant de trois sources : Le Fonds Maladies (44%) ; le FEM (15%); le Gouvernement (11%) : pour un total consolidé de 70% des ressources !En termes de perspectives : le Fonds Maladies est en instance de migration vers le pays : 44% en insécurité pour tout ou partie (pour partie vraisemblablement ; mais quand même ça fait problème dans les comptes du Programme) ; le FEM est stable pour le moment, mais peut à un moment ou à un autre restituer le statut de bénéficiaire principal au pays ; le FEM a la contrainte de ne pas être souple dans ses modalités de gestion : aujourd’hui 7 micro projets ne peuvent être regroupés par le Bureau pour faire un programme robuste parce que cela ne serait pas conforme aux procédures du FEMAvec cette double problématique clairement argumentée dans la section Mobilisations et ressources et le tableau des contraintes, il n’y aurait toujours pas de pertinence à recommander de " ***Redonner du souffle à la mobilisation de ressource dans un contexte de plus en plus concurrentiel et difficile, en jouant mieux des atouts du programme et du Bureau***" ??? |
| * Point 2 page 8 : « Valoriser l’expertise genre dans la formulation de nouveaux projets et l’écriture des plans de travail des projets en cours, pour y refléter la transversalité de cette dimension » ;
 | SG | Non défini | 13% des résultats et des 21% des indicateurs, seulement, sont sensibles au genre, peut-ont lire aux paragraphe 74 et suivants (ancienne numérotation)Puis le rapport recense tous les effets qui ont bénéfciié empiriquement aux femmes, avant de conclure que ce bénéfice respecte la dispersion statistique des femmes dans les populations bénéficiaires : ce qui n’est pas spécialement pro genre, puisque les femmes peuvent être bénéficiaires sans être maîtresses de leur destin ; l’autonomisation, c’est repositionner les femmes la maîtrise d’elles mêmes pour une meilleure contribution à la vie de la communauté ; |
| * Point 42 page 25 : « Les projets rentrent globalement stratégiquement dans le programme, mais leurs rendus ne sont pas toujours techniquement profilés pour satisfaire aux exigences des résultats retenus dans le CPD » ;
 | SG | Non défini | Parcourez encore les matrices de performance et vous verrez une dizaine de blocs de rendus en provenance des projets que nous reversons directement aux résultats stratégiques sans avoir pu les référer à des indicateurs précis du CPD : si vous faîtes attention, vous verrez les carrés vides en bleu dans la version initiale de votre rapport avec la mention Pas d’indicateur correspondant :Pas d’indicateur correspondant !Il y a exactement 6 blocs de résultats avec cette mention en face, qui signifie ces contributions ne rentrent pas des indicateurs : il y a donc une problème de lisibilité technique entre les projets et la matrice du Programme ! |
| 4. | Les informations contenues dans le rapport semblent se baser principalement sur les données de 2015 et 2016 (référence aux ROAR) ; des données quantitatives et qualitatives de 2017 mériteraient d’être intégrées dans l’analyse ; | SG |  | A l’échelle du CPD, les informations de 2017 ne sont pas encore stabilisées pour une évaluation conduite en Septembre !Oui, les ROAR sont une source privilégiée, conformément aux exigences de l’UNEG en matière d’évaluation qualitative : environ 70% des données doivent être tirées de rapports validés ! |
| 5. | A la page 6, mettre l’accent sur la durabilité des actions de résilience et environnementales ainsi que la gouvernance y afférente au niveau institutionnel ; | SG | vi | Cf. ligne commentaire 12 et réponse apportée ! |
| 6. | Pas d’analyse, ni de recommandation formulée par rapport au staffing, pour son voir son adéquation ou non avec les besoins du Bureau |  | Non défini | La question du staffing du bureau a été abordée avec toutes les Unités, et il est ressorti que le Bureau était dans une dynamique de résorption de ses gaps à ce niveau : on ne peut pas inventer des problèmes si l’on nous dit qu’il n’y en a pas et que nous n’en avons pas vu.Le staffing sur le Programme est tout à fait autre chose : que nous avons analysé et sur lequel nous recommandons aussi. Vous lirez ce diagnostic au § 91 "les projets mis en œuvre en modalité d’exécution nationale sont quand même dotés d’unités de gestion spécifiques (un coordonnateur national et son staff, qui sont différents du Directeur national et de son administration). Le moins que l’on puisse dire est que ce dispositif lourd, conflictuel et frustrant pour la partie nationale, augmente peut être la rapidité d’exécution des projets concernés mais est surtout très onéreuse et empêche de faire parvenir aux bénéficiaires directs le maximum de ressources." La recommandation 1 sur la rationalisation du portefeuille découle de là ! |
| 7. | Ajouter une page de remerciements | SG | Non défini | Demande non pertinente : les remerciements sont formulés en débriefing ; ces considérations non technique n’ont pas de place indispensable dans un document technique ! |
| 8. | Codifier tableaux et figures | SG |  | Observation tenue en compte : listes de tableaux et figures insérées |
| 9. | Sigles et Abréviations | SG | P3 | Commentaire non pertinent : qu’apporte de différent l’expression "Sigles et Abréviations" par rapport au mot "Acronymes" ??? |
| 10. | Expliciter "unités parallèles de gestion" | OD | v | Explicitation donnée dans le texte : "(7 coordination de projet à côté de l’AEED !) |
| 11. | Le staffing est adapté à la nature et au besoin du projet, par conséquent, il est difficile d’harmoniser au niveau de tous les projets. (CMT : Fatim Ossade) | SG/FO | v | Cette demande d’harmonisation vient du management du PNUD et des Partenaires nationaux rencontrés ! |
| 12. | Nécessité d’un avis sur la durabilité des actions de résilience et environnementales ainsi que la gouvernance y afférente au niveau institutionnel | OT | vi | Résilience environnementale est visée plus bas dans l’expression "résilience socioéconomique à la base"L’environnement institutionnel est visé plus haut dans l’exprission " capacités de pilotage stratégique"Le commentaire ne tient pas compte du fait que nous ici dans le Résumé Exécutif qui doit synthétiser pour ne pas prendre trop de place. Le détail est donné dans le corps du rapport : |
| 13. | masters attractifs et en abritant plusieurs rencontres/formation avec cost recovery (Ajout : Fatim Ossade) | SG/FO | vi | Observation tenue en compte : information insérée ! |
| 14. | je ne trouve pas cette recommandation pertinente car je pense que la dimension genre est bien prise en charge avec pr objectif ultime l'autonomisation des femmes | MD | R2 | L’évaluation documente des faits différents chiffres à l’appui et que je rappelle ci-dessous puisque ce point est cité dans la synthèse des commentaires comme illustration d’affirmations non documentées:1. L’analyse du cadre logique reflète une prise en charge très faible du genre cf §74 ancien om on lit les statistiques suivantes : " La mise en œuvre de la transversalité du genre commence par son insertion systématique dans le cadre logique du programme. Qu’en est-il du cycle sous revue ? Au niveau des Effets, sur les 4 que compte le programme, seul un est libellé de manière ouvertement sensible au genre, tandis que sur 11 produits un seul est également formulé de manière sexo-spécifique : sur les deux classes de résultats le ratio de sensibilité au genre est donc de 13% (voir tableau ci-dessous, en vert l’effet et le produit sensibles au genre)." Le § 75 poursuit avec les statistiques défavorables au genre dans le cadre logique ; " L’on pouvait encore améliorer le ciblage des femmes dans l’écriture du programme en corrigeant cette lacune dans la formulation des effets et produits, par des indicateurs d’effets et de produits sexo-spécifiques. Mais cela n’est pas le cas non plus, puisque justement, des 38 indicateurs de mesure attachés aux effets aux produits de la matrice, seuls 8 mentionnent explicitement des objectifs à atteindre sur le genre, soit un ratio pro-genre de 21%, à peine meilleur que le précédent sur les résultats."
2. Malgré ces lacunes du cadre logique, les résultats pro genre ont été recensés et résumés au § 77 ancien dans les termes ci-dessous : "La résonnance du programme sur les femmes ne reflète heureusement pas systématiquement les lacunes ci-dessus. Quelques segments du programme montrent même un tropisme pro genre très robuste. En matière de résilience et de relèvement économique et social à la base, les femmes sont souvent bénéficiaires principales des interventions. Les activités génératrices de revenus leur profitent essentiellement, au côté de la cible jeune, dont une partie importante est aussi féminine. Les renforcements de capacités articulées autour des stratégies de résilience leur profitent également de manière notable. Les infrastructures communautaires de base, comme les plateformes multifonctionnelles, l’énergie solaire, les forages, les micro aménagements hydro agricoles, leur profitent aussi bien énormément. Dans le domaine de la justice, la promotion des droits et plus spécifiquement la lutte contre les violences basées sur le genre, touchent les femmes de façon substantielle. Enfin, en matière de santé aussi, la lutte contre la pandémie du SIDA a construit des résultats notable sur la la femme en général, la femme enceinte en particulier"
3. Conclusion à méditer et qui justifie la recommandation contstée :"Cependant tous ces impacts féminins sont moins le fait d’un ciblage intentionnel que le programme n’a pas pu faire, que la résultante du positionnement économique et sociologique des femmes dans les sociétés maliennes. Or même si les femmes sont fortement représentées parmi les bénéficiaires des outils de développement mis en place par le programme, cela ne les met pas forcément dans des positions de leadership au sein des superstructures sociales qui organisent et gèrent leur environnement de cibles. Il faut donc inscrire dans les projets l’idée que même en présence de cibles massivement féminines, il y a malgré tout lieu de construire les stratégies appropriées pour identifier et prendre en charge les questions genre qui vont bien au-delà de l’inclusion formelle"
 |
| 15. | Société civile internationale travaillant dans l’humanitaire ; notamment. | SG/FO | viii | Observation non pertinente : il n’y pas seulement les ONG humanitaires ; même dans le domaine électoral, des ONG internationales font de la concurrence ! |
| 16. | Familiariser le lecteur avec la structure et le contenu du rapport | SG | 15 |  |
| 17. | Insérer des données à jour | SG | 16 | Observation tenue en compte : donnée actualisée |
| 18. | Pourquoi pas Environnement et Développement Durable ?(CMT : Adame C) | SG/AC | 1.4. | Non : sinon la section précédente sur l’Economie serait comprise dedans : le développement durable englobe tout ! |
| 19. | Précision. Plus de 70 % de la population malienne dépendent directement des ressources naturelles pour une partie ou l’ensemble de leurs moyens de subsistance. Source étude économique réalisée par le Projet IPE 2009. La résultante est la pression sur les ressources naturelles qui nous démontre le nexus pauvreté environnement | SG/AC | 22 | Les deux commentaires sont vraiment dans l’esprit et la lettre de ce que dit le rapport dans es deux paragraphes commentés !22. L’environnement et les ressources naturelles sont un haut lieu de préoccupation dans un pays sahélien comme la Mali en bute à la désertification, qui progresse à une vitesse de 15 kilomètres par an (source CDP), et où sont fréquentes aussi des catastrophes naturelles de type inondations et sécheresses cycliques liées aux changements climatiques. Les précipitations ont par exemple connu une diminution de l’ordre de 20 % dans une période récente. Ces problèmes ont des effets négatifs sur les ressources naturelles, dont 70 % au moins de la population, surtout les personnes les plus vulnérables, tirent leurs moyens de subsistance : 1,5 million de personnes vivent dans une grande insécurité alimentaire.23. La réduction des risques de catastrophes reste donc un défi important, y compris en termes d’intégration dans les politiques nationales, locales et sectorielles de développement. Le défi environnemental résonne aussi bien au cœur des établissements humains : avec un croît démographique naturel des plus élevés d’Afrique (3,6 %), l’urbanisation non maîtrisée charrie des problèmes critiques d’assainissement. Dans le cadre des instruments internationaux du secteur, le pays peut compter sur les importantes ressources du Fonds pour l’environnement mondial (FEM) et du Fonds de Copenhague pour le climat |
| 20. | L’insécurité alimentaire est une problématique à part entière. peut être considérée comme une conséquence des changements climatiques.(CMT : Adame C)Le plus important est l’intégration de la dimension environnementale dans les politiques nationales et plus spécifiquement la dimension climatique (changements climatique) | SG/AC | 22 |
| 21. | Reformulation 2.2. Nécessaire | SG/IPE | 22 | Pourquoi ? Dans quel sens ?: cette sectiion décrit bien le cadre de mise en œuvre dans la suite du résumé du contenu stratégique du programme ! |
| 22. | Je pense qu’il s’agit plutôt du fonds vert pour le climat même sis l’idée a émerge lors de la cop tenue a Copenhague | SG/IPE | 23 | Oui, le texte dit la même chose que le commentaire : l’expression Fonds Vert ajoutée ! |
| 23. | Données communiquées par le PMSU | SG | 25 | Oui, le Suivi-Evaluation mentionné ici comme Fonction est porté par cette Unité ! |
| 24. | Supprimer les noms des Responsables de Programme | SG | 25 | Observation pertinente : colonne nominative supprimée |
| 25. | Est-ce que quelque chose ne manque pas ?(CMT : Fatim Ossade) | SG/FO | 26 | Observation pertinente : correction apportée ! |
| 26. | Une plus grande interface avec la MINUSMA, surtout pour la couverture des zones de conflits, tandis que le programme prévoit de gérer le risque sur les ressources par une stratégie de diversification des partenaires et d’une meilleure communication sur ses résultats | SG/FO | 29 | Commentaire tenu en compte : élément sur la communication ajoutée ! |
| 27. | Remplacer Réf : 400.000 par 40.000 | SG | 38 | Correction effectuée ! |
| 28. | Revoir commentaire | SG | 38 | L’erreur était sur l’indicateur (corrigé à présent) et non sur le commentaire lui-même qui disait bien que l’indicateur est mesurable et sensible au genre, mais n’est pas un indicateur de produit, contrairement à ce que voudrait la matrice ! |
| 29. | des affirmations qui meritent des evidences/preuves pour être validées | MD | 42 | Commentaire non pertinent ! Et attention à ce genre de réflexion qui trahissent de la part du commentateur une lecture rapide du rapport. L’affirmation « ***Enfin, un problème de lisibilité se pose entre le programme et de son cadre de résultat, d’une part, et les projets contributeurs, d’autre part. Les projets rentrent globalement stratégiquement dans le programme, mais leurs rendus ne sont pas toujours techniquement profilés pour satisfaire aux exigences des résultats retenus dans le CPD",*** est parfaitement document : parcourez les matrices de performances et vous verrez les cages vides en face de réalisations où il est écrit que cette réalisation n’a pas d’indicateur correspondant dans la matrice du CPD ; pour vous ne les manquiez pas, ces vides sont même surlignés en bleu dans les tableaux ! Ils vous ont quand même échappé !Normalement tous ces tableaux devaient être reversés aux annexes, mais d’expérience, s’ils le sont, ils sont encore moins lus, pendant que des commentaires de cette nature se multiplient ! |
| 30. | Néanmoins, il faudra reconnaitre que toutes les autres activités menées contribuant à la stabilisation et l’amélioration des conditions de vie dans ces régions constituent également des facteurs contribuant au retour des déplacés.  | SG/FO | 44 | Commentaire retenu en note pour enrichir la perspective ! |
| 31. | Pourquoi 2 codes couleurs ? | OT | 44/Tableau | Deux codes couleur reflètent un résultat partagé, de large interprétation, qui balance entre les signifiants exprimés par les deux codes couleurs ! |
| 32. | Est-ce le MEADD ou tous les secteurs impliqués dans la gestion/exploitation de l’environnement et les RN (Agriculture, Mines,…) | SG/IPE | 49 | Environnement ! |
| 33. | Disponibilité en fin2016 de la Politique Nationale de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle et de son plan d’action de mise en œuvre | OT | 50/Tableau | Observation tenue en compte : précision insérée ! |
| 34. | Disponible en septembre 2017 | OT | 56 | Observation tenue en compte : précision insérée ! |
| 35. | Projet opérationnel en avril 2017 mais officiellement lancé en septembre 2017 | OT | 57 | Observation tenue en compte : précision insérée ! |
| 36. | Pour le Fonds Mondial :Prévalence du VIH sida en baisse : 1.1% en 2013, contre 1.3% en 2006. | SG | 70/Tableau | Observation tenue en compte : correction apportée ! |
| 37. | la conception des projets prend en compte le marqueur genre et un point focal genre a été désigné depuis | Z | 76 | Le commentaire laisse sauf le paragraphe en question qui a seulement été réécrit dans le sens de rendre le propos plus impersonnel : mais le fond est conforme à l’évolution que le Bureau en connu en matière de cadre de gestion du Genre ! |
| 38. | Le caractère extraverti de la stratégie de MR n’est pas nécessairement une faiblesse. Revoir la formulation de la 2nde phrase | MD | 3.5.2./Tableau | Le texte dit" Stratégie de mobilisation de ressources extravertie : plus tirée par les bailleurs potentiels qu’ancrée dans l’âme du programme" : prenez l’exemple des 7 micro projet FEM, si leurs financements étaient bien digérés par le programme, ils seraient fondus dans un seul et même programme, ce que et le PNUD et l’AEDD souhaitent pour rationaliser ce segment du portefeuille, mais que le FEM n’autorise pas ! Voilà l’illustration de ce qui est appelé ici extraversion, et là il est clair que c’est un problème pour le programme qui doit consacrer une partie des ressources à entretenir 7 coordinations de micro projets ! L’AEED aussi fait savoir que cette situation n’est pas à son avantage ! |
| 39. | le cas cité est très spécifique et ne concerne qu’un pourcentage quasi infime des élèves | Z | 88 | Mais n’est-il pas informatif que cela soit relevé : on a dit que les interventions sont pertinentes, généralement parlant, mais qu’il y a aussi cette exception ! Il faut vraiment qu’on enlève du rapport tout ce qui est à améliorer ??? |
| 40. | Les données budgétaires ont été fournies sur la base du canevas des consultants | SG | 90 | Oui commentaire avéré ! le propos est reformulé ! |
| 41. | A nuancer étant donné que le PNUD n’a pas le même corps business que l’UNICEF | Z | 93 | Le propos était déjà nuancé avec l’expression "pourrait…" : pour le core business évoqué par le commentaire, naturellement, sur le papier, il n’y a pas deux agences qui en aient le même ! Cela n’empêche pas les synergies et les subsidiarités, mais les facilite plutôt ! |
| 42. | être plus explicite sur : "Enfin, les porosités entre le PNUD et ses partenaires nationaux, avec des staffs qui circulent dans un sens et de l’autre, tout en favorisant les intelligences entre les deux parties, lèvent des questionnements d’indépendance". | OT | 114 | Cf. ci-dessous Commentaires et réponse de l’Evacuateur !  |
| 43. | Le PNUD travaille en bonne intelligence avec la MINUSMA dans plusieurs domaines :(Formation des Policiers, des Magistrats, le projet GFP, les autorités intérimaires, les élections), de ce fait, je suggère de relativiser le commentaire fait à ce niveau.  | SG/FO | 117 | Commentaire non contradictoire avec le propos du rapport : précisions insérées en note ! |
| 44. | Quel est l’avis du Senior Management ? |  | 118 | Cette observation est faite par le Haut management, en réaction au fait que la mission du Fonds qui s’est retrouvée à Bamako en même temps que les évaluateurs ne prévoyait pas de débriefer avec le PNUD dans le fond ! |
| 45. | A revoir il semble que quelque chose manque à cette phrase |  | 120 | Non, le propos est complet et intelligible : " Certains, au demeurant, interprètent l’entre deux comme un lieu de complicités qui peut être opposé à la réputation d’indépendance de l’Agence : le Bureau recrute beaucoup dans les structures nationales, et ses staffs retournent parfois reprendre des responsabilités au cœur ou au sommet de l’Etat."…Pour le reste, l’évaluation avait aussi un rôle d’information pour le Bureau : c’est un partenaire financier important qui exprime cet avis entre les relations entre le Bureau et les institutions nationales! Il est plus utile pour le Bureau d’être au courant de cette opinion pour bien communiquer là-dessus en direction de sa source, plutôt que l’argument évident contenu dans le commentaire ! |
| 46. | Ceci n’est pas particulier au PNUD, tous les partenaires en font autant et cela n’est pas contraires aux procédures de recrutements qui sont ouvertes et compétitives |  |
| 47 | Lesquelles Unités parallèles ? |  | R1 | 7 Unités de gestion de micro projets sont créées dans les flancs de l’Agence Environnementale ! |

## Matrices d’évaluation

|  |
| --- |
| RESULTAT 1 |
| Effet PNUAD/CPD visé"D’ici à 2019, la cohésion sociale est facilitée par la justice transitionnelle, le dialogue entre communautés, la culture et l’éducation à la paix."Priorité ou objectif national : Mettre en œuvre une politique active de réconciliation nationaleRésultat correspondant dans le plan stratégique 2014-2017 : 2) Il est répondu aux attentes des citoyens, notamment en matière de liberté d’expression, de développement, de primauté du droit et de redevabilité, grâce à des systèmes plus solides de gouvernance démocratique. |
| Indicateurs de résultat | Référence | Cibles | Observation |
| Nombre de cas d’insécurité dans le nord (en rapport avec le conflit armé, le terrorisme, la criminalité et la guerre, par région) | Conflit ouvert et actes terroristes (2013) | Objectif en 2019: stabilisation et réconciliation |  |
| Degré de mise en œuvre de l’accord général de paix | Non disponible | A déterminer |  |
| Nombre de violations du droit international humanitaire et des droits fondamentaux en rapport avec le conflit | 2012 et 2014: 112 | 0 |  |
| Nombre d’incidents impliquant une violation grave des droits des enfants touchés par un conflit armé | 32 | 0 |  |
| Nombre de réfugiés et de personnes déplacées à l’intérieur du pays (ventilé par statut de réfugié et de personne déplacée et par région) | 140 033 réfugiés et126 249 personnes déplacées (endate du 31er juillet 2014) | 0 |  |
| N° | Produits à livrer et indicateurs(Base cadre logique) | Indicateurs | Source | Hypothèse | Alternative(si hypothèse ci-contre non réalisée) | JustificationObservationCommentaire |
| Libellé | Baseline | Cibles | Réalisé |
| 1.1.1. | Produit 1: Les institutions responsables du processus de réconciliation nationale possèdent les compétences techniques et opérationnelles requises pour favoriser l’amélioration de la cohésion sociale au service d’une paix durable | Degré de mise en œuvre dela stratégie de réconciliation nationale :  | 0% | 75% | ??????? | * Rapports d’exécution
* Sources primaires
 | Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports | Sonder les acteurs et bénéficiaires du projet | !!!!!!!!!!! |
| 1.1.2. | Produit 2 :les autorités locales et la société civile (les dirigeants traditionnels, les chefs religieux et les organisations de femmes et de jeunes) du nord possèdent les capacités requises pour prévenir et régler les conflits. | Nombre de membres d’organisations de la société civile, d’acteurs et de dirigeants locaux ayant suivi une formation du PNUD dans le domaine de la prévention et de la gestion des conflits, de la médiation, du dialogue et de l’alerte rapide : | 0 | 200 personnes, dont 50 % de femmes | ??????? | * Rapports d’exécution
* Sources primaires
 | Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports | Sonder les acteurs et bénéficiaires du projet | !!!!!!!!!!! |
| 1.1.3. |  | Nombre d’instances locales ayant mis en place des dispositifs en faveur du dialogue intra- et intercommunautaire et les utilisant dans les débats locaux :  | 0 | 17 | ??????? | * Rapports d’exécution
* Sources primaires
 | Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports | Sonder les acteurs et bénéficiaires du projet |  |
| 1.1.4. | Produit 3: La réintégration et la réadaptation des personnes déplacées à l’intérieur du pays sont garanties grâce à la mise en œuvre effective d’une stratégie de solutions durables  | Nombre de réfugiés etde personnes déplacées bénéficiant d’un appui à la réintégration socio-économique :  | 40 000 | 265 740, dont 60 % de femmes | ??????? | * Rapports d’exécution
* Sources primaires
 | Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports | Sonder les acteurs et bénéficiaires du projet |  |

|  |
| --- |
| RESULTAT 2 |
| Effet PNUAD/CPD visé"D’ici à 2019, les populations vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes, utilisent des capacités de production dans un environnement (naturel) sain qui est propice à la réduction de la pauvreté."Priorité ou objectif national : Construire une économie émergenteRésultat correspondant dans le plan stratégique 2014-2017: 1) La croissance et le développement sont inclusifs et durables, générant les capacités de production nécessaires pour créer des emplois et des moyens d’existence pour les pauvres et les exclus |
| Indicateurs de résultat | Références | Cibles | Observations |
| Taux de chômage | 13,5 % (estimation) | Réduction de 2 % par an |  |
| Taux de croissance | 1,7 % (en 2013) | 7 % |  |
| Taux de pauvreté | 43,6 % | 21 % |  |
| Part du budget national | 1% | 4,8% |  |
| Classement Doing Business (objectif à déterminer) |  |  |  |
| Taux d’insécurité alimentaire  | 29% | 14% |  |
| Part du budget consacrée à la réduction des effets négatifs de l’environnement sur l’économie | 1% | 4,5% |  |
| Performances Niveau Produits |
| N° | Produits | Indicateurs | Source | Hypothèse | Alternative(si hypothèse ci-contre non réalisée) | JustificationObservationCommentaire |
| Libellé | Baseline | Cibles | Réalisé |
| 2.1 | Les Ministères ayant l’économie, les finances et la planification dans leurs attributions ont amélioré leurs capacités de formulation des politiques, de gestion des finances publiques et de coordination de l’aide pour stimuler une croissance diversifiée et réduire l’inégalité | Nombre de documents de politique et d’analyse économique approuvés à l’échelle nationale | 10 | 20 | ??????? | * Rapports d’exécution
* Sources primaires
 | Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports | Sonder les acteurs et bénéficiaires du projet | !!!!!!!!!!! |
| Nombre de réformes économiques, légales, administratives et fiscales entreprises dans les secteurs de l’agriculture, de l’extraction minière et des services pour diversifier les sources de croissance et réduire l’inégalité | 5 | 12 |  | * Rapports d’exécution
* Sources primaires
 | Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports | Sonder les acteurs et bénéficiaires du projet | !!!!!!!!!!! |
| 2.2. | La résilience des populations les plus vulnérables24 en milieu rural est renforcée au travers de l’amélioration de l’utilisation des ressources naturelles, de la promotion de la réduction des risques de catastrophe et des risques climatiques, de l’utilisation des sources d’énergie renouvelable, de la multiplication des débouchés économiques et de l’amélioration de l’accès aux services financiers | Nombre de petits fermiers, de jeunes et de femmes en milieu rural engagés dans des activités rémunératrices durables | 200 000 | 1 500 000, dont 60 % de femmes | ??????? | * Rapports d’exécution
* Sources primaires
 | Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports | Sonder les acteurs et cibles du projet | !!!!!!!!!!! |
| Pourcentage de personnes vulnérables engagées dans des activités économiques résilientes aux catastrophes et aux changements climatiques | 10% | 60% | ??????? | * Rapports d’exécution
* Sources primaires
 | Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports | Sonder les acteurs et cibles du projet | !!!!!!!!!!! |
| 2.3. | Les capacités de planification, d’évaluation et d’affectation des ressources des institutions responsables de l’environnement sont renforcées pour mettre en œuvre les plans sectoriels visantmieux intégrer les liens entre la pauvreté et l’environnement et les préoccupations en matière de réduction des risques de catastrophe et des risques climatiques | Plans de développement socio-économique et plans sectoriels relatifs aux changements climatiques et à la gestion des ressources naturelles | trois plans de développement et un plan sectoriel | 15 plans de développement économique, social et culturel(15 municipalités) et 3 plans sectoriels (à l’échelle nationale) en faveur de faibles émissions de carbone et de la résilience aux changements climatiques | ??????? | * Rapports d’exécution
* Sources primaires
 | Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports | Sonder les acteurs et cibles du projet | !!!!!!!!!!! |
| Nombre de plans d’action en faveur de la réduction des risques de catastrophe et de l’assainissement élaborés à l’échelle nationale, régionale et locale Nombre de plans d’action en faveur de la réduction des risques de catastrophe et de l’assainissement élaborés à l’échelle nationale, régionale et locale | Aucune stratégie ou politique de réduction des risques de catastrophe | 03 plans d’action (un premier à l’échelle nationale, un deuxième à l’échelle régionale et un troisième à l’échelle locale) | ??????? | * Rapports d’exécution
* Sources primaires
 | Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports | Sonder les acteurs et cibles du projet | !!!!!!!!!!! |

|  |
| --- |
| RESULTAT 3 |
| Effet PNUAD/CPD visé"D’ici 2019, l’État et les institutions nationales et locales remplissent plus eff icacement leur mission de service public et les acteurs non étatiques participent à la vie de la nation et exercent un contrôle citoyen dans le respect des principes de la bonne gouvernance et de la primauté du droit."Priorité ou objectif national : Établir des institutions fortes et crédiblesRésultat correspondant dans le plan stratégique 2014-2017 : 2) Il est répondu aux attentes des citoyens, notamment en matière de liberté d’expression, de développement, de primauté du droit et de redevabilité, grâce à des systèmes plus solides de gouvernance démocratique |
| Indicateurs de résultat | Références | Cibles | Observations |
| Index Ibrahim (Score) | 50,7 (2013) | 55 |  |
| Pourcentage de la population en faveur du processus démocratique |  |  |  |
| Pourcentage de cas traités de violation des droits fondamentaux (par âge, sexe et région) |  |  |  |
| Taux de participation électorale (femmes, etc.) | 40% | 50% |  |
| Pourcentage du budget national transféré aux autorités locales | 3,1 % (201026) | 5 % |  |
| Performances Niveau Produits |
| N° | Produits | Indicateurs | Source | Hypothèse | Alternative(si hypothèse ci-contre non réalisée) | JustificationObservationCommentaire |
| Libellé | Baseline | Cibles | Réalisé |
| 2.1. | Les capacités du Parlement sont renforcées dans les matières législatives et le contrôle de l’action gouvernementale | Pourcentage de députés élus au suffrage direct ayant suivi une formation aux techniques de l’examen de la législation, du contrôle et de la transparence budgétaire | 20% | 100% | ??????? | * Rapports d’exécution
* Sources primaires
 | Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports | Sonder les acteurs et bénéficiaires du projet | !!!!!!!!!!! |
| 2.2.1. | La réforme de la justice et le redéploiement de l’administration dans les régions de Gao, de Kidal et de Timbuktu sont consolidés pour renforcer l’autorité de l’État et la primauté du droit | Nombre de personnes ayant accès aux services judicaires | 3 millions | 9 millions | ??????? | * Rapports d’exécution
* Sources primaires
 | Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports | Sonder les acteurs et cibles du projet | !!!!!!!!!!! |
|  |
| 2.2.3. |
| 2.2.4. | Nombre de structures réhabilitées, équipées et fonctionnelles parmi celles utilisées par les autorités locales, les administrations décentralisées et le secteur de la justice | 10 | 65 | ??????? | * Rapports d’exécution
* Sources primaires
 | Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports | Sonder les acteurs et cibles du projet | !!!!!!!!!!! |
|  | Les capacités institutionnelles des instances en charge de la décentralisation et de la société civile locale sont renforcées en vue du transferteffectif des pouvoirs et des ressources aux autorités locales | Nombre de domaines decompétence transférés aux autoritéslocales | Trois domaines decompétence (l’éducation de base, lessoins de santé de base et l’assainissement) | cinq domaines de compétence | ??????? | * Rapports d’exécution
* Sources primaires
 | Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports | Sonder les acteurs et cibles du projet | !!!!!!!!!!! |
|  | Proportion d’autorités locales organisant des débats budgétaires et publiant des rapports d’exécution budgétaire DFDF | 0 % des autorités locales | 35% | ??????? | * Rapports d’exécution
* Sources primaires
 | Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports | Sonder les acteurs et cibles du projet | !!!!!!!!!!! |
|  | Fichier électoral biométrique disponible et mis à jour en vue des élections locales | 0 | Deux mises à jour | ??????? | * Rapports d’exécution
* Sources primaires
 | Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports | Sonder les acteurs et cibles du projet | !!!!!!!!!!! |

|  |
| --- |
| RESULTAT 4 |
| Effet PNUAD/CPD visé"D’ici à 2019, les communautés, en particulier les plus vulnérables et celles touchées par la crise, pourront accéder à des soins de santé de base de qualité et en bénéficier plus facilement et sur un pied d’égalité."Priorité ou objectif national : Mettre en œuvre une politique active de développement socialRésultat correspondant dans le plan stratégique 2014-2017 : Les pays se dotent d’institutions renforcées pour assurer progressivement l’accès universel aux services de base. |
| Indicateurs de résultat | Références | Cibles | Observations |
| Taux de mortalité maternelle | 368 décès maternels pour 100 000 naissances vivantes | 230 décès maternels pour 100 000 naissances vivantes |  |
| Prévalence de la contraception | 10 % en 2012-13 (Enquête démographique et de santé) | 15 % |  |
| Pourcentage d’accouchements assistés par du personnel de santé qualifié | 56% | 65% |  |
| Pourcentage d’adultes et d’enfants séropositifs sous traitement antirétroviral | 50 % (estimation à la fin de l’année 2013) | 90 % en 2017 (selon le Cadre national stratégique de lutte contre le VIH/sida de 2013) |  |
| Performances Niveau Produits |
| N° | Produits | Indicateurs | Source | Hypothèse | Alternative(si hypothèse ci-contre non réalisée) | JustificationObservationCommentaire |
| Libellé | Baseline | Cibles | Réalisé |
| 2.1. | Les capacités de coordination, de gestion et de suivi du Ministère de la santé, de la société civile et des bénéficiaires secondaires sont renforcées pour lutter efficacement contre la séropositivité | Nombre de plans d’action financés sur une base annuelle | 5 | 25 | ??????? | * Rapports d’exécution
* Sources primaires
 | Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports | Sonder les acteurs et bénéficiaires du projet | !!!!!!!!!!! |
| 2.2.1. | Des services performants de prévention et de traitement sont disponibles pour réduire sensiblement le taux de prévalence de la séropositivité | Nombre de personnes séropositives sous traitement antirétroviral selon les normes nationales | 28 729 personnes | 39875 personnes | ??????? | * Rapports d’exécution
* Sources primaires
 | Information collectée au fur et mesure et consignée dans les rapports | Sonder les acteurs et cibles du projet | !!!!!!!!!!! |
|  |
| 2.2.3. |
| 2.2.4. |

## Bibliographie

* PNUD-Mali, Programme Pays 2015-2019
* SNU-Mali, Cadre des Nations Unies pour l’Assistance au Développement UNDAF+ 2015-2019
* République du Mali, Bamako, Plan pour la Relance Durable du Mali PRED 2013-2014
* République du Mali, Bamako, Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté CSCRP (2012-2017)
* République du Mali, Bamako, Documents de revue annuelle 2017 du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté CSCRP (2012-2017)
* République du Mali, Bamako, Programme d’Action du Gouvernement, PAG (2013-2018)
* République du Mali, Bamako, Programme de Développement Accéléré des Régions du Nord PDARN, APRM Juin 2014,
* République du Mali, Bamako, Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable du Mali CREDD 2016-2018
* Bureau du Coordinateur Résident, Note d’information sur les Programmes Conjoints au Mali, « unis dans l’action » à travers les Programmes Conjoints, juin 2016 ;
* Commissariat à la Sécurité Alimentaire, Bilan de la mise en œuvre du Plan National de Réponse 2015, Mars 2016 ;
* CPS/Ministère de la Justice et des Droits de l’Homme, Programme d’Urgence pour le Renforcement du Système Judiciaire et de Mise en Œuvre de l’Accord pour la Paix et la Réconciliation au Mali issu du Processus d’Alger : Etat d’exécution et du Programme, Mai 2017 ;
* Fonds National Climat (Ministère de l’Environnement et de l’Assainissement), Document de Projet : Appui à l’Amélioration de la Productivité Agricole, Animale, Piscicole pour la Réduction de la Vulnérabilité aux Changements Climatiques des Petites Exploitations Agricoles Familiales dans le Cercle de Kita, Mars 2017 ;
* Loi N°2016-046 du 23 septembre 2016 Portant loi organique fixant l’organisation, les règles de fonctionnement de la cour suprême et la procédure suivie devant elle ;
* Ministère de l’Economie et des Finances, Cadre Stratégique de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (CSCRP), 2012-2017 ;
* Ministère de l’Economie et des Finances, Cadre Stratégique pour la Relance de l’Economie et du Développement Durable, 2016-2018, Avril 2016 ;
* Ministère de la Décentralisation et de la Réforme de l’Etat, Document Cadre de la Politique Nationale de Décentralisation, 2015-2024 ;
* Ministère de la Justice et des Droits de l’Homme, Document de Projet de réforme de la justice, de l’administration pénitentiaire et de l’éducation surveillée au Mali, Novembre 2014 ;
* ODHD : Bulletin N°009 du Développement Humain Durable, Juillet-Décembre 2016 ;
* PNUD/AEDD, Document de Projet : Programme d’Appui à l’Adaptation aux changements climatiques dans les communes le plus vulnérables des régions de Mopti et de Tombouctou, Décembre 2015 ;
* PNUD/AEDD, Document de Projet : Programme de Réduction des effets néfastes des changements climatiques dans le Delta intérieur du Niger (PRENCC), Décembre 2016 ;
* PNUD/Ministère de l’Environnement et de l’Assainissement, Document de Projet : Appui à l’Amélioration de l’Environnement à travers les actions communautaires, Août 2010 ;
* PNUD/Ministère de l’Environnement, de l’Assainissement et du Développement Durable, Document de Projet : Programme d’Appui à la mise en œuvre de la stratégie nationale du Mali sur les changements climatiques, Juillet 2016
* PNUD-Mali, Audits des projets NIM : Appui au Renforcement de la cohésion sociale et au Dialogue National : situation au 31 décembre 2016, Février 2017 ;
* PNUD-Mali, Document de Projet pour les projets financés par le FPMA du FEM exécutés au niveau national, octobre 2016 ;
* PNUD-Mali, Document de Projet : Améliorer la capacité d’adaptation et de résilience face aux changements climatiques dans le secteur Agricole, juin 2010 ;
* PNUD-Mali, Programme Pays (CPD) pour le Mali, 2015-2019 ;
* PNUD-Mali, Promotion, Production et Utilisation de l’Huile de Pourghère : Annuals Work Plan 2012, 2014, 2016 ;
* PNUD-Mali, Results Oriented Annual Report, 2015 ;
* PNUD-Mali, Results Oriented Annual Report, 2016 ;
* PNUD-NY, Plan Stratégique 2018-2021
* Secrétariat de l’Harmonisation de l’Aide (SHA) du Ministère de l’Economie et des Finances, Rapport sur le Cadre des Ressources Externes à Moyen-Terme : Analyse des décaissements de 2015 et des prévisions sur la période 2015-2019, Juin 2017 ;
* Secrétariat de l’Harmonisation de l’Aide (SHA) du Ministère de l’Economie et des Finances, Rapport sur le Cadre des Ressources Externes à Moyen-Terme (CRMT) : Analyse des décaissements d’aides extérieures en 2011 et 2012 et prévisions pour 2013-2016, 2013 ;
* Secrétariat Général du Ministère de la Réconciliation Nationale, Rapport d’étape du Projet d’Appui au Renforcement de la Cohésion sociale (Financement PNUD), janvier 2017 ;
* Secrétariat Général du Ministère de la Réconciliation Nationale, Rapport technique et financier du Projet d’Appui au Renforcement de la Cohésion sociale (Financement PNUD), Mars 2016 ;
* Secrétariat Général du Ministère de la Réconciliation Nationale, Projet d’Appui au Renforcement de la Cohésion sociale (Financement PNUD) : Bilan des Réalisations 2015-2016, Février 2017 ;

## Liste des personnes rencontré

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Date** | **Structures** | **Personnes rencontrées** | **Fonctions** |
| 11/09/2017 | Cluster Gouvernance démocratique/PNUD | Mme OSSADE Fatimata TRAORECharles PatrickMaïna | Team Leader |
| 12/09/2017 | Ecole de Maintien de la Paix ABB | Lt Colonel Boubacar OUOLOGUEM | Directeur Ad et financier |
| 12/09/2017 | Cluster Environnement, changements climatiques, développement durable inclusif/PNUD | Oumar TAMBOURAMariam KEITAAbdou DICKOYakhya Aïcha DIAGNEHaoua O MAIGAAdame COULIBALY | Chef ClusterAssocié ProgrammeCoordinateurCTPStagiaireConseillère |
| 12/09/2017 | PNUD | Aboubacar TOURE | Direction opérations |
| 13/09/2017 | PNUD | Maleye DIOP | Directeur Pays |
| 13/09/2017 | Politiques et stratégies/PNUD | Becaye DIARRAAlassane BAH | Economiste PrincipalEconomiste National |
| 14/09/2017 | Agence des énergies renouvelables (AER) | Souleymane BERTHE | Directeur Général |
| 15/09/2017 | Office pour la Mise en Valeur du Système Faguibine | Abacar Alzouma Maïga | Directeur Général |
| 15/09/2017 | Agence Pour l’Environnement et le Développement durable(AEDD) | Boureima Camara | Directeur National |
| 18/09/2017 | Bureau de la Coordination Résidente/MINUSMA | NEGUE Francis | Chef du bureau du Coordinateur résident |
| 19/09/2017 | Observatoire du Développement Humain Durable (ODHD) | Bourema Fassery BalloMody SIMPARA | DGA/Directeur Général P.iChef de l’unité statistique |
| 19/09/2017 | UNCDF | Mme CISSE Safiatou DIARRAMaïmoussa Katiéla | Conseillère Technique Sécurité Alimentaire/LoCALResp Programme Securité Alimentaire UNCDF Dakar |
| 20/09/2017 | Ministère de l’Agriculture | Paul COULIBALY | Conseiller Technique en charge des infrastructures |
| 20/09/2017 | BIT | Hamidou CISSE | Coordinateur du Projet conjoint Jeunesse résilience |
| 20/09/2017 | FAO | Gabriel HategekimanaKader HAIDARA | Chargé des opérationsChargé de suivi-évaluation |
| 21/09/2017 | PNUD | Abdou wahab Ba | Chef Cluster décentralisation PNUD |
| 21/09/2017 | Direction Nationale de la Jeunesse | Sina Dembélé | Directeur National de la jeunesse |
| 25/09/2017 | PNUD | Frederic AKKA | Chef Cluster décentralisation PNUD |
| 25/09/2017 | Ambassade Japon | Hitomi ISHIDA | Attaché |
| 25/09/2017 | Programme Fonds Mondial/PNUD | Dr Abdoulaye BAGNOU | Coordonnateur Unité de gestion programme fonds mondial |
| 26/09/2017 | Ecole Nationale de Police | Mamy SYLLAMahamadou TANGARASeydou DIARRA | DirecteurRAFDirecteur des études |
| 26/09/2017 | Cellule Technique des Réformes du Climat des Affaires (CTRCA) | Mme KEITA Zeinabou Sacko | Chef de la cellule technique des reformes du climat des affaires |
| 26/09/2017 | OMS | Dr Kouadio Théodore Yao | Expert International en Systèmes de Santé |
| 26/09/2017 | Cellule Technique du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté | Mahamadou Zibo MAIGA | Coordonnateur  |
| 26/09/2017 | PNUD | Tsagao TRAORE | Expert droit de l’homme |
| 27/09/2017 | Direction Générale des Collectivités Territoriales | Abdrhamane CISSE | Directeur Général |
| 27/09/2017 | Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération internationale | Modibo TRAORE | Directeur de la Cooperation Multilatérale |
| 27/09/2017 | Ministère de la réconciliation nationale | Bassidy COULIBALY | CT/Expert Gouvernance |
| 27/09/2017 | Cellule de Planification et de Statistique/Ministère de la Justice | Mme BA Haoua TOUMAGNON | Directrice |
| 27/09/2017 | UNFPA | Sadou DOUMBOFaye Nana Mouneissa TOURERaymond BERTHE | Chargé de ProgrammeCoordinatrice GenreResp suivi - évaluation |
| 27/09/2017 | ONIDO | Haby SOW TRAORE | Chargé des opérations |
| 28/09/2017 | UNICEF | Alessandra DENTICE | Deputy Representative |
| 28/09/2017 | Ambassade Pays Bas | Mamadou BA | Chargé de Politique et Gouvernance |
| 28/09/2017 | UNESCO | Pierre SAYEHawa TRAORE | Chargé de programmeAssistante |
| 28/09/2017 | Section des Comptes/Cour suprême  | Kloussama GOITAMoctar KONESmaïla DOUYON | Président de la sectionPrésident de chambre sectionConseiller section |
| 29/09/2017 | VNU/PNUD | Pauline DeneufbourgMichael ZONGO | Coordinatrice de programme VNUProgamme Officer |
| 29/09/2017 | Unité Suivi-évaluation (PMSU)/PNUD | Cheick MagassoubaSafia GUINDO | Chef d’unitéPMSU |
| 29/09/2017 | ONU FEMMES | M. Maxime HouinatoAnna KONATE | Rep RésidentDirectrice des Opérations |
| 29/09/2017 | MINUSMA | Mme Loubna BenhayouneRaphael DIARRA | Directrice de la section Stabilisation et relèvement Chargé des relations extérieur |
| 29/09/2017 | OCHA | Mme Soraya | Adjointe au Chef de Bureau OCHA  |
| 29/09/2017 | Secrétariat pour l’Harmonisation de l’Aide | Drissa SIDIBE | Adjoint au Chef de Bureau  |
| 29/09/2017 | Pool Technique des PTF | Pierre Nébié | Coordonnateur |
| 03 septembre 2017 | AmbassadeNorvège | Anne Stand | Conseillère d’AmbassadeNorvège |
| 03 septembre 2017 | PNUD | Adam MAIGA | Responsable de l’Unité Communication du  |

## Termes de référence de la mission

|  |
| --- |
| **Historique** |
| La vision du PNUD en République du Mali est d’accompagner le gouvernement et les autres parties prenantes, tout en restant un partenaire au développement fiable qui œuvre pour la promotion, la restauration, le maintien, la consolidation de la paix et de la sécurité à travers le renforcement de la bonne gouvernance et la réduction de la pauvreté. Les interventions du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) s’inscrivent dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique du PNUD pour la période 2014-2017.Le Plan Cadre d’Assistance des Nations Unies pour l’Aide au Développement (UNDAF) au Mali en cours de mise en œuvre porte sur la période 2015-2019. En référence aux modalités de suivi et évaluation contenues dans le document de l’UNDAF+, il est prévu sous la responsabilité des chefs d’agences et en concertation avec le gouvernement, la société civile et les autres partenaires au développement, une revue annuelle, une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale de l’UNDAF+.L’évaluation à mi-parcours de l’UNDAF+ prévue au courant du dernier trimestre de l’année 2017 devra permettre au Système des Nations Unies dont la MINUSMA d’assurer sa contribution effective au processus d’évaluation prochaine du Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD). L’UNDAF+ est aligné sur les axes stratégiques du CREDD à savoir : 1) la Croissance économique inclusive et durable ; 2) l’Accès aux services sociaux de base ; 3) le Développement institutionnel et la gouvernance.Les effets escomptés au terme du cycle d’exécution par l’UNDAF+ sont :* Effet 1 : La paix et la stabilisation sont assurées à travers un dialogue politique inclusif et une réforme démocratique des institutions concernées, et la promotion d’une coexistence pacifique et le respect des droits humains ;
* Effet 2 : D’ici 2019, la cohésion sociale est facilitée par la justice transitionnelle, le dialogue communautaire inclusif, la culture et l’éducation pour la paix ;
* Effet 3 : Les institutions étatiques, nationales et locales, exercent de manière plus efficace leurs missions de service public et les acteurs non étatiques participent et assurent le contrôle citoyen en conformité avec les principes de bonne gouvernance et d’Etat de droit ;
* Effet 4 : D’ici 2019, les populations, en particulier les femmes et les enfants les plus vulnérables et celles affectées par les crises, ont un accès accru et équitable et utilisent les SSB de qualité ;
* Effet 5 : Les populations défavorisées particulièrement les femmes et les jeunes, bénéficient de capacités et d’opportunités productives accrues, dans un environnement sain et durable, favorable à la réduction de la pauvreté.

Etant donné que l’UNDAF+ est aligné sur le CREDD, l’exercice devra offrir un cadre permettant d’engager une réflexion sur l’impact de la contribution des interventions des agences du SNU au regard des grands défis nationaux et aux enjeux liés à la paix et à l’accélération de l’atteinte des objectifs du développement durable (ODD).Le PNUD envisage de contribuer de manière substantive à cet exercice de revue de l’UNDAF+ et pour ce faire, envisage de procéder à l’évaluation à mi-parcours de son Programme Pays pour la période 2015-2019. L’évaluation à mi-parcours du programme pays du PNUD permettra d’apprécier sa mise en œuvre, les progrès réalisés, les difficultés rencontrées et les ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs fixés et de juger de sa pertinence et de sa cohérence par rapport aux priorités nationales telles que déclinées dans le CREDD.Le Programme Pays du PNUD Mali a été approuvée en décembre 2014 et a pour objectif principal de contribuer à la réalisation des effets de l’UNDAF ci-après :* Effet 1: D’ici 2019, la cohésion sociale est facilitée par la justice transitionnelle, le dialogue communautaire inclusif, la culture et l’éducation pour la paix ;
* Effet 2 : Les populations défavorisées particulièrement les femmes et les jeunes, bénéficient de capacités et d’opportunités productives accrues, dans un environnement sain et durable, favorable à la réduction de la pauvreté ;
* Effet 3: Les institutions étatiques, nationales et locales, exercent de manière plus efficace leurs missions de service public et les acteurs non étatiques participent et assurent le contrôle citoyen en conformité avec les principes de bonne gouvernance et d’Etat de droit ;
* Effet 4: D’ici 2019, les communautés, en particulier les plus vulnérables et celles touchées par la crise, pourront accéder à des soins de santé de base de qualité et en bénéficier plus facilement et sur un pied d’égalité.
 |
| **Devoirs et responsabilités** |
| **Justification de l’évaluation:*** En conformité avec la politique d’évaluation du PNUD, la réalisation d’une évaluation à mi-parcours des effets du CPD est mandataire et donc obligatoire pour mesurer les progrès vers les résultats.

**Portée de l’évaluation et ses principaux Objectifs:****Objectif global de l’évaluation à mi-parcours:*** L’évaluation à mi-parcours du Programme Pays est destinée à préparer la contribution du PNUD à l’évaluation de l’UNDAF+ 2015-2019 qui doit démarrer au quatrième trimestre de 2017; et à une éventuelle revue du Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement (CREDD) qui se termine en 201;
* Son objectif est de dresser un bilan des réalisations obtenues et des contraintes rencontrées lors de la mise en œuvre du Programme Pays.
* L’évaluation à mi-parcours devrait permettre de mieux aligner le programme sur les priorités nationales telles que définies dans le CREDD;
* Elle devra aussi permettre d’apprécier la contribution du Programme Pays du PNUD à la mise en œuvre de l’Accord de Paix et de Réconciliation Nationale dans les thématiques qui relèvent du mandat du PNUD (Cohésion sociale, Décentralisation, Relèvement, etc…).
* Il s’agira également de mieux prendre en compte l’évolution de l’environnement socio-économique et institutionnel du pays et certains thèmes émergents de portée stratégique (Genre, Droits Humains, Renforcement des Capacités, Objectifs du Développement Durable, Gestion Axée sur les Résultats, Résilience, Nexus Humanitaire-Développement, etc…);
* Ces thèmes constituent aussi les principes programmatiques des Nations Unies.
* Cette évaluation à mi-parcours des effets du programme permettra d’apprécier les progrès réalisés dans l’atteinte de ces effets mais aussi et de tirer les leçons en vue d’améliorer la mise en œuvre pour les deux dernières années de la mise en œuvre du programme pays (2018-2019);
* La couverture géographique est à l’échelle nationale.

**Objectifs Spécifiques de l’évaluation à mi-parcours:****Les objectifs spécifiques de la présente évaluation à mi-parcours sont les suivants:*** Apprécier l’alignement des priorités du Programme Pays sur les priorités de l’UNDAF+ et du CREDD;
* Apprécier la pertinence et la cohérence des programmes et projets mis en œuvre (pertinence par rapport aux effets UNDAF+ retenus, aux priorités nationales telles qu’énoncées dans le CREDD) et l’adéquation des interventions du PNUD;
* Apprécier les progrès réalisés vers l’atteinte des résultats attendus tels qu’énoncés dans la matrice des résultats du CPD (réalisations, ressources utilisées, gap de financement par secteur, difficultés opérationnelles rencontrées, risques);
* Procéder à l’évaluation du Programme Pays par rapport à la matrice des résultats de l’UNDAF+ et le cadre des mesures et des indicateurs de suivi du CREDD;
* Apprécier la prise en compte des priorités émergentes survenues en cours du cycle et comment ces priorités ont influencé les résultats obtenus et leurs impacts sur les résultats attendus de l’UNDAF+ et du CPD initialement fixés;
* Apprécier la contribution du PNUD dans la mise en œuvre de l’UNDAF+, y compris  les mécanismes de coordination (Comité Programme, OMT, Groupe Communication, Groupes Thématiques) et la stratégie de communication conjointe (actions réalisées, difficultés et contraintes);
* Apprécier la contribution du PNUD dans la mise en œuvre de l’Accord de Paix, notamment à travers les axes liés à ses domaines de Coopération tels que la Cohésion Sociale, la Décentralisation et le Relèvement post-conflits ;
* Evaluer le degré d’implication des partenaires (Gouvernement, PTFs, Société Civile/ONGs, Secteur Privé, collectivités locales) dans la mise en œuvre du CPD;
* Faire une évaluation de la mobilisation des ressources  et des efforts de partenariats développés par le PNUD dans un contexte d’aide publique au développement en pleine mutation Post-Déclaration de Paris, Plan d’action d’Accra et Accord de Partenariat de Busan. En particulier, apprécier le niveau d’engagement du PNUD dans l’architecture de l’aide pour la mise en œuvre du CREDD au Mali (Cadre Sectoriel de Dialogue, Groupes Thématiques, GEC et TROÏKA) ;
* Evaluer l’impact sur les groupes cibles et les institutions, des activités du programme,  en termes de développement des capacités et de durabilité des interventions;
* Evaluer dans quelle mesure, les arrangements de gestion et le mécanisme de suivi  et évaluation ont effectivement facilité l’atteinte ou non des résultats et leur durabilité ;
* Apprécier les mécanismes et stratégie de communication autour du programme (actions réalisées, difficultés et contraintes) ;
* Apprécier la cohérence entre les mécanismes de coordination et de mise en œuvre du CPD (Comités de Pilotage des Projets), ceux de l’UNDAF+ et les mécanismes nationaux existants: pertinence, forces et faiblesses ;
* Apprécier la durabilité des résultats en rapport avec les priorités nationales de développement ;
* Identifier les leçons apprises et capitaliser les bonnes pratiques ;
* Formuler des recommandations pour la 2eme phase du cycle de programmation;
* Questions de l’évaluation;
* L’évaluation devra répondre aux questions suivantes réparties suivant les cinq critères d’évaluation que sont : la pertinence, l’efficacité, l’efficience, la durabilité et l’impact.

**Pertinence :*** Dans quelle mesure les effets du CPD sont-ils pertinents par rapport à l’UNDAF+ et aux priorités nationales de développement du pays;
* Les interventions du PNUD à travers les programmes et projets sont-elles pertinentes par rapport aux priorités nationales actuelles.

**Efficacité :*** Quels sont les niveaux de réalisation des effets du CPD 2015-2019 ? Quels sont les défis majeurs pour la réalisation de chaque effet;
* Dans quelle mesure les produits des projets ont-ils contribué à la réalisation des effets du CPD ;
* Quelles sont les incidences en termes de renforcement des capacités  des acteurs nationaux;
* Dans quelle mesure les stratégies de mobilisation des ressources, de communication, de suivi-évaluation ont-elles contribué au progrès vers les résultats.

**Efficience et gestion des programmes :*** Les projets et programmes en cours de mise en œuvre sont-ils gérés de manière efficient ? Y’a-t-il des approches ou des processus qui doivent être modifiés ou qui ont besoin d’améliorations significatives sur la période 2018-2019.

**Durabilité :*** Quel est le niveau d’appropriation nationale des progrès réalisés et la durabilité des résultats obtenus;
* Y’a-t-il intégration des thématiques transversales (genre, droits humains, renforcement des capacités) dans le CPD;
* Dans quelle mesure le CPD a-t-il contribué à la promotion de l’égalité du genre, à l’autonomisation des femmes ? Que devons-nous mieux faire sur la période 2018-2019;
* Pistes de réflexions et axes stratégiques pour la période 2018-2019 ? Quels sont les axes sur lesquels le Bureau devra se concentrer pour la période 2018-2019 afin d’atteindre les résultats escomptés.

**Méthodologie:*** L’évaluation à mi-parcours du Programme Pays sera conduite par une équipe pluridisciplinaire de consultant international et de consultants nationaux;
* L’approche sera participative impliquant toutes les parties prenantes à savoir: les partenaires nationaux, le PNUD, les agences du SNU et les partenaires au développement;
* Différents outils seront utilisés pour collecter et analyser les informations pertinentes pour l’exercice.

**En particulier, elle sera basée sur:*** La revue et l’étude de la documentation clé (études, rapports de revues du CREDD);
* Les rapports annuels de l’UNDAF+, matrice unifiée de l’UNDAF+, rapports annuels des programmes, rapports financiers, rapports de consultations, documents sur projets);
* Les rencontres et entretiens avec les acteurs concernés, les partenaires, les personnes ressources;
* Les questionnaires individuels ou de groupe;
* Techniques participatives ou toute méthode de collecte de l’information pertinente;
* L’exploitation et l’analyse des informations collectées pour la production du rapport;
* L’analyse des données couvrira toutes les activités soutenues par le programme;
* Sur la base de la méthodologie, un chronogramme et un plan de travail seront proposés par l’équipe au démarrage de l’évaluation.

**Déroulement du Processus:*** Le processus sera coordonné par un comité technique interne de coordination et de suivi qui travaillera en concertation avec les Comités de l’UNDAF+, l’Unité d’appui à la coordination du SNU, les services du Ministère de l’Economie et des Finances (MEF), du Ministère des Affaires Etrangères, de la Coopération Internationale et de l’Intégration Africaine (MAECIIA) et des autres départements ministériels partenaires;
* Le MAECIIA et le MEF auront un rôle de facilitateurs pour une bonne implication et participation des autres ministères sectoriels et directions centrales concernés et aussi la mise à disposition des informations sur le CREDD afin d’appuyer les travaux de l’évaluation;
* Une équipe pluridisciplinaire de consultants sera recrutée pour conduire cette évaluation sous la supervision du Directeur Pays et la coordination du Directeur Pays Adjoint/Programme. Les consultants vont rencontrer les acteurs selon une liste et un calendrier établis pour des échanges.   Le conseiller régional en Suivi-évaluation du Centre Régional du PNUD de Addis Abeba appuiera la mission et accompagnera le bureau du PNUD dans l’assurance qualité des résultats de la mission;
* Une semaine après le démarrage de la mission, l’équipe de consultants présentera sa méthodologie lors d’une restitution au PNUD. Le projet de rapport sera soumis au PNUD au terme de la 4eme semaine de la mission et un atelier sera organisé pour valider le rapport final de l’évaluation.

**Résultats Attendus:*** Au terme de l’évaluation, les résultats suivants devront être obtenus :
* La proposition d’un meilleur alignement du CPD sur l’UNDAF+ et sur le CREDD est faite, en tenant compte des défis émergents et des enjeux de l’Aide Publique (AP) ;
* Les résultats majeurs réalisés ou en cours de réalisation, ainsi que les contraintes de mise en œuvre devront être clairement présentés ;
* Le niveau de mobilisation des ressources atteint ainsi que les efforts additionnels nécessaires pour un meilleur financement de l’action du PNUD ;
* Le degré d’implication des partenaires et les mécanismes de coordination devront être discutés et des propositions claires formulées ;
* Une déclinaison des ajustements nécessaires afin de permettre au PNUD de s’adapter à l’approche intégrée et la nouvelle dynamique du nexus Humanitaire-Développement.

**Livrables:*** Deux principaux résultats sont attendus;
* Un rapport initial (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 couvrant tous les aspects clés mentionnés dans la section objectifs spécifiques ainsi que des recommandations (progrès accomplis, difficultés, leçons apprises, recommandations);
* Un rapport final découlant du rapport provisoire, intégrant les commentaires de toutes les parties prenantes avec un résumé synthétique (executive summary) et une présentation des principales conclusions et recommandations de la revue;
* 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;
 |
| **Compétences** |
| **Compétences Organisationnelles :*** Intégrité en accord avec les valeurs et les normes éthiques de l’ONU ;
* Fait le plaidoyer pour la vision, la mission, et les buts stratégiques des Nations Unies ;
* Flexibilité et une adaptabilité aux aspects culturels, de genre, de religion, de race, de nationalité et d’âge.

**Compétences Fonctionnelles :*** Développement et efficacité opérationnelle ;
* Capacité d’appuyer l’identification, la formulation, la mise en œuvre des programmes et projets de développement, y compris en contexte instable ;
* Capacité de communication avec les différents partenaires, agences du SNU, OSC, le gouvernement.

**Gestion et leadership :*** Focalisé sur les résultats ;
* Répond de manière constructive aux appréciations ;
* Aborde constamment le travail avec énergie et ponctualité, ainsi qu’avec une attitude positive et constructive ;
* Démontre de solides compétences en communication orale et écrite.
 |
| **Qualifications et expériences requises** |
| **Education:*** Le /la consultant (e) international (e) jouera le chef de mission, devra être titulaire d’un diplôme de 3ème cycle en sciences politiques, Administration publique, Gestion ou tout autre domaine équivalent.

**Experience:*** Avoir au moins 15 ans d’expérience en matière de gestion du développement et notamment l’évaluation de programmes et projets de développement;
* Son rôle principal sera de superviser l’équipe, d’assurer la qualité des résultats de l’évaluation afin de délivrer dans le temps imparti tous les produits attendus;
* Le consultant international devra avoir une solide expertise liée à l’un des effets, notamment sur les questions liées aux liens pauvreté ou la gouvernance;
* En outre, il/elle devra  être très au fait du processus de programmation du PNUD et du SNU, et avoir une bonne connaissance de la région;
* La connaissance du Mali serait un atout.

**Langue:*** Le /la Consultant (e) éligible devrait avoir une très bonne connaissance (expression orale et écrite) du français et disposer d’une bonne capacité rédactionnelle;
* Une connaissance de l’anglais serait un atout.
 |

1. Cadre Stratégique pour Relance Economique et de Développement Durable (2016 – 2018) [↑](#footnote-ref-1)
2. Rapport de Synthèse - Enquête Nationale Sur La Sécurité Alimentaire Et Nutritionnelle, Février 2017 (ENSAN Mali) [↑](#footnote-ref-2)
3. Néanmoins, les autres activités menées contribuant à la stabilisation et l’amélioration des conditions de vie dans ces régions constituent également des facteurs contribuant au retour des déplacés ! [↑](#footnote-ref-3)