

ÉVALUATION À MI-PARCOURS ET REVISION DU

PLAN-CADRE INTEGRE DES NATIONS UNIES POUR L'ASSISTANCE AU DÉVELOPPEMENT (UNDAF+) 2015-2019 AU MALI

TERMES DE RÉFÉRENCE

1. **Contexte et Justification**

Le gouvernement de la République du Mali et l’Equipe de pays du Système des Nations Unies (SNU) ont signé le 17 septembre 2015 un nouveau Plan Cadre d’Assistance au Développement (UNDAF+) pour la période 2015-2019 qui constitue le cadre programmatique et de planification de référence des activités de développement des Nations Unies au Mali.

Comme réponse collective et intégrée des Agences, Fonds et Programmes des Nations Unies et de la MINUSMA[[1]](#footnote-1), l’UNDAF+ élaboré de façon participative est aligné sur les priorités nationales du Mali déclinées dans le Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCRP2012-2017) et le Plan d’Action Gouvernementale (PAG) 2013-2018. Il adresse lesdites priorités sous quatre axes principaux : i) le renforcement de la sécurité, de la paix et de la réconciliation nationale ; ii) la promotion de la bonne gouvernance ; iii) l’accès aux services sociaux de base de qualité ; et iv) la croissance inclusive et le développement durable. Il vise la réalisation de cinq résultats stratégiques/effets d’ici 2019. L’UNDAF+ prend également en compte trois (03) domaines transversaux que sont le genre, les droits de l’Homme et la lutte contre le VIH-Sida.

L’année 2017 marque la 3ème année de mise en œuvre de l’UNDAF+ et constitue l’étape de mi-parcours sur un cycle de 5 ans. Conformément au plan de suivi-évaluation, l’UNDAF+ devra faire l’objet d’une évaluation à mi-parcours permettant d’établir la situation des progrès réalisés, de tirer les enseignements et de réajuster au besoin les orientations stratégiques, opérationnelles et de suivi-évaluation à la lumière des évolutions politiques, institutionnelles, sociales, économiques survenues dans le pays et au niveau mondial depuis son adoption en 2015.

En effet, depuis la formulation de l’UNDAF+, le contexte du Mali a constamment évolué aussi bien sur le plan sécuritaire et politique avec la signature et la mise en œuvre de l’Accord pour la Paix et la Réconciliation nationale issu du processus d’Alger, qu’au niveau économique, social et environnemental. Le Mali s’est doté, entretemps, d’un nouveau Cadre stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD) 2016-2018 (en remplacement du CSRP 2012-2017) qui est actuellement la cadre unique de référence des politiques de développement du pays. Une stratégie de développement des régions du Nord a été aussi élaborée et une conférence d’entente nationale tenue avec des recommandations qui recadrent certaines priorités stratégiques nationales. Deux conférences des donateurs, notamment de Bruxelles et de Paris ont été organisées et de nouveaux engagements en sont issus. En matière de gouvernance, des élections communales ont été tenues dans la plupart des localités sur le territoire national ; des avancées sont relevées dans la gouvernance institutionnelle et la mise en œuvre de l’accord pour la paix avec la mise en place des autorités intérimaires.

A ce contexte national, s’ajoutent l’adoption de l’Agenda 2030 qui détermine l’engagement des pays pour les quinze prochaines années et l’agenda 2063 de l’Union Africaine. On relève également les implications de l’Accord de Paris sur le Climat, en particulier les engagements du Mali au titre de sa Contribution déterminée au niveau national de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Aussi, des évolutions sont-elles enregistrées s’agissant du mandat de la MINUSMA. La réflexion est engagée sur la stratégie de sortie de la MINUSMA et sur le rôle des agences, fonds et programmes du SNU avec une plus grande responsabilité dans la réalisation des dividendes de la paix. Des changements sont également apparus au sein des Nations Unies avec l’arrivée d’un nouveau Secrétaire général et la dynamique en cours sur les réformes nécessaires notamment en ce qui concerne les opérations de maintien de la paix, et sur la nouvelle approche de travail (New Way of Working) entre les différents acteurs pour une meilleure prise en compte du nexus Humanitaire-Développement et Paix. De même, le Système des Nations Unies pour le développement est sujet à de profondes réformes en vue avec l’adoption des conclusions et recommandations du QCPR 2017-2020. La question du lien entre paix, développement et humanitaire est plus que jamais d’actualité et le Système des Nations Unies présent dans les pays en crise comme le Mali devra intégrer dans la coordination et la manière de travailler au niveau pays les nouvelles donnes résultant de la nécessaire cohérence et convergence entre humanitaire et développement.

L’environnement mondial est aussi marqué par la compétition plus difficile d’accès aux ressources.

L’opérationnalisation de l’UNDAF+ durant cette première phase 2015-2017 s’est faite conformément aux instructions standards de l’UNDG à l’intention des pays qui adoptent l’initiative « Unis dans l’action » et a montré une réelle appropriation de la partie nationale et une coopération étroite entre le gouvernement du Mali et le SNU. Les processus de planification et de production des rapports axés sur les résultats conjoints ont été conduits sous le co-leadership du gouvernement et des Nations Unies. Ces processus ont également traduit l’intégration entre la MINUSMA et les Agences, Fonds et Programmes tant au plan stratégique, programmatique et opérationnel.

C’est dans ce contexte que, le gouvernement du Mali et les Nations Unies ont convenu de conduire une évaluation à mi-parcours afin de s’assurer d’une performance optimale dans la réalisation des résultats stratégiques visés à l’horizon 2019. Les présents Termes de Référence sont destinés à recourir aux services d’une équipe de consultants, un (1) international, Chef de mission et deux (2) consultants nationaux ayant des profils alignés l’un sur les axes paix et sécurité et gouvernance et le second sur les services sociaux de base et la croissance inclusive pour conduire cette évaluation.

# Objectif Général

L’objectif visé par la présente évaluation à mi-parcours est de dresser un bilan des progrès de la première phase de mise en œuvre du cycle 2015-2019 de l’UNDAF+ pour identifier les forces et les faiblesses, les contraintes, les défis et les opportunités afin de tirer des leçons en vue de réviser en conséquence, si de besoin, l’UNDAF+ pour mieux s’aligner (i) sur les priorités nationales ainsi que définies dans le CREDD 2016-2018, la stratégie de développement du nord, l’accord pour la paix et la réconciliation nationale, et les cibles prioritaires des ODD au Mali ; et (ii) sur le mandat revu de la MINUSMA et le nexus humanitaire et développement. Une attention sera accordée à l’évolution de l’environnement institutionnel et économique et la meilleure prise en compte des approches de portée stratégique telles le genre, les droits humains, la gestion axée sur les résultats, les changements climatiques, le renforcement des capacités.

# Objectifs Spécifiques

Il s’agira plus spécifiquement d’évaluer :

* la pertinence de l’UNDAF+ par rapport aux priorités nationales du CREDD, aux cibles prioritaires des ODD, à l’Accord pour la paix et la stratégie de développement du nord ;
* les progrès réalisés vers l’atteinte des résultats attendus tels qu’énoncés dans la matrice de résultats de l’UNDAF+ (Effets et produits); ressortir les difficultés rencontrées, les facteurs ayant permis ou obéré la réalisation des progrès obtenus,… ;
* l’efficience dans la mise en œuvre de l’UNDAF+ et notamment le niveau de mobilisation et d’absorption des ressources, les besoins de financement par axe stratégique ; ressortir les contraintes éventuelles à la mobilisation des ressources et mettre en évidence des pistes d’amélioration afférentes au contexte du pays ;
* le degré d’implication et d’appropriation des partenaires nationaux (gouvernement, société civile, ONGs, secteur privé, collectivités locales), des partenaires techniques et financiers du Mali et des Agences non résidentes dans la mise en œuvre et le suivi de l’UNDAF+;
* les changements dans la situation du Mali, identifier les nouveaux problèmes et défis et les thématiques émergentes et indiquer si de besoin comment les prendre en compte sur la dernière phase de l’UNDAF+ ;
* la qualité et la cohérence de la Matrice des résultats en revisitant les indicateurs pour s’assurer de leur caractère SMART et de la capacité effective de leur renseignement par le système national de statistiques;
* la durabilité/viabilité des résultats obtenus et leur contribution aux priorités et aux objectifs nationaux de développement, au renforcement des capacités nationales, à la promotion des droits humains, de l’égalité de sexes et du développement durable.

# Questions évaluatives

L’évaluation veillera à répondre aux questions suivantes:

***4.1 Pertinence***

* Dans quelle mesure les résultats visés de l’UNDAF+ sont-ils pertinents et les interventions du SNU sont-elles en adéquation ave les priorités nationales définies dans le CREDD, les cibles prioritaires des ODD, l’Accord pour la paix et la Stratégie de développement du nord?
* Dans quelle mesure les programmes des Agences sont-ils alignés sur l’UNDAF+?

***4.2 Efficacité***

* Quels progrès ont été faits vers la réalisation des Effets de l’UNDAF+ et quelle est leur contribution à la réalisation des cibles prioritaires des ODD ?
* Quels sont les principaux facteurs qui ont contribué aux avancées ou non dans la réalisation des Effets ? Quels ont été les risques identifiés pendant la mise en œuvre de l’UNDAF+? Dans quelle mesure ces risques se sont-ils matérialisés et comment ont-ils été gérés? Quel a été l’apport des activités d’information et de communication dans l’atteinte des résultats?
* Dans quelle mesure le SNU a-t-il appuyé la promotion de la mise en œuvre des programmes et projets découlant de l’UNDAF+ par la partie nationale ou l’utilisation de l’expertise nationale ?

***4.3 Efficience***

* L’UNDAF+ a-t-il renforcé la programmation conjointe entre les Agences et/ou l’élaboration et la mise en œuvre des programmes conjoints et des initiatives conjointes spécifiques ?
* Dans quelle mesure les ressources investies dans le cadre de la mise en œuvre de l’UNDAF+ ont-elles été utilisées de manière optimale au regard des résultats atteints ? Existe-t-il des stratégies alternatives ?
* L’UNDAF+ a-t-il promu le DaO, l’intégration MINUSMA/Agences, des partenariats efficaces et des alliances stratégiques autour des principaux Effets tant entre les agences, au niveau du Gouvernement, avec des partenaires nationaux, des partenaires techniques et financiers et d’autres institutions ?
* Dans quelle mesure l’UNDAF+ a-t-il contribué à la réduction des coûts de transaction pour le Gouvernement et pour chacune des Agences des Nations Unies?
* Quel est le taux d’exécution au niveau global et par axe stratégique ? Dans quelle mesure les ressources investies dans le cadre de la mise en œuvre de chaque axe stratégique ont-elles été utilisées de manière optimale au regard des résultats atteints ?
* L’UNDAF+ a-t-il disposé de ressources financières et humaines nécessaires pour atteindre les resultats ?

Dans quelle mesure les résultats obtenus par les activités de plaidoyer et de renforcement de capacités ont permis d’accroitre les ressources? les activités de plaidoyer ont été cohérentes et pertinentes?

* L’UNDAF+ a-t-il été géré de manière efficiente ? Les modalités choisies pour l’exécution ont-elles permis d’atteindre les résultats attendus ?
* Les mécanismes de coordination mis en place ont-ils fonctionné de façon optimale?

***4.4 Durabilité, appropriation nationale et renforcement des capacités***

* Quel a été le degré d’appropriation de chaque composante par le Gouvernement ?
* Dans quelle mesure les changements positifs intervenus dans les différents domaines continueront-ils à l’avenir ?
* Dans quelle mesure les capacités nationales au niveau du Gouvernement, de la société civile et des communautés ont-elles été renforcées à travers la mise en oeuvre de l’UNDAF+? Les capacités développées et/ou renforcées ont-elles produit des effets durables ?
* La complémentarité, la collaboration et la synergie entre les partenaires au développement d’une part et entre les agences stimulées par l’UNDAF+ d’autre part seront-elles durables ?

***4.5 Egalité du genre, la promotion féminine et l’équité***

* Dans quelle mesure l’UNDAF+ a-t-il contribué à la prise en compte de la dimension genre et de l’approche basée sur les droits de l’homme dans les programmes du SNU ?
* Dans quelle mesure l’UNDAF+ a contribué à la promotion de la participation des femmes ? Que faut-il améliorer sur la seconde phase du cycle ?
* Dans quelle mesure la question d’équité a-t-elle été prise en compte dans les interventions? Quelles sont les inégalités de genre qui persistent ?
* Est-ce que la budgétisation sensible au genre est adoptée à l’UNCT ? Existe-t-il des budgets spécifiques au genre au niveau de la coordination UNCT ?
* Est ce que les questions de genre sont prises en compte dans les programmes et projets mis en oeuvre et notamment dans les programmes conjoints?

***4.6 Suivi et évaluation***

* Existe-t-il un système de suivi et évaluation qui permet de suivre et évaluer quantitativement ou qualitativement l’atteinte des résultats? Les indicateurs sont-ils SMART et renseignables à termes échus par le système national de statistiques?
* Quelles sont les forces et faiblesses des mécanismes de suivi et évaluation de l’UNDAF+?

# Produits attendus

Comme produits finaux attendus de la mission, le consultant, chef de mission, soumettra deux (2) Documents : Un Rapport d’évaluation à mi-parcours et un Document de l’UNDAF+ révisé.

# Méthodologie et Processus

**Méthodologie** :

L’évaluation à mi-parcours et la révision de l’UNDAF+ seront réalisées de façon participative avec l’implication de toutes les parties prenantes (MINUSMA, Agences, Fonds et Programmes des Nations Unies; Gouvernement du Mali; Société civile; Partenaires Techniques et Financiers; Bénéficiaires des interventions SNU au Mali) par une équipe de trois (3) consultants dont un international, chef de mission.

Un groupe de référence de l’évaluation à mi-parcours et la révision de l’UNDAF+ sera mis en place et inter agira avec l’équipe de consultants. Ce groupe sera composé des membres du PMT, des Points focaux des groupes de résultats, de la Présidente du GTSE, du RCO, de hauts fonctionnaires du ministère des affaires étrangères et des leads gouvernementaux des groupes de résultats (ministère de la solidarité ; ministère de la sécurité ; ministère de l’administration territoriale; ministère de l’économie et des finances) et des représentants de la société civile.

Le groupe de référence aura en outre la responsabilité d’examiner et valider les rapports et documents d’étapes produits par les consultants.

Une personne ressource très au fait de la planification stratégique du SNU et du contexte malien sera commise pour apporter des conseils et orientations stratégiques au groupe de référence et l’appuyer dans la coordination et la gestion de l’exercice d’évaluation et de révision de l’UNDAF+.

**Tâches du Consultant**

Sous l’autorité du Coordonnateur Résident et la supervision technique du Président du PMT, l’équipe de consultants procédera à :

* la revue documentaire (documents de référence rassemblés par le Bureau du Coordonnateur Résident SNU);
* des consultations/interviews/rencontres avec les différentes parties prenantes de l’UNDAF+ (organismes des Nations Unies, sections de la MINUSMA, structures étatiques/ministères sectoriels, société civile, secteur privé, partenaires techniques et financiers, bénéficiaires);
* des réunions de suivi/de bilan à différentes étapes avec le PMT et les Points focaux et Présidents des groupes de résultats de l’UNDAF+, les sections de la MINUSMA, les autres groupes de travail inter agences, les partenaires nationaux de mise en oeuvre et des échanges par emails ou Skype avec les responsables des agences non-résidentes si de besoin;
* la mise en évidence des leçons apprises et la formulation des recommandations pouvant orienter les décisions stratégiques pour la dernière phase de mise en œuvre de l’UNDAF+ ;
* la révision, à la suite de l’évaluation et des recommandations portant réajustement, du document de l’UNDAF+ en vue de renforcer la réponse effective aux besoins et priorités du Mali et d’améliorer les performances des interventions des Nations Unies;
* la production et la soumission des rapports et documents escomptés au groupe de référence de l’évaluation, au PMT, et parties prenantes de l’UNDAF+ pour leurs commentaires et suggestions;
* l’animation d'ateliers et de sessions d’examen et validation.

**Processus** :

Le processus d’évaluation à mi-parcours et de révision de l’UNDAF+ sera conduit en deux étapes.

***Étape 1 : évaluation à mi-parcours de l'UNDAF+***

L’équipe de consultants livrera à cette étape, les produits ci-après :

1. Un **rapport initial** qui résume la méthodologie proposée pour mener l'évaluation à mi-parcours des progrès accomplis et le processus de révision de l'UNDAF+.
2. **Un projet de rapport d’évaluation à mi-parcours,** qui inclut :
   1. Les éléments exigés dans le Format opérationnel standard pour l'établissement de rapports relatifs à l’évaluation de l’UNDAF ;
   2. Un énoncé sur le repositionnement stratégique des Nations Unies au Mali devra être intégré au rapport, dont le but serait de définir le rôle de l'ONU en tant que partenaire pour la période restante de l'UNDAF+ (2018-2019) et au-delà de cette période ;
   3. Une analyse ou un exposé des motifs clairs pour la réorientation et la redéfinition des priorités de l'UNDAF+ en matière de résultats, de produits, de cibles et d'indicateurs ainsi que des recommandations spécifiques sur ceux-ci.
3. **Un rapport finalisé de l’évaluation à mi-parcours.**

***Étape 2 : Révision de l'UNDAF+***

Les documents suivants seront produits :

1. **Un document UNDAF+ révisé à la lumière des conclusions et recommandations de l’évaluation à mi-parcours** avec une matrice des résultats comprenant des indicateurs plus SMART et en nombre réduit pouvant être effectivement renseignés par le système national de statistique.
2. **Un document final révisé de l’UNDAF+** prenant en compte les observations reçues qui sera partagé et présenté au Gouvernement et l’ensemble des parties prenantes pour validation.

# Période

La durée totale de la mission est de 45 jours ouvrables. La mission est prévue se tenir sur la période de septembre et octobre 2017.

1. **Profil et qualifications des Consultants**

**Consultant international, Chef de mission**

Compétences :

* Une expérience avérée et fructueuse dans la facilitation de processus de planification stratégique des Nations Unies dans le cadre des paramètres de mission intégrée ;
* Une expérience avérée dans la conduite des évaluations de politique, de programmes et projets ;
* Une excellente connaissance des politiques et des opérations de développement de l'ONU au niveau national, régional et global ;
* Une aptitude à consolider et à faire la synthèse des observations de fond et des opinions des différentes parties prenantes d'une manière équilibrée et concise ;
* Une forte aptitude à préparer et à présenter des exposés clairs et concis;
* D'excellentes aptitudes en relations interpersonnelles et la capacité de s'identifier avec les différents mandats et cultures des organismes du système des Nations Unies;
* Capacités avérées en coordination d’équipe, communication avec des parties prenantes diverses et facilitation/animation de débats, conférences, ateliers etc.
* Une bonne compréhension des concepts suivants: l'approche axée sur les droits de l'homme, l'égalité des sexes, les processus participatifs et la gestion axée sur les résultats;
* Une aptitude en collecte de données et une bonne compréhension de l'analyse de données quantitatives et qualitatives inscrites dans un cadre de résultats ;
* Une capacité à comprendre la mise en œuvre des programmes des Nations Unies et à renforcer les partenariats stratégiques pour la mise en œuvre de l'UNDAF+;
* La capacité à créer et à maintenir des partenariats efficaces avec les organismes des Nations Unies et leurs principaux constituants ainsi qu'à mener des plaidoyers de manière efficace et à communiquer à travers différents domaines.

Expérience et habiletés requises :

* Une formation pertinente avec un diplôme universitaire supérieur (Bac+5) en économie, planification, relations internationales, sciences politiques, études de développement, sciences sociales ou toute autre discipline apparentée ;
* De 7 à 10 ans d'expérience professionnelle pertinente avec l'ONU, y compris une bonne connaissance du système de développement des Nations Unies et des priorités stratégiques du Groupe des Nations Unies pour le Développement ;
* Avoir au moins 10 ans d’expérience avec la conduite d’évaluations de politiques, programmes et projets de développement ;
* Une très bonne connaissance de la réforme des Nations Unies, y compris la politique « Unis dans l'action », le Plan cadre intégré des Nations Unies pour l'assistance au développement (UNDAF), … ;
* Une bonne compréhension des paramètres de mission intégrée et des interventions en stabilisation des Nations Unies ;
* Une expérience avérée dans la gestion des cadres nationaux complexes de suivi et d'évaluation et/ou des plans stratégiques de développement impliquant de multiples acteurs;
* La maîtrise de l’anglais et du français, tant à l’oral qu’à l’écrit, est exigée; le rapport sera rédigé en français.

**Consultants nationaux :**

Compétences, expérience et habiletés :

* Titulaire d'au moins une Maîtrise en Administration Publique, Gouvernance, Sciences politiques, Économie, Sciences sociales, Gestion du développement ou tout autre domaine similaire.
* Avoir une expérience professionnelle d'au moins 5 ans dans le domaine du développement, mise en œuvre et évaluation de politiques publiques et programmes au niveau national et, souhaité, international ;
* Avoir au moins 5 ans d’expérience dans la conduite d’évaluations de politiques, de programmes et projets de développement ;
* Avoir de fortes compétences analytiques, y inclus de données quantitatives, et excellente aptitude en rédaction de rapports et de présentations ;
* Avoir des capacités avérées en travail d’équipe, communication avec des parties prenantes diverses et facilitation/animation de conférences, ateliers, etc.
* Avoir une connaissance des enjeux institutionnels de l’appui du Système des Nations Unies dans les pays les moins avancés et avoir une expérience de travail avec le Système des Nations Unies et/ou d’autres partenaires techniques et financiers majeurs au Mali serait un atout ;
* Avoir une bonne connaissance des principes de gestion axée sur les résultats et des principes de planification et mise en œuvre inter-agences.

1. **Candidatures**
2. Exigences du processus de demande

Les candidats doivent soumettre une lettre de motivation, un curriculum vitae complet et leurs propositions technique et financière. La proposition financière doit inclure le montant total demandé par le consultant pour l'exécution de la mission, y compris les honoraires et tous les frais afférents au déplacement vers/de MALI et logistiques. Le transport au Mali et le local, l'équipement d'imprimerie, etc. seront fournis par le Bureau du Coordonnateur Résident.

1. Modalités de paiement:

Le consultant sera engagé en tant que Prestataire individuel et son salaire sera déboursé conformément aux règles et procédures des Nations Unies. La somme totale du contrat sera payée en trois versements :

1. 20 pourcent sera versé à la signature du contrat pour aider à couvrir les frais de voyage et les dépenses initiales ;
2. 30 pourcent sera versé après l'approbation du rapport d'évaluation à mi-parcours finalisé ;
3. 50 pourcent sera versé après approbation par le Groupe de référence de la version finalisée du Document révisé de l’UNDAF+.

1. MINUSMA : Mission Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation du Mali. [↑](#footnote-ref-1)