 

**Evaluation finale du projet**

**« Génération d’avantages globaux pour l’environnement à travers l’amélioration des systèmes d’information, de planification et prise de décision dans le domaine de l’environnement (PGAGE) »**

**ID PIMS : 5272**

**Rapport Final de Démarrage**

Par

**DONGMO NGOUTSOP Aimé, Consultant International, Chef de mission**

**GAREYANE Mohamed, Consultant national**

**Juin 2020**

# Table des matières

Table des matières 2

Acronymes et abréviations 4

1. Introduction 6

1.1. Justification et finalité de l’évaluation 6

1.2. Portée, objectifs et questions de l’évaluation 6

2. Contexte d’intervention du projet 7

2.1. Contexte et enjeux 7

2.2. Justification et description du projet 10

2.2.1. Justification du projet 10

2.2.2. Description du projet 12

3. Méthodologie 14

3.1. Phase préparatoire 14

3.2. Phase d’enquête 14

3.3. Phase d’analyse 15

3.4. Elaboration du rapport 17

4. Aperçu des résultats de l’analyse bibliographique 18

4.1. Stratégie du projet 18

4.1.1. Alignement sur les priorités stratégiques du Mali et des partenaires 18

4.1.2. Bienfondé de la stratégie du projet 22

Annexe 1 : Matrice d’évaluation 28

Annexe 2 : Programmes, projets et initiatives partenaires 34

Annexe 3 : Autres projets nationaux et régionaux financés par le FEM 37

Annexe 4 : Parties prenantes de l’exécution et mise en œuvre du projet 38

Annexe 5. Termes de Référence de la mission 40

Annexe 6 : Programme détaillé de l’évaluation finale du PGAGE – PNUD 2020 44

Annexe 7 : Matrice d’analyse du niveau de réalisation des résultats attendus du projet 48

Annexe 8 : Système de notation 51

Annexe 9 : Structure du rapport de l’évaluation finale 53

Annexe 10 : Guide d’entretien pour les acteurs clés de supervision et de mise en œuvre du projet 55

Annexe 11 : Guide d’entretien pour l’évaluation finale du PGAGE : Points focaux régionaux du SNIGIE 58

# Acronymes et abréviations

|  |  |
| --- | --- |
| **AEDD** | Agence pour l’environnement et le développement durable |
| **AEM** | Accords environnementaux multilatéraux  |
| **AEPM**  | Avantages pour l’environnement sur le plan mondial |
| **CAEF** | Conseiller aux Affaires Economiques et Financières |
| **CCNUCC** | Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques |
| **CDB** | Convention sur la diversité biologique  |
| **CNOP** | Coordination nationale des organisations paysanes |
| **CNP** | Coordonnateur national de projet |
| **CNULD** | Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification  |
| **CREDD** | Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable |
| **CROCSAD** | Comité Régional d’Orientation et de Coordination et de Suivi des Actions de Développement |
| **DNEF** | Direction Nationale des Eaux et Forêts |
| **DNPD** | Direction Nationale de la Planification du Développement |
| **DRACPN** | Direction Régionale de l’Assainissement, du Contrôle de Pollution et des Nuisances |
| **DREF** | Direction Régionale des Eaux et Forêts |
| **DRPSIAP** | Direction Régionale de la Planification, de la Statistique, de l’Informatique, de l’Aménagement du territoriale et de la Population |
| **EF** | Evaluation finale |
| **GIZ** | Agence Allemande de Coopération internationale |
| **MEADD** | Ministère de l’environnement, de l’assainissement et du développement durable |
| **NCSA** | Auto-évaluation des capacités nationales pour la gestion de l’environnement mondial |
| **OBC** | Organisations à base communautaire  |
| **ODD** | Objectifs de développement durable |
| **ONG** | Organisation non gouvernementale |
| **PACT** | Programme d’Appui aux Collectivités Territoriales |
| **PANA** | P[rogramme d'action national d'adaptation au changement climatique](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjj9Jim_ubMAhVDAcAKHRXAAV4QFgghMAA&url=http%3A%2F%2Funfccc.int%2Fresource%2Fdocs%2Fnapa%2Fmdg01f.pdf&usg=AFQjCNGtg7Ruds-MJzhxCNEdR3hgAW8jBQ&sig2=luQgSP4072dsHLhpTkRPUg) |
| **PANC** | Plan d`Action National Climat |
| **PDA**  | Programme de développement accéléré  |
| **PDESC** | Plan de Développement Economique, Social et Culturel |
| **PGRNCC** | Projet de Gestion des Ressources Naturelles et Changements Climatiques |
| **PNCC** | Politique Nationale sur les Changements Climatiques |
| **PNISA** | Plan national d’investissement dans le secteur agricole |
| **PNPE** | Politique nationale pour la protection de l’environnement |
| **PNPE** | Plan National de Protection de l’Environnement |
| **PNUD** | Programme des Nations Unies pour le développement |
| **PNUE** | Programme des Nations Unies pour l’Environnement |
| **PTM** | Projet de taille moyenne |
| **RNSE** | Réseau National de Surveillance Environnementale |
| **ROSELT** | Réseau d’Observatoires de Surveillance Ecologique à Long Terme |
| **SIGE** | Système d’information de gestion environnementale |
| **SNDD** | Stratégie nationale pour le développement durable |
| **SNGIE** | Système National de Gestion de l’Information Environnementale |
| **SNPA/DB** | Stratégie Nationale et Plan d’Actions pour la Diversité Biologique |
| **UCP** | Unité de coordination du projet |
| **UNDAF** | Cadre d’assistance pour le développement des Nations Unies |
| **UNDAF+** | Plan Cadre Intégré des Nations Unies pour l’Aide au Développement |
| **USAID** | Agence américaine pour le développement international |

# 1. Introduction

## 1.1. Justification et finalité de l’évaluation

La présente évaluation finale (EF) concerne le projet « Génération d’avantages globaux pour l’environnement  à travers l’amélioration des systèmes d’information, de planification et prise de décision dans le domaine de l’environnement (PGAGE) », financé par le FEM, exécuté par le PNUD et mis en œuvre à l'échelle nationale par l’Agence de l’Environnement et du Développement Durable (AEDD) en vertu des modalités nationales de mise en œuvre du PNUD (NIM).

Le PGAGE résulte d’un effort conjoint du Gouvernement du Mali, du PNUD et du FEM pour renforcer les capacités du Pays et lui permettre de prendre de meilleures décisions et honorer de manière plus efficace ses obligations environnementales mondiales. La période d’exécution du projet initialement était prévue du 1er août 2016 au 1er juillet 2019. Le projet a officiellement démarré en avril 2018 et sa période de clôture a été prolongée jusqu’en septembre 2020.

L’EF du projet est requise par le FEM et le PNUD pour informer sur la performance d’exécution du projet et favoriser l’amélioration des futures interventions. Les bénéficiaires de l’EF sont : le FEM ; le PNUD ; les partenaires de co-financement ; le comité de pilotage ; l’unité de coordination du projet (UCP) ; les partenaires de mise en œuvre ; les bénéficiaires et les autres parties directement concernées ou intéressées par le projet.

## 1.2. Portée, objectifs et questions de l’évaluation

L’EF couvre la période de mise en œuvre du projet allant de la date du démarrage à celle de l’évaluation, et toutes les activités prévues dans le document du projet ou émanant des révisions du comité de pilotage. L’EF s’intéresse à l’ensemble des parties prenantes et bénéficiaires du projet, et aux autres parties prenantes directement intéressées ou concernées par les objectifs et activités projet. Le projet étant dédié au renforcement des capacités de gestion et de planification allant du niveau central au niveau local, l’EF adaptera en conséquence son approche de mesure des effets et impacts du projet. l’EF tiendra également compte du fait que le projet n’a pas bénéficié d’une évaluation à mi-parcours.

L’objectif global de l’EF est de réaliser l’examen critique et approfondi du projet, s’appuyant sur des informations factuelles crédibles, fiables et utiles. L’EF fournira une appréciation objective sur la pertinence stratégique, le niveau de réalisation des objectifs, la qualité de la mise en œuvre et les conditions mises en place pour favoriser la durabilité et l’amplification des résultats du projet. L’évaluation finale examinera également l’application des principes communs de programmation par pays des Nations Unies[[1]](#footnote-1) et la prise en compte des préoccupations transversales dans le projet : respect des droits de l’homme, égalité entre les sexes et autonomisation des femmes ; durabilité et résilience ; éthique de responsabilité ; sauvegarde environnementale et sociale ; effectivité du cofinancement ; implication des parties prenantes ; etc. Enfin, l’EF formulera des recommandations utiles pour renforcer la durabilité des résultats et effets positifs du projet, et tirera des enseignements et leçons à considérer lors de la conception et mise en œuvre de futurs projets du FEM et du PNUD.

L’EF du projet s’appuie sur les critères du DAC[[2]](#footnote-2) (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, viabilité/durabilité) et les bonnes pratiques internationalement reconnues en matière d’évaluation. Cinq questions d’évaluation (QE) ont été formulées (Encadré 1, Annexe 1).

Encadré 1 : Principales questions d’évaluation (QE)

|  |
| --- |
| QE1. Dans quelle mesure le projet est-il pertinent et cohérent par rapport aux priorités stratégiques du Gouvernement du Mali et de ses partenaires (PNUD et FEM) et aux besoins du pays concernant la mise en œuvre efficace des trois Conventions de Rio ?QE2. Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les objectifs prévus ? - Quels sont les effets réels et concrets du projet sur l’amélioration des processus de prise de décisions stratégiques, de planification et de mise en œuvre des actions de développement local concourant aux objectifs des conventions de Rio ?QE3. Dans quelle mesure les mécanismes de mise en œuvre et de gestion du projet (gestion, planification des activités, financement et cofinancement, suivi et d’évaluation, participation des parties prenantes, communication de données et communication) ont ils amélioré ou réduit l’efficience et l’efficacité du projet ?QE4. Quelles sont les conditions et les perspectives de durabilité des résultats et effets du projet après son achèvement?QE5. Dans quelle mesure les considérations liées au genre, à l’équité et aux aspects transversaux ont-elles été prises en compte dans la mise en œuvre du projet ?  |

# 2. Contexte d’intervention du projet

## 2.1. Contexte et enjeux

Le Mali est un vaste pays sahélien d’une superficie de 1.241.238 km² situé entre les 10ème et 25ème parallèles de latitude Nord et entre les 4° de longitude Est et 12° de longitude Ouest. Il est enclavé au cœur de l’Afrique de l’Ouest et entouré de plus de 7.000 km de frontière avec 7 pays limitrophes. Il représente une zone de transition entre l’Afrique du Nord et l’Afrique noire subsaharienne.

La population Malienne est estimée en 2019 à 19 930 645 d’habitants et un taux de croissance de 2,97 %. L’incidence de pauvreté (proportion d’individus pauvres dans la population), est estimée à 44,9 % au niveau national en 2017 (INSTAT, 2018). Elle est estimée à 4,7 % à Bamako contre respectivement 32,9 % et 53,6 % dans les autres villes et en milieu rural.

L’indice de développement humain établi en 2018 par les Nations Unies classe le Mali au 182ème rang sur 188 pays. La pauvreté est exacerbée par la guerre, la sécheresse et une économie à faible revenu, peu diversifiée et exposée aux fluctuations des prix des matières premières.

Le climat du Mali varie du nord au sud en suivant un gradient de pluviométrie croissant. Il est saharien au Nord (moins de 200 mm de pluie), sahélien au centre (200 mm à 600 mm de pluie), soudanien (600 mm à 1000 mm de pluies) et Soudano-guinéen au sud (1000 mm). Cependant, depuis l'apparition des périodes de sécheresse en 1970, on observe l'instauration d'un climat plus aride sur l'ensemble du territoire, une tendance à la diminution globale des pluies utiles de 20% et un déplacement des isohyètes de 200 km vers le Sud. Les évènements climatiques extrêmes (sécheresses, inondations ; vents forts et vents) ont particulièrement augmenté ces dernières décennies. En 27 ans (1980-2007), le pays a connu cinq épisodes majeurs de sécheresse et deux grandes inondations qui ont affecté près de 3 millions de personnes.

Le Mali recèle de riches ressources en eau, mais leur distribution est très inégale. La disponibilité et la qualité de l’eau constituent un problème dans beaucoup de parties du pays. Le fleuve Niger joue un rôle primordial dans le développement du Mali, fournissant de l’eau pour l’agriculture, la pêche, l’énergie et le transport.

Le pays fait face à des changements climatiques qui, selon les projections vont s’accentuer avec une très probable forte augmentation de température, une baisse de précipitations, et, en général, une hausse dans la variabilité intra-saisonnière. Ces effets climatiques ont un impact négatif sur les secteurs économiques clés (agriculture, élevage, forêt, énergie, santé et infrastructures), affectant déjà les groupes vulnérables en particulier.

Les changements climatiques affectent les conditions environnementales et économiques au Mali et ont réduit la superficie des terres cultivables dans un pays qui est tributaire de la production agricole pour la sécurité alimentaire et les revenus des ménages. La frontière la plus au Nord des terres qui se prêtent à la production de sorgho et de petit mil, par exemple, s’est déplacée vers le Sud de 50 km au cours des 60 dernières années en raison des changements de la hauteur des précipitations et des températures, exacerbant la pression dans les régions déjà vulnérables. Par ailleurs, plus de 20 000 ha de terres productives ont été perdues au Mali en raison de l’accélération de l’érosion éolienne. Les changements climatiques ont également aggravé les événements météorologiques – épisodes de sécheresse, inondations, vents forts et vents de sable – d’une gravité, d’une fréquence et d’une durée qui augmentent. Entre 1980 et 2007, le Mali a connu cinq grands épisodes de sécheresse et deux principales inondations, affectant trois millions de personnes. En raison de la variabilité de la hauteur des précipitations, la pénurie d’eau au Mali s’est accrue, en particulier dans les zones éloignées des principaux fleuves ou des infrastructures hydrauliques. Au nombre des autres causes profondes de la dégradation des ressources environnementales et naturelles figurent la pauvreté et le manque de capacités humaines, la faiblesse de la gouvernance locale de l’environnement, et les conflits.

La production agricole du Mali est très tributaire des précipitations et à mesure que les changements climatiques accentuent leur variabilité et les systèmes météorologiques, l’incertitude du calendrier et du niveau de la hauteur des précipitations peuvent avoir une incidence négative sur la production agricole tant en termes de volume que de qualité. Par ailleurs, les nuisibles les plus répandus des cultures au Mali, en particulier ceux qui menacent le coton, prospèrent dans des conditions de chaleur et de sécheresse. A mesure que les températures moyennes augmentent et que la hauteur des précipitations fluctue, les nuisibles et les maladies représenteront des menaces pour la productivité agricole. En outre, au fur et à mesure que les programmes et pratiques agricoles se développent, la dégradation de la qualité des sols et des terres cultivables réduit la production et la qualité des cultures.

La résilience est faible, principalement en raison de la dégradation de l'environnement, la forte dépendance des moyens de subsistance ruraux sur les activités économiques sensibles au climat, l'absence de filets de sécurité sociale et la faible capacité à faire face aux impacts du changement climatique. L’adaptation aux Changements Climatiques (CC) représente donc un très grand défi pour le Mali.

Le Mali a ratifié plusieurs Accords environnementaux multilatéraux (AEM) découlant de la Conférence des Nations Unies sur l’environnement et le développement tenue en juin 1992 à Rio de Janeiro (Brésil). En vue d'améliorer sa gouvernance climatique et relever les défis liés au changement climatique, le Gouvernement du Mali a adopté en 1998 une Politique nationale de protection de l’environnement (PNPE) et a élaboré conjointement un Plan National d’action Environnementale (PNAE). Les PNAE prend en compte l’ensemble des problèmes environnementaux et les Programmes d’action nationaux (PAN) visant la mise en œuvre de la Convention des Nations Unies sur la Lutte contre la Désertification (CNULD).

En 2011 le Mali a également élaboré un cadre politique cohérent et une Stratégie Nationale sur les Changements Climatiques (SNCC). Cependant, la mise en œuvre de cette SNCC et de son Plan d'Action National sur le Climat (PANC) est restée très limitée à cause de l’insuffisance des capacités des différents acteurs (collectivités, secteur privé et gouvernement). Le manque d'information sur le climat (principalement au niveau sous-national) et l’absence ou l’insuffisance des connaissances sur les risques liés au climat, et sur les bonnes pratiques d‘adaptation au changement climatique constituent également des contraintes majeures.

Le Gouvernement malien a entrepris des initiatives successives en vue d’améliorer l’état de la gestion des ressources environnementales et naturelles à tous les niveaux. Le Cadre stratégique pour le Redressement économique et le développement durable (CREDD 2016-2018) élaboré en 2016 a été actualisé en 2019 (CREDD 2019-2023) en en tant que document de référence de moyen terme fondé sur une nouvelle vision de long terme, Mali 2040. Dans ce contexte, le gouvernement s’emploie à promouvoir l’économie verte par le truchement de la gestion durable des ressources naturelles et de la lutte efficace contre le réchauffement mondial. Il veille également à l’intégration des considérations environnementales dans les politiques, plans et programmes dans d’autres secteurs.

## 2.2. Justification et description du projet

### 2.2.1. Justification du projet

Bien que le Gouvernement du Mali ait élaboré plusieurs stratégies et politiques en vue de surmonter la dégradation de l’environnement dans le pays, la coordination et le suivi des questions relatives à la gestion de l’environnement mondial demeurent aléatoires et non coordonnés.

Afin de mieux comprendre la dynamique qui sous-tend les menaces pour l’environnement au Mali par rapport à la gestion de l’environnement sur le plan mondial, le Gouvernement du Mali, avec l’appui du PNUD-FEM, a réalisé l'auto-évaluation de sa capacité à mettre en œuvre les Conventions de Rio. Le processus d’auto-évaluation des besoins nationaux en capacités (NCSA[[3]](#footnote-3)) achevé en 2007, a conduit à l’élaboration d’une Stratégie et d’un Plan d’action national pour le renforcement des capacités transversales en vue de la mise en œuvre des Conventions de Rio.

Au cours des discussions sur le suivi de l’exercice de NCSA, le Gouvernement du Mali a décidé de mettre l’accent sur deux déficits particuliers : (i) l’absence d’un système coordonné de collecte, d’analyse, de stockage et de mise à disposition d’informations et de données exactes et fiables liées à toutes les trois Conventions de Rio et leur utilisation directe par les décideurs ; et (ii) une faible capacité à générer des avantages pour l’environnement sur le plan mondial tel que requis dans le cadre de la mise en œuvre des Conventions de Rio, à cause d’une série de politiques et stratégies, d’instruments financiers et de plans d’action qui mettent l’accent sur les questions sectorielles.

Les données/informations sur l’environnement existent, mais sont généralement incomplètes, éparpillées et disponibles sous une forme qui vise uniquement l’utilisateur (scientifique ou technique) et sont spécifiques au secteur. Compte tenu de l’augmentation de la demande d’informations environnementales par les services techniques, les projets et autres institutions, les initiatives de création de banques de données ont été élaborées par différents services ou partenaires. Le Plan National de Protection de l’Environnement (PNPE) a recommandé la création d’un Système national de gestion de l’information environnementale (SNGIE), en particulier par le truchement de la création de moyens de production et/ou collecte, le traitement et la distribution de cette information à tous les niveaux (national, régional, local).

Le SNGIE a été prévu en tant que mécanisme permanent à l’effet de satisfaire progressivement les besoins d’information de tous les utilisateurs nationaux et internationaux. Il est censé faciliter la prise de décision et permettre le flux de l’information vers et entre tous les acteurs de la protection environnementale et de l’amélioration de la qualité de la vie. Malheureusement, le SNGIE comme principal effort coordonné qui serait un cadre de référence et de suivi pour la gestion environnementale n’accorde pas suffisamment d’attention aux Conventions de Rio ni aux approches harmonisées et n’est pas suffisamment convivial.

Le NCSA a montré qu’au Mali, l’insuffisance des capacités pour planifier, financer et exécuter les processus de développement ne permet pas de contribuer à la mise en œuvre des recommandations des Conventions de Rio et de générer des avantages pour l’environnement sur le plan mondial.

Sous les auspices du Ministère de l’administration territoriale et des collectivités locales, les autorités locales disposent, dans le cadre de leurs attributions, des compétences en matière de protection de l’environnement, en ce qui concerne les plans d’occupation et les opérations d’aménagement de l’espace communal, et la gestion des terres étatiques, l’organisation des activités agricoles, forestières et pastorales. Par le truchement du Haut conseil des collectivités territoriales, elles ont le droit d’être consultées et de donner des conseils sur les projets de texte du gouvernement concernant l’environnement. Ainsi, les autorités locales jouent un rôle primordial dans la mise en œuvre des politiques nationales pour le développement durable au niveau local

Afin de réduire la pression de plus en plus croissante sur les ressources naturelles et de prévenir la dégradation accélérée des écosystèmes, les autorités locales et les communautés villageoises ont multiplié les initiatives de développement local à travers le territoire national avec le soutien consultatif des services publics et des partenaires techniques et financiers. Cependant, la multiplicité des approches d’élaboration des conventions locales et la non clarification de leurs cadres juridiques n’ont pas permis de tirer le maximum de ces instruments de gestion décentralisée des ressources naturelles. Ceci s’est traduit par la juxtaposition de plusieurs conventions locales sur le même territoire, accompagnées de manière insuffisante par le processus de développement, entraînant des lacunes dans leur mise en œuvre. Compte tenu de cette situation, un « Guide méthodologique national pour l’élaboration des conventions locales » a été élaboré afin d’harmoniser les approches d’élaboration des conventions locales pour la gestion des ressources naturelles.

Une autre faiblesse au niveau des capacités est que la plupart des responsables élus ont un faible niveau d’éducation, ne connaissent pas la législation sur l’environnement, les obligations au titre des Conventions de Rio et ont rarement les compétences et, en particulier, les moyens financiers pour intégrer l’environnement dans leurs plans de développement. L’information environnementale ne fait toujours pas partie intégrante des plans existants. Les collectivités territoriales ne participent pas suffisamment à la production d’informations/données. Par conséquent, les opportunités de générer des avantages transversaux pour l’environnement sur le plan mondial sont manquées, en raison de l’insuffisance des capacités d’intégration des questions environnementales dans les cadres de développement.

### 2.2.2. Description du projet

**L’objectif du projet** est d’améliorer les systèmes d’information et de planification, et de prise de décision dans le domaine de l’environnement à travers le renforcement au niveau politique le plus élevé, de la coordination et des processus consultatifs qui favoriseront le développement durable et judicieux sur le plan environnemental permettant ainsi la réalisation conjointe des priorités socioéconomiques et des objectifs environnementaux mondiaux dans le cadre des Conventions de Rio.

**Le budget du projet** est de 3 600 000 Dollars EU dont une subventions du FEM de 1 050 000 Dollars EU. Les autres partenaires de cofinancement sont les suivants : PNUD (400 000 Dollars EU), Gouvernement du Mali (350 000 Dollars EU en espèces et 150 000 Dollars EU en nature) ; Mali Météo (1 650 000 Dollars EU en nature).

Le projet est structuré en trois composantes dont deux composantes opérationnelles ci-dessous décrites et une composante de gestion. Chaque composante vise un Résultat attendu.

**La Composante 1** «  les systèmes de gestion de l’information pour les questions environnementales mondiales » vise à renforcer considérablement le système existant de collecte des données environnementales et de gestion de l’information, en particulier afin de faire rapport sur l’état de l’environnement et la mise en œuvre des différentes conventions environnementales que le Mali a ratifiées au fil des années. Le nouveau système également sera plus réceptif aux besoins des utilisateurs potentiels, et plus précis, régulièrement mis à jour et plus accessible.

**Le Résultat 1 attendu** de la composante 1 est le suivant : Un système fonctionnel et durable est mis en place pour la collecte, l’analyse, le stockage et mettre à disposition des données et des informations exactes et fiables concernant l’ensemble des trois Conventions de Rio et ces données et informations sont susceptible d’être utilisées directement par les décideurs et aux fins d’établissement de rapports sur les conventions.

**La Composante 2** « Intégrer l’environnement mondial dans la planification et le développement au niveau local » vise à contribuer à la mise en œuvre de l’approche décentralisée du développement durable adoptée par le Mali. L’approche décentralisée au Mali consiste à autonomiser et donner mandat aux communautés locales (collectivités territoriales : CT). Au titre de cette approche, des outils sont mis au point et des capacités susceptibles d’être utilisées sont créées afin de renforcer durablement les processus de consultation au niveau local. Ceci permet aux CT et aux régions de mieux gérer leurs affaires locales en ce qui concerne la gestion des ressources naturelles pour le développement durable. Ces outils seront disponibles pour toutes les localités et auront ainsi un impact national. Le projet mettra un accent particulier sur les préoccupations concernant les recommandations des Conventions de Rio et d’autres Avantages pour l’Environnement Mondial (APEM) et leur intégration dans les Plans de Développement Economique et Social et culturel (PDESC) devront favoriser la production d’avantages pour l’environnement sur le plan mondial.

**Le Résultat 2 attendu** de la composante 2 est le suivant : Les capacités institutionnelles sont renforcées en vue de planifier, financer et mettre en œuvre des processus de développement décentralisés contribuant à la mise en œuvre des recommandations des Conventions de Rio et à générer des avantages pour l’environnement sur le plan mondial.

**La Composante 3** porte sur la  Gestion du savoir et le suivi-évaluation et vise le **Résultat 3** suivant : « un mécanisme d’apprentissage et de coordination du projet est opérationnel, concernant la gestion du savoir et le Suivi-Evaluation»

**Les principales parties prenantes** du projet sont les ministères, leurs organes subsidiaires, les départements qui ont vocation à assurer la gestion des ressources naturelles ainsi que les parties prenantes non gouvernementales notamment les organisations de la société civile (Annexe 4).

**Les communes suivantes participent** à la mise en œuvre du PGAGE : Sanso, Sibirila, Guandiaka, Koussan dans la région de Sikasso ; Bamafele, Koundian, Gadougou 1, Tambaga dans la région de Kayes.

# 3. Méthodologie

Le processus de l’Evaluation Finale (EF) est guidé par les normes et standards d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation (UNEG) et les Termes de Référence (TDR, voir Annexe 5). L’EF s’appuie sur une approche systémique et participative mais dans un contexte marqué par la pandémie du Covid-19 qui réduit les déplacements et requiert la distanciation sociale. La méthodologie de l’EF est ajustée en conséquence, privilégiant les interviews par voie électronique et limitant les rencontres physiques au strict minimum et dans le respect des conditions de distanciation sociale en vigueur dans le pays. Les discussions face à face sont réalisées uniquement par le consultant national dans les sites visités. Cette limite est compensée par une analyse plus approfondie des documents du projet et des discussions plus poussées (échanges récurrents, demandes de clarifications) avec les acteurs clés de la mise en œuvre et de la supervision du projet.

L’équipe chargée de l’EF est composée de deux consultants indépendants dont un consultant international expert en évaluation des projets de renforcement des capacités et de sauvegarde environnementale et un consultant national expérimenté en gestion des projets avec une bonne connaissance des 3 conventions de Rio.

## 3.1. Phase préparatoire

La phase préparatoire de la mission implique l’équipe d’évaluateurs, l’équipe de supervision du projet au PNUD et l’unité de coordination du projet (UCP) au travers des réunions virtuelles (via Skype et Zoom) et des échanges de messages électroniques (emails) sur les points suivants : planification de la mission ; recueil et analyse de la documentation ; reconstruction et analyse de la théorie de changement du projet ; élaboration et discussion de la méthodologie.

Les documents internes du projet (document du projet ; rapports d’activités ; rapports d’avancement du projet ; rapports d’études des prestataires et des partenaires ; Plans de travail et budgets annuels, outils de suivi du domaine focal du FEM) et les principaux documents de politique, de stratégies et de planification du Gouvernement du Mali et des partenaires (PNUD, FEM).

## 3.2. Phase d’enquête

La phase d’enquête de l’EF s’articule autour des entretiens avec les acteurs et les responsables directement concernés par le projet au PNUD, à l’AEDD, à l’UCP, dans les autres ministères et services gouvernementaux et les organisations partenaires et bénéficiaires du projet aux niveaux national, régional et communal. Les personnes à enquêtées seront identifiées par l’EF en concertation avec l’UCP, en recherchant leur représentativité par rapport à la liste des parties prenantes et des parties intéressées du projet (Voir Annexe 2, Annexe 3, Annexe 4). Les entretiens individuels ou collectifs seront réalisés avec chaque catégorie de partie prenante du projet ci-dessous listée :

* L’équipe de supervision du projet au PNUD
* Le coordinateur du PGAGE
* Les responsables et acteurs clés de la Direction générale de l’AEDD (DG AEDD)
* L’équipe de Gestion/Département DD/IE/Chefs Accords, traités, conventions
* Les points focaux du FEM/AEDD
* Les points focaux des Conventions Rio à la Direction Nationale des Eaux et Forêts (DNEF)
* Les points focaux des structures nationales SNGIE (INSTAT, DNEF, ABFN)
* Les consultants et prestataires du projet
* Les partenaires de cofinancement dont la Direction Nationale de la Planification du Développement (DNPD)
* Les autorités administratives (Gouverneurs, Préfets de Cercles) et les collectivités territoriales (Région et Cercles)  préfet et maire de Koussan à Bougouni ; Conseiller aux Affaires Economiques et Financières (CAEF) de Kayes et 1 ou 2 maires de Kayes
* Les responsables des autres projets, programmes et initiatives contribuant à la génération des avantages pour l’environnement.

Les entretiens seront réalisés à distance (via les Zoom, Skype, WhatsApp, téléphone) ou de manière directe (face à face) lorsqu’ils seront possibles en respectant systématiquement les mesures de prévention du Covid-10 en vigueur au Mali.

A l’issue des visites de terrain, les résultats préliminaires de l’Evaluation Finale seront présentés aux responsables de supervision et de coordination du projet pour recueillir leurs avis et les considérer dans le processus d’analyse des données et d’élaboration du rapport final de l’évaluation.

## 3.3. Phase d’analyse

L’analyse s’organisera autour de cinq points correspondant aux questions d’évaluation : (i) Stratégie du projet (QE 1 et QE2) ; (ii) Niveau de réalisation des résultats (QE 3) ; (iii) Mise en œuvre du projet, gestion adaptative et efficience (QE4) ; (iv) Durabilité (QE5) ; (v) Prise en compte des préoccupations transversales (QE 6).

L’analyse de la stratégie du projet se focalisera sur la qualité de conception du projet et la qualité du cadre des résultats et de la théorie du changement. La qualité de la conception sera évaluée en analysant entre autres : la pertinence du problème ciblé par le projet ; le réalisme des hypothèses de base formulées ; l’alignement du projet sur les priorités du Mali et ses obligations concernant la mise en œuvre des 3 conventions de Rio[[4]](#footnote-4) ; la cohérence du projet avec d’autres initiatives de protection de l’environnement ; le réalisme des activités prévues par rapport aux résultats escomptés ; la qualité des acteurs impliqués et des processus décisionnels mis en place.

La qualité du cadre des résultats et la théorie du changement seront appréciées en questionnant le bien-fondé et le réalisme des objectifs, des activités, des résultats et des effets escomptés et les indicateurs et cibles à mi-parcours et en fin de projet. L’évaluation mesurera également le niveau de prise en compte du genre dans les indicateurs et cibles du projet.

La détermination du niveau de réalisation des objectifs s’appuiera sur l’échelle de notation à six niveaux proposée par le GEF et présentée en Annexe 7 : Très satisfaisant (HS), satisfaisant (S), modérément satisfaisant (MS), modérément insatisfaisant (MU), insatisfaisant (U) et très insatisfaisant (HU). L’appréciation de la réalisation des cibles des indicateurs s’appuiera sur le principe des « feux tricolores » : vert (réalisé), jaune (en voie de réalisation), rouge (Pas en voie de réalisation). Les obstacles entravant la réalisation des objectifs du projet pour la période restante seront mis en en évidence et les recommandations seront formulées.

L’EF appréciera également dans quelle mesure le projet atteint des impacts ou progresse vers la réalisation de ceux-ci. Pour cela, elle pourra vérifier et apprécier les progrès effectués dans la conservation et l’amélioration de la résilience des systèmes écologiques et des communautés, la prise en charge et la maitrise des facteurs de dégradation de ces systèmes écologiques, et la prise en charge et la réduction des impacts négatifs des facteurs naturels et anthropiques sur l’environnement.

L’analyse de la mise en œuvre du projet et de la gestion adaptative s’appuiera sur plusieurs facteurs : l’efficacité des mécanismes de gestion ; la qualité de la planification des activités y compris le respect ou non des délais (efficience) et leurs causes ; l’application du cadre de résultats comme outil de gestion ; l’effectivité et la qualité du financement et du cofinancement ; la qualité de la gestion financière du projet y compris le rapport coût – efficacité́ des interventions ; l’efficacité du système de suivi et d’évaluation ; la participation des parties prenantes directes et indirectes ; la communication des données (PNUD, GEF, comité de pilotage) ; la communication avec les parties prenantes.

L’analyse des questions transversales cherchera à apprécier le niveau de prise en compte des préoccupations liées au genre, aux groupes vulnérables ou marginalisés et à la sauvegarde environnementale. Les politiques du PNUD et du GEF en la matière serviront de cadre d’analyse.

L’analyse de la durabilité reposera sur l’identification des risques (financiers, socio-économiques, environnementaux, institutionnels et de gouvernance) pouvant empêcher la consolidation des acquis, l’amplification des résultats et l’appropriation des résultats par le Gouvernement. Une analyse approfondie des différents risques sera effectuée. La probabilité de survenance de ces risques sera établie en s’appuyant sur une échelle de notation à 4 niveaux : Probable (L), Assez probable (ML), Assez improbable (MU), et Improbable (U) (Annexe 8).

## 3.4. Elaboration du rapport

Les informations issues de l’analyse des données permettront d’élaborer le rapport de l’EF qui présentera les principaux résultats en fin de projet, les points forts et les points faibles du projet en rapport avec chaque critère d’évaluation, et les conclusions, enseignements et recommandations pratiques à l’intention des partenaires d’exécution et des autres parties prenantes du projet.

# 4. Aperçu des résultats de l’analyse bibliographique

## 4.1. Stratégie du projet

### 4.1.1. Alignement sur les priorités stratégiques du Mali et des partenaires

**Le PGAGE est bien aligné sur les priorités du Cadre stratégique pour le Redressement Economique et le Développement Durable (CREDD 2019-2023)**. Il s’agit du cadre de référence pour la conception, la mise en œuvre et le suivi des différentes politiques et stratégies de développement, qui est fondé sur la vision Mali 2040. Le projet contribue plus précisément à deux objectifs spécifiques (OS) de l'axe stratégique 4 du CREDD qui visent respectivement à : renforcer les capacités de prévention et de gestion des risques et des catastrophes naturels (OS 4.2.1) ; et améliorer la capacité d’adaptation des populations et la résilience des systèmes (OS 4.2.2).

**Le PGAGE intervient en soutien aux efforts et à la volonté du Mali pour une mise en œuvre efficace des conventions de Rio et propose une approche de réponse aux besoins prioritaires du pays dans le domaine de l’environnement.** Le projet s’inscrit dans le processus d’amélioration de la conformité par rapport à certaines exigences clés des 3 conventions à savoir : la Convention Cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) respectivement signée et ratifiée le 22 septembre 1992 et le 28 septembre 1994 ; la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (CNULD) signée le 15 octobre 1994 et ratifiée le 31 octobre 1995 ; la Convention sur la Diversité Biologique (CDB) signée le 30 septembre 1992 et ratifiée le 29 mars 1995.

Concernant la CNULD, le projet contribue à l’application de l’Article 16 selon lequel les parties conviennent, selon leurs capacités respectives, d’intégrer et de coordonner la collecte, l’analyse et l’échange de données et d’informations pertinentes portant sur des périodes de courte et de longue durée pour assurer l’observation systématique de la dégradation des terres dans les zones touchées et mieux comprendre et évaluer les phénomènes et les effets de la sécheresse et de la désertification et de l’Article 19 qui reconnait l’importance du renforcement des capacités (c’est-à-dire du renforcement des institutions, de la formation et du développement des capacités locales et nationales pertinentes) pour lutter contre la désertification et atténuer les effets de la sécheresse.

Pour ce qui est de la CCNUCC, le projet s’inscrit dans les recommandations de l'article 6, notamment celles portant sur la facilitation de l'accès public aux informations concernant les changements climatiques et leurs effets ; et la participation publique à l’examen des changements climatiques et de leurs effets et à la mise au point de mesures appropriées pour y faire face.

En rapport avec la CDB, le projet contribue à la mise en œuvre de l’Article 13 qui porte sur l'éducation et sensibilisation du public pour la conservation de la diversité biologique y compris à travers la promotion par les médias, et l’Article 17 qui porte sur l'échange entre les Parties contractantes d'informations provenant de toutes les sources accessibles au public, intéressant la conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique en tenant compte des besoins spéciaux des pays en développement.

**Le PGAGE est aligné sur le Plan National d’action Environnementale (PNAE)** et les Programmes d’action nationaux (PAN) visant la mise en œuvre de la Convention des Nations Unies sur la Lutte contre la Désertification (CCD) élaborés conjointement en 1998 au terme du processus dénommé PNAE/PAN-CDI[[5]](#footnote-5). Le PNAE/PAN-CID est un cadre d’orientation général pour l'ensemble des activités de développement et un cadre global stratégique et de cohérence pour orienter les politiques, programmes et activités des institutions qui interviennent dans le domaine environnemental. En ce qui concerne particulièrement la lutte contre la désertification, le projet poursuit les objectifs inscrits dans les axes stratégiques suivants du PNAE/PAN-CID :

* Prévenir toute nouvelle dégradation des ressources ; Promouvoir la restauration et la récupération des zones et sites dégradés ;
* Mettre en place des cadres de coordination et de concertation
* Renforcer les capacités nationales en matière de protection de l'environnement
* Mettre en place un système de contrôle, de suivi et de surveillance continue de l'environnement

**Le PGAGE s’inscrit en droite ligne de la Politique Nationale sur les Changements Climatiques (PNCC)** et contribue à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale Changements Climatiques (SNCC) et du Plan d`Action National Climat (PANC) du Mali. Il est bien aligné sur 4 Axes Stratégiques (AS) à savoir :

* l'AS IV du SNCC qui vise à mettre en place une démarche organisée, structurée et innovante de sensibilisation et d`information sur les CC au Mali avec des approches/outils les mieux adaptés pour atteindre les groupes cibles ; et ancrer cette démarche dans une approche territoriale et sectorielle avec un rôle de coordination léger joué par l’AEDD.
* l'AS V du SNCC qui vise à renforcer les capacités du Mali pour permettre un suivi correct de l`évolution du climat de ce pays et lui permettre de faire des prévisions du climat à court, moyen ou long terme fiables.
* l'AS VI qui vise à inciter, favoriser et soutenir la prise en compte et l'Intégration des aspects CC dans les politiques et programmes nationaux et sectoriels et à différents niveaux territoriaux. Dans le secteur rural, par exemple, le projet est aligné sur le besoin de produire et mettre à la disposition des bénéficiaires les informations climatiques et météorologiques nécessaires pour la planification et la gestion des activités agricoles.
* l'AS VII qui vise entre autres à intégrer les défis/opportunités CC dans les actions et programmes de développement des différentes régions, doter les communes des plans d'actions intégrants le changement climatique.

Pour rappel, la vision de PNCC du Mali élaborée en 2011 était de définir d’ici 2025 un cadre de développement socio-économique durable qui intègre les défis des changements climatiques dans tous les secteurs de son développement afin d’améliorer le bien être des populations. La mise en œuvre de cette vision s’appuie sur la SNCC élaborée en 2011 et assortie d’un Plan d`Action National Climat pour la période 2012-2017 (PANC). Depuis lors, le Mali a soumis Communication initiale en 2000, sa Seconde Communication en 2012 et sa troisième communication en 2017.

**Le projet s’inscrit dans l’appui au suivi de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale et Plan d’Actions pour la Diversité Biologique (SNPA/DB)** révisée en 2014 pour établir une meilleure cohérence avec le Plan Stratégique pour la diversité biologique 2011-2020 adopté en 2010 à Nagoya, au Japon. La SNPA/DB 2014 intègre des questions non prises en compte par la précédente dont le genre, la réduction de la pauvreté, les droits des communautés locales et autochtones, les plantes envahissantes, les changements climatiques, etc.

**Le PGAGE intervient en cohérence avec d’autres initiatives et projets** qui visent à générer les APEM au Mali à savoir : favoriser la gestion durable des ressources naturelles ; soutenir les processus de décentralisation ; renforcer les capacités des collectivités territoriales, soutenir la gestion durable des terres et de l’eau; appuyer la mise à disposition et l'utilisation des informations agro-météorologiques ; valoriser le système d’information forestière ; renforcer les capacités d’adaptation aux changements climatiques et la résilience dans le secteur agricole (Voir Annexe 2, Annexe 3). Parmi ces projets et initiatives figurent par exemple :

* Le Projet de Gestion des Ressources Naturelles et Changements Climatiques (PGRNCC) dont l’Objectif de Développement est « d’amplifier l’adoption des pratiques de gestion durable des terres et de l’eau dans les zones cibles au Mali ».
* Le Programme d’Appui aux Collectivités Territoriales (PACT) financé par la GIZ et dont l'objectif est de renforcer la capacité des autorités locales à participer à l’amélioration de leur performance et à créer des synergies entre les acteurs en vue de promouvoir le développement économique et social de manière qu’ils puissent assumer efficacement leurs rôles.

**Le projet est aligné sur trois produits attendus du Plan Cadre Intégré des Nations Unies pour l’Aide au Développement au Mali 2015-2019 (UNDAF+ 2015-2019) et du Document de programme pays (CPD)** à savoir :

* Les capacités des institutions publiques au niveau national, régional et sectoriel pour la planification et la programmation axée sur l'évidence, le suivi évaluation et la production des données statistiques comparées et désagrégées sont renforcés (Produit 3.4. dans l’Effet 3).
* La résilience des populations face aux changements climatiques est renforcée par la mise en œuvre des politiques de promotion de l'utilisation accrue des énergies nouvelles et renouvelables, l'efficacité énergétique par des mesures d'adaptation aux changements climatiques et de réduction des risques de catastrophes (Produit 5.5., dans l’Effet 5).
* Les populations et les autres acteurs affectés par la désertification et la déforestation bénéficient de capacités accrues pour gérer de manière durable les ressources naturelles et protéger la biodiversité et les écosystèmes  (Produit 5.6., dans l’Effet 5).

**Le projet utilise l'approche du développement humain axée sur le développement des capacités qui est recommandée par le Guide 2009 du PNUD en la matière**. Une analyse des besoins a été faite à différents niveaux. Le projet a tenu compte et a mis en place une stratégie de gestion adaptative cohérente avec l’environnement propice. Le projet tient compte entre autres des règles, lois, politiques, relations de pouvoir et normes sociales qui régissent l’engagement citoyen, et contribue à leur application/amélioration dans le cadre du projet. Le projet intervient au niveau organisationnel en ciblant sa contribution sur l'amélioration des politiques et procédures du pays (ici le SNGIE) et en fournissant des ressources et méthodes cohérents et réalistes par rapport aux progrès en capacités visés. Le projet cible également le renforcement des capacités individuelles (amélioration des compétences, des connaissances, l’expérience et les connaissances des individus impliqués dans système organisationnel ciblé par le projet (le SNGIE).

**Le Projet est bien aligné sur deux objectifs du développement durable (ODD)** notamment l’ODD 13 qui traite des mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques et l’ODD 15 qui préconise de gérer de manière durable les forêts, lutter contre la désertification, arrêter et renverser la tendance à la dégradation des terres, arrêter la perte de la biodiversité. **Le projet est aligné sur 2 des 3 grands contextes de développement du plan stratégique 2018-2021 du PNUD** à savoir: l’élimination de la pauvreté ; et le renforcement de la résilience.

**Le projet est aligné sur le** **Cadre de résultats du GEF 6**, et contribue à l objectif qui porte sur l’intégration des besoins environnementaux mondiaux dans les systèmes d'information de gestion et le suivi. Cet objectif se décline en objectifs spécifiques suivants :

* Effectuer (ou mettre à jour) une analyse approfondie des systèmes d'information de gestion (SIG) actuels liés aux Conventions de Rio et aux autres AME utilisés par les ministères d'exécution et leurs agences
* Négocier un accord entre tous les ministères et agences clés sur un réalignement de leurs mandats SIG pour combler les lacunes dans les données et réduire les doublons inutiles
* Fournir une formation sur l'utilisation de méthodologies avancées de collecte de données ciblées
* Soutenir les systèmes de suivi pour suivre les progrès de la mise en œuvre des conventions

### 4.1.2. Bienfondé de la stratégie du projet

#### 4.1.2.1. Modalités d’exécution

Le PGAGE est un projet tripartite qui a impliqué le PNUD, le FEM et le Ministère de l’Environnement, de l’Assainissement et du Développement Durable (MEADD) à travers l’AEDD. Le projet est exécuté sous modalités NIM du PNUD sur la base de l’Accord d’assistance de base standard entre le PNUD et le Gouvernement du Mali et le Programme pays, avec une approche de gestion adaptive et collaborative de mise en œuvre.

Le Bureau pays du PNUD sert d’Organe d’exécution du FEM et chargé de la passation des marchés, et de la fourniture des services de ressources humaines. Le MEADD joue le rôle de partenaire d’exécution tout en assurant la supervision de la gestion du projet. Le Directeur Général de l’AEDD joue le rôle de Directeur national de Projet en appui au Coordinateur national, recruté par le PNUD et responsabilisé pour la gestion quotidienne, l’administration, la coordination et la supervision technique de l’exécution du projet. Le coordinateur national travaille avec une unité légère de gestion, composée d’une assistante administrative et financière et d’un chauffeur.

En outre, dans un soucis d’assurance qualité, d’efficacité et d’implication des parties prenantes la gestion du projet mobilise un groupe de travail technique constitué de cadres des différents services techniques de l’état pour l’examen et la validation des termes de référence et des rapports des études confiées aux consultants, ainsi que des autres projets de documents et textes préparés par le projet. Aussi, le projet est doté d’un comité de pilotage qui se réunit annuellement pour valider le plan de travail et le budget.

#### 4.1.2.2. Théorie de changement

Le document du projet dispose d’un cadre logique qui précise l’objectif, les résultats, les indicateurs, les cibles à mi-parcours et à moyen terme et les hypothèses et les risques liés à l’environnement à l’environnement porteur di projet. Le projet a prévu un ensemble d’études pour analyser la situation de référence, préciser les besoins en renforcement des capacités à différents niveaux et les moyens de réponse appropriés (y compris l’amélioration de l’ensemble du processus du SNGIE allant de la collecte des données à l’utilisation des informations, la sensibilisation et la formation). La théorie de changement du projet est jugée satisfaisante malgré quelques insuffisances constatées par l’EF.

La satisfaction au niveau de la logique du projet repose dans la cohérence constatée entre les composantes et les activités du projet par rapport aux produits et résultats visés. En effet, les activités de la composante 1 (Résultat 1) vont permettre la mise en place d’un SNGIE opérationnel qui produit des informations fiables et utiles pour communiquer sur les avantages environnementaux générés au Mali par la mise en œuvre des trois conventions. D’une part, ces informations vont à leur tour permettre de communiquer sur l’application des trois conventions en mettant en évidence les avantages environnementaux générés au Mali. D’autre part, les indicateurs mis à jour dans la composante et mis en évidence dans le SNGIE, vont être intégrés dans la formulation ou la révision des Plans de Développement Economique et Social (PDESC) prévu dans la composante 2, établissant ainsi le lien entre les 2 composantes opérationnelles du projet. L’EF considère également que l’intégration des indicateurs environnementaux dans les PDESC posera naturellement la question du financement des activités nécessaires pour renseigner ces indicateurs. Ces activités et leurs besoins en financement nécessitent à leur tour d’être pris en compte dans la planification au niveau national. En plus, il est attendu que le bilan des informations disponibles par rapport à celles requises (en se référant aux indicateurs actualisés dans la composante 1 du projet) pour les 3 conventions, suscite l’amélioration des politiques et plans nationaux et sectoriels en y intégrant les indicateurs environnementaux requis pour les 3 conventions et les moyens de financement des activités environnementales concernées.

Un deuxième motif de satisfaction est lié au fait que le projet a prévu de promouvoir la collaboration avec les autorités régionales et locales, la société civile, les ONG, les consultants, le secteur privé, les services techniques de l'État impliqués dans le SNGIE et une approche adaptative et collaborative de mise en œuvre. En plus de ces facteurs liées à la mise en œuvre, le projet a identifié un ensemble de risques politiques, stratégiques et opérationnels susceptibles d’affecter sa mise en œuvre et a proposé des mesures de prévention et d’atténuation qui sont réalistes et adaptés. Les risques opérationnels concernent par exemple la faible efficacité des mécanismes de coordination des services gouvernementaux, la faible coopération entre les ministère, la communication insuffisante entre les responsables politiques locaux, le manque d’intérêt des organisations communautaires, des ONG et des administrations locales.



Figure  : Théorie de changement du projet

Malgré une bonne cohérence et le réalisme dans la logique du projet, des insuffisances ont été relevées dans sa théorie de changement.

La première insuffisance est qu’en dehors du renforcement des capacités des décideurs nationaux et locaux prévu dans la composante 2, le projet n’a pas clairement décrit comment le SNGIE sera utilisé pour améliorer les processus de planification.

La deuxième insuffisance concerne la composante 3 du projet dédiée à la gestion du savoir et au suivi-évaluation mais dont les activités ont été énoncées dans le document du projet mais pas bien décrits. Egalement, le projet n’a pas prévu une évaluation à mi-parcours (elle n’est pas exigée pour les Projet à taille moyenne : PTM), mais **il était nécessaire de prévoir des activités de communication. Ces activités étaient semble-t-il nécessaires pour capitaliser les résultats des nombreuses études prévues dans le projet et en utiliser les produits pour informer et sensibiliser le grand public et un plus grand nombre de décideurs sur la situation du SNGIE et les défis et opportunités de son renforcement.**

Un troisième insuffisance relève du constat certains risques significatifs souvent rencontrés dans l’exécution des projets similaires au Mali comme le retard dans le démarrage du projet, la lenteur dans les processus de recrutement et la mise à disposition des ressources financières à la coordination du projet.

Enfin, un risque majeur auquel le projet s’est trouvé confronté dans dernière étape de mise en œuvre et qu’il était impossible à prévoir est la pandémie du covid19 dont les premiers cas ont été confirmé au Mali en fin mars 2020. L’EF analysera plus loin dans quelle mesure ce risque a affecté la mise en œuvre des dernières activités du projet et quelles sont les mesures d’adaptation qui ont été appliquées.

#### 4.1.2.3. Cadre des résultats

**Le projet a formulé un ensemble cohérent d’indicateurs principaux et de sous indicateurs** pour mesurer l'atteinte des objectifs et résultats du projet au cours de la mise en œuvre et à la fin de projet (2020). Ils sont bien décrits et accompagnés des cibles réalistes susceptibles de favoriser une gestion axée sur les résultats. La seule insuffisance constatée réside dans l’absence d’un indicateur permettant de mesurer la contribution des communes rurales aux Avantages pour l’Environnement Mondial (APEM) au terme de la mise en œuvre de leurs PDESC intégrant les objectifs de convention de Rio. Cette insuffisance est toutefois relativisée par le fait que la durée limitée du projet ne pouvait pas permettre d’aller au delà de l’exercice de révision des PDESC pour suivre efficacement les processus de financement et de mise en œuvre de ces PDESC. Malgré cette insuffisance, l’EF constate que les indicateurs du projet sont globalement satisfaisants sur la base des constats ci après détaillés.

**L'indicateur principal de l’objectif général** est formulé comme suit : "Renforcement du consensus et de la stratégie coordonnée afin d’intégrer les priorités environnementales mondiales et nationales dans les processus de prise de décision au niveau le plus élevé, avec un effet d’entraînement jusqu’au niveau local". Cet indicateur est jugé satisfaisant du fait qu’il est accompagné de 2 cibles qui le spécifient davantage : (i) « D’ici à 2018, les décideurs au niveau local participent avec leurs pairs nationaux au dialogue sur une coordination et un suivi meilleurs » ; (ii) « D’ici à 2020, le Gouvernement du Mali sera en mesure de fournir des informations claires sur la manière dont les politiques et programmes exécutés ont contribué à la réalisation de l’ODD 15 ». Pour la première cible était toutefois nécessaire pour la première cible, de préciser le nombre, le genre pour chaque catégorie des 500 bénéficiaires directs (niveaux national et local et responsables politiques) ciblés, et pour la deuxième cible, d’expliciter le type d’informations attendues. L’indicateur principal de l’objectif général comprend également deux sous indicateurs généraux.

Le premier sous indicateur général (IND 1 : Obligations au titre des conventions intégrées dans de nouvelles politiques et stratégies sectorielles) est bien décrit dans le plan de suivi du projet et sera considéré comme réalisé si « Un système opérationnel et durable pour la collecte, l’analyse, le stockage et la mise à disposition de données et d’informations exactes et fiables liées à toutes les trois Conventions de Rio et utilisables directement par les décideurs et pour l’établissement de rapports sur les conventions est mis en place ».

Le deuxième sous indicateur général (IND 2 : Cadre d’indicateurs nationaux pour la gestion de l’environnement pris en compte dans les plans locaux de développement durable). Cet indicateur est satisfaisant mais il était nécessaire d'indiquer clairement le nombre de PDSEC concernés. Le document du projet parle de 5 PDESC élaborés sans qu’il ne soit possible de savoir si cette cible concerne ce sous indicateur. Toutefois l’EF constate que la description de cet indicateur dans le plan de suivi tend plutôt à complexifier qu’à simplifier sa compréhension et sa mesure. Le plan de suivi le décrit comme suit : « Les capacités institutionnelles en vue de planifier, financer et mettre en œuvre les processus de développement décentralisés qui contribuent à la mise en œuvre des Conventions de Rio et génèrent des avantages pour l’environnement sur le plan mondial sont renforcées ».

**L’indicateur principal du Résultat 1** est formulé comme suit : « Mettre en place un système opérationnel et durable pour la collecte, l’analyse et le stockage afin de mettre à disposition des données et informations exactes et durables concernant l’ensemble des trois Conventions de Rio et utilisées directement par les décideurs et aux fins d’établissement de rapports sur lesdites Conventions ». Deux cibles complètent bien sa description : 1) D’ici à 2018, le SNGIE existant est considéré par les parties prenantes nationales et locales comme la source d’information pour les progrès en matière de gestion environnementale dans le pays ; 2) D’ici à 2020, tous les rapports sur les conventions reposent sur le SNGIE. Cet indicateur principal se décline en deux sous indicateurs.

Le premier sous indicateur "Nombre de fois que le site web de la base de données du SNGIE a été utilisé pour la collecte de l’information" est formulé de manière satisfaisante et les conditions de sa réalisation sont décrites à savoir : (i) le SNGIE est l’unique point d’entrée de toutes les données et informations sur les questions environnementales au Mali; (ii) le SNGIE a accès à tous les systèmes de données et d’informations existants qui sont répartis, à l’heure actuelle, entre les différents ministères et d’autres parties prenantes; (iii) le SNGIE assure la coordination au niveau des organismes de collecte de données pour les stocker toutes dans des formats accessibles, entreprend l’analyse des données et prépare des produits d’information utiles axés sur le client.

Le deuxième sous indicateur "Références au SNGIE dans la SD (stratégie de Développement ) et les politiques et stratégies sectorielles" est réaliste et est considéré comme réalisé si "le SNGIE est utilisé pour élaborer des rapports exacts en temps opportun sur les Conventions de Rio et d’autres conventions environnementales, le cas échéant" et si "le SNGIE est utilisé concrètement comme un mécanisme de suivi et de conseil afin d’aider à la prise de décision à tous les niveaux dans le domaine de la Gestion Durable de l’Environnement".

**L’indicateur principal du Résultat 2** est le suivant : « Capacités institutionnelles renforcées en vue de planifier, financer et mettre en œuvre les processus de développement décentralisé qui contribuent à la mise en œuvre des recommandations des Conventions de Rio et génèrent des avantages pour l’environnement sur le plan mondial ». Quatre cibles complètent bien sa description : (i) d’ici à 2017, au moins 50 % des décideurs nationaux et 20 % des décideurs locaux auront reçu une formation sur l’intégration de l’AEM dans la planification ; (ii) d’ici à 2018, le Fonds national pour l’environnement finance des initiatives locales de projets prévues dans les plans de développement local ; (iii) d’ici à 2020, 70 % des PDSEC nouvellement élaborés sont mis en place selon l’approche promue pendant la formation ; (iv) d’ici à 2020, les communautés locales savent comment obtenir des informations auprès du SNGIE et charger les données dans le système. Les cibles (ii) et (iii) apparaissent trop ambitieuse compte tenu de la durée du projet et des ressources disponibles.

En plus de l’indicateur principal du Résultat 2, deux sous indicateurs ont été prévus à savoir «  Nombre de responsables et décideurs locaux initiés à l’AEM » et « Nombre de PDSEC élaborés selon les directives du projet » sont bien décrits et leurs cibles explicitées dans l’indicateur principal du Résultat 2 (voir ci-dessus). Le projet a également prévu d’intégrer dans le sous indicateur 2 la comptabilisation du "Nombre de propositions soumises aux mécanismes de financement nationaux et internationaux".

**L’indicateur principal du Résultat 3** est formulé comme suit : « Un mécanisme d’apprentissage et de coordination pour le projet est opérationnel et traite de la gestion du savoir et du S&E ». Deux cibles complètent bien sa description : (i) D’ici à 2017, l’AEDD a intégré le mécanisme de soutien au projet dans les procédures opérationnelles standard ; (ii) D’ici à 2020, l’AEDD a intégré la mission du SNGIE dans sa structure institutionnelle.

Cet indicateur 3 est complété par deux sous indicateurs : (i) Rapports d’activité réguliers envoyés ; (ii) Le site web du projet offre l’occasion de partager le savoir. **Comme déjà souligné plus pus haut, il était nécessaire de capitaliser les acquis des nombreuses études de base réaliser sur le SNGIE pour communiquer en direction du grand public et surtout des décideurs**. Dans cette perspective, un indicateur spécifique visant à favoriser les actions de communication et de plaidoyer au plus haut niveau du Gouvernement et auprès des partenaires était nécessaire.

## Annexe 1 : Matrice d’évaluation

| Questions / Sous questions  | Sources d’information / Méthode |
| --- | --- |
| Objectif 1 : Evaluer la stratégie du projet |
| QE1. Dans quelle mesure le projet est-il pertinent et cohérent par rapport aux priorités stratégiques du Gouvernement du Mali et de ses partenaires (PNUD et FEM) et aux besoins du pays concernant la mise en œuvre efficace des trois Conventions de Rio ? |
| 1.1 | Dans quelle mesure le projet est-il approprié pour répondre aux besoins du Mali concernant la mise en œuvre efficace des 3 conventions de Rio et atteindre les résultats escomptés ? | Revue documentaire : : Document de projet ; cadre logique ; théorie de changement, dispositifs et mécanismes de gestion et de mise en œuvre du projet ; arrangements institutionnels ; partenariats ; Analyse des modalités de mise en œuvre des activités (recherche, formation, etc.) ; analyse du Système prévu de Suivi-ÉvaluationEntretiens : Unité de coordination du projet ; acteurs et partenaires de la mise en œuvre ; autorités au niveau des cercles et communes ; bénéficiaires (communautés) |
| 1.2 | Dans quelle mesure la conception du projet et ses activités sont-elles appropriées pour atteindre les résultats visés ? |
| 1.3. | Le cadre des résultats et la théorie du changement sont-ils réalistes |
| 1.4. | Dans quelle mesure les effets de développement en général ont ils été pris en compte dans la conception du projet ? |
| 1.5. | Dans quelle mesure le projet est-il en ligne avec la stratégie du PNUD en matière de Développement des capacités ? |
| 1.6. | Dans quelle mesure le projet contribue-t-il aux ODD |
| 1.7. | Le projet a t-il prévu un mécanisme d’adaptation aux changements susceptibles de se produire pendant la mise en œuvre ? |
| Objectif 2 : Evaluer la réalisation de résultats  |
| Question d’Evaluation 2 : Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint les objectifs prévus ? – Quels sont les effets réels et concrets du projet sur l’amélioration des processus de prise de décisions stratégiques, de planification et de mise en œuvre des actions de développement local concourant aux objectifs des conventions de Rio ? |
| 2.1. | Quel est le niveau de réalisation du Résultat 1 : Mettre en place un système fonctionnel et durable pour la collecte, l’analyse, le stockage et mettre à disposition des données et des informations exactes et fiables concernant l’ensemble des trois Conventions de Rio et susceptibles d’être utilisées directement par les décideurs et aux fins d’établissement de rapports sur les conventions. |
| 2.1.1. | Dans quelle mesure le SNGIE existant a t-il été renforcé pour assurer un mécanisme coordonné et durable de collecte et de stockage des données/informations et l’établissement efficace de rapports nationaux sur les 3 conventions ? | Entretiens avec les acteurs (pourvoyeurs, gestionnaires et utilisateurs) des données et informations environnementalesAnalyse de différentes sources de vérification pour constater les données et informations générées par le SNGIE |
|  | * Dans quelle mesure le SNGIE est-il devenu l’unique point d’entrée pour toutes les données et informations concernant les questions environnementales au Mali ?
* Le SNGIE a t-il accès à tous les systèmes existants de données et d’informations répartis entre les différents ministères et d’autres parties prenantes ?
* Dans quelle mesure les capacités (humaines et techniques) du SNGIE central ont-elles été évaluées pour honorer les obligations d’établissement de rapports sur la mise en œuvre des recommandations des Conventions de Rio ?
* Dans quelle mesure les capacités du SNGIE à collecter, stocker, traiter et harmoniser toutes les données et informations existantes (réparties, à l’heure actuelle, entre les différents ministères et d’autres parties prenantes) ont elles été évaluées ?
* Dans quelle mesure un accès ouvert unique à ces bases de données a t-il été assuré sur la mise en œuvre des recommandations des Conventions de Rio au Mali ?
* Dans quelle mesure l’inventaire des systèmes d’information de gestion environnementale existants au Mali a t-il été effectué et quels en sont les résultats concernant les types de systèmes d’information qui existent dans le domaine de l’environnement ainsi que leur propriétaires, gestionnaires et utilisateurs ?
* Quels sont les chevauchements et les déficits qui ont été identifiés et qui ont été comblés avec l’appui du projet, notamment en ce qui concerne les obligations d’établissement de rapports sur la mise en œuvre des recommandations des Conventions de Rio ?
* Dans quelle mesure les utilisateurs potentiels du SNGIE ont-ils été identifiés ?
* Dans quelle mesure les capacités du personnel du SNGIE et d’autres utilisateurs potentiels (notamment les utilisateurs sectoriels) ont-ils été renforcés sur l’utilisation du SNGIE et l’état de l’environnement et de la mise en œuvre des différentes conventions environnementales ?
 |
| 2.1.2. | Dans quelle mesure le projet a t-il contribué à l’amélioration des protocoles et normes de collecte des données, d’analyse et de stockage et assuré l’harmonisation et la disponibilité d’informations efficaces sur la CDB, la CNULD, la CCNUCC et d’autres conventions mondiales ? Dans quelle mesure une approche unique cohérente de la gestion des données et de l’information a t-elle été négociée et mise en place ? | Idem que 2.1.1. |
|  | * Dans quelle mesure un recensement des différents types de bases de données existantes, des logiciels utilisés, des formats dans lesquels les données sont collectées et stockées, ainsi que des procédures d’assurance de la qualité des données à toutes les étapes du processus de gestion des données a t-il été réalisé ?
* Dans quelle mesure le projet a t-il contribué à une meilleures connaissance des politiques existantes qui définissent les objectifs stratégiques à long terme et constituent des principes directeurs pour la gestion des données dans tous les secteurs ?
* Quelle est la contribution du projet à la définition/clarification des rôles et responsabilités du personnel en charge des données, en particulier les prestataires de données, les propriétaires et gardiens des données ?
* Dans quelle mesure le projet a t-il réussi à mettre au point des systèmes harmonisés de collecte et de stockage des données susceptibles d’être utilisés dans le cadre du SNGIE ?
 |
| 2.1.3. | Dans quelle mesure les indicateurs pertinents répartis entre les différentes organisations de traitement des données pour le suivi et l’évaluation de l’état du développement durable et de l’environnement ont il été évalués et intégrés dans le SNGIE afin d’appuyer l’élaboration des politiques, stratégies, projets et plans intégrant les préoccupations environnementales (notamment les NAMA et REDD+) ? | Idem que 2.1.1. |
|  | * Dans quelle mesure les indicateurs pertinents existants répartis entre les différentes organisations de traitement des données pour le suivi et l’évaluation de l’état du développement durable et de l’environnement ont il été évalués et intégrés dans le SNGIE afin d’appuyer l’élaboration des politiques, stratégies, projets et plans intégrant les préoccupations environnementales (notamment les NAMA et REDD+).
* La liste des indicateurs des organisations de traitement des données a t-elle été développée ?
* Les besoins des utilisateurs en termes d’indicateurs parmi les organisations qui assurent la qualité de la planification au niveau local ont ils été identifiés ?
* Dans quelle mesure les capacités des différentes organisations ont elles été renforcées en vue de l’utilisation et de l’intégration des indicateurs environnementaux mondiaux dans la planification régionale du développement ont ils été renforcés ?
 |
| 2.2. | Quel est le niveau de réalisation du Résultat 2 : Renforcement des capacités institutionnelles en vue de planifier, financer et mettre en œuvre des processus de développement décentralisés contribuant à la mise en œuvre des recommandations des Conventions de Rio et à générer des avantages pour l’environnement sur le plan mondial. |
| 2.2.1. | Dans quelle mesure le projet a t-il renforcé les capacités du personnel des ministères pertinents (Finances, Plan, Environnement, etc.) et des décideurs locaux sur les voies et moyens d’intégrer la biodiversité, les changements climatiques, la désertification, la gestion des catastrophes et la gestion des terres humides dans les principaux plans et processus de développement (les transferts de budget aux CT, les allocations du Fonds national pour l’environnement, les protocoles de planification décentralisés pour le personnel technique, etc.), et mis les outils (notamment le manuel et les directives) à leur disposition ? | Idem que 2.1.1. |
|  | * Dans quelle mesure le projet a t-il soutenu la conception des outils didactiques (manuels et directives) sur l’intégration de la biodiversité, des changements climatiques, de la désertification, de la gestion des catastrophes et de la gestion des terres humides dans les principaux plans et processus de développement ?
* Dans quelle mesure le projet a t-il soutenu la formation à l’intention des membres du personnel des ministères techniques sur l’utilisation du manuel, avec une référence particulière aux Conventions de Rio et aux avantages pour l’environnement sur le plan mondial ?
* Dans quelle mesure le projet a t-il soutenu la formation à l’intention des décideurs locaux sur l’utilisation du manuel, avec une référence particulière aux Conventions de Rio et aux avantages pour l’environnement sur le plan mondial ?
 |
| 2.2.2. | Dans quelle mesure le projet a t-il contribué à l’amélioration des Plans et programmes de développement intégrant l’environnement mondial sont améliorés ? | Idem que 2.1.1. |
|  | * Dans quelle mesure le projet a t-il testé l’élaboration d’au moins 2 stratégies de développement national et plans d’investissement contribuant à la réalisation des objectifs des trois Conventions de Rio ?
* Dans quelle mesure le projet a t-il testé la révision de 5 plans de développement local (PDSEC) adaptés afin d’allouer suffisamment de ressources pour appuyer la mise en application des stratégies au titre des Conventions de Rio ?
* Dans quelle mesure le projet a t-il dentifié les activités générant des AEM dans toutes les localités utilisant la série de manuels et de directives ?
* Dans quelle mesure le projet a t-il évalué les avantages pour l’environnement sur le plan mondial depuis la mise en œuvre des plans et programmes modifiés ?
 |
| 2.2.3. | Dans quelle mesure le projet a t-il facilité et développé le dialogue/coopération avec les partenaires nationaux pertinents (notamment le secteur privé) et internationaux pour la mise en place du Fonds national pour l’environnement ? | Idem que 2.1.1. |
|  | * Le projet a t-il réalisé le bilan des capacités de l’AEDD afin de promouvoir le dialogue/coopération avec les partenaires nationaux et internationaux ?
* Le projet a t-il renforcé les capacités de l’AEDD comme structure de coordination et de dialogue pour la gestion de l’environnement au Mali ?
* Dans quelle mesure le projet a t-il crée et maintenu le dialogue avec les partenaires nationaux (notamment le secteur privé, les ONG et les OBC – organisations de producteurs) et internationaux pertinents pour la mise en place du Fonds national pour l’environnement ?
 |
| 2.2.4. | Dans quelle mesure les capacités du personnel des ministères et des autres parties prenantes pertinentes (par exemple les ONG nationales) ont elles été renforcées afin qu’ils maîtrisent et soumettent des propositions aux structures de financement nationaux et internationaux (notamment bilatéraux, FEM, les fonds climat) ? | Idem que 2.1.1. |
|  | • Quelle est la qualité des outils didactiques conçus pour les membres du personnel des ministères et les autres parties prenantes pertinentes (notamment les ONG nationales) afin qu’ils maîtrisent et soumettent des propositions aux structures de financement nationaux et internationaux (notamment bilatéraux, FEM, les fonds climat) etc. • Quelle est l’effectivité et la qualité de la formation réalisée pour le personnel des ministères et les autres parties prenantes pertinentes ? |
| 2.3. | Quels facteurs ont-ils contribué à l’obtention ou non des résultats escomptés ? | Analyse du cadre logique, de la théorie du changement, des plans de travail et des rapports d’activitésEntretiens avec les acteurs les parties prenantes du projet Synthèse des facteurs ayant affectés la réalisation des activités et produits ci-dessus décrits |
| Objectif 3 : Evaluer la mise en œuvre du projet, la gestion adaptative et l’efficience du projet |
| Question d’évaluation 3 : Dans quelle mesure les mécanismes de mise en œuvre et de gestion du projet (mécanismes de gestion, planification des activités, financement et cofinancement, systèmes de suivi et d’évaluation au niveau des projets, participation des parties prenantes, communication de données et communication) ont ils accrus ou réduit l’efficience et l’efficacité du projet ? [[6]](#footnote-6)? |
| 3.1 | Dans quelle mesure l’assistance technique prévue/fournie par le PNUD à l’équipe chargée de la mise en œuvre est elle adéquate par rapport aux résultats escomptés ? | Revue documentaire : Entretiens : Gestionnaires du projet au PNUD ; partenaires impliqués ;  |
| 3.2. | Dans quelle mesure l’assistance technique prévue/fournie aux partenaires de mise en œuvre par le PNUD est elle adéquate par rapport aux résultats escomptés ? | Revue documentaire : Entretiens : Gestionnaires du projet au PNUD ; partenaires impliqués  |
| 3.3. | La planification des activités du projet est –elle effective et efficace ? | Documents du projet et entretiens avec les gestionnaires du projet |
| 3.4. | Dans quelle mesure la planification financière est-elle efficace ?  | Revue des plans de travail, rapports d’activités, rapport d’audits, etc.Entretiens : Gestionnaires du projet, etc. |
| 3.5. | Quelles sont la situation et l’effectivité du cofinancement ?  | Revue documentaire : document du projet.Entretiens : avec les parties impliquées dans le cofinancement, dont le gouvernement |
| 3.6. | Dans quelle mesure les outils de suivi-évaluation sont-ils en place et utilisés de façon adéquate ? | Documents de projet, plans de travail du projet, outils de suivi du GEF, |
| 3.7. | Dans quelle mesure les parties prenantes participent-elles à la gestion du projet ? | Document du projet, Outils de suivi-évaluationEntretien avec l’équipe de gestion du projet et les parties prenantes |
| 3.8. | Dans quelle mesure les données sont-elles communiquées et utilisées ? | Idem |
| Objectif 4 : Evaluer la durabilité[[7]](#footnote-7)[[8]](#footnote-8) |
| Question d’évaluation 4 : Quelles sont les perspectives de durabilité des acquis du PGAGE après l’achèvement du projet ? |
| 4.1. | Les risques financiers pour la durabilité sont-ils pris en compte et gérés ? | Documentation du projetEntretiens avec les acteurs |
| 4.2. | Les risques socio-économiques et environnementaux pour la durabilité sont-ils pris en compte et gérés ? | Documentation du projetEntretiens avec les acteurs |
| 4.3.  | Dans quelle mesure les risques liés au cadre institutionnel et à la gouvernance pour la durabilité sont-ils identifiés et pris en compte ? | Documentation du projetEntretiens avec les acteurs |
| Objectif 5 : Evaluer la prise en compte des questions transversales |
| Question d’évaluation 5 : Dans quelle mesure les préoccupations liées au genre, aux groupes vulnérables ou marginalisés et à la sauvegarde environnementale ont-elles effectivement été prises en compte pendant la mise en œuvre du projet ? |
| 5.1 | Les considérations d’égalité entre les sexes ont-elles été prises en compte pendant la mise en œuvre et la gestion du projet ? | Document de projet, Politique genre du GEF, Cadres existant pour l’analyse des aspects de genre |
| 5.2. | Dans quelle mesure la société civile, et les besoins des groupes vulnérables ou marginalisés ont-ils été pris en compte ? | Revue documentaire : Document du projet ; Directives du GEF (groupes vulnérables).Entretiens : Communautés ; ONG ; Associations de la Société civile, etc. |
| 5.3. | Le projet applique t-il la sauvegarde environnementale et sociale ? | Revue documentaire : Plans de gestion environnementale et sociale ; rapports d’activitésEntretiens : acteurs de la mise en œuvre ; point focal GEF, acteurs des services publics, privés et de la société civile ; producteurs ; communautés |

## Annexe 2 : Programmes, projets et initiatives partenaires

| Titre du projet | Fonds | Liens avec le projet PGAGE |
| --- | --- | --- |
| Programme sur « la sécurité alimentaire et nutritionnelle à Nara (Kayes) et Nioro (Koulikoro) | CNULD | Renforcer les capacités des collectivités territoriales, essentiellement les municipalités, afin d’intégrer plus efficacement les différentes dimensions de la sécurité alimentaire, du savoir, des changements climatiques et des questions de genre afin de gérer la sécurité alimentaire. |
| Initiative alimentaire pour l’avenir de l’USAID  | USAID- | Promouvoir le développement sectoriel et des chaînes de valeur en autonomisant les institutions publiques et privées retenues pour leur permettre de planifier, mettre au point, exécuter et assurer le suivi des stratégies et politiques agricoles, et de la sécurité alimentaire.  |
| « Initiative des 166 Communes »(Programme national de sécurité alimentaire) | PNSA | L’initiative porte sur 8 axes : i) Agriculture et faim ; ii) Education ; iii) Genre ; iv) Santé ; v) Energie ; vi) Alimentation en eau et assainissement ; vii) Routes et transport ; et viii) Environnement.  |
| Intégrer la résilience aux changements climatiques dans le secteur agricole pour la sécurité alimentaire en milieu rural au Mali  | FAO-FPMA | Les projets proposés par le FPMA fournissent des informations agro-météorologiques aux producteurs ruraux afin de réduire au minimum les risques climatiques et de garantir ou d’accroître les productions agricole et animale.  |
| Renforcer les capacités d’adaptation et la résilience aux changements climatiques dans le secteur agricole au Mali. | PNUD-FPMA | Le présent projet de FPMA favorisera les éléments clés d’une approche programmatique à l’effet de renforcer les capacités afin de conjurer les menaces supplémentaires posées par les changements et la variabilité climatiques pour la production et la sécurité alimentaires au Mali.  |
| Renforcer la résilience des Groupes de productrices et des communautés vulnérables au Mali | FEM | Renforcer les capacités d’adaptation des groupes de productrices afin de garantir la production des moyens d’existence face aux impacts climatiques et accroître la résilience socioéconomique des communes vulnérables du Mali (Kayes, Koulikoro et Sikasso). |
| Programme sur la gestion de l’environnement et du développement durable (PAGEDD) | PNUD | La composante 1 du PAGEDD appuie l’intégration des changements climatiques dans les politiques et stratégies pertinentes. |
| Alliance mondiale contre les changements climatiques (SCFA) au Mali | EUROP AID | Le Système d’information forestière (SIFOR) peut produire des informations fiables sur l’évolution des formations des forêts. |
| PGRNCC : Vers une gestion intelligente des ressources naturelles | Banque mondiale | Les domaines couverts par le projet (PGRN) comprennent la gestion durable des terres, la biodiversité et les changements climatiques. |
| Appui au programme institutionnel du Mali |  | Ce projet comprend la fourniture de ressources financières au Commissaire au développement institutionnel (CDI) afin d’aider à renforcer les capacités dans les principaux secteurs gouvernementaux pour les rendre plus efficaces. |
| Programme d’Appui aux Collectivités Territoriales (PACT)  | GIZ | Renforcer la capacité des autorités locales à participer à l’amélioration de leur performance et à créer des synergies entre les acteurs en vue de promouvoir le développement économique et social de manière qu’ils puissent assumer efficacement leurs rôles. |
| Projet d’Appui à la Décentralisation dans la région de Koulikoro – Phase II | Royaume de Belgique | Renforcer les capacités des autorités locales en vue de fournir des biens et services de qualité durables aux populations. |
| Réso-Climat Mali  | Agence suédoise pour le développe-ment international (Asdi) | Plateforme regroupant les acteurs de la société civile malienne (ONG, réseaux d’ONG, associations, commerçants …) travaillant dans les domaines des changements climatiques et du développement durable. |
| Programme d’appui à l’adaptation aux changements climatiques dans la région du Sahel du Mali (PAACC / Sahel) | Royaume de Norvège | Appui aux initiatives communautaires pour l’adaptation aux changements climatiques. |
| Initiative pauvreté environnement | PNUE/PNUD | Appui au Gouvernement du Mali afin d’intégrer les liens entre la pauvreté et l’environnement dans sa planification économique et dans son processus de budgétisation et de prise de décision. |
| Appui à la mise en œuvre de la stratégie des changements climatiques | GIZ/ PNUD | Renforcement de la résilience aux changemennts climatiques des systèmes de production écologique et des systèmes sociaux dans les zones vulnérables du Mali et de la capacité à s’adapter aux changements climatiques par le truchement de l’adaptation et des approches intégrées novatrices. |
| Programme d’adaptation de la petite agriculture paysanne aux changements climatiques PAPAM/ASAP | FIDA | Améliorer la production agricole au titre du Programme de financement du Mali pour l’adaptation des petits exploitants agricoles (PAPAM/ASAP).  |
| ALLiance globale sur les changements climatiques (SIFOR) | Commission Européenne | Appui au système d’information forestière ; renforcement des capacités institutionnelles. |

## Annexe 3 : Autres projets nationaux et régionaux financés par le FEM

| Type/échelle du projet FEM | Titre des projets/initiatives/actions ou domaines d’intervention |
| --- | --- |
| Projets nationaux | 1) Activité de promotion de la lutte contre les changements climatiques ; 2) l’Évaluation des besoins en termes de capacités pour la mise en œuvre de la Stratégie nationale de biodiversité au Mali et le Projet de mécanisme de compensation induit au niveau national (supplémentaire) ; 3) Troisième Communication nationale sur la CCNUCC ; 4) la Gestion des risques d’inondation et des risques climatiques afin de garantir la vie et les biens au Mali ; 5) Générer des avantages pour l’environnement sur le plan mondial par le truchement de l’amélioration de l’information environnementale ; 6) les Systèmes de planification et de prise de décision ; 7) Améliorer la capacité d’adaptation et la résilience aux changements climatiques dans le secteur agricole au Mali ; 8) Renforcer la résilience des groupes de productrices et des communautés vulnérables au Mali ; 9) SPWA-BD : Expansion et renforcement du système d’AP du Mali |
| Projets régionaux | 1) Renforcement des capacités pour l’amélioration des inventaires des gaz à effet de serre (Afrique de l’Ouest et Afrique centrale francophone) ; 2) Renforcement des capacités en Afrique subsaharienne afin de répondre à la Convention-cadre des NU sur les changements climatiques ; 3) Gestion durable des petits ruminants endémiques importants au plan mondial de l’Afrique de l’Ouest |

## Annexe 4 : Parties prenantes de l’exécution et mise en œuvre du projet

| Parties prenantes | Rôle prévu au titre du projet |
| --- | --- |
| Ministère de l’environnement, de l’assainissement et du développement durable  | Responsable de la mise en œuvre générale du projet et de la mise en place du SNGIEOrientation générale et pilotage de l’exécution du projet Fournir un Directeur national de projet et co-président du Comité de pilotage |
| Ministères reponsables du développement rural, de l’énergie et de l’eau, de l’administration territoriale et de la décentralisation et des mines, etc. - Ministères dont les politiques, programmes et activités ont un impact potentiel sur l’environnement national et mondial  | * Participation aux réunions du Groupe de travail sur le renforcement des capacités
* Contribution à l’évaluation des besoins de capacités
* Participation à l’équipe de base en charge des politiques et du financement
* Participation aux événements de dialogue stratégique de haut niveau
* Participation aux fora des parties prenantes nationales
* Contribution en vue d’identifier le type et le format de l’information environnementale
* Contribution à la détermination de l’information environnementale appropriée
 |
| Organisations de gestion du Système d’information environnementale au Mali :* Services techniques spécialisés (météorologie, agriculture, pêcherie, cartographie, statistiques et ordinateurs ...) qui fournissent des bases de données statistiques ;
* Réseaux et projets de suivi environnemental et d’observatoires qui ont une composante pertinente pour la gestion des données/informations environnementales : RNSE, ROSELT (Réseau national de la surveillance environnementale), GHENIS (surveillance du bassin du haut Niger, etc.)
 | * Participation à la conception du Système d’information de la gestion environnementale (SIGE) au titre du SNIGE
* Partage et transfert libres de l’information
* Adoption de protocoles pour ce partage et utilisation des indicateurs validés
 |
| Administrations régionales/locales - Gouverneur et Conseils/Collectivités territoriales (CT) – communes, régions et District de Bamako  | Quatre cercles administratifs (Bafoulabé et Kita pour la région de Kayes, et Bougouni et Yanfolila pour la région de Sikasso). Au total 8 communes (deux par cercle)[[9]](#footnote-9)  |
| Organismes gouvernementaux locaux  | Ils appuieront la mise en œuvre du projet au niveau local. Ils peuvent appuyer les activités du projet et tirer également parti des activités de renforcement des capacités du projet.* Participation aux fora des parties prenantes nationales
* Participation aux réseaux d’apprentissage
* Participation aux activités d’apprentissage
 |
| Associations féminines de la société civile et des jeunes/Organisations à base communautaire/ONG/médias - OBC, et ONG locales nationales et internationales  | Leurs rôles consisteront à collaborer avec le Ministère de l’environnement pour la mise en œuvre des activités du projet. En outre, elles peuvent être des partenaires techniques financiers potentiels fournissant les données et l’information nécessaires et tirer parti, dans le même temps, du projet.* Participation aux événements d’apprentissage
* Participation à l’élaboration de la stratégie de reproduction et de mise à échelle
 |
| Instituts de recherche et techniques  | * Répertoires des données et information environnementales et créateurs de savoir
* Participation aux événements d’apprentissage et aux fora des parties prenantes nationales.
 |
| Structures de gestion locales traditionnelles  | * Participation aux fora des parties prenantes nationales
* Participation aux événements d’apprentissage
 |
| Agence nationale pour l’environnement et le développement durable (AEDD).  | * Coordination de l’organisation du projet
 |

## Annexe 5. Termes de Référence de la mission

**Intitulé de la mission :** Recrutement de Consultant International pour Evaluation finale du Projet Génération d’avantages globaux pour l’environnement à travers l’amélioration des systèmes d’information, de planification et prise de décision dans le domaine de l’environnement (PGAGE)

**Durée**: **22 jours**

**Lieu**: Bamako - Mali

**Contexte :**

Conformément aux politiques et procédures de suivi et d’évaluation du PNUD et du FEM, tous les projets de moyenne ou grande envergure soutenus par le PNUD et financés par le FEM doivent faire l’objet d’une évaluation finale à la fin de la mise en œuvre. Ces termes de référence (TOR) énoncent les attentes d'une évaluation finale (TE) du projet **Génération d’avantages globaux pour l’environnement à travers l’amélioration des systèmes d’information, de planification et prise de décision dans le domaine de l’environnement** (ID PIMS du Projet : 5272)

**Justification (Objectif et portée) :**

Le projet a été conçu pour permettre au Mali de prendre de meilleures décisions afin d’honorer et de continuer d’honorer les obligations environnementales mondiales. Ceci nécessite que le pays soit en mesure d’avoir accès aux données et aux informations et les utiliser, ainsi que les meilleures pratiques pour intégrer les priorités environnementales mondiales dans les processus de planification, de prise de décision et d’établissement de rapports.

L’objectif est de Renforcer le consensus à travers une stratégie coordonnés en vue d’intégrer les priorités mondiales et nationales sur le plan de l’environnement dans les processus de prise de décision au niveau le plus élevé et faire en sorte que ceci ruisselle jusqu’au niveau local. Pour ce faire, le présent projet vise à renforcer les capacités techniques en vue de l’intégration et du suivi des résultats des objectifs des Conventions de Rio. Le présent projet contribuera à la réalisation de cet objectif grâce à de meilleures collaboration et coordination, ainsi qu’au renforcement des capacités techniques pour mieux assurer le suivi des tendances et veiller à la conformité et à l’utilisation de ces données et informations pour produire un nouveau savoir, permettant ainsi de prendre de bonnes décisions stratégiques.

Le projet est exécuté dans le cadre de 03 composantes dont deux composantes intimement liées :

**Composante 1** : Les systèmes de gestion de l’information pour les questions environnementales mondiales

**Composante 2 :** Intégrer l’environnement mondial dans la planification et le développement au niveau local.

**Composante 3 :** Gestion du savoir et S&E

L’évaluation finale sera menée conformément aux directives, règles et procédures établies par le PNUD et le FEM comme l’indique les directives d’évaluation du PNUD pour les projets financés par le FEM.

Les objectifs de l’évaluation consistent à apprécier la réalisation des objectifs du projet et à tirer des enseignements qui peuvent améliorer la durabilité des avantages de ce projet et favoriser l’amélioration globale des programmes du PNUD.

**Résultats (Objectifs spécifiques du projet)** :

Le projet est exécuté dans le cadre de 03 composantes ci-dessus citées dont deux composantes intimement liées. La première composante concerne l’amélioration des données et de l’information. La deuxième a trait à l’amélioration des processus de planification du développement. L’information améliorée de la première composante constitue un outil d’appui au processus de planification du développement amélioré de la deuxième composante.

**Les résultats escomptés sont :**

**Composante 1 :**

Résultat 1 : Mise en place d’un système opérationnel et durable pour la collecte, le stockage et la mise à disposition de données et d’informations exactes et fiables liées à toutes les trois Conventions de Rio, et utilisables directement par les décideurs et l’établissement de rapports sur les conventions

**Composante 2 :**

Résultat 2 : Renforcement des capacités institutionnelles en vue de planifier, financer et mettre en œuvre le développement décentralisé

**Composante 3 :**

Résultat 3 : Un mécanisme d’apprentissage et de coordination du projet est opérationnel, concernant la gestion du savoir et le S&E

**Approche et méthode d’évaluation :**

Une approche et une méthode globales[[10]](#footnote-10) pour la réalisation des évaluations finales de projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM se sont développées au fil du temps. L’évaluateur doit articuler les efforts d’évaluation autour des critères de **pertinence, d’efficacité, d’efficience, de durabilité et d’impact**, comme défini et expliqué dans les directives du PNUD pour la réalisation des évaluations finales des projets soutenus par le PNUD et financés par le FEM. Une série de questions couvrant chacun de ces critères ont été rédigées et sont incluses dans ces termes de référence (remplir l'[Annexe C](#_TOR_Annex_C:)) des termes de référence. L’évaluateur doit modifier, remplir et soumettre ce tableau dans le cadre d’un rapport initial d’évaluation et le joindre au rapport final en annexe.

L’évaluation doit fournir des informations factuelles qui sont crédibles, fiables et utiles. L’évaluateur doit adopter une approche participative et consultative garantissant une collaboration étroite avec les homologues du gouvernement, en particulier avec le point focal opérationnel du FEM, le bureau de pays du PNUD, l’équipe chargée du projet, le conseiller technique du PNUD-FEM basé dans la région et les principales parties prenantes. L'évaluateur devrait effectuer une mission sur le terrain à (Kayes et Sikasso), y compris la liste suivante des sites (une commune par cercle à Kita, Bafoulabé (Kayes) et à Bougouni, Yanfolila (Sikasso) des projets. Les entretiens auront lieu au minimum avec les organisations et les particuliers suivants : Bureau du PNUD ; MAEDD ; AEDD ; Comité National chargé du pilotage du projet (le CNP) ; UGP ; Points focaux du SNGIE, les Autorités administratives (Gouverneurs, Préfets de Cercles) ; les Collectivités Territoriales (Région et Cercles) ; les services déconcentrés de l’État ; les autorités communales au niveau local (Sous-Préfets et Maires) ; les services déconcentrés de l’État.

L’évaluateur passera en revue toutes les sources pertinentes d’information, telles que le descriptif de projet, les rapports de projet, notamment le RAP/RMP et les autres rapports, les révisions budgétaires du projet, l’examen à mi-parcours, les rapports sur l’état d’avancement, les outils de suivi du domaine focal du FEM, les dossiers du projet, les documents stratégiques et juridiques nationaux et tous les autres documents que l’évaluateur juge utiles pour cette évaluation fondée sur les faits. Une liste des documents que l’équipe chargée du projet fournira à l’évaluateur aux fins d’examen est jointe à l’[annexe B](#_TOR_Annex_B:) des présents termes de référence.

**Description de la mission :**

L’évaluation finale sera menée conformément aux directives, règles et procédures établies par le PNUD et le FEM comme l’indique les directives d’évaluation du PNUD pour les projets financés par le FEM. Les objectifs de l’évaluation consistent à apprécier la réalisation des objectifs du projet et à tirer des enseignements qui peuvent améliorer la durabilité des avantages de ce projet et favoriser l’amélioration globale des programmes du PNUD.

**Critères d’évaluation et notation :**

Une évaluation de la performance du projet, basée sur les attentes énoncées dans le cadre logique/cadre de résultats du projet (voir  [annexe A](#_TOR_Annex_A:)) qui offre des indicateurs de performance et d’impact dans le cadre de la mise en œuvre du projet ainsi que les moyens de vérification correspondants, sera réalisée. L’évaluation portera au moins sur les critères de **pertinence, efficacité, efficience et durabilité.** Des notations doivent être fournies par rapport aux critères de performance suivants. Le tableau rempli doit être joint au résumé d’évaluation. Les échelles de notation obligatoires sont inclus dans l'[annexe D.](#_TOR_Annex_D:)

**Financement / Cofinancement du projet :**

L’évaluation portera sur les principaux aspects financiers du projet, notamment la part de cofinancement prévue et réalisée. Les données sur les coûts et le financement du projet seront nécessaires, y compris les dépenses annuelles. Les écarts entre les dépenses prévues et réelles devront être évalués et expliqués. Les résultats des audits financiers récents disponibles doivent être pris en compte. Les évaluateurs bénéficieront de l’intervention du bureau de pays (BP) et de l’équipe de projet dans leur quête de données financières pour compléter le tableau de cofinancement ci-dessous, qui sera inclus dans le rapport d’évaluation finale.

**Intégration :**

Les projets financés par le PNUD et soutenus par le PNUD sont des éléments clés du programme de pays du PNUD, ainsi que des programmes régionaux et mondiaux. L’évaluation portera sur la mesure dans laquelle le projet a été intégré avec succès dans les priorités du PNUD, y compris l’atténuation de la pauvreté, l’amélioration de la gouvernance, la prévention des catastrophes naturelles et le relèvement après celles-ci et la problématique hommes-femmes.

**Impact :**

Les évaluateurs apprécieront dans quelle mesure le projet atteint des impacts ou progresse vers la réalisation de ceux-ci. Parmi les principales conclusions des évaluations doit figurer ce qui suit : le projet a-t-il démontré :

* des progrès vérifiables dans l'état écologique,
* des réductions vérifiables de stress sur les systèmes écologiques, ou
* des progrès notables vers ces réductions d'impact.

**Conclusions/ recommandation et enseignements :**

Le rapport d’évaluation doit inclure un chapitre proposant un ensemble de conclusions, de recommandations et d’enseignements**.**

**Modalités de mise en œuvre :**

La responsabilité principale de la gestion de cette évaluation revient au bureau de pays du PNUD au Mali. Le bureau de pays du PNUD contactera les évaluateurs en vue de garantir le versement en temps opportun des indemnités journalières à l’équipe d’évaluation et de finaliser les modalités de voyage de celle-ci dans le pays. L’équipe de projet sera chargée d’assurer la liaison avec l’équipe d’évaluateurs afin d’organiser des entretiens avec les parties prenantes et des visites sur le terrain, ainsi que la coordination avec le gouvernement, etc.

**Livrables :**

Lors de la présentation du rapport final d’évaluation, l’évaluateur est également tenu de fournir une « piste d’audit », expliquant en détail la façon dont les commentaires reçus ont (et n’ont pas) été traités dans ledit rapport

* Rapport initial
* Présentation
* Projet de rapport final
* Rapport final

## Annexe 6 : Programme détaillé de l’évaluation finale du PGAGE – PNUD 2020

|  |  |
| --- | --- |
| **Activités de l’évaluation** | **Période de mise en œuvre (Mai 2020)** |
| 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| Réunion de démarrage |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Revue documentaire et préparation du rapport initial |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Partage du rapport initial avec le PNUD |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Poursuite revue documentaire, finalisation du rapport initial sur la base des commentaires de l’équipe PNUD et préparation des entretiens avec les acteurs du projet |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Visite du SNGIE et entretiens avec l’équipe de Gestion/Département DD/IE/Chefs Accords, traités, conventions (consultant national) |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Entretiens Skype ou Zoom avec Tamboura /Adam du PNUD |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Entretiens Skype/Zoom avec Amara Keita (Coordinateur du PGAGE) |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Entretiens Skype ou WhatsApp avec Boureima Camara (DG AEDD) |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Entretiens Skype ou WhatsApp avec Modibo SACKO (DG AEDD) |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Entretiens Skype/WhatsApp avec les Points focaux FEM/AEDD |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Entretiens Skype/WhatsApp avec les Points focaux Conventions Rio/DNEF |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Entretiens Skype/WhatsApp avec Points focaux structures nationales SNGIE (INSTAT, DNEF, ABFN) |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Entretien avec les responsables de projets partenaires clés |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Entretiens Skype/WhatsApp avec consultants (COSIT et Amidou Traoré) |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Entretien avec les responsables de projets partenaires clés |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Rencontre physique avec le directeur de la DNPD sur le cofinancement |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Entretien avec les responsables de projets partenaires clés  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Analyse des données et informations issues des entretiens |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Voyage Bamako - Sikasso (Consultant national) |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Entretiens avec le CAEF/DRPSIAP de Sikasso et visite de la base de données régionale |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Voyage Sikasso-Bougouni |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Rencontres préfet et le maire de Koussan à Bougouni et retour à Bamako |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Entretiens WhatsApp ou Skype avec le CAEF de Kayes et téléphoniques avec 1 ou 2 maires de Kayes  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Elaboration du rapport provisoire de l'évaluation finale |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Soumission du rapport provisoire du PNUD |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Commentaires du PNUD sur le rapport provisoire |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Rapport final |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| **NB: Le consultant international travaillera sur le rapport de l'évaluation finale pendant la période de visite de terrain du consultant national** |

##

## Annexe 7 : Matrice d’analyse du niveau de réalisation des résultats attendus du projet

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Indicateur**[[11]](#footnote-11) | **Base de référence**[[12]](#footnote-12) | **Cible à mi-parcours**[[13]](#footnote-13) | **Cible en fin de projet** | **Niveau de réalisation**[[14]](#footnote-14) **et Note**[[15]](#footnote-15) **en fin de projet**  | **Justification de la note** |
| **Objectif général:** Améliorer les systèmes d’information et de planification, et de prise de décision dans le domaine de l’environnement afin de générer des avantages pour l’environnement sur le plan mondial à travers le renforcement de la coordination et des processus consultatifs qui favoriseront le développement durable et judicieux sur le plan environnemental au niveau politique le plus élevé, permettant ainsi la réalisation conjointe des priorités socioéconomiques et des objectifs environnementaux mondiaux |
| Indicateur principal :Renforcement du consensus et de la stratégie coordonnée afin d’intégrer les priorités environnementales mondiales et nationales dans les processus de prise de décision au niveau le plus élevé, avec un effet d’entraînement jusqu’au niveau local.Sous indicateursIND 1 : Obligations au titre des conventions intégrées dans de nouvelles politiques et stratégies sectorielles ; IND 2 : Cadre d’indicateurs nationaux pour la gestion de l’environnement pris en compte dans les plans locaux de développement durable | En dépit de l’existence de différentes politiques de durabilité importantes, la coordination et le suivi des questions concernant la gestion de l’environnement mondial sont incohérents et non coordonnées. | D’ici à 2018, les décideurs au niveau local participent avec leurs pairs nationaux au dialogue sur une coordination et un suivi meilleurs  | D’ici à 2020, le Gouvernement du Mali sera en mesure de fournir des informations claires sur la manière dont les politiques et programmes exécutés ont contribué à la réalisation de l’ODD 15  |  |  |
| **Résultat 1** : Un système fonctionnel et durable pour la collecte, l’analyse, le stockage et mettre à disposition des données et des informations exactes et fiables concernant l’ensemble des trois Conventions de Rio est mis en place et est (susceptible d’être) utilisé directement par les décideurs et aux fins d’établissement de rapports sur les conventions. |
| Indicateur principal :Mettre en place un système opérationnel et durable pour la collecte, l’analyse et le stockage afin de mettre à disposition des données et informations exactes et durables concernant l’ensemble des trois Conventions de Rio et utilisées directement par les décideurs et aux fins d’établissement de rapports sur lesdites ConventionsSous Indicateurs :IND 1 : Nombre de fois que le site web de la base de données du SNGIE est utilisé pour la collecte de l’information IND 2 : Référence au SNGIE dans la SD et les politiques et stratégies sectorielles | A l’heure actuelle, les données sont collectées et stockées dans différents formats, à différentes échelles de temps pour différentes régions dans différentes bases de données, utilisant différents logiciels, etc. Le SNGIE en tant que principal effort coordonné qui sera le répertoire et le cadre de suivi de la gestion environnementale, n’accorde pas suffisamment d’attention aux Conventions de Rio ni aux approches harmonisées et n’est pas suffisamment convivial. | D’ici à 2018, le SNGIE existant est considéré par les parties prenantes nationales et locales comme la source d’information pour les progrès en matière de gestion environnementale dans le pays  | D’ici à 2020, tous les rapports sur les conventions reposent sur le SNGIE. |  |  |
| **Résultat 2.** Les capacités institutionnelles sont renforcées en vue de planifier, financer et mettre en œuvre des processus de développement décentralisés contribuant à la mise en œuvre des recommandations des Conventions de Rio et à générer des avantages pour l’environnement sur le plan mondial |
| Indicateur principal :Capacités institutionnelles renforcées en vue de planifier, financer et mettre en œuvre les processus de développement décentralisé qui contribuent à la mise en œuvre des recommandations des Conventions de Rio et génèrent des avantages pour l’environnement sur le plan mondial.Sous Indicateurs :IND 1 : Nombre des décideurs locaux initiés à l’intégration de l’AEM ;IND 2 : Nombre de PDSEC élaborés selon les directives du projet | Les documents de planification aux niveaux local et régional font, à l’heure actuelle, l’objet d’une meilleure élaboration. Néanmoins, l’information environnementale ne fait pas encore partie intégrante des plans. Par ailleurs, les allocations de financement ne suffisent pas non plus pour la mise en œuvre.  | D’ici à 2017, au moins 50 % des décideurs nationaux et 20 % des décideurs locaux auront reçu une formation sur l’intégration de l’AEM dans la planification ;d’ici à 2018, le Fonds national pour l’environnement finance des initiatives locales de projets prévues dans les plans de développe-ment local. | D’ici à 2020, 70 % des PDSEC nouvellement élaborés sont mis en place selon l’approche promue pendant la formation ; d’ici à 2020, les communautés locales savent comment obtenir des informations auprès du SNGIE et charger les données dans le système. |  |  |
| ***Grille d’évaluation des résultats*** |
| **Vert = réalisé** | **Jaune = en voie de réalisation** | **Rouge = Pas en voie de réalisation** |

## Annexe 8 : Système de notation

Notation des résultats

|  |  |
| --- | --- |
| Rating | Description |
| Très satisfaisant (HS) | “Très satisfaisant (HS) «Le niveau de résultats atteints dépasse clairement les attentes et / ou il n'y a pas eu de lacunes” |
| Satisfaisant (S) | “Le niveau de résultats atteints était conforme aux attentes et / ou il n'y avait pas ou de lacunes mineures” |
| Modérément satisfaisant (MS)  | “Le niveau de résultats a été atteint plus ou moins comme prévu et / ou il y a eu des lacunes modérées” |
| Modérément insatisfaisant (MU) | «Le niveau de résultats a été atteint un peu moins que prévu et / ou il y avait des lacunes importantes.» |
| Insatisfaisant (U) | “Le niveau de résultats a été considérablement inférieur aux attentes et / ou il y a eu des lacunes importantes” |
| Très insatisfaisant (HU) | “Seul un niveau négligeable de résultats a été atteint et / ou il y a eu de graves lacunes” |
| Incapable d'évaluer (UA) | “Les informations disponibles ne permettent pas d'évaluer le niveau de réalisation des résultats” |

Notation des facteurs affectant la performance (évaluer chaque élément séparément, le S&E est traité différemment - voir ci-dessous)

|  |  |
| --- | --- |
| Rating | Description |
| Très satisfaisant (HS) | Il n'y a eu aucune lacune et la qualité de la conception et de la préparation / de la mise en œuvre du projet / de l'exécution du projet / du cofinancement / des partenariats et de la participation des parties prenantes / de la communication et de la gestion des connaissances a dépassé les attentes. |
| Satisfaisant (S) | Il n'y avait pas ou peu de lacunes et la qualité de la conception et de la préparation / mise en œuvre du projet / exécution du projet / cofinancement / partenariats et implication des parties prenantes / communication et gestion des connaissances répond aux attentes. |
| Modérément satisfaisant (MS)  | Il y avait quelques lacunes et la qualité de la conception et de la préparation / mise en œuvre du projet / exécution du projet / cofinancement / partenariats et implication des parties prenantes / communication et gestion des connaissances répondait plus ou moins aux attentes. |
| Modérément insatisfaisant (MU) | Il y avait des lacunes importantes et la qualité de la conception et de la préparation / mise en œuvre du projet / exécution du projet / cofinancement / partenariats et implication des parties prenantes / communication et gestion des connaissances un peu plus faibles que prévu. |
| Insatisfaisant (U) | Il y avait des lacunes importantes et la qualité de la mise en œuvre était nettement inférieure aux attentes. |
| Très insatisfaisant (HU) | Il y avait de graves lacunes dans la qualité de la conception et de la préparation / la mise en œuvre du projet / l'exécution du projet / le cofinancement / les partenariats et la participation des parties prenantes / la communication et la gestion des connaissances. |
| Incapable d'évaluer (UA) | Les informations disponibles ne permettent pas d'évaluer la qualité de la conception et de l'état de préparation / la mise en œuvre du projet / l'exécution du projet / le cofinancement / les partenariats et la participation des parties prenantes / la communication et la gestion des connaissances. |

Notation de la conception et suivi de l'évaluation et évaluations de la mise en œuvre (conception globale du S&E, conception et mise en œuvre évaluées séparément)

|  |  |
| --- | --- |
| Rating | Description |
| Très satisfaisant (HS) | Il n'y a eu aucune lacune et la qualité de la conception du S&E ou de la mise en œuvre du S&E a dépassé les attentes. |
| Satisfaisant (S) | Il n'y avait pas ou peu de lacunes et la qualité de la conception du S&E ou de la mise en œuvre du S&E répond aux attentes. |
| Modérément satisfaisant (MS)  | Il y avait quelques lacunes et la qualité de la conception et de la mise en œuvre du S&E répondait plus ou moins aux attentes. |
| Modérément insatisfaisant (MU) | Il y avait des lacunes importantes et la qualité de la conception du S&E ou de la mise en œuvre du S&E quelque peu inférieure aux attentes. |
| Insatisfaisant (U) | Il y avait des lacunes importantes et la qualité de la conception du S&E ou de la mise en œuvre du S&E était nettement inférieure aux attentes.. |
| Très insatisfaisant (HU) | Il y avait de graves lacunes dans la conception et la mise en œuvre du S&E. |
| Incapable d'évaluer (UA) | Les informations disponibles ne permettent pas d'évaluer la qualité de la conception et de la mise en œuvre du S&E |

Notation de la durabilité

|  |  |
| --- | --- |
| Rating | Description |
| Probable (L) | Il y a peu ou pas de risque pour la durabilité. |
| Modérément probable (ML) | La durabilité présente des risques modérés. |
| Modérément peu probable (MU) | Il existe des risques importants pour la durabilité. |
| Peu probable (U) | Il existe de graves risques pour la durabilité. |
| Incapable d'évaluer (UA) | Incapable d'évaluer l'incidence et l'ampleur attendues des risques pour la durabilité. |

## Annexe 9 : Structure du rapport de l’évaluation finale

|  |
| --- |
| **i. Informations de base du rapport (Page du titre)** |
| **ii. Table des matières** |
| **iii. Acronymes et abréviations** |
| **1. Résumé (3 – 5 pages)*** Tableau d’informations relatives au projet
* Description du projet (succincte)
* Résumé de l’avancement du projet (entre 200 et 500 mots)
* Tableau du résumé de l’évaluation et de la performance
* Résumé concis des conclusions
* Tableau de synthèse des recommandations
 |
| **2. Introduction (2 – 3 pages)*** Finalité et objectifs de L’évaluation à mi-parcours
* Portée et méthodologie : principes de conception et d’exécution de L’évaluation à mi-parcours, son approche et ses méthodes de collecte de données, et limites de L’évaluation à mi-parcours
* Structure du rapport d’examen à mi-parcours
 |
| **3. Description du projet et contexte *(3-5 pages)**** Contexte de développement : facteurs environnementaux, socio-économiques, institutionnels et politiques ayant un intérêt pour l’objectif et la portée du projet
* Problèmes que le projet cherche à régler : menaces et obstacles ciblés
* Description et stratégie du projet : objectifs, réalisations et résultats escomptés, description des sites sur le terrain (le cas échéant)
* Accords relatifs à la mise en œuvre du projet : brève description du Comité de pilotage du projet, principaux accords conclus avec les partenaires de mise en œuvre, etc.
* Calendrier et grandes étapes du projet
* Principales parties prenantes : liste récapitulative
 |
| **4. Résultats *(12-14 pages)*** |
| **4.1 Stratégie du projet** * Conception du projet
* Cadre de résultats/cadre logique
 |
| **4.2 Progrès accomplis vers la réalisation des résultats*** Analyse des progrès accomplis vers les réalisations
* Obstacles entravant encore la réalisation de l’objectif du projet
 |
| **4.3 Mise en œuvre du projet et gestion réactive** * Dispositions relatives à la gestion
* Planification des activités
* Financement et cofinancement
* Systèmes de suivi et d’évaluation au niveau du projet
* Participation des parties prenantes
* Communication de données
* Communication
 |
| **4.4 Durabilité** * Risques financiers pour la durabilité
* Risques socio-économiques pour la durabilité
* Cadre institutionnel et risques de gouvernance pour la durabilité
* Risques environnementaux pour la durabilité
 |
| **4.5 Préoccupations transversales*** Prise en compte des besoins du genre et des groupes marginalisés
* Sauvegarde environnementale et sociale
 |
| **5. Conclusions et recommandations *(4-6 pages)*** |
| **5.1 Conclusions** * Déclarations générales et équilibrées (fondées sur des données probantes et liées aux résultats de l’évaluation à mi-parcours) mettant en évidence les points forts, les points faibles et les résultats du projet
 |
|  **5.2** **Recommandations** * Mesures visant à suivre ou à renforcer les bénéfices initiaux du projet
* Propositions d’orientations futures mettant en relief les principaux objectifs
 |
| **6. Annexes*** Mandat pour l’évaluation finale (sans les annexes)
* Matrice d’évaluation pour l’évaluation à mi-parcours (critères d’évaluation contenant les principales questions, les indicateurs, les sources de données et la méthodologie)
* Exemple de questionnaire ou guide relatif aux entretiens pour la collecte de données
* Echelles d’évaluation
* Itinéraire de la mission pour l’évaluation à mi-parcours
* Liste des personnes interviewées
* Liste des documents examinés
* Tableau de cofinancement
* Formulaire du Code de conduite du GENU signé
* Formulaire d’approbation de rapport de l’évaluation finale signé
* Joint en annexe dans un fichier séparé : renvoi aux documents contenant les commentaires reçus sur le projet de rapport de l’évaluation finale.
 |

## Annexe 10 : Guide d’entretien pour les acteurs clés de supervision et de mise en œuvre du projet

**Pertinence :**

1. Quelle est l’importance du projet pour les trois conventions de Rio 1992 (CNULCD, CDB, CCNUCC) ?
2. Quelle est l’importance du projet pour l’intervention du PNUD au Mali ?
3. Avec quelles politiques et stratégies de développement du Mali le projet est-il en adéquation ?
4. Quel est l’intérêt du projet pour les différents acteurs (Gouvernement, Collectivités Territoriales, ONGs/projets et programmes de développement, Société civile, secteur privé) ?

**Intégration :**

1. Comment le projet a intégré les priorités du PNUD, y compris l’atténuation de la pauvreté, l’amélioration de la gouvernance, la prévention des catastrophes naturelles et le relèvement après celles-ci et la problématique hommes-femmes ?

**Efficacité :**

1. Quelles sont les améliorations produites par le renforcement du SNGIE au plan :
* De ses missions ?
* Des ressources humaines et techniques  et de la gestion autonome et durable du système ?
* De l’architecture informatique ?
* Des interactions entre les acteurs (producteurs, unité centrale et utilisateurs) dans la gestion du système ?
* De la sécurité du système ?
* De l’ouverture et la convivialité du système ?
* Des process de saisie, de stockage, d’analyse et de partage des données ?
* De la négociation et la mise en place d’une approche unique cohérente de la gestion des données et de l’information ?
* De la qualité des indicateurs ?
* De la capitalisation et valorisation des bases de données inventoriées (ROSELT, ILWAC, Suivi de l’ensablement du fleuve Niger, Suivi du fleuve Niger, SIFOR, etc.) ?
* De la prise en compte des besoins en informations des conventions de Rio 1992 (CNULCD, CDB, CCNUCC) ?
* De l’utilisation des produits générés par le système ?
1. Quels ont été les utilisations et les bénéfices des formations des points focaux des conventions de Rio et des gestionnaires de la base de données du SNGIE (points focaux) dans la gestion du SNGIE et dans l’atteinte des objectifs des conventions ?
2. Comment le renforcement des capacités humaines et techniques du SNGIE central permet au Mali d’honorer ses obligations d’établissement des rapports au titre des conventions de Rio ?
3. Quel est le niveau de fonctionnement des bases régionales et leur arrimage avec le SNGIE ?
4. Quel est le niveau d’intégration des ODD et des programmes de l’UNDAF dans le SNGIE ?
5. Le manuel d’intégration de la biodiversité, des changements climatiques, de la désertification, de la gestion des catastrophes et de la gestion des terres humides dans les principaux plans et processus de développement :
* Qualité du document ?
* Adéquation avec les besoins et réalités des utilisateurs notamment les collectivités territoriales et les porteurs des politiques et des programmes?
* Appropriation par les acteurs ?
* Avantages et limites de l’outil ?
* Acte d’adoption nationale ?
* Utilisation interne et externe ?
1. Quels sont les avantages et les limites des versions révisées des documents de planification (PDESC, PDA et son PNSIA)?
2. Quels sont les objectifs clés des conventions de Rio intégrés dans les documents de planification (PDESC, PDA et son PNSIA) ?
3. Quels sont les avantages pour l’environnement au plan mondial inscrits dans les documents de planification (PDESC, PDA et son PNSIA) ?
4. Quels sont les acquis du projet en matière de promotion du dialogue/coopération de l’AEDD avec les partenaires nationaux et internationaux ?
5. Quels sont les acquis du projet en matière de coordination et et de dialogue de l’AEDDD pour la gestion de l’environnement au Mali ?
6. Quels sont les acquis du projet en matière d’appropriation et de mise en œuvre de la stratégie nationale de financement de l’environnement (SNFE) ?
7. Quels sont les acquis du projet en matière d’appropriation et d’accès des parties prenantes (ministères, collectivités territoriales, ONG nationales) aux finances climatiques (notamment bilatéraux, FEM, les fonds climat) ?
8. Quels ont les facteurs favorables à la mise en œuvre du projet ?
9. Quels ont été les facteurs défavorables à la mise en œuvre du projet ?

**Efficience :**

1. En quoi l’intervention du projet a été efficiente ?
2. Quels sont les cas d’efficience du projet qui peuvent être partagés ?

**Durabilité :**

1. Quel est le niveau d’appropriation des acquis du projet pour assurer leur durabilité ?
2. Quels sont les signes de durabilité des acquis du projet (au plan du fonctionnement durable du SNGIE et sa capacité à renseigner les indicateurs des conventions de Rio ; au plan de l’adoption et réplication de l’outil d’intégration des objectifs des conventions de Rio 1992 dans les documents de planification ; au plan des avantages pour l’environnement sur le plan mondial depuis la mise en œuvre des plans et programmes modifiés et mobilisation des finances climatiques) ?
3. Quel est le niveau d’engagement des acteurs à assurer la durabilité des acquis du projet du projet ?
4. Quelles sont les mesures nécessaires à prendre pour assurer la durabilité des acquis du projet ?

**Impacts :**

1. Quelle est la probabilité d’impact du projet sur la gestion de l’information environnementale, l’atteinte des objectifs des conventions de Rio 1992 ?
2. Lee projet a-t-il démontré :
* des progrès vérifiables dans l'état écologique ?
* des réductions vérifiables de stress sur les systèmes écologiques ?, ou
* des progrès notables vers ces réductions d'impact ?

**Femmes et groupes vulnérables :**

1. Quelle a été la stratégie du projet en matière de mobilisation des femmes et des groupes vulnérables ?
2. Quels sont les bénéfices tirés par les femmes et les groupes vulnérables de la mise en œuvre du projet.

**Recommandations et enseignements :**

1. Quels sont les aspects de consolidation des acquis et de réplication/mise à échelle à prendre ?
2. Quels sont les enseignements principaux tirés de la mise en œuvre du projet ?
3. Quelles sont les recommandations pertinentes à formuler dans le cadre de la mise en œuvre du projet

## Annexe 11 : Guide d’entretien pour l’évaluation finale du PGAGE : Points focaux régionaux du SNIGIE

1. Quelles les principales actions de renforcement dont vous avez bénéficié du PGAGE dans le cadre de la mise en place de la base régionale du SNGIE ?
2. Quels ont été les utilisations et les bénéfices des actions de renforcement dans la gestion du SNGIE?
3. Quel est le niveau de fonctionnement de la base régionale du SNGIE ?
4. Quel est le niveau d’arrimage de la base régionale avec le SNGIE central ?
5. Comment la base régionale du SNGIE permet au Mali d’honorer ses obligations d’établissement des rapports au titre des conventions de Rio ?
6. Quels sont les signes de durabilité de la base régionale du SNGIE ?
7. Quels sont les enseignements que vous avez tirés du processus de mise en place de la base régionale ?
8. Quelles sont les recommandations pour la pérennisation de la base régionale du SNGIE ?
1. Groupe des Nations Unies pour l’évaluation, 2016, Normes et règles d’évaluation. New York : UNEG [↑](#footnote-ref-1)
2. OCDE, 2019. Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations. Définitions adaptées et principes d’utilisation. Réseau du CAD de l'OCDE sur l’évaluation du développement (EvalNet). Adopté par le CAD lors de sa réunion du 10 décembre 2019. [↑](#footnote-ref-2)
3. L’auto-évaluation des besoins nationaux en capacités (NCSA) a pour objectif d’identifier les priorités et les besoins de renforcement des capacités au niveau des pays pour faire face aux problèmes environnementaux mondiaux, en particulier la diversité biologique, les changements climatiques et la dégradation des terres, ainsi que les synergies entre eux, avec les objectif de catalyser une action interne et / ou externe pour répondre à ces besoins de manière coordonnée et planifiée. [↑](#footnote-ref-3)
4. Convention sur la diversité biologique (CDB); Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC) ; Convention des Nations unies sur la lutte contre la désertification (CNULD) [↑](#footnote-ref-4)
5. Ce premier acronyme de la Convention internationale sur la lutte contre la désertification (CID) a été ensuite remplacé par CCD [↑](#footnote-ref-5)
6. L’évaluation s’appuiera sur une échelle à 6 niveaux (voir Encadré 5) [↑](#footnote-ref-6)
7. L’évaluation de la durabilité consiste à évaluer les risques qui pourraient influer sur le maintien des réalisations du projet [↑](#footnote-ref-7)
8. La durabilité globale est évaluée sur une échelle à 4 niveaux mentionnée ci-après : Probable (L), Assez probable (ML), Assez improbable (MU), et Improbable (U) (voir Encadré 6). [↑](#footnote-ref-8)
9. **Critères de sélection des municipalités :**

 • Municipalités situées entre les isohyètes de 900 et 1 200 mm

• Municipalités boisées ou à la limite d’une forêt et/ou montagne

• Municipalités qui ont enregistré leur gestion de l’environnement ou restauration/ préservation des espèces de forêt dans le cadre du PDSEC

• Présence de services techniques ou d’un projet sur l’environnement

• Dynamique organisationnelle de la planification participative dans la définition des stratégies de développement local [↑](#footnote-ref-9)
10. [↑](#footnote-ref-10)
11. Populate with data from the Logframe and scorecards [↑](#footnote-ref-11)
12. Populate with data from the Logframe and Project Document [↑](#footnote-ref-12)
13. If available [↑](#footnote-ref-13)
14. Colour code this column only [↑](#footnote-ref-14)
15. Use the 6 point Progress Towards Results Rating Scale: HS, S, MS, MU, U, HU [↑](#footnote-ref-15)