**Projet TDRs Evaluation à mi-parcours du Programme Pays 2020 – 2024**

1. **Contexte et situation du Pays**

Le Mali[[1]](#footnote-1) est un pays enclavé d’Afrique de l’Ouest couvrant une superficie d’environ 1.240.000 de km2. Il partage ses frontières avec sept autres pays : l’Algérie, le Niger, le Burkina Faso, la Côte d’Ivoire, la Guinée, le Sénégal et la Mauritanie. Selon les projections démographiques[[2]](#footnote-2) de la Direction Nationale de la Population (DNP), la population malienne est estimée à 20.537.000 habitants (en 2020) avec une espérance de vie à la naissance de 54 ans et un taux de croissance démographique de 3%.

Depuis 2020, la situation globale[[3]](#footnote-3) du Mali a connu une fois encore d’importantes évolutions. Outre, les crises sanitaire et économique qui se sont rajoutées à la crise sécuritaire aigüe, le Mali a connu deux changements institutionnels en août 2020 et en mai 2021, qui ont porté à la mise en place d’une période de transition qui devra aboutir à l’organisation d’élections législatives et présidentielles. Ces évènements surviennent dans un contexte déjà tendu, marqué par la recrudescence des exactions des groupes armés non étatiques au centre du pays et leur glissement vers le sud, et la progression de la COVID-19, à travers ses nouveaux variants.

À l’instar des autres pays du monde, la Covid-19 perdure aussi au Mali, mais baisse de plus en plus d’intensité, grâce, notamment, aux mesures d’endiguement adoptées par les autorités nationales et ses partenaires, notamment, le PNUD qui a contribué à la réalisation de l’enquête[[4]](#footnote-4) sur l’impact de coronavirus sur les conditions de vie des ménages au Mali.

L’économie[[5]](#footnote-5) malienne devrait commencer à se remettre de la crise multidimensionnelle, tirée par la reprise de la demande intérieure et extérieure, ainsi qu’une forte reprise dans le secteur agricole, particulièrement le coton, à la suite des subventions mises en place par le Gouvernement en faveur du monde agricole. Cette reprise devrait porter la croissance à 4,6% en 2021 contre -1,2% en 2020, soit une hausse de 5,8 points de pourcentage. En effet, c’est le secteur primaire qui contribuera le plus au PIB. Il représente 36,8 % du PIB en 2021[[6]](#footnote-6) contre 20,9 % et 32,3 %, respectivement pour le secteur secondaire et le secteur tertiaire. Quant au PIB non marchand, il contribuera à hauteur de 10% dans le total. Outre cela, l’élasticité de la pauvreté[[7]](#footnote-7) par rapport à la croissance a été de -0,4% sur la période 2011-2019. L’IDH du Mali, selon le Rapport 2020, à savoir 0.434, est inférieur à la moyenne des pays de l’Afrique subsaharienne, établie à 0.547. Ceci place le Mali à la 184e place sur les 189 pays classés. Enfin, Les emplois occupés par les femmes ne représentent que 15,4% des emplois créés.

Afin de relever le défi de la croissance et de la réalisation des ODD, le Gouvernement a élaboré et met en œuvre son Plan d’Actions du Gouvernement de Transition (PAGT) et le Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD 2019-2023)[[8]](#footnote-8). Le Gouvernement ambitionne d’atteindre une croissance moyenne de l’ordre de 6,5% sur la période 2019-2023, en misant sur : (i) la gouvernance et les réformes politiques et institutionnelles, (ii) la promotion d'une croissance inclusive, (iii) le développement du capital humain et l'inclusion sociale, (iv) l'environnement, le changement climatique et le développement durable, (v) la diplomatie, la coopération internationale et le partenariat. Plusieurs partenaires au développement appuient la mise en œuvre du CREDD afin d’accompagner les réformes macroéconomiques, structurelles et institutionnelles ainsi que les politiques sectorielles qui y sont contenues. Ainsi, le Programme Pays du PNUD est une contribution à la mise en œuvre du CREDD à travers le Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSDCF) 2020-2024 dont il relève.

1. **Objet de l’évaluation**

En réponse aux priorités du Gouvernement, le Système des Nations Unies au Mali a élaboré son Cadre de Coopération UNSDCF pour la période 2020-2024. Pour soutenir la mise en œuvre de ce cadre, le Document de Programme Pays (CPD) du PNUD pour le Mali pour la période 2020 – 2024 a été élaboré et approuvé en février 2020 par son Conseil d’Administration et est rentré dans sa phase opérationnelle en 2020. Ce document de programme a été élaboré en concertation avec le Gouvernement, les agences des Nations Unies, les donateurs, le secteur privé et la société civile. Il intègre les objectifs des Agendas 2030 des Nations Unies et 2063 de l'Union Africaine et est parfaitement aligné sur les priorités nationales déclinées dans le CREDD 2019-2023.

Le Programme Pays est mis en œuvre conformément aux orientations du Plan Stratégique (2018-2021) du PNUD, notamment les solutions de signatures, pour développer les capacités nationales et locales dans la gestion du développement. Il intervient dans le cadre des interventions communes des Nations Unies au Mali (UNSDCF 2020-2024) et est structuré autour des trois piliers : (i) Gouvernance inclusive et consolidation de la paix, (ii) Croissance inclusive et promotion du secteur privé, (iii) Durabilité environnementale et résilience aux effets néfastes des changements climatiques. La théorie du changement qui sous-tend l’offre programmatique est développée dans le Programme Pays.

Les résultats attendus par pilier se présentent comme suit :

**Effet 1** : D’ici à 2024, la population est résiliente face aux conflits, et vit réconciliée et en harmonie, dans un environnement pacifique, sûr et respectueux des droits de la personne et des traditions culturelles positives

D'ici 2024, les citoyens vivent dans un État régi par l’état de droit, dans un climat de paix et de redevabilité grâce à des institutions publiques fortes, aux médias et à la société civile exerçant leurs rôles et responsabilités pour une gouvernance efficace et inclusive

**Effet 2** : D’ici à 2024, les Maliens, notamment les femmes et les jeunes, récoltent les bénéfices d’une croissance sans exclusion et durable dans le cadre d’une économie diversifiée, créatrice d’emplois et résiliente.

**Effet 3** : D’ici 2024, les communautés gèrent durablement et de façon équitable les ressources naturelles et l’environnement et sont plus résilientes aux effets néfastes du changement climatique.

Le Programme Pays vise à contribuer à l’avènement d’une société malienne pacifique et résiliente où les citoyens font de nouveau confiance en leurs institutions, vivent dans un environnement de paix, juste et un système judiciaire équitable, sont résilients aux crises et bénéficient des fruits d’une croissance inclusive. Les 3 piliers visent à promouvoir une (i) **Gouvernance inclusive et consolidation de la paix**, en visant la restauration de l’autorité de l’Etat et des fonctions essentielles de l’Etat à travers le retour effectif de l’administration au nord et au centre et l'inclusion des populations, en particulier des femmes et des jeunes, dans les processus de décision et à la promotion de leur bien-être grâce à l'accès aux services sociaux de base pour toute la société, (ii) **Croissance inclusive et promotion du secteur privé** pour appuyer le pays à opérer une transformation structurelle de l’économie afin de générer une croissance économique créatrice d’emplois et réductrice de la pauvreté et le renforcement du partenariat avec les départements ministériels et les institutions publiques autour de la mise en œuvre de l’agenda 2030 des ODD, (iii) **Durabilité environnementale et résilience face aux effets néfastes des changements climatiques** en développant les capacités des acteurs en matière de prévention et de gestion durable des ressources naturelles en réduisant les conflits liés à l’accès et à l’utilisation durable des ressources naturelles.

Le CPD est mis en œuvre selon une approche par portefeuille (5 au total) dont chacun regroupe l’ensemble des projets de développement et autres interventions qui concourent à la réalisation de l’Effet, et constitue une plateforme pour une gestion du changement transformationnel au niveau des effets.

On distingue :

Effet 1 :

**Portefeuilles** **1 et 2 « Prévention de conflit et état de droit » « Gouvernance politique inclusive »**

Effet 2 :

**Portefeuille 3 « croissance inclusive et promotion du secteur privé »**

Effet 3 :

**Portefeuilles 4 « Résilience et Adaptation » et Portefeuille 5 « Environnement et cadre de vie »**

Ainsi, une quinzaine de projets phares sont présentement mis en œuvre à travers les 3 Piliers. Durant le cycle du programme en cours, le PNUD a prévu de mobiliser au total **174 millions USD** de ressources Non Core et **49 690 000** USD de ressources régulières pour la réalisation du programme.

En 2022, le document de programme pays entame sa phase de croisière et conformément à son plan d’évaluation, une évaluation à mi-parcours est prévue pour i) apprécier les résultats obtenus et s’assurer que les interventions sont en bonne voie, ii) apporter les ajustements nécessaires en vue de l’adapter au nouveau contexte du pays et tirer les leçons de sa mise en œuvre en vue de son amélioration pour la période restante. Cet exercice sera réalisé dans une approche participative et inclusive avec l’ensemble des parties prenantes.

Le Programme Pays a fait l’objet de 2 revues conjointes qui ont permis d’offrir un cadre d’échanges sur les progrès réalisés en 2020 et 2021. De plus, les évaluations de projets ont été conduites conformément au plan d’évaluation 2020 – 2024.

Les présents termes de référence sont élaborés pour conduire cette évaluation à mi-parcours à travers le recrutement de deux consultants individuels à savoir un consultant international et un consultant national.

1. **Objectifs et portée de l’évaluation**

**3.1 Objectifs de l’évaluation**

L'objectif général de l'évaluation à mi-parcours est d’analyser le niveau de réalisation des résultats attendus du CPD, d’apprécier les contributions aux résultats de développement du pays, d’analyser les difficultés rencontrées et d’indiquer les ajustements nécessaires à apporter pour atteindre les objectifs fixés, de juger de sa pertinence et de sa cohérence par rapport aux priorités nationales telles que déclinées dans le CREDD et de tirer les leçons en vue d’améliorer sa mise en œuvre pour les 2 dernières années de mise en œuvre du Programme Pays (2023 – 2024). Il s’agira également de prendre en compte l’évolution de l’environnement socio-économique et institutionnel du pays et certains thèmes de portée stratégique (Genre, Droits Humains, Renforcement des Capacités, Objectifs du Développement Durable, Gestion Axée sur les Résultats, Résilience, Nexus Humanitaire-Développement, etc…).

De façon spécifique, cette évaluation vise à :

* Analyser les progrès réalisés dans l’atteinte des résultats ;
* Analyser le positionnement du PNUD ;
* Identifier les enseignements à retenir de la mise en œuvre du CPD et les corrections éventuelles à apporter en tenant compte notamment du nouveau contexte politique, de l’impact de la crise sanitaire et du nouveau plan stratégique du PNUD (2022-2025) et de l’offre Sahel du PNUD ;
* Mettre en évidence les résultats contribuant à la réduction des inégalités de genre et la promotion de l’autonomisation économique des femmes ;
* Identifier et analyser les principaux facteurs internes et externes ayant favorisé ou entravé l’atteinte des objectifs du CPD et se prononcer sur l’importance des synergies développées et le degré d’implication des différents acteurs dans la réalisation des résultats ;
* Examiner la pertinence de la stratégie de partenariat utilisée, entre le PNUD et les Agences SNU d’une part, et d’autre part, entre le PNUD et les autres partenaires multi-bi latéraux ; ainsi qu’avec le Gouvernement du Mali ;
* Examiner le niveau de l’appropriation nationale et la durabilité du programme ;
* Fournir des recommandations/orientations stratégiques et programmatiques pertinentes issues des leçons apprises et de l’analyse du contexte actuel et futur.

**3.2 Portée de l’évaluation**

L'évaluation à mi-parcours couvrira la période de février 2020 à avril 2022, mettant en évidence les principaux enseignements tirés pour fournir des orientations éclairées pour la deuxième phase du cycle.

L’évaluation doit avoir une large portée, en s’étendant non seulement sur les résultats (ou effets) de manière générale couvrant les thématiques liées à la Gouvernance, la croissance inclusive et le développement durable, mais aussi sur la manière dont les projets et programmes du PNUD ont contribué ou contribuent à l’atteinte des effets de l’UNSDCF.

Par ailleurs, [les résultats obtenus dans le cadre de la riposte à la pandémie du coronavirus](#COVID) et des thèmes transversaux sont également pris en compte dans le champ de l’évaluation.

* 1. **Critères d’évaluation et questions clés**

L’évaluation doit respecter les cinq principaux critères d’évaluation : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et la cohérence (interne, externe) sans se limiter à ces derniers :

**Pertinence**

* Dans quelle mesure le CPD correspond-il aux besoins et priorités nationaux en matière de développement, et les ODD ?
* Dans quelle mesure la conception du CPD répond-elle aux besoins des groupes les plus vulnérables du pays ?
* Dans quelle mesure la mise en œuvre du CPD répond-il aux évolutions du contexte national dans le pays, et doit-il être modifié pour répondre à ces évolutions (transition, COVID-19) ?
* Dans quelle mesure le CPD présente-t-il une adéquation entre ses composantes, l’UNSDCF et les priorités nationales définies dans le CREDD ?
* Dans quelle mesure les axes du CPD sont-ils en adéquation avec les axes du nouveau plan stratégique du PNUD (2022-2025) et de l’offre Sahel du PNUD ?
* Quelle appréciation est faite de l’adéquation et la fonctionnalité du mécanisme de suivi-évaluation mis en place pour le CPD ?
* Les objectifs et résultats du CPD sont-ils clairs, applicables dans la pratique et réalisables dans les délais fixés ?

**Efficacité**

* Dans quelle mesure le CPD actuel est-il en voie d’obtenir les résultats prévus ?
* Quel est l’état actuel des Effets et des produits du programme, sur la base des indicateurs et de leurs cibles, et quels sont les principaux facteurs (positifs ou négatifs), internes ou externes au dispositif de mise en œuvre des projets, qui ont pu limiter ou faciliter les progrès vers la réalisation des objectifs du programme ?
* Le programme est-il sur la bonne voie pour atteindre les résultats escomptés ? Quelles révisions stratégiques et programmatiques, le PNUD devrait-il envisager pour atteindre les résultats escomptés ?
* Comment les principes de programmation du PNUD ont-ils été intégrés dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l’évaluation du CPD ?
* Dans quelle mesure le PNUD a-t-il été capable d’établir et de pérenniser les partenariats avec d’autres acteurs du développement, notamment les organisations bilatérales et multilatérales, les organisations de la société civile et le secteur privé afin de maximiser les résultats ?
* Dans quelle mesure les plans de partenariat et de communication, de suivi et évaluation, sont focalisées d’une manière cohérente sur les progrès vers les effets escomptés du CPD ?
* Dans quelle mesure les crises institutionnelles et celle liée à la COVID19 ont-t-elle impacté l’obtention des résultats ?

**Efficience**

* Dans quelle mesure le PNUD a-t-il mobilisé et utilisé ses ressources (humaines, techniques et financières) et renforcé les synergies de façon efficiente pour obtenir les résultats attendus au cours du cycle actuel du CPD ?
* Dans quelle mesure le PNUD a-t-il renforcé les synergies avec d’autres agences des Nations Unies ?

**Durabilité**

* Le Bureau Pays a-t-il mis en place les conditions nécessaires permettant d’obtenir des résultats durables pour ses programmes ? Que peut-on faire pour renforcer la durabilité ?
* Le CPD est-il suffisamment bien pensé pour garder sa pertinence au regard des évolutions de la situation ?
* Quels sont les risques liés à la durabilité du programme ?

**Thèmes transversaux**

**Droits fondamentaux :**

* Dans quelle mesure les pauvres, les personnes handicapées, les femmes et d’autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié de la mise en œuvre du CPD ?

**Égalité des sexes et genre :**

* Dans quelle mesure l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du CPD ? Que devons-nous faire de mieux en 2023 – 2024 ?
* Quelles mécanismes, procédures et politiques existent pour assurer l’égalité des sexes, l’autonomisation des femmes, les droits humains ?
* Les marqueurs de genre affectés aux projets mis en œuvre reflètent-t-ils la réalité ?

1. **Méthodologie de l’évaluation**

L’évaluation à mi-parcours du CPD 2020 – 2024 sera conduite dans une approche participative impliquant toutes les parties prenantes à savoir les partenaires nationaux, les partenaires techniques et financiers, ainsi que les agences du SNU… Différents outils seront utilisés pour collecter et analyser les informations pertinentes pour l’exercice.

En particulier, elle sera basée sur :

* une analyse documentaire à partir de tous les rapports, documents de programmes et projets, les documents sur les priorités nationales notamment le CREDD, les documents de politiques et stratégies sectorielles notamment dans les secteurs clés des ODD, le rapport national sur le développement humain et autres documents de base tels que l’UNSDCF, le CPD, les rapports des revues annuelles du CPD, les Plans de Travail Annuels des projets, les rapports annuels de progrès des projets, les rapports d’évaluations à mi-parcours de projets, les rapports d’audits du bureau et des projets NIM etc.
* les rencontres et entretiens avec les acteurs concernés, les partenaires, les personnes ressources… ;
* les questionnaires individuels ou de groupe ;
* les techniques participatives ou toute autre méthode de collecte de l’information pertinente ;
* l’exploitation et l’analyse des informations collectées en vue de la production du rapport.

Sur la base de la méthodologie, un chronogramme et un plan de travail seront proposés par l’équipe au démarrage de l’évaluation. L’analyse des données couvrira toutes les activités soutenues par le programme. L’équipe de consultants devra présenter une approche devant permettre de cerner clairement la manière dont les questions évaluatives portant sur l’égalité des sexes et le genre seront adressées.

1. **Produits de l’évaluation**

L’équipe de consultants doit fournir les livrables ci-après :

* **Rapport initial de l’évaluation (Inception Report)** : document décrivant la compréhension du mandat, détaillant la méthodologie de l’évaluation incluant la collecte de données et autres outils et méthodes qui seront utilisés dans le cadre de l’évaluation. Il comportera le chronogramme détaillé (**Produit N°1**) ;
* **Un rapport provisoire de l’évaluation** : suivant le format fourni en annexe. Le rapport sera soumis pour commentaire (**Produit 2**) ;
* Présentation des principales conclusions et recommandations à la réunion des parties prenantes (par le chef d’équipe senior) (**Produit N°3**) ;
* **Piste d’audit du rapport d’évaluation (audit trail)**: Ce document indique la manière dont il a été tenu compte des commentaires, des questions et des clarifications (**Produit 4**)
* **Rapport final** : Rapport révisé découlant du rapport provisoire intégrant les commentaires de toutes les parties prenantes avec un résumé synthétique (Executive summary) et une présentation des principales conclusions et recommandations suivant le format en annexe (**Produit 5**).

1. **Composition de l’équipe d'évaluation et compétences requises**

Une équipe composée de deux consultants indépendants conduira l’examen à mi-parcours du CPD. Elle sera dirigée par un consultant international, chef d’équipe justifiant de solides expériences internationales en évaluation de projets et de programmes pays et surtout d’évaluation de CPD du PNUD et d’un consultant, expert national avec des expériences en évaluation et dans les champs thématiques du CPD.

Le consultant international devra avoir une expertise avérée dans les domaines d’intervention du CPD notamment dans les questions de Gouvernance et prévention des conflits, pauvreté et environnement et le consultant national devra avoir de manière distincte une solide expertise dans l’un ou plus des domaines cités.

Le (a) consultant(e) international(e), doit avoir une expérience diversifiée cumulée d’au moins 15 ans dans l’évaluation des politiques, programmes et projets, y compris plusieurs évaluations de programmes de coopération du PNUD et/ou d’autres agences du SNU dirigées de façon satisfaisante. Le consultant international est responsable de produire la substance sur les 3 effets et est le Chef d’équipe, en charge de la consolidation et de la livraison des produits de l’évaluation dans le temps imparti. Il aura pour rôle supplémentaire de superviser le consultant national et d’assurer la qualité des résultats de l’évaluation.

Le consultant national doit avoir au moins une maîtrise en droit, sciences politiques, administration publique/des affaires, gouvernance, sciences politiques ou tout autre sujet pertinent avec une expérience professionnelle avérée d'au moins 7 ans dans l’évaluation de projets et programmes de développement. Il doit avoir une compréhension avérée des questions liées à l'intégration de la dimension de genre et une expérience de la conduite d'entretiens avec les parties prenantes.

Les consultants doivent avoir une solide connaissance des méthodes de collecte et d'analyse de données qualitatives et quantitatives et d’excellentes compétences interpersonnelles, de travail en équipe et de communication.

1. **Éthique d'évaluation**

Cette évaluation sera conduite en conformité avec les principes énoncés dans [le Guide pour l’éthique de l’évaluation du Groupe des Nations Unies pour l’évaluation](http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines)[[9]](#footnote-9) et [le code de conduite d'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies](http://www.unevaluation.org/unegcodeofconduct)[[10]](#footnote-10).

1. **Arrangements de gestion**

Les rôles et responsabilités clés dans les processus d’évaluation sont répartis comme suit :

a) **Commanditaires de l'évaluation** : le Senior Management du bureau pays du PNUD et le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale pour fournir des conseils aux Evaluateurs, répondre à l'évaluation en préparant une réponse du Management et en utilisant les constats de manière appropriée, être responsable et rendre compte de la qualité du processus et des produits de l’évaluation et recommander l'acceptation du rapport final du Groupe de référence.

b) **Équipe d'évaluation** : Les consultants international et national pour effectuer l'évaluation, soumettre l’approche méthodologique, collecter et analyser les données, animer les restitutions, développer le projet de rapport, la présentation Power Point et le rapport final conformément aux termes de référence.

c**) Gestionnaire de l'évaluation** : L’expert en appui au Suivi Evaluation pour fournir un appui en coordination au groupe de référence et à l'équipe d'évaluation, fournir à l'équipe d'évaluation un appui administratif, les informations et données requises, analyser le document d’approche méthodologique et les rapports d'évaluation pour s’assurer que la version finale répond aux standards de qualité.

d) **Groupe de référence** : Pour faciliter le processus d’évaluation, un groupe de référence PNUD-Gouvernement sera mis en place et sera composé du Représentant Résident Adjoint, des Economistes, des Team Leaders, l’Expert en appui au Suivi Evaluation, de la chargée de communication du PNUD ainsi que d’un Représentant de la Direction de la Coopération Multilatérale. Le groupe de référence validera le rapport initial de l’équipe d’évaluation. Il aidera à identifier les partenaires clés à interviewer par l’équipe d’évaluation. Toutefois l’évaluation sera pleinement indépendante et l’équipe d’évaluation va déterminer en toute flexibilité la meilleure approche dans la collecte et l’analyse des données pour l’évaluation. Le groupe de référence va aider à mettre en relation l’équipe d’évaluation avec les personnes ressources interne au PNUD, les autorités nationales à divers niveaux, les équipes de projets et les principales parties prenantes. De plus, ce groupe va apporter un appui substantif et logistique à l’équipe d’évaluation, et assurer un processus participatif de l’évaluation et les commentaires sur le rapport.

1. **Chronogramme du processus d’évaluation**

La durée d’exécution de cette évaluation est de 35 jours ouvrés répartis sur 08 semaines.

Le calendrier indicatif d’exécution se présente comme suit :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Etapes | Délai | Livrables | Entité impliquée |
| Étape 1 : Rencontre d’harmonisation avec le PNUD  Examen documentaire et rapport de démarrage | 7 jours | Présentation et finalisation du rapport initial de l’évaluation (Produit 1) par le chef de l'équipe d'évaluation. Les observations doivent être intégrées pour la production de la version finale du rapport initial. | Equipe d’Evaluation  Commanditaires de l’évaluation  Groupe de référence |
| Étape 2 : Mission de collecte et d’analyse des données | 15 jours | Mission de collecte des données et préparation des premiers résultats sur la base des données collectées et des informations analytiques | Equipe d’Evaluation |
| Etape 3 : Préparation et soumission au PNUD du premier draft du rapport d’évaluation pour commentaires et contributions | 5 jours | Draft du rapport d’évaluation (Produit 2) | Equipe d’Evaluation |
| Etape 4 : Réunion des parties prenantes pour examen et validation du rapport provisoire | 1 jour | Draft du rapport d’évaluation  Présentation PowerPoint des principales conclusions et recommandations (par le chef d’équipe senior) à la réunion de restitution (Produit N°3). | Equipe d’Evaluation  Commanditaires de l’évaluation  Groupe de référence |
| Etape 5 : Finalisation et soumission du rapport final sur la base des commentaires reçus | 6 jours | Piste d’audit (Produit 4) et Rapport final (Produit 5) | Equipe d’Evaluation |

1. **Coût**

Le coût total de cette évaluation couvrant tous les frais associés à cette évaluation est pris en charge sur le budget de l’entité S&E du Bureau Pays.

1. **Modalités de paiement et spécifications**

Le paiement des consultants se fera comme suit :

* 20% du paiement après approbation du rapport de démarrage ;
* 30% après la présentation du projet de rapport d’évaluation à mi-parcours ;
* 50% après le dépôt du rapport final d’évaluation à mi-parcours.

**Annexe 1** : Modèle de rapport d’évaluation : [UNDP\_Evaluation\_Guidelines\_FR\_June 2021.pdf](http://web.undp.org/evaluation/guideline/French/documents/update-2021/UNDP_Evaluation_Guidelines_FR_June%202021.pdf)

1. Titre et pages de démarrage
   * Nom de l’intervention d’évaluation
   * Calendrier de l’évaluation et date du rapport
   * Pays de l’intervention d’évaluation
   * Noms et organisations des évaluateurs
   * Nom de l’organisation initiant l’évaluation
   * Remerciements
2. Table des matières
   * Inclure les encadrés, schémas, tableaux et annexes avec les références des pages.
3. Liste des acronymes et abréviations
4. Document de synthèse (une section indépendante de 3-4 pages y compris les principales conclusions et recommandations)
5. Introduction
6. Description de I’ intervention
7. Etendue de l’évaluation et objectifs
8. Approche et méthodes d’évaluation
9. Analyse des données
10. Déductions et conclusions
    * Résultats et conclusions globaux (y compris des réponses aux questions principales d’évaluation)
    * Résultats et conclusions par effet
      + Effet 1 (sous-section spécifique y compris sur le genre)
      + Effet 2 (sous-section spécifique y compris sur le genre)
      + Effet 3 (sous-section spécifique y compris sur le genre)
    * Conclusions globales
11. Recommandations
    * Recommandations globales (y compris les recommandations produites de répondre aux questions principales d’évaluation)
    * Recommandations par effet
      + Effet 1 (sous-section spécifique y compris sur le genre)
      + Effet 2 (sous-section spécifique y compris sur le genre)
      + Effet 3 (sous-section spécifique y compris sur le genre)
    * Les axes stratégiques d’orientation pour la période 2023 – 2024.
12. Enseignements tirés
    * sous-section spécifique y compris sur le genre
13. Annexes du rapport

* Le cahier des charges de l’évaluation
* Les documents complémentaires couvrant la méthodologie, tels que le tableau d’évaluation et les instruments de recueil des données utilisés (questionnaires, guides d’entretien, protocoles d’observation, etc.)
* La liste des personnes ou groupes interrogés ou consultés et des sites visités. Cette liste peut être omise à des fins de confidentialité avec l’accord de l’équipe d’évaluation et du PNUD
* La liste des documents examinés
* Le modèle ou cadre de résultats du projet ou programme
* Les tableaux résumant les constatations, par exemple, les tableaux montrant les progrès à l’égard des produits, des cibles et des objectifs, par rapport aux indicateurs définis
* L’engagement éthique signé par les évaluateurs.

**Annexe 2**: Cadre de résultats et de ressources du CPD

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRIORITE OU OBJECTIF NATIONAL: *Consolidation de la démocratie et amélioration de la gouvernance*** | | | | |
| **RESULTATS DE L’UNSDCF (OU EQUIVALENT) IMPLIQUANT LE PNUD #1:** ***D'ici 2024, les citoyens vivent dans un État régi par l’état de droit, dans un climat de paix et de redevabilité grâce à des institutions publiques fortes, aux médias et à la société civile exerçant leurs rôles et responsabilités pour une gouvernance efficace et inclusive. D'ici 2024, les populations sont résilientes aux conflits, vivent réconciliées et en harmonie dans un environnement de paix, sécurisé et respectueux des droits de l'homme et des traditions culturelles positives*** | | | | |
| **RÉSULTAT DU PLAN STRATÉGIQUE CONNEXE: *Accélérer les transformations structurelles pour le développement durable*** | | | | |
| **INDICATEUR DE RÉSULTAT DE L’UNSDCF, REFERENCES, CIBLE(S)** | **SOURCE DE DONNÉES ET FRÉQUENCE DE LA COLLECTE DE DONNÉES ET RESPONSABILITÉS** | **RÉSULTATS INDICATIFS DU PROGRAMME PAYS *(notamment les indicateurs, les références et les cibles)*** | **PRINCIPAUX PARTENAIRES / CADRES DE PARTENARIATS** | **RESSOURCES INDICATIVES PAR RÉSULTAT (US $)** |
| **Indicateur 1.1:** Proportion de la population satisfaite de sa dernière expérience avec les services publics  **Référence:** 47% (2018)  **Cible:** 50%  **Indicateur 1.2**: Index Mo Ibrahim sur l'état de droit  **Référence:** 49,7 (2017)  **Cible:** 60  **Indicateur 1.3**: Participation électorale désagrégée par type et par sexe  **Référence**: par type: a) 42,7% (1er tour présidentielle 2018)  Par sexe : b) 29,9% pour les femmes (1er tour présidentielle 2018)  **Cible**: a) 46%, b) 35% | **Source de données:** Mali - Mètre  **Fréquence:** Annuelle  **Responsabilité:**  Friedrich Ebert Stiftung  **Source de données:** Rapport Mo Ibrahim  **Fréquence:** Annuelle  **Responsabilité:** Rapport Mo Ibrahim 2018  **Source de données:** Ministère en charge des élections, Cour Constitutionnelle, observateurs indépendants  **Fréquence:** cyclique  **Responsabilité:** Ministère en charge des élections, Cour Constitutionnelle, observateurs indépendants | **Résultat 1.1:** Les populations les plus défavorisés bénéficient de services publics de qualité fournis par des institutions, des structures publiques et des autorités décentralisées locales performantes et responsables  **Indicateur 1.1.1:** Pourcentage d’autorités décentralisées bénéficiant d’un soutien et qui organisent des séances de redevabilité  **Référence**: 10%  **Cible**: 60%  **Source de données, fréquence**: rapports de projets, annuelle  **Indicateur 1.1.2:** Nombre d'institutions et d'OSC renforcées pour lutter contre les risques de corruption  **Référence**: 0  **Cible**: 3  **Source de données, fréquence**: rapports annuels de la VBG et des OSC, « Section des comptes »  **Résultat 1.2:** Capacités, fonctions et financement des institutions et systèmes nationaux d'état de droit et des droits de l'homme renforcés afin d'élargir l'accès à la justice et lutter contre la discrimination, en mettant l'accent sur les femmes, les victimes de la VBG et autres groupes marginalisés  **Indicateur 1.2.1**: Pourcentage d’acteurs de la justice dotés des capacités techniques et opérationnelles adéquates pour une prestation de services de qualité désagrégé par sexe  **Référence: à déterminer**  **Cible**: 50%  **Source de données, Fréquence**: rapports de projets, annuelle  **Indicateur 1.2.2**: Nombre d'OSC, médias dotés de capacités renforcées pour surveiller la mise en œuvre de l'état de droit  **Référence**: 4  **Cible:** 20  **Source de données, Fréquence**: rapports de projets, annuelle  **Résultat 1.3:** Capacités nationales et locales renforcés pour la réintégration, la réconciliation, la gestion pacifique des conflits et la prévention de l'extrémisme violent  **Indicateur 1.3.1**: Pourcentage de mécanismes de coopération en matière de sécurité communautaire et de sécurité transfrontalière fonctionnels **Référence**: 2 (2019)  **Cible**: 12  **Source de données, Fréquence**: rapports de projets, annuelle  **Indicateur 1.3.2**: Nombre d'initiatives de gestion des conflits communautaires et de lutte contre l'extrémisme violent **Référence**: 3 (2018)  **Cible**: 15 **Source de données, Fréquence**: rapports de projets, annuelle  **Résultat 1.4**: Renforcement des processus et institutions constitutionnels, électoraux et parlementaires pour promouvoir l'inclusion, la transparence et la redevabilité  **Indicateur 1.4.1**: Nombre d'Organes de Gestion Electorale (OGE) dotés de capacités renforcées pour mener des élections inclusives et crédibles  **Référence**: 3 **Cible**: 4 **Source de données, Fréquence**: rapports de projets, annuelle  **Indicateur 1.4.2:** Participation des femmes aux élections   1. Proportion de femmes dans le registre électoral   **Référence**: a) 48,67% **Cible**: a) 51,47 **Source de données, Fréquence**: rapports sur les élections, cyclique | Ministères de la Réforme institutionnelle, de la décentralisation, des Affairés étrangères, des Finances,  CDI, ANICT, DGCT Luxembourg, Banque Mondiale, Canada, MINUSMA,  UNCDF, Allemagne, OSC  Ministères de la Justice, Sécurité, CNDH,  OSC, Pays-Bas, Japon,  Allemagne, Danemark,  Suède, MINUSMA, Médiateur de la République  Ministères des Affaires Religieuses, Administration du Territoire, Réconciliation Nationale, Justice, Danemark, Suède, PBF, MINUSMA, OSC religieuses  Ministères de l’Administration du Territoire, structures de gestion des élections, Union Européenne, MINUSMA, Parlement, OSC | **Régulier: 5 020 134**  **Autre: 7 971 235** |
| **Régulier: 2 805 369**  **Autre: 9 793 639**  **Régulier: 3 830 384**  **Autre: 8 578 703**  **Régulier: 3 647 346**  **Autre: 22 869 394** |
| ***Sous-Total Résultat 1*** | | | | **Régulier: 15 303 233** |
| **Autre: 49 212 971** |
| **PRIORITE OU OBJECTIF NATIONAL : *Croissance inclusive et transformation structurelle de l’économie*** | | | | |
| **RESULTATS DE L’UNSDCF (OU EQUIVALENT) IMPLIQUANT LE PNUD #2:** ***D'ici 2024, les populations maliennes, particulièrement les plus vulnérables, participent à l'économie et bénéficient des fruits d'une croissance forte, inclusive, résiliente et créatrice d'emplois décents*** | | | | |
| **RÉSULTAT DU PLAN STRATÉGIQUE CONNEXE : *Réaliser des progrès en matière d’éradication de la pauvreté sous toutes ses formés et dimensions*** | | | | |
| **INDICATEUR DE RÉSULTAT DE L’UNSDCF, REFERENCES, CIBLE(S)** | **SOURCE DE DONNÉES ET FRÉQUENCE DE LA COLLECTE DE DONNÉES ET RESPONSABILITÉS** | **RÉSULTATS INDICATIFS DU PROGRAMME PAYS *(notamment les indicateurs, les références et les cibles)*** | **PRINCIPAUX PARTENAIRES / CADRES DE PARTENARIATS** | **RESSOURCES INDICATIVES PAR RÉSULTAT (US $)** |
| **Indicateur 2.1**: Proportion d’hommes, femmes de tous âges vivant dans la pauvreté dans toutes ses dimensions, par mesures sélectionnées de la pauvreté multidimensionnelle, désagrégées par sexe et région (% de la population)  **Référence:**  a) Taux de pauvreté: 44,7  b) Rural: 51,8  c) Pauvreté des ménages dirigés par un homme: 46,1  d) Pauvreté des ménages dirigés par une femme: 25,7 **Cible:**   a) Taux de pauvreté : 35  b) Rural: 45  c) Pauvreté des ménages dirigés par un homme : 40  d) Pauvreté des ménages dirigés par une femme : 18  **Indicateur 2.2:** Classement Doing business  **Référence**: 53,50 (facilitation des affaires) pour reforme en 2019  **Cible:** 56  **Indicateur 2.3**: Taux de chômage pour la population totale, femmes et jeunes (% de la population active totale modélisée OIT)  **Référence**:   1. Total: 9.3 2. Femmes: 10.6 3. Jeunes: 16.5   **Cible:**   1. Total: 5 2. Femmes: 5 3. Jeunes: 8 | **Source de données:** Base de données Doing Business  **Fréquence**: Annuelle  **Responsabilité:** Banque mondiale  **Source de données:** EMOP  **Fréquence**: Annuelle  **Responsabilité:** INSTAT | **Résultat 2.1** Le système statistique national a renforcé ses capacités pour le suivi des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du CREDD et l’atteinte des cibles des ODD, en tenant compte du genre et des dimensions régionales  **Indicateur 2.1.1**: Pourcentage de rapports d’enquête et de suivi intégrant des données désagrégées par sexe et par région **Référence**: 10% **Cible**: 50% **Source de données, Fréquence**: Rapports INSTAT, CPS, annuelle  **Indicateur 2.2.2**: Existence de mécanismes de traitement des données fournissant des données désagrégées permettant de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des ODD   1. Systèmes de rapports administratifs   **Référence**: 1 **Cible**: 3 **Source de données, Fréquence**: Rapports ODHD / INSTAT / CPS, biennaux  **Résultat 2.2**: Les institutions nationales et locales ont renforcé leurs capacités de planification, budgétisation, mise en œuvre, suivi/évaluation des politiques et stratégies pour l’atteinte des ODD  **Indicateur 2.2.1**: Pourcentage de ministères dotés d'un plan approuvé sensibles au genre  **Référence**: 50%  **Cible**: 100% **Source de données, Fréquence**: loi de finances / budget sectoriel, annuelle  **Indicateur 2.2.2**: Nombre de politiques et stratégies nationales évaluées **Référence**: 1 **Cible**: 5 **Source de données, Fréquence**: Revues CREDD, BVG, Direction Nationale du Contrôle Financier, rapports d'évaluation, annuelle  **Résultat 2.3**: Environnement inclusif et favorable renforcé pour élargir des partenariats public-privé, le dialogue et le financement en vue de l’atteinte des ODD  **Indicateur 2.3.1:** Nombre de PME / PMI créées par an  **Référence: 6.500**  **Cible: 10.000**  **Source de données, Fréquence:** API, CNP  **Indicateur 2.3.2:** Existence d'un environnement favorable exploitant des ressources supplémentaires provenant de sources publiques et privées pour les ODD  **a) Cadres de partenariat et d'investissement**  **b) Mécanismes institutionnels**  **Référence:** a) 0 b) 0  **Cible:** a) 2 b) 1  **Source de données, Fréquence**: Primature, API, CNP, annuelle  **Résultat 2.4**: Populations vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes habilités à accéder à des actifs financiers et non financiers pour renforcer leurs capacités de production et bénéficier de moyens de subsistance et d'emplois durables  **Indicateur 2.4.1**: Nombre d’emplois créés pour les jeunes et les femmes grâce aux PME soutenues **Référence**: 1 400 **Cible**: 2 400 **Source de données, Fréquence**: rapports de projet, annuelle  **Indicateur 2.4.2**: Nombre de personnes ayant accès à des services financiers et non financiers, désagrégé par groupes cibles:  a) Services financiers  a1) Pauvres  a2) Femmes  a3) Jeunes  b) Actifs non financiers  b1) Pauvres  b2) Femmes  b3) Jeunes  **Référence**: a1) 954.000 a2) 248.000 a3) 105.000;  b1) à déterminer ; b2) à confirmer ; b3) à confirmer  **Cible:** a1) 2.000.000 a2) 1.000.000 a3) à confirmer  b1) à déterminer ; b2) à déterminer ; b3) à déterminer  **Source de données, Fréquence**, Bureau du contrôle et de la Supervision des systèmes financiers décentralisés du Mali (CCS-SFD), Ministère de l'économie et des finances, Ministère de la Jeunesses et des Femmes | INSTAT, Ministères de l’Economie, des Affaires Etrangères, de l’Environnement, PTF, Société Civile  Ministères de l’Economie, de la Décentralisation, secteur privé, Société civile, Patronat, Primature, API | **Régulier: 3 830 384** |
| **Autre: 5 720 029**  **Régulier: 3 491 153**  **Autre: 11 440 057**  **Régulier: 4 660 769**  **Autre: 13 293 371**  **Régulier: 6 011 538**  **Autre : 25 013 400** |
| Ministères de la Jeunesse et de la Femme, Affaires Sociales, Economie, Patronat |
| ***Sous-Total Résultat 2*** | | | | **Régulier: 17 993 844** |
| **Autre: 55 466 857** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRIORITE OU OBJECTIF NATIONAL : *Protection de l’environnement et résilience au changement climatique*** | | | | |
| **RESULTATS DE L’UNSDCF (OU EQUIVALENT) IMPLIQUANT LE PNUD #2:** ***D’ici 2024, les communautés gèrent durablement et de façon équitable les ressources naturelles et l’environnement et sont plus résilientes aux effets néfastes du changement climatique*** | | | | |
| **RÉSULTAT DU PLAN STRATÉGIQUE CONNEXE : *Renforcer la résilience aux chocs et aux crises, Accélérer les transformations structurelles pour le développement durable*** | | | | |
| **INDICATEUR DE RÉSULTAT DE L’UNSDCF, REFERENCES, CIBLE(S)** | **SOURCE DE DONNÉES ET FRÉQUENCE DE LA COLLECTE DE DONNÉES ET RESPONSABILITÉS** | **RÉSULTATS INDICATIFS DU PROGRAMME PAYS *(notamment les indicateurs, les références et les cibles)*** | **PRINCIPAUX PARTENAIRES / CADRES DE PARTENARIATS** | **RESSOURCES INDICATIVES PAR RÉSULTAT (US $)** |
| **Indicateur 3.1:**  Pourcentage des énergies renouvelables dans le portefeuille de l’Energie  Référence: 5%  Cible: 15%  **Indicateur 3.2:**  Nombre de personnes sur 100 000 couvertes par des informations d'alerte précoce par le biais des autorités locales ou des mécanismes de diffusion nationaux (désagrégés par sexe)  **Référence:** a) Femmes: 3,03 b) 2,97  **Cible:** a) Femmes: 9,90 b) 1,01 | **Source de données :** « Agence de l’Environnement pour le Développement Durable (AEDD) »  **Fréquence :** Annuelle  **Responsabilité :** Agence de l’Environnement pour le Développement Durable (AEDD)  **Source de données:** DGPC  **Fréquence:** Annuelle  **Responsabilité**: DGPC  **Source de données:** DGPC, Mali Météo  **Fréquence:** Annuelle  **Responsabilité**: DGPC, Mali Météo | **Résultat 3.1**: Les acteurs nationaux et locaux, dont les communautés vulnérables, ont renforcé leurs capacités techniques et opérationnelles pour la prévention des risques et l'adaptation au changement climatique  **Indicateur 3.1.1**: Nombre de ménages utilisant les informations climatologiques et les systèmes d'alerte précoce pour l'agriculture et la prévention des risques d'inondation **Référence:** 45 000 **Cible:** 271 252 **Source de données, Fréquence**: rapports de projet, annuelle  **Indicateur 3.1.2**: Nombre de partenariats et d'investissements publics et privés favorisant l'adaptation et l'atténuation des effets des changements climatiques  **Référence**: 0 **Cible**: 15 **Source de données, Fréquence:** rapports de projet, annuelle  **Indicateur 3.1.3:** Nombre de producteurs utilisant des techniques de gestion des terres et des ressources en eau durables, innovantes et résilientes Référence: 52 000 Cible: 180 000 **Source de données, Fréquence**: rapports de projet, rapports nationaux sur l'environnement, annuelle  **Résultat 3.2**: Communautés capables de gérer durablement les ressources naturelles et l'environnement en tenant compte de la prévention des conflits, de la gestion des risques et de la lutte contre la pollution  **Indicateur 3.2.1:** Ressources naturelles gérées dans le cadre d'un régime durable d'utilisation, de conservation, d'accès et de partage des avantages:  a) Zone d'aménagement forestier durable (ha)  **Référence**: a) 10 634 049 ha (8,56 % du territoire national)  **Cible:** a) 23 047 003 ha (18,56%)  **Source de données, Fréquence:** revue CREDD, DNEF, annuelle  **Indicateur 3.2.2:** Nombre de mécanismes et de stratégies mis en place au niveau communautaire pour (a) la gestion des risques liés au climat et aux catastrophes et (b) la prévention / gestion des conflits liés aux ressources naturelles **Référence:** 20 (2018)  **Cible:** 45 **Source de données, Fréquence:** rapports de projet, annuelle  **Indicateur 3.2.3:** Pourcentage de ménages ayant accès à des services d'assainissement **Référence**: 45% **Cible:** 65% **Source de données, Fréquence :** rapports de revues CREDD / DNACPN, annuelle  **Résultat 3.3**: Solutions adoptées pour assurer l'accès universel à une énergie propre, abordable et durable et pour générer des revenus pour les femmes et les jeunes grâce à des technologies et à un financement innovants  **Indicateur 3.3.1:** Nombre et proportion de ménages bénéficiant d'un accès à une énergie propre, abordable et durable:  a) Dirigés par des femmes  b) En zones rurales  c) En zones urbaines et périurbaines  **Référence**: a) À confirmer , b) À confirmer , C) À confirmer  **Cible:** a) À confirmer , b) À confirmer , C) À confirmer  **Source de données, Fréquence:** AER, annuelle  **Indicateur 3.3.2:** Nombre d’emplois créés dans le secteur des énergies renouvelables pour les femmes et les jeunes **Référence:** 2074 dont 841 femmes et 1233 jeunes  **Cible:** 6 222 dont 2523 femmes et 3699 jeunes  **Source de données, Fréquence :** AER, annuelle | Ministères de l’Environnement (AEDD), de l’Energie, des Finances, de l’Agriculture, Sécurité et Protection Civile, secteur privé, Société civile, autorités locales  Ministères de l’Environnement (AEDD), Finance, Agriculture, Sécurité et Protection civile, Société civile, autorités locales  Ministères de l’Environnement (AEDD), Energie, Finances, Agriculture, Jeunesse et de la Femme, secteur privé, Société civile, autorités locale | **Régulier: 6 830 384**  **Autre: 20 013 400**   |  | | --- | | **Régulier: 5 098 231** | | **Autre: 24 440 057** |  |  | | --- | | **Régulier: 4 464 308** | | **Autre: 24 866 715** | |
|  |
| ***Sous-Total Résultat 3*** | | | | **Régulier: 16 392 923** |
| **Autre: 69 320 172** |
| ***Total des Résultats 1, 2, 3*** | | | | **Régulier: 49 690 000** |
| **Autre:174 000 000** |

1. http://www.ipcinfo.org › pdf\_files › MLI\_mali\_cp [↑](#footnote-ref-1)
2. https://www.instat-mali.org/storage/171/anuair20\_pub.pdf [↑](#footnote-ref-2)
3. www.crisisgroup.org : Transition au Mali : préserver l’aspiration au changement, Rapport Afrique N°304 | 21 septembre 2021 [↑](#footnote-ref-3)
4. https://www.ml.undp.org/content/mali/fr/home/library/rapport-mensuel-de-lenquete-sur-limpact-de-coronavirus-sur-les-c.html [↑](#footnote-ref-4)
5. www.finances.gouv.ml : Ministère de l’Économie et des Finances du Mali, Projet de Loi de finances rectificative 2021, Août 2021 [↑](#footnote-ref-5)
6. www.umoatitres.org : Note d’information sur le Mali, août 2021 [↑](#footnote-ref-6)
7. www.banquemondiale.org : Note sur la situation de l’économie et de la pauvreté en temps de COVID-191, Édition juin 2020 [↑](#footnote-ref-7)
8. https://www.maliapd.org/documents-de-reference/ [↑](#footnote-ref-8)
9. http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines. [↑](#footnote-ref-9)
10. http://www.unevaluation.org/unegcodeofconduct [↑](#footnote-ref-10)