

***TERMES DE REFERENCE  
DE L'EVALUATION DU  
PROJET D'APPUI A L'AMELIORATION DE LA QUALITE DU SERVICE PUBLIC***

**Décembre 2010**

## I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

L'administration publique est l'instrument privilégié à la disposition des pouvoirs publics pour la mise en œuvre des politiques de développement. Elle constitue, également, l'interlocuteur direct du citoyen au quotidien dans le cadre de l'accès des usagers aux services publics. Le diagnostic de la situation de l'administration mauritanienne montre l'existence de plusieurs dysfonctionnements liés spécifiquement aux points suivants :

- Le déficit systématique de communication et de partage de l'information encourageant les pratiques corruptrices;
- La lenteur et le manque de clarté dans le processus pour l'accès à certains services publics en particulier ceux qui nécessitent l'intervention de plusieurs institutions (délivrance du permis de construire, du permis de conduire, du passeport, de la carte nationale d'identité) ;
- Le manque d'application des principes de transparence pour l'ensemble des actes ordinaires de la gestion administrative et financière allant à l'encontre des principes de redevabilité et de responsabilisation des agents publics dans l'exercice de leurs fonctions ;
- Le manque de confiance des administrés dans l'administration.
- le manque d'accès pour le citoyen, à l'information et aux services de base dans de bonnes conditions.

La Mauritanie a entrepris au cours des dernières années des réformes importantes visant à corriger les dysfonctionnements et relever le défis. Toutefois, les résultats ont été en deçà des attentes. Parmi, les réformes on peut citer la révision du code de marchés publics, la publication du rapport de la Cour des Comptes, la mise en place d'une inspection générale de l'Etat, l'adhésion à l'initiative de transparence des revenus des industries extractives, la ratification de la convention des Nations Unies contre la Corruption, l'obligation de déclaration du patrimoine pour les hauts fonctionnaires de l'Etat, etc.

En outre, la modernisation de l'administration a été fortement prononcée par la création d'un Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration Publique et l'élaboration d'une stratégie nationale de modernisation de l'administration.

Le PNUD a accompagné le Gouvernement au cours des dernières années en droite ligne des orientations de son plan stratégique (2008-2011) et la stratégie de son bureau régional pour l'Afrique intitulée : « le développement des capacités pour une Croissance favorable aux pauvres et pour la redevabilité ».

En Janvier 2007, le Gouvernement Espagnol et le PNUD ont signé un mémorandum d'accord portant sur l'appui de huit (8) pays d'Afrique occidentale à travers la gouvernance démocratique Fonds d'affectation spéciale thématique (DGTTF). Une contribution totale de 10 millions d'euros a été mis à la disposition en vertu de ce protocole d'accord. Les pays bénéficiaires en vertu de cette aide sont: Cap-Vert, Gambie, Guinée, Guinée-Bissau, Mali, Mauritanie, Niger et Sénégal. Des ressources ont été fournies à l'appui de projets dans les domaines de la réforme de l'administration, l'accès à l'information et de la E-gouvernance, en vue de renforcer les stratégies nationales de développement visant la réalisation des OMD.

Dans ce cadre, le projet d'amélioration de la qualité du service public a été retenu pour un montant de 1.4 millions de Dollar pour une période d'exécution de 36 mois. Le projet a été signé le 12 juin 2008 et vise à apporter une contribution en matière de modernisation de l'administration à travers la réalisation de deux produits. Le premier concerne l'amélioration de la délivrance d'un certain nombre de services essentiels sélectionnés à travers la simplification des procédures administratives et la réduction du temps effectif de délivrance des services . Le second produit concerne l'instauration au sein de l'administration d'une culture de redevabilité vis-à-vis des citoyens à travers la facilité d'accès des citoyens à l'information.

## **II. OBJET DE L'EVALUATION**

Le projet d'appui à l'amélioration de la qualité du service public, objet de la présente évaluation, a connu des difficultés d'exécution et de mise en œuvre dès la phase de conception puis de démarrage. En effet, le document de projet a été signé en juin 2008 suite à un long et laborieux processus de formulation, mais le démarrage effectif des activités n'est intervenu qu'en décembre de la même année.

Prévu pour une durée de 36 mois, le projet devrait continuer jusqu'en juin 2011, mais en raison de retards accumulés sur la phase de formulation et d'approbation du projet, les fonds alloués par le DGTTF Espagne pourraient ne pas être disponibles au-delà de la date initiale de clôture.

La présente évaluation a pour objet de fournir aux partenaires du projet, i.e. PNUD, Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration, Secrétariat du DGTTF Espagne, les éléments nécessaires pour une prise de décision quant à aux options pour le parachèvement des actions en cours et la réaffectation des fonds non utilisés à ce jour, en vue de capitaliser sur les bonnes pratiques et focaliser l'action pendant la dernière année du projet.

## **III. PORTEE ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION**

### **III.1 Objectif général**

- Formuler des recommandations dans le but de permettre d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre pendant la période d'extension no-cost sur la base d'une évaluation approfondie, indépendante et objective des résultats atteints et les enseignements tirés et tenant compte des priorités nationales dans le domaine de la modernisation de l'administration publique.

### **III.2 Objectifs spécifiques**

- Apprécier la pertinence des actions et les progrès sur la voie de réalisation des résultats depuis le démarrage en 2008 ;
- Analyser la pertinence des actions par rapport aux priorités sectorielles dans le domaine de l'amélioration de la qualité du service public Formuler des recommandations en vue d'accélérer la mise en œuvre du projet et maximiser l'attente des résultats envisagés, à travers d'actions spécifiques à mener en 2011. .

## **IV. MANDAT ET TACHES DE LA MISSION D'EVALUATION**

L'évaluation devra analyser les points suivants :

- la pertinence du projet par rapport aux réformes en matière de modernisation de l'administration publique Mauritanienne;
- la pertinence et le positionnement stratégique du projet par rapport à la politique de modernisation et les stratégies de développement du pays;
- la durabilité des actions et leur impact sur la qualité du service public et l'accès de l'utilisateur;
- les défis rencontrés lors de la mise en œuvre, et la manière de minimiser leur impact pendant la suite du projet.

Sur cette base, il est attendu que l'évaluation formule des propositions d'activités prioritaires à prévoir en 2011 pour le maximum de capitalisation des acquis du projet et parachèvement des résultats.

La mission devra formuler des propositions de capitalisation des acquis et d'amélioration pour une éventuelle extension du projet en termes de stratégies et de dispositif organisationnel de mise en œuvre et de suivi du projet, de moyens matériels, humains et financiers nécessaires à sa mise en œuvre y compris les modalités d'exécution.

## **V. QUESTIONS RELATIVES A L'EVALUATION**

La mission d'évaluation examinera les performances globales du projet par rapport aux résultats attendus mais s'appesantira également sur certaines questions spécifiques :

### **V.1. Evaluation des performances du projet**

Les préoccupations majeures auxquelles il faudra répondre sont :

- quelle est la performance du projet en termes d'atteinte des résultats escomptés en référence aux indicateurs et cibles du cadre logique et de réalisation des activités prévues ?
- En rapport avec les ressources mises à disposition et les activités effectives, quels sont les signes et preuves que le projet a atteints ou atteindra très probablement ses objectifs et aura ainsi contribué à l'objectif d'amélioration de la qualité du service public ?
- Quelles valeurs ajoutées ou conséquences peuvent être attribuées au projet à ce stade dans le domaine de la modernisation de l'administration et l'amélioration de la qualité du service public ?
- quelles ont été l'efficacité et l'efficacités de la stratégie déployée (rapport coût-bénéfice) par rapport à d'autres stratégies ou approches poursuivies par le Gouvernement et d'autres partenaires au développement en vue d'atteindre les mêmes résultats
- quel est le degré de satisfaction des diverses parties prenantes vis-à-vis du projet et des résultats atteints ?

### **V.2. Evaluation de la durabilité des résultats**

La mission évaluera les possibilités de pérennisation des acquis du projet sur des aspects tels que :

- Les effets sur les politiques nationales en matière de modernisation de l'administration et d'amélioration de qualité du service public, de réplique des approches et outils développés dans le cadre du projet
- Les institutions et capacités renforcées
- Quelle a été la contribution du projet au renforcement des capacités nationales ?
- Quels outils devraient être mis en place pour assurer la durabilité et la diffusion des produits assurés par le projet et visant l'amélioration de la qualité du service public et l'accès de l'utilisateur ?
- Le niveau de fonctionnalité et durabilité des outils réalisés

### **V.3. Facteurs déterminants dans la mise en œuvre du projet**

La mise en œuvre du projet et les résultats atteints l'ont-ils été conformément au plan établi ou existent-ils des obstacles imputables au PNUD, au Gouvernement ou à d'autres partenaires qui ont limité la réussite du projet ?

- Le projet possède-t-il une vision claire des résultats à atteindre et des moyens nécessaires devant être mobilisés à cet effet ?
- la justification et le cadre logique du projet sont-ils pertinents pour l'atteinte des objectifs au regard du contexte national ?
- les hypothèses et les risques identifiés ont-ils été pertinents ? ont-ils été bien gérés ?
- le projet a-t-il été bien conçu et s'insère-t-il dans les stratégies nationales en matière de modernisation de l'administration ?
- les arrangements de gestion du projet étaient-ils adéquats et appropriés
- la gestion du projet a-t-elle été axée sur l'atteinte des résultats ?
- existe-t-il des goulots d'étranglement au niveau des décaissements entre le PNUD et le projet ?

- les systèmes de gestion et de rapportage ont-ils fonctionné correctement ?
- quel a été la qualité et la pertinence de l'appui technique du PNUD dans la mise en œuvre du projet et l'atteinte des résultats
- Est-ce que le projet a-t-il été innovant dans le domaine du service public. L'innovation est appréciée par rapport aux réformes de la gouvernance en vigueur dans le pays, dans la région ou dans une perspective globale?
- La nature catalytique : Dans quelle mesure le projet a eu un effet catalyseur, en substance, financièrement et en termes de développement et / ou le renforcement des partenariats?

#### **V.4. Positionnement stratégique du PNUD**

Le PNUD s'est-il stratégiquement bien positionné au regard des considérations suivantes :

- Les efforts du PNUD et d'autres partenaires au développement dans le domaine de la modernisation de l'administration publique
- L'appui à la mise en œuvre des priorités nationales ainsi que reflétées par les stratégies nationales de développement
- La cohérence avec les approches et priorités du PNUD
- La collaboration avec les autres intervenants dans le domaine
- La plus value attribuable au PNUD dans la mise en œuvre de la stratégie de modernisation de l'administration
- Le positionnement des autres partenaires dans le domaine de modernisation de l'administration et l'amélioration de la qualité du service public

#### **V.5. Analyse de situation dans la perspective d'une continuation du projet**

Analyser la vision, la stratégies et les mesures concernant un désengagement ou une continuation du projet

- Quels sont les efforts actuels dans le domaine de modernisation de l'administration et en particulier l'amélioration de la qualité du service public ?
- Quels sont les défis à relever et les lacunes à combler dans le processus d'amélioration de la qualité du service public ?
- Apprécier la possibilité d'une éventuelle nouvelle programmation en considérant les leçons et recommandations de la phase actuelle du projet.

### **VI. PRODUITS ATTENDUS**

Le consultant chargé de l'évaluation, devra produire les rapports suivants :

- Un rapport initial d'évaluation – Un rapport initial doit être préparé et présenté au commanditaire durant la première semaine de la mission, par le consultant évaluateur. Il doit détailler la compréhension de l'évaluateur par rapport aux éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de : méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte des données. Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, activités et prestations ;
- Un Projet de rapport d'évaluation.
- Rapport d'évaluation finale.
- Une présentation power point sur les résultats, conclusions et recommandations de la mission

Le rapport finale de la mission ne devra pas excéder 40 pages, annexes non comprises.

## VII. METHODOLOGIE

Le consultant détaillera dans el rapport initial l'approche méthodologique qui sera suivie pour la réalisation de la mission. Toutefois, le déroulement de la mission devrait comporter les étapes ci-après :

- 1. Consultation de la bibliographie existante :** exploitation de toute la documentation produite dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Au cours de cette phase, la mission procédera à une revue documentaire qui consistera entre autres, à collecter les informations disponibles sur les approches, outils, et mécanismes de planification, de mise en œuvre et de suivi du projet ainsi que la documentation générée à l'occasion de l'exécution du projet. A cet effet une liste de documents obligatoires à considérer par la mission sera fournie à la mission. Sur cette base la mission fournira une note méthodologique.
- 2. Approche participative :** Il s'agit de l'organisation des réunions de travail avec les principaux acteurs et bénéficiaires sur les résultats du projet. Dans ce cadre, le consultant rencontrera les organisations de la société civile, en particulier les ONGs de contrôle de l'Action publique et de promotion de la citoyenneté et les principaux partenaires techniques et financiers notamment la coopération espagnole, la Banque Mondiale, la GTZ et l'Union Européenne.
- 3. Emploi de questionnaires :** des questionnaires seront élaborés par le consultant pendant la première semaine de la première semaine, en collaboration avec le chargé de programme afin de mesurer les résultats concrets par rapport aux objectifs du Programme et recueillir toute autre information pertinente pour l'évaluation. Ces questionnaires seront remplis par l'expert lors de ses entretiens individuels avec les différents interlocuteurs.

L'évaluation envisagée devra être réalisée conformément aux normes et directives d'éthique du Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation (UNEG).

## VIII. STRUCTURE DU RAPPORT

Le rapport de mission devra aborder l'ensemble des points énumérés dans les termes de référence et doit être présenté selon une structure qui met en exergue, sans être limité à, les sections suivantes :

- Une synthèse de deux pages au maximum décrivant les e but et les objectifs de l'évaluation, l'approche et les méthodes d'évaluation et un résumé des principales déductions, conclusions et recommandations.
- L'étendue et les objectifs de l'évaluation en abordant les principales questions liées à l'évaluation
- L'approche et méthodes d'évaluation
- L'analyse des données
- Les déductions et conclusions
- Les recommandations
- Et les enseignements tirés

## IX. PROFIL DU CONSULTANT

La mission d'évaluation sera conduite par un expert international spécialiste en modernisation de l'administration. en outre, l'expert évaluateur doit avoir une solide expérience (de 7 ans au moins ) dans la formulation et l'évaluation de programmes/projets de développement.

Il doit répondre au profil suivant :

- Diplôme universitaire de troisième cycle(minimum BAC+5) en droit, en administration publique, ou sciences politiques ;

- Expérience d'au moins 10 ans dans le domaine de la modernisation de l'administration publique et de l'appui institutionnel ;
- Une solide expérience dans la conduite des évaluations de projets dans le domaine de la gouvernance. L'évaluation de projets similaires dans le cadre de cette initiative est un atout
- Une bonne connaissance de la région de l'Afrique de l'Ouest et du monde arabe est un atout ;
- Parfaite maîtrise du français et bonne connaissance de l'anglais.
- Le consultant doit être indépendant par rapport aux institutions de formulation et de mise en œuvre du projet

## **X. DUREE DE LA MISSION**

**La durée totale de la mission est de 21 jours ouvrables subdivisés en 16 jours de présence sur le terrain à Nouakchott et 5 jours de travail à distance.**

Il est attendu que le consultant présentera dans son rapport initial, une proposition de plan d'exécution de la mission. toutefois, les quatre semaines de la mission pourrait être réparties comme ci-dessous.

<b>ECHEANCIER D'EXECUTION DES TACHES</b>	
<b>Date</b>	<b>Produit</b>
1 ere semaine	Elaboration, présentation et validation du rapport initial de la mission avec une note méthodologique de travail et formulation des questionnaires d'entretiens Réalisation des rencontres et entretiens avec les parties prenantes et les partenaires nationaux : Ministères bénéficiaires, les personnes ressources et Organisations de la société civile.
2ieme semaine	Poursuites des rencontres avec les partenaires nationaux et les PTF et visite de sites des actions réalisées dans le cadre du projet
3ieme semaine	Traitement des données recueillis et élaboration d'une version préliminaire du rapport d'évaluation Présentation d'un draft des conclusions de l'évaluation
4ieme semaine	Rapport final

## **XI. COMPOSTION DE DOSSIER DE CANDIDATURE**

Les consultants intéressés doivent soumettre un dossier de candidature comprenant une note méthodologique, le CV et el détail des missions accomplies pour attester de leur expérience.

Ce dossier est à envoyer par courrier électronique à l'adresse [procure.mr@undp.org](mailto:procure.mr@undp.org).

