Empowered lives.
Resilient nations.

Termes de référence pour
L'évaluation à mi-parcours du programme ART GOLD Mauritanie

ART GOLD *MAURITANIE*

I. Contexte

La République Islamique de Mauritanie compte une population d'environ 3.364.940 habitants en 2009, repartis sur une superficie de 1.030.700 km2. Le pays est à 90% désertique et faiblement peuplé ; néanmoins, la démographie est caractérisée par une très forte croissance oscillant autour des 2.5% par an2, ainsi que par une sédentarisation et urbanisation accrues.

Du point de vue administratif, la RIM est inspirée du système administratif local français, et elle est divisée en 13 wilayas (régions) dont le District de Nouakchott. Chaque wilaya constitue une circonscription administrative déconcentrée, placée sous l'autorité d'un Wali (Gouverneur) qui représente le pouvoir central. La Wilaya est divisée en Moughataas (Départements), dont chacune est placée sous l'autorité d'un Hakem (Préfet) ; le pays compte 55 Moughataas. Les Moughataas sont divisées en arrondissements, dirigés par des chefs d'arrondissements. Aujourd'hui, le pays compte 216 communes, dont 9 sont regroupées au sein de la Communauté Urbaine de Nouakchott.

Malgré le potentiel économique du pays, et les efforts des politiques nationales et internationales, l'accès aux richesses demeure inéquitable et le taux de pauvreté élevé bien qu'en baisse. Bien que le PIB par habitant ait plus que doublé depuis l'an 2000 (de 420 USD à 1 310 USD en 2012), la Mauritanie connaît un accès inéquitable aux richesses et une répartition inégale parmi la population, comme l'illustre l'indice de GINI qui stagne autour de 0.38. Bien qu'on observe une faible amélioration d'année en année, le taux de pauvreté demeure très élevé (42% en 2008). Ce constat se confirme par l'évolution de l'Indice de Développement Humain (IDH) qui était de 0.467 en 2012, classant ainsi la Mauritanie au 155ième rang sur un total de 187 pays du Rapport Mondial sur le développement humain de 2013.

II. Objet de l'évaluation

Le Gouvernement de la République Islamique de Mauritanie a entrepris une politique de décentralisation à travers l'adoption en 2010 d'une déclaration de politique qui vise à poursuivre et consolider le processus de décentralisation en vue, de promouvoir l'exercice de la démocratie d'une part et d'impulser le développement local d'autre part. Cette déclaration de politique nationale de décentralisation et de développement local a pour objectif de réaffirmer la volonté politique du gouvernement de faire de la décentralisation un choix stratégique irréversible**.**

La présente évaluation porte sur le « Programme Cadre ART GOLD Mauritanie » dont le document de projet a été signé avec le gouvernement mauritanien en octobre 2010. Ce programme s'inscrit dans la volonté politique du Gouvernement de la Mauritanie réaffirmée en 2010 à travers la « Déclaration de Politique de Décentralisation et de Développement Local », notamment en ce qui concerne l'orientation stratégique visant la promotion d'un cadre de coopération, de coordination et de pilotage du développement régional. Le programme a aussi en perspective, le développement économique local, la préservation de l'environnement et contribue à l'adaptation au changement climatique.

L'ART GOLD Mauritanie dont le démarrage effectif a été en 2011, est mis en œuvre par le Ministère de l´Intérieur et de la Décentralisation à travers la Direction Générale des Collectivités Territoriales avec l'appui du PNUD. Le programme est financé par le Gouvernement d´Espagne et par le PNUD.

Les axes d'intervention du programme ART GOLD Mauritanie sont les suivants :

- La Gouvernance et la Participation dans les processus de développement local ;
- La Sauvegarde et la Promotion de l'Environnement dans une perspective d'adaptation au changement climatique,
- Le Développement Economique Local (DEL)
- Les Systèmes Locaux des Services Socio-sanitaires

Les objectifs du Programme s'articulent autour de trois produits/composantes :

1) la consolidation d'un mécanisme participatif de concertation pour la planification, l'implémentation et le suivi du développement humain au niveau régional (composante institutionnelle)
2) la facilitation d'une planification régionale participative dans les domaines propres au développement local, impliquant les acteurs locaux et cohérente avec les stratégies sectorielles nationales (composante opérationnelle) ;
3) la promotion de partenariats stratégiques axés sur la capitalisation des connaissances et des bonnes pratiques en appui au développement régional (composante des partenariats)

Le Programme opère présentement dans 4 régions (Assaba, Brakna, Gorgol et Guidimakha). Les résultats obtenus incarnent le fruit d'une coordination, d'une planification et d'une articulation des actions, de manière à consolider la complémentarité et la synergie entre les niveaux local, national et global.

Au niveau institutionnel, le Programme se trouve présentement dans une phase d'appropriation par les autorités nationales et régionales au niveau des wilayas de l'Assaba et du Brakna et dans une phase initiale de lancement dans les régions du Gorgol et du Guidimakha.

Sur le plan opérationnel, le Programme a réussi quatre cycles de planification participative dont : (i) deux effectués dans les Wilaya de l'Assaba et du Brakna à l'issue desquels deux Plans Régionaux de Lutte contre la Pauvreté (PRLP) ont été validés et approuvés, ainsi que l'élaboration et la validation de deux documents des Lignes Directrices pour la Coopération Internationale (LDCI) et (ii) deux processus d'élaboration (LDCI) au niveau des wilaya d'extension (Gorgol et Guidimakha).

Au niveau des partenariats, le Programme s'est attaché à nouer des synergies avec les autres programmes et interventions du PNUD dans les domaines de l'environnement, de la gouvernance et de la pauvreté, avec le PNIDDLE (à travers la signature et la formalisation d'un cadre de partenariat visant à favoriser la complémentarité entre les deux programmes, d'harmoniser leurs approches d'intervention au niveau des communes, d'optimiser l'utilisation des ressources et surtout de l'assistance technique), avec les programmes VAINCRE (l'AFD) et le PERICLES(EU) notamment dans les questions du développement communal eu égard à leurs appuis de proximité au niveau local, avec les Communes, ainsi qu'avec certaines organisations de la société civile.

L'ART GOLD promeut la participation active du gouvernement et des institutions territoriales chargées de la gouvernance et des services fondamentaux pour le développement. Il œuvre notamment à la mise en place des mécanismes destinés à orienter les organisations de coopération internationale vers les priorités des stratégies de développement territorial ; l'appui de l'ensemble des services internationaux ART afin d'orienter vers les collectivités locales de la Mauritanie les administrations locales des pays donateurs et d'insérer les institutions de la Mauritanie dans le réseau international d'initiatives pour le développement local ; le renforcement des acteurs concernés, qui doivent acquérir expériences et expertise suffisantes, et peuvent ainsi continuer l'action d'assistance technique externe et la formation des fonctionnaires et des nouvelles générations.

III. Portée et objectifs de l'évaluation

1. Objectif général

La présente évaluation a pour objectif de fournir aux partenaires du programme, i.e. le PNUD, le Ministère des Affaires Economiques et du Développement, le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation et les autres partenaires, des informations d'appréciation des réalisations du programme, de tirer des enseignements et de capitaliser sur les bonnes pratiques ainsi que des recommandations pour l'orientation à prendre pour l'atteinte des résultats attendus et la consolidation et la pérennisation des acquis du programme.

2. Objectifs spécifiques

1. Apprécier la pertinence des actions et les progrès sur la voie de réalisation des résultats depuis le démarrage du programme en 2011 ;

2. Analyser la pertinence des actions par rapport aux priorités dans le domaine de la promotion d'un cadre de coopération, de coordination et de pilotage du développement régional ;

3. Formuler des recommandations en vue d'accélérer la mise en œuvre du projet et maximiser l'atteinte des résultats envisagés d'ici 2015.

IV. Critères clefs de l'évaluation

L'évaluation devra analyser les points suivants :

Pertinence du programme relativement aux :
- objectifs et la stratégie du projet par rapport aux priorités nationales et au mandat et priorités du PNUD ;
- aux besoins exprimés par les partenaires nationaux
- à la politique de la promotion d'un cadre de coopération, de coordination et de pilotage du développement régional ;
- à la politique de décentralisation et de développement local ;
- ressources affectées et aux partenariats ;
- acteurs et parties prenantes du projet ;
- zones d'interventions, groupes cibles ;
- mécanismes et modalités d'intervention et de suivi et d'évaluation

Efficacité à travers une analyse de :
- La quantité et la qualité des activités réalisées et des résultats atteints par le projet en rapport avec la programmation ;
- La répartition et l'utilisation des ressources ;
- Les mécanismes de mise en œuvre et de suivi-évaluation et le rôle des différents acteurs ;
- La contribution du projet à la réalisation des priorités du gouvernement appuyées par le PNUD ;
- Les partenariats développés.

Efficience, l'évaluation s'intéressera, par rapport aux produits réalisés et aux résultats atteints, à :
- L'utilisation des ressources du projet (adéquation des moyens et activités aux résultats à atteindre, bon usage des ressources, capacités d'exécution, etc.) ;
- Les partenariats mis en place, en lien avec les autres intervenants du secteur.

Durabilité des résultats et de leurs impacts en termes de renforcement des capacités des bénéficiaires et des partenaires nationaux et en terme de développement humain durable.

La mission devra formuler des propositions de capitalisation des acquis et d'amélioration pour une éventuelle poursuite des activités dans le cadre d'une extension du présent programme ou d''un nouveau programme en termes de stratégies et de dispositif organisationnel de mise en œuvre et de suivi du programme, de moyens matériels, humains et financiers nécessaires à sa mise en œuvre y compris les modalités d'exécution.

V. Questions relatives à l'évaluation

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

1. Evaluation des performances du programme

Les préoccupations majeures auxquelles il faudra répondre sont :

- quelle est la performance du programme en termes d'atteinte des résultats escomptés en référence aux indicateurs et cibles du cadre de ressources et résultats 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 programme a atteints ou pourra atteindre ses objectifs et aura ainsi contribué à l'objectif de consolidation du développement local ?
- Quelles valeurs ajoutées ou conséquences peuvent être attribuées au programme à ce stade ?
- quelles ont été l'efficience et l'efficacité 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 programme et des résultats atteints ?

2. Evaluation de la durabilité des résultats

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

- Les institutions et capacités renforcées
- Quelle a été la contribution du programme au renforcement des capacités nationales ?
- Quels outils devraient être mis en place pour assurer la durabilité et la diffusion des produits assurés par le programme ?
- Le niveau de fonctionnalité et durabilité des outils réalisés

3. Facteurs déterminants dans la mise en œuvre du programme

La mise en œuvre du programme 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 programme ?

- Le programme 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 de ressources et résultats 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 programme a-t-il été bien conçu et s'insère-t-il dans les stratégies nationales en matière d'appui à la gouvernance territoriale pour la coordination des actions de développent local ?

- 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
- 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 ?

4. Positionnement stratégique du PNUD

Le PNUD à travers ART GOLD, s'est-il stratégiquement bien positionné au regard des considérations suivantes :

- L'appui à la mise en œuvre des priorités nationales comme :
  - Le développement économique local, l'environnement 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
  - Le positionnement des autres partenaires dans le domaine

5. Analyse de situation dans la perspective d'une extension du programme

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

- Quels sont les efforts actuels dans le domaine ?
- Quels sont les défis à relever et les lacunes à combler dans le processus ?
- Apprécier la possibilité d'une éventuelle nouvelle programmation en considérant les leçons et recommandations de la phase actuelle du programme.

VI. Résultats attendus

Au terme de cette évaluation, les partenaires devront disposer d'éléments pertinents pour la prise de décision. L'évaluation à cet effet, devra fournir une information d'analyse sur :

- L'état de la mise en œuvre du projet et des progrès réalisés par rapport aux différents objectifs retenus ;
- Les facteurs ayant influencé positivement ou négativement à tous les niveaux l'atteinte des objectifs du projet ;
- Le degré d'atteinte des objectifs ;
- Les Forces, Faiblesses, Opportunités et Risques du projet ;
- Les stratégies de partenariat développées et leur efficience ou non pour l'atteinte des objectifs ;
- La définition d'orientations claires, de suggestions ou de recommandations pertinentes (en termes d'objectifs à atteindre, d'actions à entreprendre, de partenariat à développer, etc.);
- L'identification et la documentation des enseignements qui en résultent en termes de bonnes ou de mauvaises pratiques ;
- L'opportunité et les modalités d'extension du programme existant, ainsi que les conditions de sa mise en œuvre efficiente ;

VII. Produits attendus

La mission 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 final de la mission ne devra pas excéder 40 pages, annexes non comprises.

VII. Méthodologie

Le consultant international détaillera dans le 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 partenaires nationaux et régionaux/locaux ainsi que les principaux partenaires techniques et financiers et les programmes et projets intervenant en la matière notamment la coopération espagnole, le PNIDDLE (quoi ?), le programme VAINCRE, l'Union Européenne, la GIZ.

L'évaluation envisagée sera 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 éléments suivants :

- Une synthèse de trois pages au maximum décrivant les 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
- La matrice d'évaluation remplie
- Une mise à jour des indicateurs du programme, discussion de leur pertinence et éventuellement proposition d'autres indicateurs pertinents
- Les déductions et conclusions
- Les recommandations
- Et les enseignements tirés

IX. Profil de consultant

La mission d'évaluation sera conduite par un expert international spécialiste en évaluation des programmes et projets dans le domaine. Il doit avoir une solide expérience dans la formulation et/ou l'évaluation de programmes/projets.

Il doit répondre au profil suivant :

- Diplôme universitaire de troisième cycle (minimum BAC+5) en droit, en administration publique, ou sciences politiques, en relations internationales ou discipline connexe ;
- Expérience d'au moins 10 ans dans le domaine de la gestion ou évaluation des projets dans le domaine de la Gouvernance démocratique et de l'appui institutionnel ;
- Une solide expérience dans la conduite des évaluations de projets dans le domaine de la décentralisation, le développement économique local et la gouvernance multi niveau et multi acteurs.
- Une bonne connaissance de la région de l'Afrique de l'Ouest ou du Maghreb est un atout ;
- Une expérience avec le système des Nations Unies et le PNUD en particulier est un atout ;
- Parfaite maîtrise du Français ; une bonne connaissance de l'anglais est un atout.

Le consultant doit être indépendant par rapport aux institutions de formulation et de mise en œuvre du projet

X. Durée et déroulement de la mission

La durée estimée de la mission est de 20 jours ouvrables. Il est attendu que le consultant présentera dans son rapport initial, une proposition de méthodologie détaillée incluant un plan d'exécution de la mission. Toutefois, une esquisse de calendrier indicatif pourrait être comme ci-dessous :

Principales tâches à réaliser	Responsables d'exécution	Durée
Briefing avec le PNUD et les partenaires nationaux	PNUD, DGCT	1j
Élaboration et transmission d'un **rapport initial** : compréhension du mandat, méthodologie à suivre, **- Présentation revue et validation par le PNUD et les partenaires nationaux du rapport initial**.	Consultants	2j
Recherche documentaire, Analyse et exploitation de la documentation, Premiers résultats de l'étude, Collecte et analyse des informations complémentaires (incluant une mission de terrain d'une semaine), Concertation et échanges avec les acteurs et partenaires… en vue de la production du **Rapport provisoire**	consultant	10
Présentation des résultats de l'évaluation, animation de la rencontre et rapport avec les **recommandations et commentaires à considérer pour l'évaluation**	consultant	1j
Finalisation du rapport en tenant compte des résultats de la réunion technique et des commentaires reçus : **Premier draft du rapport final**	consultant	2j
Débriefing avec le PNUD et les partenaires nationaux	consultant	1j
Revue du rapport après relecture des commanditaires : **Version finale du rapport**	consultant	3j
Durée totale		**20j**