**TERMES DE REFERENCE pour l’Evaluation**

**DU**

**Programme d’Appui à la Gouvernance, à la Résilience Economique pour la Réduction de la Pauvreté (PAGER)**

1. **LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS DU PAGER**

Le Gouvernement du Mali et le PNUD ont mis en place un Programme d’Appui à la Gouvernance, à la Résilience Economique pour la Réduction de la pauvreté (PAGER). Ce programme accompagne les efforts du Gouvernement pour l’appui aux secteurs de la gouvernance économique. Le programme vise à renforcer et à améliorer la gouvernance économique, dans une situation de sortie de crise, pour une meilleure coordination de la gestion des politiques, de la résilience économique et de la réduction de la pauvreté. A travers ce programme, le PNUD et le Gouvernement entendaient mettre à jour les politiques et stratégies de développement formulées avant la crise, pour refléter les nouvelles priorités et prendre en compte les effets immédiats et à terme de la crise socio-politique et sécuritaire de 2012 et 2013.

Le Programme a été mis en œuvre entre 2013 et 2015 et a été prorogé en 2016. Le programme est financé par le PNUD, la GIZ, le MPTF (suivi du Fonds de Stabilisation) et le Gouvernement du Mali Le PAGER regroupe 4 anciens projets du PNUD et appuie 5 ministères dans une démarche d’approche programme.

Le PAGER comprend trois (3) sous-programmes que sont : i) l’appui aux politiques et aux stratégies économiques, ii) le renforcement de l’efficacité de la gestion de l’aide et iii) le renforcement de la résilience économique.

Le cadre institutionnel pour la mise en œuvre et le suivi du programme est constitué d’un comité technique composé des partenaires de mise en œuvre et d’un comité de pilotage.

1. **Sous-programme « Appui aux politiques et Stratégies Economiques »** avec 5 composantes :
* Suivi et promotion du développement humain (études, rapports, enquêtes, RNDH) ;
* Développement des capacités pour la mise en œuvre des stratégies de réduction de la pauvreté  (planification et suivi-évaluation des politiques publiques aux niveaux central et décentralisé ; gestion des finances publiques, etc.) ;
* Soutien à la Stratégie de croissance accélérée à travers le renforcement du dialogue public-privé au niveau central et sectoriel (grappes);
* Réflexions prospectives et études sur les grands défis du développement ;
* Suivi des progrès des OMD à travers des indicateurs et outils statistiques.

Les ancrages institutionnels des cinq composantes de ce Sous-programme se situent respectivement au niveau : (i) de la Cellule Technique CSLP (Ministère de l’Economie et de l’Action Humanitaire ) ; (ii) des Directions Générales du Budget, des Impôts et des Douanes (Ministère des Finances) ; (iii) du Cadre de concertation Secteur Public-Secteur Privé (Ministère du Commerce et de l’Industrie) ; (iv) de l’ODHD (Ministère du Développement Social, de la Solidarité et des Personnes Agées) et (v) de l’INSTAT (Ministère de l’Economie et de l’Action Humanitaire).

Les principales réalisations dans le domaine de l’appui aux politiques et stratégies ont été :

* La formulation du Cadre Stratégique pour la Relance Économique et le Développement Durable (CREDD) et son adoption par le gouvernement comme nouveau cadre de référence du développement du pays issu de la relecture du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté (CSCRP 2012- 2017);
* La production du 10ème Rapport National sur le Développement Humain 2015 (RNDH : Migrations et le Développement humain ;
* L’élaboration du 3ème rapport de suivi de la mise en œuvre des OMD;
* L’élaboration et la dissémination du 9ème RNDH 2014 sur la Gouvernance socio politique, économique et sécuritaire et la résilience à la crise de 2012 ;
* Les études thématiques dont les enquêtes sur le profil de pauvreté des 703 communes, situation de référence dans les 166 communes les plus vulnérables, l’élaboration et la diffusion du rapport sur la perception de la retraite au Mali ;
* L’élaboration et la diffusion du rapport sur la définition des besoins prioritaires complémentaires dans les 166 communes les plus vulnérables du Mali ;
* Le suivi de la mise en œuvre du CSCRP à travers l’appui à l’organisation des revues 2013, 2014 et 2015 du CSCRP et la production du rapport annuel correspondant ;
* L’appui à la publication et la diffusion du bulletin semestriel « CSLP INFO » sur les thèmes : le CREDD, les ODD et le PAGER;
* La production du rapport annuel de mise en œuvre du Fonds national de stabilisation économique et sociale ;
* La prise en charge d’un expert chargé du suivi des grands travaux au niveau de la présidence?;
* Réflexion sur la mise en place d’un cadre d’évaluation des politiques publiques avec l’organisation d’un atelier national sur l’évaluation la formation des cadres des structures de contrôle et de planification en évaluation des politiques publiques.
1. **Sous-programme « Renforcement de l’efficacité de la gestion de l’aide »,** avec3 composantes:
* Contribution à la mise en œuvre des engagements pris par le gouvernement et les PTF dans le cadre de la Déclaration de Paris et du partenariat mondial de Busan sur l’efficacité de l’aide pour le développement ;
* Renforcement du Dialogue PTF/Gouvernement ;
* Amélioration de la mobilisation et de la gestion de l’aide.

Ce Sous-programme a pour ancrage le Secrétariat à l’Harmonisation de l’Aide (SHA) du Ministère de l’Economie et de l’Action Humanitaire, en relation avec la Direction de la Coopération Multilatérale du Ministère des Affaires Etrangères qui devra bénéficier d’actions de renforcement des capacités en matière de mobilisation de ressources.

Les principales actions du programme réalisées ont été :

* La production du Cadre de Ressources à Moyen Terme (CRMT) sur le suivi des engagements et des décaissements des PTF ;
* La formation des acteurs du secteur privé et des magistrats sur la pratique de l’arbitrage en Afrique dans le cadre de l’OHADA ; (s’assurer que cette activité était prévue)
* La mise en œuvre du plan de collaboration avec le «  Pôle Stratégies de développement et finances publiques » sur l’application des Directives sur le Cadre Harmonisé des Finances Publiques avec la formation sur la conduite du Changement;
* La contribution au suivi de la mise en œuvre des recommandations de la Conférence de Paris du 15 octobre 2015 et de celle de Bruxelles du 15 mai 2013 ;
* Le renforcement du Dialogue PTF/Gouvernement (organisation et suivi des rencontres Primature-Troïka) ;
* Le suivi des déclencheurs et l’organisation de la revue budgétaire conjointe ;
* L’élaboration et la diffusion des rapports annuels du Cadre de Ressources à Moyen Terme (CRMT) ;
* La participation à l’élaboration et la mise en œuvre de la SCAP II et de son plan d’action conjoint Gouvernement –PTF ;
* Le suivi de la mise œuvre du Fonds de stabilisation à travers l’élaboration du rapport d’audit et du rapport final du FNSE ;
* La mise en place d’un système de gestion de l’aide ;
* L’appui à la mise en œuvre du Cadre Harmonisé des Finances Publiques de l’UEMOA et du plan de collaboration avec le Pôle (Stratégies de développement et finances publiques, dissémination des directives UEMOA) :
* La contribution à la mise en œuvre du calendrier harmonisé des revues.
1. **Sous-programme « Renforcement de la résilience économique»,** avec 4 composantes dédiées à l’appui au dialogue entre acteurs, à la mise en place de cadres de concertation et aux actions d’appui à la résilience économique.
* **Résilience économique à travers les cadres d’accélération des OMD (CAO/MAF) :**

•Renforcement du cadre de concertation entre l’Etat (Ministères Agriculture et Santé) et les partenaires au développement pour le financement et le suivi des Cadres d’Accélération des OMD (CAO), OMD 1 & 5

•Plaidoyer auprès du secteur privé et de la Société Civile pour leur implication (forte) dans l’accélération des progrès vers les OMD

•Partage d’expériences et de « success stories » dans les thématiques de sécurité alimentaire et d’accélération des OMD en général ainsi que dans le rôle des différents acteurs concernés.

Les réalisations de cette composante sont relatives l’élaboration du troisième rapport de suivi des OMD, à la préparation de la position du Mali sur l’agenda de développement post 2015 ainsi que l’appui à 250 femmes de la région de Tombouctou pour la mise en place des activités génératrices de revenus dans le cadre du MAF.

Il est prévu une évaluation finale du programme, conformément aux règles régissant l’exécution des projets PNUD. Les présents termes de référence sont élaborés dans ce contexte, sur la base du document de projet signé entre les parties prenantes.

1. **OBJECTIFS DE L’EVALUATION**

**2.1. Objectif global**

L’objectif global de l’évaluation est de faire le bilan du Programme en dégageant les atouts et contraintes à travers une analyse approfondie de ses réalisations, la pertinence et la viabilité, l’efficacité et l’efficience ainsi que les effets induits et la durabilité des interventions. Cette évaluation qui s’inscrit dans le plan d’évaluation du CPD devra aussi définir les orientations d’un futur programme d’appui à la planification et à la gestion du développement.

**2.2. Objectifs spécifiques**

Cette mission d’évaluation sera entreprise conformément aux procédures du PNUD dans le but d’atteindre les objectifs spécifiques suivants :

1. Evaluer les réalisations du programme et les progrès accomplis dans la poursuite de ses objectifs (globaux et spécifiques).
2. Formuler des recommandations permettant au programme de renforcer ses acquis et de surmonter les contraintes et difficultés éventuelles qui pourraient être liées au cadre institutionnel, à la stratégie du programme, aux modalités d’exécution et de mise en œuvre, aux inputs, aux résultats ou aux activités.
3. Formuler des recommandations et faire des suggestions pour l’orientation future du programme en prenant en compte le contexte et la valeur ajoutée de l’intervention du PNUD, y compris sur la façon dont les réalisations du programme pourraient être capitalisées, valorisées et pérennisées.
4. **PORTEE DE L’EVALUATION**

L’évaluation portera plus spécifiquement sur les aspects suivants :

**3.1. Conception et contenu du Programme**

La mission passera en revue la conception du Programme, particulièrement ses objectifs et ses résultats attendus et évaluera leur pertinence et validité par rapport aux besoins, politiques et priorités nationales. L’évaluation devrait fournir les éléments d’appréciation pertinents permettant de s’assurer de la réalisation satisfaisante des objectifs et des résultats assignés et de procéder aux ajustements nécessaires au besoin. Elle devra tenir compte des changements institutionnels intervenus dans l’environnement national et apprécier la validité de la conception du programme dans ce contexte.

**3.2. Gestion du Programme**

La mission passera en revue la qualité et la pertinence des inputs, des activités et la capacité de réponse du programme aux différentes circonstances rencontrées.

En outre, la mission évaluera et fera des recommandations sur :

1. les efforts de l’équipe du programme à établir des relations de travail avec les structures bénéficiaires et les différentes composantes du programme ainsi qu’avec les partenaires au développement;
2. l’efficacité des structures de mise en œuvre du programme et le degré d’implication du Gouvernement;
3. l’efficacité du suivi et de l’appui assurés par le PNUD et les partenaires de mise en œuvre dans la mise en place des apports et l’atteinte des résultats;
4. la structure des coûts et l’efficience des opérations du programme, mettant en relation les ressources dépensées (inputs) avec les résultats obtenus (outputs).

**3.3. Stratégie de mise en œuvre du programme et résultats**

La mission visitera le programme et passera en revue sa stratégie de mise en œuvre particulièrement la stratégie de mise en œuvre du renforcement des capacités. Elle appréciera la pertinence et le degré d’atteinte des résultats attendus tels que planifiés. Une attention particulière sera accordée à :

* la contribution du Programme au suivi et à l’élaboration du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la pauvreté (CSCRP) et des OMD;
* la pertinence des modalités d’exécution (NEX) du programme et le rôle joué par les différents acteurs.

**3.4. Durabilité**

 La mission évaluera la durabilité des résultats du programme et la capacité des structures bénéficiaires à s’en approprier ainsi que sa contribution au développement des capacités notamment et sa contribution à la promotion du développement humain durable et de la lutte contre la pauvreté et de l’efficacité de l’aide. Elle formulera des recommandations et suggestions sur les modalités de capitalisation, de valorisation et de pérennisation des résultats engrangés par le Programme.

1. QUESTIONS RELATIVES A L’EVALUATION

L’évaluation portera plus spécifiquement sur les aspects suivants :

**Pertinence:**

* Les objectifs et les résultats attendus sont-ils pertinents ?
* Les objectifs et les résultats attendus sont-ils cohérents avec les politiques et priorités nationales ?

**Efficacité :**

* Comment les intrants et les activités ont-ils mené aux produits?
* Quelle était la couverture de l’intervention? Est-ce qu’elle a atteint les groupes cibles prévus?
* Quels facteurs ont contraint ou facilité l'atteinte des résultats (Quelles étaient les influences contextuelles)?
* En quoi et pourquoi certains résultats escomptés n’ont-ils pas été atteints ? Quelles leçons peut-on en tirer ?
* Les interventions du programme ont-elles pris en compte les questions liées au Genre ? De quelle manière les résultats obtenus par le programme ont-ils différemment touché les femmes et les hommes ? (Cette question a-t-elle été évoquée lors de l’évaluation ?)

**Efficience :**

* Les intrants (financiers et matériels) investis ont-ils été utilisés de façon optimale pour atteindre les produits ?
* Les intrants (ressources humaines, matérielles, financières, etc.) ont- ils été fournis dans les délais? Raisons et impacts ?
* Les ressources ont-elles été dépensées rationnellement?
* Les mêmes investissements auraient-ils permis d’atteindre plus de résultats ? Si oui, comment ?

**Durabilité :**

* Quelle sera la pérennité des résultats du programme après l'arrêt de la coopération avec le PNUD ? Que faudrait-il faire pour l’assurer ?
* Le programme aura-t-il des effets durables après sa clôture ? Que faudrait-il faire pour l’assurer ?
* Est-ce que les parties prenantes sont prêtes à continuer de soutenir les activités du programme?
* Quelles seront les différentes options pour assurer la consolidation des acquis du programme ?
* Quels éléments de plaidoyer faut-il développer pour amener l’Etat et les partenaires techniques et financiers à financer les options retenues ?

**Impact :**

* Quels sont les résultats concrets du projet sur les groupes cibles et/ou la population, directement ou indirectement ? Quels correctifs à proposer ?
* Les résultats obtenus par le projet en termes de produits et d’effets vont-ils permettre d’atteindre l’impact escompté pour les bénéficiaires et la population en général ?

**Partenariat et Renforcement des capacités :**

* Quel est le rôle des Partenaires impliqués dans la gestion du Programme?
* De quelle manière, le programme a-t-il contribué au renforcement des capacités des Partenaires Nationaux ?
1. **DUREE ET METHODOLOGIE DE LA MISSION**

La mission qui durera 30 jours, débutera ses activités dès notification de la consultation par le PNUD et acceptation des conditions et du contenu des présents termes de référence. Le consultant proposera une méthodologie prenant en compte entre autres les aspects ci-dessous ? :

* + - Le Consultant vérifiera et appréciera les critères énoncés au point III (pertinence, efficacité, efficience, viabilité et effet induit/impact) ;
		- Le Consultant analysera les défis rencontrés par le programme et les enseignements à tirer de la gestion du projet par l’Agence d’exécution et par le PNUD ;
		- Le Consultant mettra en valeur les enseignements tirés du programme en fonction des résultats atteints, de la procédure suivie, de la stratégie utilisée, et formulera des recommandations ;
		- Le Consultant rencontrera les autorités de tutelle et visitera les structures bénéficiaires ainsi que les Partenaires techniques et financiers (PNUD, GIZ, Autres PTF) ;
		- Le Consultant mettra en valeur les bonnes pratiques, succès et témoignages utiles ;
		- Le Consultant analysera la valeur ajoutée du PNUD.
1. **Produits DE L’EVALUATION**

L’évaluation du programme devra fournir les produits suivants :

* Un rapport initial d’évaluation – Un rapport préliminaire préparé par l’équipe d’évaluation et présentant la méthodologie et le plan de travail indicatif de l’équipe avant le début de la mission. Ce rapport détaillera la compréhension de l’équipe par rapport aux éléments qui seront évalués et pour quelle raison ils vont être 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, en désignant un membre de l’équipe qui aura la responsabilité de chaque tâche ou produit. Le rapport initial offre aux évaluateurs une opportunité de vérifier qu’ils partagent la même compréhension au sujet de l’évaluation et également de clarifier tout malentendu au départ.
* Un Projet de rapport d’évaluation – Les principales parties prenantes dans l’évaluation doivent réviser le projet de rapport pour veiller à ce que l’évaluation réponde aux critères de qualité requis.
* Un Rapport final d’évaluation : Il sera transmis par le Consultant au PNUD et aux Partenaires de mise en œuvre en version soft et papier avec des conclusions et recommandations, dans les 15 jours qui suivront la tenue de la réunion de restitution. Ainsi la mission devra présenter ses conclusions et faire des recommandations spécifiques concernant tous les sujets couverts ci-dessus. Spécifiquement, ceux-ci devraient comprendre :
	+ 1. des recommandations d’ordre général concernant la stratégie de mise en œuvre du programme en vue d’atteindre les objectifs;
		2. en conformité avec les conclusions, des recommandations spécifiques allant dans le sens de l’atteinte des résultats du programme,
		3. des recommandations en vue de définir les orientations futures et de renforcer les acquis du programme.

**Evaluation des notes d’informations et autres éléments de connaissance** ou participation dans les évènements de partage des connaissances, le cas échéant.

1. **PROFIL DU CONSULTANT**

La mission sera effectuée par un consultant national spécialiste en développement et possédant une expertise confirmée dans le domaine de la planification, et de la gestion du développement notamment le renforcement des capacités.

Le Consultant devra avoir les qualifications suivantes :

- Diplôme supérieur (BAC+5) en Sciences sociales (Economie de développement …);

- Avoir une expérience de 10 ans au moins dans le domaine de la formulation et de l’évaluation des projets/programmes ;

- Une expérience approfondie et adéquate, notamment des questions liées à la gestion de projet;

- Une excellente connaissance des méthodes et techniques d’évaluation de projet ;

- Avoir une connaissance du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté, des OMD, des ODD et de la gestion de l’aide ;

- Il devra avoir une bonne connaissance de l’administration malienne et du système des Nations Unies au Mali.

1. ETHIQUE D’EVALUATION

L’évaluation devra être conduite dans le respect et la protection des droits et du bien-être des populations et des communautés auxquelles elles appartiennent, conformément à la Déclaration Universelle des Droits de l’Homme des Nations Unies et autres conventions sur les droits de l’Homme. L’évaluation devra être conduite conformément aux principes contenus dans les « Directives éthiques pour l’évaluation » l’UNEG[[1]](#footnote-1).

1. REMUNERATION

La rémunération se fera sur les ressources du PAGER suivant les barèmes du PNUD et selon les modalités suivantes :

- 20% à la signature du contrat ;

- 30% au dépôt du rapport provisoire ;

- 50% au dépôt du rapport final.

 **ANNEXES**

Cadre de résultats et théorie du changement ; Principales parties prenantes et principaux partenaires ; Documents à consulter ; format requis pour l’évaluation ; code de conduite….

1. UNEG, ‘Ethical Guidelines for Evaluation’, June 2008. Available at http://www.uneval.org/ search/index.jsp?q=ethical+guidelines [↑](#footnote-ref-1)