Rapport de l’évaluation à mi-parcours du programme pays (CPD) 2020 - 2024

Pays de l’intervention d’évaluation : Mali

Organisation commanditaire de l’évaluation : PNUD/Bureau Pays

Évaluateur principal : Daniel Mikayoulou

Consultant National : Djibril Doucouré

Date du Rapport : 30 janvier 2023

Janvier 2023

**TABLE DES MATIERES**

[Sigles & acronymes 3](#_Toc126056184)

[Résumé exécutif 4](#_Toc126056185)

[Introduction 8](#_Toc126056186)

[I - Contexte de mise en œuvre du CPD 2020 - 2024 au cours des deux dernières années 9](#_Toc126056187)

[I.1 - Aperçu sur la situation géographique, administrative et démographique 9](#_Toc126056188)

[I.2 - Evolution du contexte national 10](#_Toc126056189)

[I.3 - Progrès accomplis vers l’atteinte des ODD 12](#_Toc126056190)

[II - Présentation succincte et évaluabilité du programme pays en tant qu’objet de l’évaluation à mi-parcours 13](#_Toc126056191)

[II.1 - Présentation succincte du programme pays 13](#_Toc126056192)

[II.2 - Analyse de l’évaluabilité du programme pays 14](#_Toc126056193)

[III - Objectifs, champ et critères de l’évaluation, approche méthodologique 15](#_Toc126056194)

[III.1 - Objectifs de l’évaluation 15](#_Toc126056195)

[III.2 - Champ de l’évaluation 15](#_Toc126056196)

[III.3 - Critères et questions de l’évaluation 16](#_Toc126056197)

[III.4 - Approche méthodologique de l’évaluation 17](#_Toc126056198)

[III.4.1 - Collecte documentaire 17](#_Toc126056199)

[III.4.2 - Entretiens avec les informateurs clés 18](#_Toc126056200)

[III.4.3 - Groupes de discussion 18](#_Toc126056201)

[III.4.4 - Visites de terrain 18](#_Toc126056202)

[III.4.5 - Traitement, analyse des données et production du rapport 18](#_Toc126056203)

[IV - Constatations et conclusions 19](#_Toc126056204)

[IV.1 - Pertinence 19](#_Toc126056205)

[IV.2 - Efficacité et efficience de la mise en œuvre du CPD 23](#_Toc126056206)

[IV.2.1 - Efficacité et efficience des interventions relatives à la priorité Gouvernance et consolidation de la paix 23](#_Toc126056207)

[IV.2.2 - Efficacité et efficience des interventions relatives à la priorité croissance inclusive et promotion du secteur privé 30](#_Toc126056208)

[IV.2.3 - Efficacité et efficience des interventions relatives à la priorité Durabilité environnementale et résilience face aux effets néfastes des changements climatiques 35](#_Toc126056209)

[IV.3 - Cohérence de la mise en œuvre du CPD 39](#_Toc126056210)

[IV.3.1 - Cohérence interne 39](#_Toc126056211)

[IV.3.2 - Cohérence externe 39](#_Toc126056212)

[IV.5 - Durabilité 40](#_Toc126056213)

[IV.6 - Droits fondamentaux  et Égalité des sexes et genre 41](#_Toc126056214)

[IV.7 - Mise en œuvre, suivi et évaluation 42](#_Toc126056215)

[IV.8 - Développement des partenariats et mobilisation des ressources 42](#_Toc126056216)

[IV.9 - Communication et gestion des connaissances 43](#_Toc126056217)

[V - Recommandations et leçons apprises 43](#_Toc126056218)

[V.1 - Recommandations 43](#_Toc126056219)

[V.2 - Leçons apprises 43](#_Toc126056220)

[Annexes 45](#_Toc126056221)

[**3.3** **Critères d’évaluation et questions clés** 49](#_Toc126056222)

[Annexe 4 : Matrice d’évaluation 55](#_Toc126056223)

# Sigles & acronymes

*CNT Conseil national de transition*

*CPD Country programme document*

*CREDD Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable*

 *2019 - 2023*

*COVID 19 Corona virus 19*

*DGCT Direction générale des collectivités locales*

*IDE Investissement direct étranger*

*MINUSMA Mission des Nations Unies pour la stabilisation du Mali*

*ODD Objectifs de développement durable*

*ONUFEMMES Entité des Nations Unies pour l’égalité des sexes et l’autonomisation des*

 *femmes*

*PAGT Plan d’action du gouvernement de transition*

*PBF Peace building fund*

*PDI Personnes déplacées internes*

*PIB Produit intérieur brut*

*PNUD Programme des Nations Unies pour le développement*

*UNFPA Fonds des Nations Unies pour la population*

*UNICEF Fonds des Nations Unies pour l’enfance*

# Résumé exécutif

Le présent rapport de l’évaluation à mi-parcours rend compte des constats, des conclusions, des recommandations et des leçons apprises de la mise en œuvre du CPD 2020 - 2024 en se focalisant sur les deux premières années de son exécution. Cet exercice évaluatif s’inscrit dans le cadre de la réalisation du plan de l’évaluation 2020 - 2024. Selon les Termes de référence, son objectif général 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)*». Cette évaluation doit donc permettre au PNUD de prendre des décisions stratégiques et tactiques afin d’ajuster éventuellement ces choix stratégiques en tenant compte de l’évolution du contexte, de renforcer l’efficacité et l’efficience de la mise en œuvre de ses interventions.

L’évaluation à mi-parcours s’est basée sur approche participative et inclusive qui a permis d’impliquer les partenaires nationaux notamment les ministères et les autres institutions publiques, les agences des Nations Unies et les PTF. L’approche méthodologique a essentiellement consisté a répondre aux questions et sous questions évaluatives en se basant sur des données probantes ou des évidences collectées en utilisant une combinaison de méthodes. La revue documentaire a permis de collecter plusieurs données sur l’exécution du CPD. Des entretiens avec des informateurs clés ont été organisés à Bamako avec le personnel du PNUD, des autres agences, du bureau du Coordonnateur résident, et les représentants de quelques partenaires d’exécution. Cependant, une seule visite de terrain a été conduite à Mopti. Des groupes de discussion ont été organisés à Bamako et à Mopti.

L’analyse des données recueillies a permis de tirer les conclusions suivantes :

1. Pertinence

*Le CPD 2020 - 2024 notamment ses priorités répondent aux besoins nationaux identifiés dans plusieurs rapports et aux priorités nationales déclinées dans le CREDD.* *Ces priorités sont également alignées aux ODD, aux axes de changement et aux solutions distinctives du plan stratégique 2022 - 2025 du PNUD ainsi qu’à l’offre du Sahel.* Ce constat *a été confirmé par les partenaires lors des entretiens particulièrement par la Cellule technique du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CT/CSLP), l’Observatoire de développement durable et de lutte contre la pauvreté (ODHD/LCP) et l’agence de l’environnement et du développement durable (AEDD).*

1. Efficacité

***S’agissant de la priorité Gouvernance et consolidation de la paix*** : *De façon générale, les cibles mi-parcours ont été atteintes. Cependant les résultats du produit 1.1 ne sont pas très reluisants. En effet le taux d’atteinte des cibles du produit 1 est respectivement de 48% en 2020 et 26% en 2021. Cela peut s’expliquer en partie par le fait que le PNUD n’a pas pu mobiliser l’intégralité des contributions initialement annoncées pour le projet Décentralisation. La contribution financière du gouvernement en général reste toujours faible et limite l’appropriation et l’atteinte des résultats. Des efforts devraient être faits pour diversifier les sources de financement des initiatives en faveur de la Décentralisation y compris la participation du gouvernement, conformément à la stratégie de partenariat et mobilisation des ressources du bureau.*

* ***En ce qui concerne la priorité Croissance sans exclusion et promotion du secteur privé :*** *Les taux de réalisation se sont situés globalement à 100% ou plus à l’exception des indicateurs 2.4.1 (59%) et 2.1.1 (67%) en 2020. Les progrès sont donc très satisfaisants. Mais, le PNUD devra appuyer davantage le développement de l’entrepreneuriat et la création des emplois particulièrement des femmes et des jeunes en inscrivant ces interventions dans la perspective du développement de chaînes des valeurs et la promotion des innovations en maximisant l’utilisation du levier transformation digitale.*
* ***Pour la priorité Durabilité environnementale et résilience face aux effets néfastes des changements climatiques :*** *Les taux de réalisation sont satisfaisants. Ils se situent à plus de 90% pour la majorité des indicateurs.*
1. Efficience

***Efficience des interventions relatives à la Gouvernance et la consolidation de la paix*** : *L’utilisation des ressources a été efficiente. En effet, en 2020 et 2021, les taux se sont situés à 265% en 2020 et de 204% en 2021 malgré le contexte du mali marqué par la crise sociopolitique et la pandémie du COVID 19. Cette tendance s’est maintenue en 2022. Cependant, le niveau de ces taux laisse transparaitre un problème de planification et de budgétisation. Les taux de réalisation des cibles sont respectivement de 82% et de 135% pour les années 2020 et 2021 alors que les taux d’exécution financière sont respectivement de 308% et de 244%. Ces taux montrent qu’on a consommé plus de ressources par rapport aux cibles atteintes. Une telle situation pourrait s’expliquer par une augmentation des coûts des facteurs utilisés. Mais, il pose un problème d’efficience dans l’utilisation des ressources.*

***Efficience des interventions relatives à la croissance sans exclusion et la promotion du secteur privé :*** *Les taux d’exécution financière sont de 66% et 26% pour les années 2020 et 2021. Ces taux sont très faibles. Cette faiblesse peut être imputée au démarrage tardif du PAGEDD et au flottement en termes de personnel au sein de l’unité croissance inclusive au PNUD Mali. Au regard des besoins en termes d’objectifs sur la relance économique, des efforts doivent être faits pour améliorer voire combler les retards dans la mobilisation des ressources pour l’effet 2 dans les deux prochaines années.*

***Efficience des interventions relatives à la durabilité environnementale et résilience face aux effets néfastes des changements climatiques :*** *Les taux d’exécution financière ont été de 188 en 2020 et 47 % en 2021. La tendance baissière s’est accentuée en 2022 avec un taux relativement très bas de 18%. Cette tendance pourrait s’expliquer par l’importance croissante accordée à la gouvernance particulièrement aux questions sécuritaires.*

1. Cohérence

L’analyse a permis de noter une cohérence interne entre les priorités ou les portefeuilles qui est sous-tendu par la théorie du changement du CPD. Il y’a des interdépendances claires entre ces trois priorités. On a également relevé une cohérence entre les priorités et les différents résultats. Cette cohérence est très perceptible à travers les énoncés des résultats qui se rapportent aux thématiques ou aux domaines couverts par les priorités.

S’agissant de la cohérence externe, le PNUD a développé des synergies et des complémentarités avec les partenaires nationaux, les autres agences, la MINUSMA et les PTF grâce à la modalité d’exécution nationale, les programmes conjoints, son rôle intégrateur et sa stratégie de développement des partenariats et de mobilisation des ressources ainsi que l’approche Nexus Humanitaire-Développement-Paix expérimentée dans le centre du Mali.

1. Durabilité

Le PNUD a à son actif une riche expérience en termes de durabilité des interventions. Cet atout du PNUD a été particulièrement signalé lors des entretiens avec la Cellule technique du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté, l’Observatoire du développement humain et l’Agence de l’environnement et du développement durable (AEDD). Le PNUD utilise sept approches pour garantir la viabilité des acquis des projets. Il s’agit de : (i) *L’adoption d’une approche participative et inclusive à la phase de conception du projet* ; (ii) *L’ancrage stratégique et institutionnel des projets ; (iii) La modalité d’exécution nationale ; (iv) Le renforcement des capacités institutionnelles, techniques et en ressources humaines ; (v) L’approche communautaire grâce à la présence dans les zones d’intervention, le suivi de proximité : (vi) L’accompagnement à travers les actions de conseil ; (vii) La flexibilité dans les interventions que le PNUD a mis en œuvre pour faire face à la COVID 19.*Cependant, la faible planification de la mise en œuvre des stratégies de désengagement des projets constitue la faiblesse majeure du PNUD. La durabilité du programme pourrait être compromise par l’instabilité politique et institutionnelle, la persistance, l’aggravation et l’expansion de l’insécurité, la suspension des financements par les donateurs. Le PNUD doit toujours tenir compte de ces risques lors de la conception du projet et au cours de sa mise en œuvre en envisageant des mesures de préventions ou des alternatives pertinentes en concertation avec les partenaires nationaux.

1. Droits fondamentaux et égalité des sexes

Les résultats obtenus à mi-parcours de la mise en œuvre du CPD montrent que les droits fondamentaux sont pris en compte. Les femmes tirent énormément profit du CPD. La désagrégation des données par sexe est très faible. Sur 24 indicateurs, il y’a juste 5 qui se rapportent à la femme. Les données disponibles ne sont pas suffisamment désagrégées pour mettre en exergue les groupes défavorisés ou marginalisés. Elles ne font pas non plus allusion aux personnes vivant avec handicap.

1. Mise en œuvre, suivi et évaluation

La mise en œuvre du CPD 2020 – 2024 est basée sur l’approche projet en utilisant la modalité d’exécution nationale. Les interventions du PNUD articulent les interventions « UpStream et DownStream ». Elle accorde aussi une place importante au renforcement des capacités. Cependant, le PNUD doit accélérer le passage de l’approche projet à l’approche programme qui permettra de renforcer la cohérence des interventions et la maximisation de l’impact de ses interventions. Au-delà de l’UPS, il devra aussi renforcer l’appui conseil dans les autres clusters. A l’instar de l’UPS, ces clusters doivent davantage produire des notes stratégiques et des analyses pertinentes sur les problématiques relevant de champs d’intervention.

Le suivi et l’évaluation du programme sont efficaces. Cependant, il sera nécessaire d’améliorer la désagrégation des données pour mieux rendre compte pour refléter les personnes vivant avec handicap et des autres catégories de personnes et groupes défavorisés en vertu du principe « *Ne laisser personne de côté* ».

1. Développement des partenariats et mobilisation des ressources

Le PNUD a développé des partenariats stratégiques avec la partie gouvernementale, les autorités locales et les collectivités territoriales ainsi que les organisations de la société civile ainsi qu’avec beaucoup d’autres PTF partenaires du CPD.

1. Communication et gestion des connaissances

La communication a eu l’avantage d’être axés sur les résultats et ciblée sur les partenaires d’exécution et les PTF. En effet, lors des entretiens, les informateurs clés ont signalé qu’ils étaient bien informes sur les activités du PNUD grâce à l’efficacité de sa communication avec les partenaires nationaux. Cette observation a également faite par les PTF rencontrés.

Les conclusions ont permis de formuler les recommandations ci-après :

* *Améliorer la planification et la budgétisation pour réduire les écarts ou les décalages trop importants entre les prévisions et les réalisations*
* *Veiller à l’accroissement des taux d’exécution financière des interventions de la priorité Croissance sans exclusion et promotion du secteur privé et la priorité Durabilité environnementale et résilience aux effets néfastes du changement climatique en raison des constats faits en 2021 et de la tendance baissière observée en 2022*
* *Appuyer davantage le développement de l’entrepreneuriat et la création des emplois particulièrement des femmes et des jeunes en inscrivant ces interventions dans la perspective du développement de chaînes des valeurs et la promotion des innovations en maximisant l’utilisation du levier transformation digitale*
* *Améliorer la désagrégation des cibles et des indicateurs par sexe et par état ou situation de vulnérabilité pour bien refléter la prise en compte des femmes et des populations défavorisées notamment des personnes vivant avec handicap*
* *Accélérer le passage de l’approche projet à l’approche programme qui permettra de renforcer la cohérence des interventions et la maximisation de l’impact de ses interventions*
* *Renforcer les synergies et les complémentarités entre les portefeuilles ou les clusters en capitalisant les leçons apprises et les bonnes pratiques de Mopti*
* *Renforcer l’appui conseil stratégique au niveau des autres clusters*
* *Systématiser la planification de la mise en œuvre des stratégies de désengagement des projets*

L’analyse a permis tirer les principaux enseignements suivants :

* *En dépit de la survenue de la crise sanitaire, le PNUD a enregistré des taux de réalisation très satisfaisants en raison de sa flexibilité dans la planification et l’utilisation de ses ressources ainsi que des innovations introduites dans l’exécution des projets notamment le recours au télétravail.*
* *Le PNUD a été aussi très efficace dans la mobilisation des ressources en raison de la pertinence de son positionnement stratégique dans des niches porteuses telles que la lutte contre l’extrémisme violent et la stabilisation qui sont actuellement des préoccupations majeures des décideurs politiques.*
* *Le PNUD demeure un partenaire clé du gouvernement grâce à son appui conseil stratégique en matière de gouvernance électorale, politique, sécuritaire et judiciaire, de durabilité environnementale et de résilience face aux effets néfastes du changement climatique ainsi que de gestion du développement notamment en planification stratégique, le suivi et l’évaluation. La gouvernance est actuellement le nœud gordien du développement et de la consolidation de la paix. Le positionnement du PNUD dans ce domaine est très stratégique. Il permet d’influer sur les choix stratégiques du pays.*

# Introduction

Le bureau du PNUD a procédé à l’évaluation à mi-parcours du CPD qui figure dans son plan l‘évaluation 2020 - 2024. Le CPD a été jugé évaluable parce que les données nécessaires pour son évaluation sont disponibles. Dans le contexte du Mali, cette évaluation formative s’est aussi avérée importante pour apprécier la pertinence des choix stratégiques à la lumière des progrès réalisés vers l’atteinte des résultats escomptés. Au-delà de cette préoccupation majeure exprimée explicitement à travers les objectifs déclinés dans les Tdr, cette évaluation est une opportunité pour apprécier la consistance de la théorie du changement qui sous-tend le CPD.

La démarche évaluative adoptée a été participative et inclusive. Elle a essentiellement consisté à répondre aux questions évaluatives en se basant sur les données recueillies à travers la revue documentaire, les entretiens avec les informateurs clés, les groupes de discussion et les visites de terrain. Mais, une attention particulière a été accordée aux entretiens et aux groupes de discussion avec les informateurs clés et les bénéficiaires des interventions du PNUD. L’évaluation s’est basée sur cinq critères : la pertinence, l’efficacité, l’efficience, la cohérence, la durabilité. Mais, son champ a couvert les droits de l’homme, l’égalité des sexes, la mise en œuvre, le suivi et l’évaluation, le développement des partenariats stratégiques et la mobilisation des ressources, la communication et la gestion des connaissances.

Le présent rapport est structuré en cinq points :

* *Le premier point décrit succinctement l’évolution du contexte national au cours des deux dernières années ;*
* *Le deuxième point donne un aperçu et l’évaluabilité du CPD en tant qu’objet de l’évaluation ;*
* *Le troisième point rappelle les objectifs, le champ et les critères de l’évaluation, et décrit l’approche méthodologique ;*
* *Le quatrième point s’appesantit sur les constants et les conclusions ;*
* *Le cinquième point décline les recommandations et les leçons apprises*

# I - Contexte de mise en œuvre du CPD 2020 - 2024 au cours des deux dernières années

## I.1 - Aperçu sur la situation géographique, administrative et démographique

Situé en Afrique de l’ouest, le Mali est un pays enclavé qui couvre une superficie de 1.240.000 km2. Il partage les frontières au Nord et Nord-est avec l’Algérie, à l’Est avec le Niger, au Sud-est avec le Burkina Faso, au Sud avec la Côte d’Ivoire, au Sud-ouest avec la Guinée et le Sénégal, à l’Ouest avec la Mauritanie. En 2020, sa population fût estimée à 20.537.000 habitants avec un taux de croissance démographique de 3% par an. L’Esperance de vie a été estimée à 54 ans (Projections démographiques de la Direction nationale de la population). L’immensité du Mali lui confère un positionnement géographique stratégique. Mais, elle est aussi un sérieux défi pour la couverture sécuritaire du pays, le contrôle des flux migratoires et l’offre des services sociaux et administratifs dans l’ensemble du pays. Le rythme de la croissance démographique notamment la jeunesse de la population entraine un accroissement rapide de la demande des services sociaux et administratifs qui nécessite des investissements importants dans les secteurs sociaux (Education, santé, etc.) et dans l’emploi afin de capturer le dividende démographique.

## I.2 - Evolution du contexte national

Depuis 2012, le Mali est confronté à une crise multidimensionnelle marquée par une instabilité politique et institutionnelle due à la récurrence des conflits politiques et l’aggravation de l’insécurité dans quelques régions du pays particulièrement dans le Nord. Le pays est actuellement dirigé par le colonel *Assimi Goïta* proclamé chef de l’Etat le 28 mai 2021 par la Cour constitutionnelle, un gouvernement de transition ainsi qu’un Conseil national de transition (CNT) qui fait office d’Assemblée nationale. L’exercice du pouvoir par ces organes, en plus de la constitution, est régi par la charte adoptée par le CNT le 21 février 2021 qui a été ensuite révisée et promulguée par le président de la transition le 26 février 2021.

La persistance et l’aggravation de l’insécurité́ entretenue par les groupes armés terroristes et les conflits inter et intra-communautaires ont des conséquences désastreuses sur les conditions de vie des populations particulièrement sur les personnes et les groupes les plus vulnérables. Dans les localités touchées par les conflits, on assiste quotidiennement à la violation des droits fondamentaux des populations. En février 2022, le nombre de Personnes Déplacées Internes (PDI) était de 362 907 (199 837 femmes et 163 070 hommes, répartis entre 62 254 ménages) contre 50 311 en janvier 2018. L’insécurité a provoqué une forte baisse de l’activité économique notamment de la production agricole qui est le principal levier de la croissance économique. Cette situation a été aggravée par la survenue de la COVID 19 en 2020.

Selon la Banque mondiale, On estime que « *la crise a coûté l’équivalent de 23 % du PIB entre 2012 et 2018, principalement en raison de la baisse de confiance et des investissements privés perdus, estimés à 5,3 milliards de dollars, dont 3,2 milliards d’IDE. Du côté de l’offre, les services (notamment les télécommunications, le commerce et les services publics) ainsi que l’agriculture ont été les plus touchés par le conflit. Les attaques armées ont eu pour effet de réduire les recettes publiques locales, parfois de manière prolongée. En conséquence, la prestation de services locaux a été gravement perturbée. Les attaques de divers groupes armés ont également causé des dommages aux infrastructures, entravant encore davantage l’accès aux services publics. La détérioration de l’éducation et des autres services de base a entraîné une réduction de dix points de pourcentage de la pauvreté multidimensionnelle* »[[1]](#footnote-1).

S’agissant de la situation économique[[2]](#footnote-2), elle a été caractérisée par une forte baisse de la croissance économique en 2020 qui a connu ensuite une légère hausse en 2021 et 2022. Les effets conjugués de l’instabilité institutionnelle, de la COVID 19, de l’insécurité et du changement climatique ont provoqué une contraction du PIB réel qui a été estimé à 1,2% en 2020. Ce dernier s’est fixé à 3,1% en 2021. Cette augmentation est imputable au rebond de la consommation et de l‘expansion des services.

L’inflation a atteint 3.9 % en 2021, poussée par les denrées alimentaires (5,2 %), en particulier les céréales (8,9 %). Le déficit budgétaire a diminué pour atteindre 4,7% en 2021. Le déficit budgétaire a diminué pour atteindre 4,7% en 2021. Les recettes et les dépenses ont augmenté de 1,2 % et 0.8% du PIB en 2021. Le stock de la dette publique totale a augmenté de 4.6 points de pourcentage du PIB pour atteindre 52 % du PIB à la fin de 2021. Les crédits à l’économie ont maintenu un taux de croissance de 4,3 % (4,4 % en 2020) et se sont concentrés sur les secteurs particulièrement touchés par la pandémie (en juin 2021, 45,3 % des prêts bancaires étaient destinés au commerce de détail et de gros, aux restaurants et aux hôtels)

En ce concerne la situation sociale, elle a connu une dégradation considérable. Le rapport 2020 du PNUD indique que le Mali a été classe 184ème sur 189 pays avec un IDH de 0,434 inferieur à la moyenne des pays de l’Afrique subsaharienne. La légère hausse de la croissance observée en 2021 n’a pas eu d’influence sur la réduction de la pauvreté dont le taux s’est fixé à 44,4 %, avec 50 000 personnes supplémentaires en situation d’extrême pauvreté. L’insécurité a incontestablement provoqué une augmentation des taux de mortalité maternelle et infantile ainsi que la baisse des indicateurs de l’éducation notamment le taux de scolarisation, le taux d’achèvement aux niveaux des différents cycles. La crise de la COVID-19 a fragilisé davantage le système national de santé, déjà̀ marqué par des difficultés d’ordre structurel et conjoncturel. En décembre 2021, le pays comptait 18 591 cas confirmés de COVID-19. Malgré́ ce nombre relativement faible en comparaison à d’autres pays, les mesures de prévention édictées par le Gouvernement afin de rompre la chaîne de transmission ont entraîné un ralentissement dans la majeure partie des secteurs d’activités.

La situation humanitaire reste très préoccupante. Selon les Nations Unies, 370 548 personnes déplacées internes ont été enregistrées à la date du 30 avril 2022. 1,8 million de personnes étaient en insécurité alimentaire aiguë entre juin et août 2022. Environ 9 000 nouveaux ménages (54 000 personnes) déplacés ont été enregistrés dans la région de Ménaka suite aux violences armées. Plus de 2,3 millions de personnes ont été affectées pendant la période de soudure allant de juin à août 2022, contre 1,3 million en 2021. Ceci représente le plus haut niveau enregistré depuis 2014. Quant à la malnutrition, celle-ci touche deux millions d’enfants de moins de cinq ans.

Selon le PNUD, le Mali est un pays très vulnérable au changement climatique et aux catastrophes naturelles. Les écosystèmes subissent de fortes pressions exercées par la population en raison des pratiques agricoles basées sur le défrichement, l’utilisation abusive des engrais chimiques et des pesticides. Les feux de brousse et l’exploitation forestière figurent également parmi les principales causes de la destruction des écosystèmes et de la biodiversité. Chaque année, le pays perd 100.000 hectares environ de forêts. Les inondations sont très fréquentes et ont souvent des conséquences graves sur les conditions de vie de la population notamment sur les actifs agricoles et le cadre de vie ainsi que sur la santé et l’hygiène.

Pour faire face à ces différents défis politiques, sécuritaires, économiques, sociaux, humanitaires et environnementaux, en 2021, les autorités de la transition se sont dotées du Plan d’Action du Gouvernement de Transition (PAGT 2021-2022) qui est bâti autour de quatre (4) axes prioritaires à savoir : (i) le renforcement de la sécurité́ sur l’ensemble du territoire national ; (ii) les réformes politiques et institutionnelles ; (iii) l’organisation des élections générales (iv) la promotion de la bonne gouvernance et l’adoption d’un pacte de stabilité́ sociale. Ces axes sont en cohérence avec les cinq (5) axes stratégiques du CREDD (2019-2023) à savoir : (i) Consolidation de la démocratie et amélioration de la gouvernance ; (ii) Restauration de la paix, de la sécurité́ et renforcement du vivre ensemble ; (iii) Croissance inclusive et transformation structurelle de l’économie ; (iv) Protection de l’environnement et renforcement de la résilience au changement climatique ; (v) Développement du capital humain.

En dépit des efforts accomplis par le pays avec l’appui des Partenaires techniques et financiers (PTF) pour rétablir la sécurité et la paix, la persistance de l’insécurité demeure une sérieuse menace pour le rétablissement de la stabilité politique et institutionnelle, la réalisation, la protection et la promotion des droits humains, la relance d’une croissance économique forte et l’accélération des progrès vers l’atteinte des ODD. Pour faire face à l’insécurité, les politiques et les stratégies mises en œuvre par le gouvernement devront s’attaquer aux causes profondes de la fragilité, des conflits et de la violence, notamment : « *(i) des lacunes dans la fourniture de services de base et la gouvernance qui ont érodé la confiance envers les institutions au fil des ans ; (ii) une concurrence mal régulée dans l’exploitation des ressources naturelles de plus en plus rares et soumises à une pression démographique ; (iii) des faiblesses importantes dans les secteurs de la sécurité et de la justice ; et (iv) une succession de conflits infranationaux non résolus qui perpétuent les cycles de violence*. *Il faudra* *promouvoir une gestion plus inclusive des ressources naturelles, donner la priorité à la prévention des conflits en renforçant la présence positive de l’État dans les zones fragiles, accélérer le déploiement des institutions en dehors des capitales et renforcer les capacités locales, réduire la corruption et instaurer la confiance dans la relation État-citoyen »[[3]](#footnote-3)*

## I.3 - Progrès accomplis vers l’atteinte des ODD

Après son adoption par l’Assemblée Générale des Nations Unies en septembre 2015, le Gouvernement du Mali s’est engagé́ à fédérer autour de l’Agenda 2030 l’ensemble des acteurs du développement pour faciliter son appropriation en vue l’atteinte des ODD. A la suite du lancement officiel de l’agenda 2030 le 5 février 2016, les exercices de priorisation des cibles des ODD soutenus par les Nations Unies ont permis au Mali de sélectionner 77 cibles des ODD répartis les cinq (05) axes du CREDD 2019-2023 : *(i) 5 cibles pour l'axe 1 "Consolidation de la démocratie et amélioration de la gouvernance"; (ii) 3 cibles pour l'axe 2 "Restauration de la paix, de la sécurité́ et renforcement du vivre ensemble"; (iii) 33 cibles pour l'axe 3 "Croissance inclusive et transformation structurelle de l’économie"; (iv) 19 cibles pour l'axe 4 "Protection de l’environnement et renforcement de la résilience au changement climatique"; (v) 17 cibles pour l'axe 5 "Développement du capital humain"*.

En ce qui concerne l’intégration des ODD dans les politiques publiques, elle a été́ axée dans un premier temps sur le CREDD 2016-2018 et son plan d’action. Ce cadre stratégique avait pris en compte 86 cibles. Toutefois, des insuffisances ont été́ constatées en ce qui concerne l’intégration de l’ODD 4 sur l’éducation, l’ODD 6 sur l’assainissement, l’ODD 8 sur la croissance inclusive, l’ODD 10 sur les inégalités, les ODD 12, 13 et 15 sur l’environnement et l’ODD 16 sur la gouvernance. Par ailleurs, il a été démontré la nécessité́ d’adopter une approche intersectorielle pour relever les défis de développement auxquels le Mali fait face. Une telle approche a été jugé fondamentale pour la mise en œuvre efficace des objectifs du CREDD et des ODD à l’horizon 2030.

En ce qui concerne, les progrès réalisés vers l’atteinte des cibles des ODD, en 2022, le SGD Dashboard indique que selon l’indice ODD, le Mali a été classé 142ème sur 163 pays. Le pays a enregistré un score de 54,0. Les progrès sont faibles. Seul l’ODD 13 a été atteint. On observe une tendance à la hausse des ODD 7,8, 11, 5 et 6. On note une stabilisation des ODD 1, 2, 3, 9. 12, 15, 16 et 17.

# II - Présentation succincte et évaluabilité du programme pays en tant qu’objet de l’évaluation à mi-parcours

## II.1 - Présentation succincte du programme pays

Le programme pays 2020 - 2024 est le cadre stratégique à travers lequel le PNUD apporte son appui au gouvernement pour la réalisation des priorités nationales déclinées dans le *CREDD 2019-2023* et de l’agenda 2030. Il est fondé sur trois priorités qui sont cohérentes et parfaitement alignées aux axes du CREDD 2019-2023 et aux ODD.

La priorité 1 : Gouvernance et consolidation de la paix. Le document du CPD indique que « *Les initiatives menées au titre de cette priorité contribuent à la réalisation des objectifs de développement durable 5, 10, 11 et 16, et permettront d’appliquer les solutions types 2, 3 et 6. Elles visent à restaurer l’autorité de l’État et les fonctions essentielles du Gouvernement en rétablissant de manière effective l’administration dans le nord et le centre du pays. Elles favoriseront la participation de la population, en particulier des femmes et des jeunes, aux processus de prise de décision et promouvront son bien-être en lui donnant accès aux services de base* ».

La priorité 2 : Croissance sans exclusion et promotion du secteur privé. Le document du CPD 202 - 2024 précise que «*Les initiatives menées au titre de cette priorité contribuent à la réalisation des objectifs de développement durable 1, 2, 5, 7, 8, 10, 13 et 15, et permettront d’appliquer les solutions types 1, 3 et 5. Elles visent à appuyer la transformation structurelle de l’économie afin de générer une croissance économique sans exclusion qui crée des emplois et réduise la pauvreté* ».

La priorité 3 : Durabilité environnementale et résilience face aux effets néfastes des changements climatiques. Le document du CPD 2020 - 2024 indique que «*Les initiatives menées au titre de cette priorité contribuent à la réalisation des objectifs de développement durable 1, 2, 5, 10, 12, 13 et 15, et permettront d’appliquer les solutions types 1, 3, 4 et 5. Elles visent à renforcer la capacité des parties prenantes de préserver et de gérer durablement les ressources naturelles afin de réduire les conflits liés à l’accès aux ressources et à leur utilisation durable* ».

Le programme pays du PNUD est sous-tendu par la théorie du changement ci-après :

***Si*** *les fonctions essentielles de l’État sont restaurées et les services qui y sont associés sont accessibles à tous, alors l’extrémisme violent et les conflits intercommunautaires reculeront de manière significative et les citoyens maliens retrouveront confiance dans leurs institutions et vivront durablement dans un environnement pacifique et sûr ;*

***Si*** *le cadre institutionnel est propice aux activités économiques et à la mobilisation de l’investissement privé, et si l’entrepreneuriat, en particulier des jeunes et des femmes, se développe, alors la croissance économique profitera à tous, créera de l’emploi et réduira la pauvreté et les inégalités ;*

***Si*** *les mécanismes de prévention des catastrophes et d’intervention sont opérationnels, les normes écologiques appliquées à la gestion des ressources naturelles et à la protection de la biodiversité, et des systèmes de production intelligents mis en place,*

***Alors*** *les citoyens maliens seront résilients face aux conflits et aux changements climatiques*

L’appui du PNUD s’inscrit dans le cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF) 2020 - 2024 qui assure la cohérence des interventions des différentes entités des Nations Unies et permet de maximiser leur contribution collective à la réalisation des priorités nationales déclinées dans le *CREDD 2019-2023* et des ODD en vue du développement durable du pays.

Le PNUD s’est engagé à apporter une contribution significative aux résultats stratégiques suivants :

* ***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 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***

La contribution du PNUD à ces effets de l’UNSDCF 2020 - 2024 est apportée à travers 11 résultats.

Les jeunes, les femmes, les populations et les communautés défavorisées ou vulnérables constituent les groupes cibles prioritaires du PNUD. La stratégie opérationnelle d’intervention adoptée par le PNUD privilégie l’articulation des interventions Upstream et Downstream qui s’appuient sur l’approche projet. L’appui conseil et technique du PNUD est fourni à travers des projets catalytiques qui sont mis en œuvre par des partenaires d’exécution.

Le budget du CPD 2020 - 2024 est de 223, 690,000 USD dont 174 millions USD de ressources Non Core et 49 690 000 USD de ressources régulières.

## II.2 - Analyse de l’évaluabilité du programme pays

L’analyse de l’évaluabilité du CPD 2020 - 2024 a consisté à vérifier si le contexte politique, sécuritaire, économique, sociale, environnementale est propice, et si toutes les conditions nécessaires ont été réunies pour la réalisation d’une évaluation satisfaisante. L’équipe d’évaluation a vérifié l’évaluabilité du CPD 2020 - 2024 en se basant sur les questions suivantes proposées par le guide d’évaluation du PNUD :

* *Des données suffisantes sont-elles recueillies pour le suivi d’un ensemble de cibles ? Existe-t-il des rapports d’avancement, des rapports de visites sur le terrain, des examens et des évaluations précédents bien documentés ?*
* *L’évaluation prévue est-elle toujours pertinente au regard de l’évolution du contexte ? L’objet et la portée de l’évaluation sont-ils clairement définis et font-ils largement consensus parmi les parties prenantes ? Quelles questions d’évaluation présentent un intérêt, et pour qui ? Sommes-nous d’accord ? Ces questions sont-elles réalistes, compte tenu de la conception du projet et de la disponibilité probable des données et des ressources pour l’évaluation ?*
* *Les facteurs politiques, sociaux et économiques permettront-ils de mener et d’utiliser l’évaluation de manière efficace et conformément à ce qui a été prévu ?*
* *Des ressources suffisantes (humaines et financières) ont-elles été affectées à l’évaluation ?*

En se basant sur les Tdr, la revue documentaire et les entretiens préliminaires ont permis de noter que le CPD 2020 - 2024 est évaluable. En effet, elle contient une théorie du changement explicite. Le cadre de résultats contient des effets et des produits qui sont assortis d’indicateurs dont la majorité des valeurs de référence et des cibles sont renseignées par des données quantitatives et qualitatives. Le PNUD a produit des rapports annuels orientés sur les résultats (ROAR) 2020 et 2021, les rapports annuels d’activités et des rapports d’évaluation de quelques projets ainsi que des rapports d’études qui fournissent de données et informations utiles pour l’évaluation. Une visite de terrain a été effectuée dans la région de Mopti afin d’apprécier les interventions du PNUD à travers les bénéficiaires directs et organisations partenaires nationales de mise en œuvre.

# III - Objectifs, champ et critères de l’évaluation, approche méthodologique

## III.1 - Objectifs de l’évaluation

Selon les TDR, l’évaluation à mi-parcours a eu pour objectif général « *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)*».

De façon spécifique, elle s’est efforcée à atteindre les principaux objectifs suivants :

* *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.*

## III.2 - Champ de l’évaluation

Conformément aux TDR, l’évaluation à mi-parcours a porté « *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. Il prendra en compte* [*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* ».

## III.3 - Critères et questions de l’évaluation

L’évaluation à mi-parcours s’est basée sur les cinq critères suivants : ***La pertinence, l’efficacité, l’efficience, la cohérence et la durabilité***. En accord avec le PNUD, Il convient de signaler que l’équipe des consultants a suggéré d’ajouter le critère de cohérence qui n’est pas indiqué dans les TDR. L’évaluation à mi-parcours s’est attachée à répondre aux questions évaluatives suivantes :

**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 ?*

**Cohérence**

* *Dans quelle mesure les différents portefeuilles du PNUD ont-ils développés des synergies et des complémentarités entre eux pour éviter le cloisonnement et les interventions en silos ?*
* *Dans quelle mesure les produits des différents portefeuilles sont-ils cohérents entre eux et avec les effets de l’UNSDCF auxquels ils contribuent ?*
* *Dans quelle mesure les projets mis en œuvre avec l’appui technique et financier du PNUD ont-ils développés des synergies et des complémentarités entre eux ?*
* *Dans quelle mesure le PNUD a-t-il développé des synergies et des complémentarités avec les partenaires nationaux, les autres PTF particulièrement avec les 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 ?*

**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 ?*
* *Quels 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 ?*

## III.4 - Approche méthodologique de l’évaluation

L’approche méthodologique de l’évaluation à mi-parcours a consisté à répondre aux questions et sous questions évaluatives en se basant sur des données probantes ou des évidences recueillies en ayant recours à une combinaison des méthodes quantitatives et qualitatives. Précisément, les méthodes quantitatives ont permis d’analyser les données secondaires collectées à travers l’exploitation de quelques documents. Cependant, les méthodes qualitatives ont permis de recueillir les perceptions des informateurs clés et des bénéficiaires au cours des groupes de discussion. Elle s’est focalisée sur la revue documentaire, la conduite des entretiens avec des informateurs clés, les groupes de discussion et l’observation directe. La collecte documentaire a été essentiellement réalisée auprès du bureau du PNUD, du bureau du Coordonnateur résident, de quelques agences des Nations Unies, des partenaires d’exécution, des institutions et des OSC bénéficiaires et des Partenaires techniques et financiers. Les entretiens ont été conduits avec des informateurs clés identifiés dans ces différentes institutions lors de la visite de terrain effectuée à Mopti. La triangulation des sources des données a permis de s’assurer de la fiabilité des données recueillies à travers la collecte et l’analyse documentaire, les entretiens avec les informateurs clés, les groupes de discussion et les visites de terrain.

### III.4.1 - Collecte documentaire

La collecte documentaire a été essentiellement réalisée auprès du bureau du PNUD, du bureau du Coordonnateur résident, de quelques agences des Nations Unies, des partenaires d’exécution, des institutions et des OSC bénéficiaires et des Partenaires techniques et financiers. La liste des documents collectés et exploités est jointe en annexe.

### III.4.2 - Entretiens avec les informateurs clés

Les entretiens ont été conduits avec des informateurs clés identifiés dans ces différentes institutions en concertation avec le PNUD. Le tableau ci-après indique les informateurs clés impliqués dans les entretiens.

***Tableau 1 : Informateurs clés impliqués dans les entretiens***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Désignation des informateurs clés** | **Statuts ou fonctions**  | **Nombre ou Pourcentage de personnes, OSC**  |
| *Personnel du PNUD* | RR, RRA, Team leaders (Environnement, croissance inclusive), PMSU, Responsables projets, sections procurement, finances | 12 |
| *Personnel des autres agences* | Responsables des programmes des agences impliquées dans les programmes conjoints (UN WOMEN) | 1  |
| *Personnel du Bureau du coordonnateur résident, Coordonnateur projets PBF*  | Chef du bureau,  | 2  |
| *Personnel MINUSMA* | Expert Gouvernance (Justice) | 1 |
| *Partenaires d’exécution des projets du PNUD et autres institutions*  | Chefs de projets  | 14 |
| PTF | - | 2 |

### III.4.3 - Groupes de discussion

Les groupes de discussion ont été organisés à Bamako et Mopti. A Bamako, un groupe de discussion a regroupé 10 jeunes bénéficiaires du projet Emploi-jeunes. A Mopti, le groupe de discussion a rassemblé des bénéficiaires directs et des d’autres acteurs locaux.

### III.4.4 - Visites de terrain

Une visite de terrain a été conduite à Mopti ou le PNUD a une forte présence marquée par la mise en œuvre de plus d’une dizaine de projets. A titre indicatif, on peut citer les projets suivants : Le projet de lutte contre l’extrémisme violent ; Le projet d’appui au cadre politique de gestion de la crise au centre ; Le projet emploi et jeunes pour la paix ; Le projet Femmes et gestion des conflits liés aux ressources naturelles.

### III.4.5 - Traitement, analyse des données et production du rapport

En se basant sur les questions et les sous-questions évaluatives, le traitement des données a consisté à procéder au contrôle de qualité et à leur interprétation pour produire les informations nécessaires. La triangulation sera effectuée pour s’assurer de la fiabilité des données. S’agissant de l’analyse, l’équipe des consultants aura recours à deux approches : *L’analyse du contenu et l’analyse statistique.* L’analyse du contenu consistera à exploiter et interpréter les réponses aux questions sous-questions évaluatives. L’analyse statistique permettra de représenter les données à travers des tableaux et des graphiques à l’aide d’Excel afin de faciliter leur interprétation. L’analyse des données sera guidée par les questions et sous-questions évaluatives relatives aux différents critères.

# IV - Constatations et conclusions

## IV.1 - Pertinence

*Dans quelle mesure le CPD correspond-il aux besoins et priorités nationaux en matière de développement, et les ODD ?*

Les besoins et les priorités nationaux sont clairement exposés dans quelques documents produits par le gouvernement et les PTF notamment dans le CREDD 2019 - 2023, le Plan d’actions du gouvernement de transition (PAGT), le rapport d’analyse-diagnostic des inégalités entravant la croissance inclusive au Mali, le rapport national sur le développement humain 2019, le profil socio-économique des 703 commune du Mali - Edition 2021, les rapports volontaires nationaux sur les ODD. Le diagnostic stratégique effectué dans le cadre du processus de formulation du CREDD présente une synthèse pertinente des besoins nationaux identifiés dans ces différents documents. Il s’agit des principaux besoins suivants : *(i) Le déficit de la gouvernance ; (ii) La précarité ou la volatilité de la paix et la dégradation persistance de la sécurité ; (iii) La détérioration du climat du vivre ensemble ; (iii) Une croissance non inclusive et la lenteur du processus de transformation structurelle de l’économie ; (iv) la faible protection de l’environnement et la forte vulnérabilité des populations aux effets du changement climatique et des différents chocs naturels, politiques, économiques et sociaux ; (v) la faible valorisation du capital humain et la faible capture du dividende démographique*.

Les priorités nationales déclinées dans le CREDD visent à répondre à ces différents besoins. Elles sont exprimées à travers les axes stratégiques du CREDD ci-après : « *Axe 1* : *Consolidation de la démocratie et amélioration de la gouvernance » ; Axe 2 : Restauration de la paix, de la sécurité et du vivre ensemble » ; « Axe 3 : Croissance inclusive et transformation structurelle de l’économie » ; Axe 4 : Protection de l’environnement et renforcement de la résilience au changement climatique » ; Axe 5 : Développement du capital humain ».* Comme on l’a indiqué plus haut, le Mali a sélectionné 77 cibles des ODD réparties entre les cinq (05) axes du CREDD 2019-2023.

Le programme pays 2020 - 2024 s’articule autour de trois priorités qui sont alignées aux axes stratégiques du *CREDD 2019-2023* et aux ODD. Cet alignement stratégique est très perceptible à travers les produits qui se rapportent à ces priorités.

La priorité 1 : Gouvernance inclusive et consolidation de la paix est aligné aux axes stratégiques 1 et 2 du CREDD notamment aux objectifs globaux et spécifiques y relatifs ainsi qu’aux ODD *5, 10, 11 et 16.*

La priorité 2 : Croissance inclusive et promotion du secteur privé est en cohérence avec l’axe stratégique 3 du CREDD et aux objectifs globaux et spécifiques qui en découlent. Elle est aussi en lien avec les ODD *1, 2, 5, 7, 8, 10, 13 et 15*

La priorité 3 : Durabilité environnementale et résilience face aux effets néfastes des changements climatiques est en lien avec l’axe stratégique 4 du CREDD et aux objectifs globaux et spécifiques y relatifs. Elle est alignée aux ODD *1, 2, 5, 10, 12, 13 et 15.*

*Dans quelle mesure la conception du CPD répond-elle aux besoins des groupes les plus vulnérables du pays ?*

Les axes stratégiques notamment les objectifs globaux et spécifiques prennent en compte les besoins des groupes les plus vulnérables qui concernent particulièrement la paix et la sécurité, la sécurité alimentaire et nutritionnelle, l’accès aux services sociaux de base de qualité ainsi qu’à l’énergie et l’emploi, le renforcement de la résilience au changement climatique et aux différents chocs.

Les populations défavorisées et marginalisées figurent parmi les bénéficiaires prioritaires ciblés par le CPD 2020 - 2024. En effet, les résultats 1.1, 1.2, 1.3, 2.4 et 3.1 ciblent les populations et les communautés les plus défavorisées et vulnérables.

*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) ?*

L’évolution du contexte national au Mali reste marquée par la volatilité de la situation politique, institutionnelle et sécuritaire, la détérioration persistante des conditions de vie de la population, la faible résilience des populations au changement climatique et aux différents chocs. La COVID 19 a connu un net recul en 2022. Ces faits marquants constituent des tendances lourdes qui ne seront pas inversées jusqu’à la fin du cycle de programmation en cours. Les interventions du PNUD restent pertinentes par rapport aux évolutions du contexte national. Elles devront se focaliser davantage sur la gouvernance qui est au cœur de la problématique du développement du Mali. A titre d’illustration, les résultats 1.2, 1.3 et 1.4 portent sur la fourniture des services publics, la gestion des conflits et la lutte contre l’extrémisme violent, la transparence et la redevabilité.

Cependant, le PNUD devra aussi accorder une plus grande attention aux défis économiques tels que l’emploi des jeunes, la sécurité alimentaire et nutritionnelle qui constituent des causes latentes ou sous-jacentes de conflits. Une telle perspective suppose un appui renforcé au développement des chaînes de valeurs nationales et leur insertion aux chaines de valeurs régionales, la promotion et l’accélération des innovations notamment dans les secteurs porteurs de croissance particulièrement dans le secteur agricole.

*Dans quelle mesure le CPD présente-t-il une adéquation entre ses composantes, l’UNSDCF et les priorités nationales définies dans le CREDD ?*

Les composantes ou les piliers du CPD 2020 - 2024 sont adéquates ou cohérente entre elles. Elles sont sous-tendues par la théorie du changement du CPD. En effet, le pilier 1 « Gouvernance inclusive et consolidation de la paix » regroupe les interventions qui doivent contribuer à la création d’un environnement politique, institutionnel, politique, sécuritaire, judiciaire, juridique favorable pour la promotion d’une croissance inclusive et du secteur privé. En revanche, la création et la distribution équitable de la richesse ainsi que la création d’emplois décents contribueront à la promotion d’une gouvernance inclusive et la consolidation de la paix.

La durabilité environnementale et la résilience aux effets néfastes du changement climatique requièrent une gouvernance inclusive et la consolidation de la paix. En effet, l’insécurité a des conséquences néfastes sur la gestion durable des ressources naturelles et la préservation des écosystèmes. La durabilité environnementale et la résilience aux effets néfastes du changement climatique sont déterminantes pour garantir une croissance forte et durable.

S’agissant de l’adéquation entre les composantes du CPD et l’UNSCDF, le PNUD s’est engagé à apporter une contribution significative aux trois résultats stratégiques de *l’UNSDCF* suivants :

* ***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 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 communautés gèrent de façon durable et équitable les ressources naturelles et l’environnement et sont plus résilientes aux effets néfastes du changement climatique.***

La contribution du PNUD au résultat stratégique « ***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 »*** est apportée à travers les quatre produits suivants :

* ***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*
* ***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*
* ***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*
* ***Résultat 1.4*** *: Renforcement des processus et institutions constitutionnels, électoraux et parlementaires pour promouvoir l’inclusion, la transparence et la redevabilité*

Le PNUD apporte sa contribution au résultat stratégique « ***D’ici à 2024, les populations maliennes, particulièrement les plus vulnérables, participent à l’économie et bénéficient des fruits d’une croissance forte, inclusive, résiliente et créatrices d’emplois décents »*** à travers les quatre résultats suivants :

* ***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*
* ***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*
* ***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*
* ***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*

La contribution du PNUD au résultat stratégique « ***D’ici 2024, les communautés gèrent de façon durable et équitable les ressources naturelles et l’environnement et sont plus résilientes aux effets néfastes du changement climatique »*** est apportée à travers les résultats suivants :

***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*

***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*

***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 innovant*

*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 ?*

Les priorités du CPD 2020 - 2024 sont effectivement en adéquation avec les axes de changement et les solutions distinctives du nouveau plan stratégique. Précisément, on peut signaler que :

La priorité 1 : Gouvernance inclusive et consolidation de la paix est alignée surl’axe de changement “Approche fondée sur les droits humains, axée sur l’autonomisation, l’inclusion, l’équité” et aux « *solutions types 2, 3 et 6. Elles visent à restaurer l’autorité de l’État et les fonctions essentielles du Gouvernement en rétablissant de manière effective l’administration dans le nord et le centre du pays. Elles favoriseront la participation de la population, en particulier des femmes et des jeunes, aux processus de prise de décision et promouvront son bien-être en lui donnant accès aux services de base* ».

La priorité 2 : Croissance inclusive et promotion du secteur privé est en cohérence avec l’axe de changement “Transformation structurelle de l’économie” et *les solutions types 1, 3 et 5. Elles visent à appuyer la transformation structurelle de l’économie afin de générer une croissance économique sans exclusion qui crée des emplois et réduise la pauvreté* ».

La priorité 3 : Durabilité environnementale et résilience aux effets néfastes des changements climatiques est en lien avec l’axe de changement “Renforcement de la résilience” et *les solutions types 1, 3, 4 et 5. Elles visent à renforcer la capacité des parties prenantes de préserver et de gérer durablement les ressources naturelles afin de réduire les conflits liés à l’accès aux ressources et à leur utilisation durable* ».

S’agissant de l’offre du Sahel, le CPD accorde une attention particulière aux problèmes de sécurité notamment à la lutte contre l’extrémisme violent. Le résultat 1.3 porte sur le renforcement des capacités nationales et locales pour la réintégration, la réconciliation, la gestion pacifique des conflits et la prévision de l’extrémisme violent. A Mopti, un projet exécuté avec l’appui technique et financier du PNUD intervient sur la lutte contre l’extrémisme violent. Comme on le verra plus loin, les interventions et les résultats de ce projet ont apporté une contribution significative au rétablissement d’un climat de sécurité dans quelques localités.

*Les objectifs et résultats du CPD sont-ils clairs, applicables dans la pratique et réalisables dans les délais fixés ?*

Les résultats du CPD sont clairs, applicables et réalisables dans les délais prévus parce que les cibles fixées ne paraissent pas très ambitieuses. Cependant, les syntaxes des résultats ne sont pas conformes aux règles de la GAR. Il s’agit notamment des résultats 1.2, 1.3, 1.4, 2.3, 2.4, 3.2 et 3.3. En outre, la volatilité du contexte politique et institutionnel pourrait constituer un risque majeur pour la réalisation de l’intégralité des résultats.

Conclusion sur la pertinence : *Au terme de l’analyse de la pertinence, il convient de relever que le CPD 2020 - 2024 notamment ses priorités répondent aux besoins nationaux identifiés dans plusieurs rapports et aux priorités nationales déclinées dans le CREDD. Ces priorités sont également alignées aux ODD, aux axes de changement et aux solutions distinctives du plan stratégique 2022 – 2025 du PNUD ainsi qu’à l’offre du Sahel.*

## IV.2 - Efficacité et efficience de la mise en œuvre du CPD

En se basant sur les questions et sous questions évaluatives, l’analyse de l’efficacité de la mise en œuvre du CPD 2020- 2024 consiste à apprécier les progrès accomplis vers l’atteinte des cibles finales des produits au cours de la période couverte par l’évaluation à mi-parcours. Mais, l’atteinte des cibles des produits n’étant pas une fin en soi, l’analyse s’efforce à montrer si les réalisations constatées sont en bonne voie ou non pour contribuer aux effets de l’UNSDCF 2020 - 2024. Elle s’attache aussi à mettre en lumière leurs retombées sur l’égalité des sexes ainsi que sur les populations et les communautés vulnérables ou défavorisées. L’échelle de notation ci-après est utilisée pour apprécier l’efficacité : ***« Pas atteint, 0% », « Partiellement atteint, moins de 100% » et « Atteint, 100% »***.

Grille d'évaluation de l'Efficacité

|  |
| --- |
| **Évaluation de l'efficacité** |
| **Note d'évaluation** | **Grille d’évaluation** | **Description correspondante** |
| 1 | Atteint  | Le projet n'a eu aucune lacune dans la réalisation de ses objectifs en termes d'efficacité |
| 2 | Partiellement Atteint  | Il n'y a eu que des lacunes mineures et les objectifs sont en bonne voie d’atteinte |
| 3 | Pas atteint  | Le projet présente des lacunes majeures dans l’atteinte des résultats escomptés.  |

L’analyse de l’efficience s’attache à apprécier l’allocation et l’utilisation rationnelles des ressources. Précisément, l’appréciation se focalise sur l’efficience productive qui porte un jugement sur les résultats atteints par rapport à l’utilisation ou la consommation des ressources et aux échéances fixées. Pour apprécier l’efficience, il est utilisé l’échelle de notation ci-après : ***« Pas satisfaisant, moins de 25%», « Assez satisfaisant, moins de 100%  », « Satisfaisant 100%», « Très satisfaisant plus de 100%»***.

Grille d'évaluation de l'Efficience

|  |
| --- |
| **Évaluation de l'efficience** |
| **Note d'évaluation** | **Grille d’évaluation** | **Description correspondante** |
| 1 | Très Satisfaisant  | Le projet n'a eu aucune lacune dans la réalisation de ses objectifs en termes d'efficience |
| 2 | Satisfaisant  | Il n'y a eu que des lacunes mineures |
| 3 | Assez Satisfaisant  | Il y a eu des lacunes modérées |
| 4 | Pas satisfaisant  | Le projet présente des lacunes importantes |

### IV.2.1 - Efficacité et efficience des interventions relatives à la priorité Gouvernance et consolidation de la paix

#### IV.2.1.1 - Efficacité des interventions relatives à la priorité Gouvernance inclusive et consolidation de la paix

*Dans quelle mesure le CPD actuel est-il en voie d’obtenir les résultats prévus ?*

***Produit 1.1 : Les populations les plus défavorisés (jeunes et femmes) bénéficient de services publics de qualité fournis par des institutions, des structures publiques et des autorités décentralisées locales performantes et responsables***

En ce qui concerne la fourniture de services publics de qualité aux populations les plus défavorisées, la revue documentaire et les entretiens ont permis de noter les progrès suivants :

* *11 services techniques déconcentrés de l’Etat (Région de Ségou/San – Yorosso dans la région de Sikasso) ayant bénéficié d’un renforcement des capacités logistiques et matérielles à travers leur dotation en kits informatiques*
* *Préfecture de Yorosso dotée d’un système d’énergie solaire. Cette dotation a amélioré sa performante en termes de disponibilité des services aux usagers pendant 08 heures (8h-16) par jour au lieu de 03heures (9h-12h) avant (sondage auprès de la mairie)*
* *558 acteurs dont 371 femmes de 93 communes ayant acquis des compétences sur le leadership féminin et la participation citoyenne. Grâce à ce renforcement des capacités, ces acteurs participent désormais aux séances de redevabilité organisées par les autorités décentralisées des 93 communes*
* *10 communes ayant bénéficié de l’appui technique et financier pour la mise à jour de leurs matières imposables. Ce renforcement des capacités a permis d’augmenter de 14% en moyenne la matière imposable dans les communes concernées*
* *Pôle économique et financier chargé de réprimer les infractions relatives à la lutte contre la corruption dotée des capacités nécessaires (dont les 30 officiers de police judiciaire de la brigade financière) pour la réalisation de sa mission. L’évaluation réalisée avec l’appui du PNUD sur les acteurs de la lutte contre la corruption a servi de base pour ce renforcement des capacités*
* *279 femmes de 93 communes ayant acquis des connaissances sur le leadership, le processus électoral et le fonctionnement des Collectivités territoriales*
* *95 femmes (conseillères communales), représentantes de la Coordination des Associations et ONGs féminines (CAFO) et représentantes de la Convention Nationale des Jeunes (CNJ) ayant acquis des connaissances sur les enjeux et le processus de la participation citoyenne dans la gestion des collectivités territoriales*
* *279 autres femmes ayant amélioré leurs connaissances sur le leadership féminin et le processus électoral*
* *406 acteurs de 93 communes des 05 cercles d’intervention ayant bénéficié d’un renforcement des capacités techniques sur la nouvelle nomenclature budgétaire des collectivités afin d’être capables de contribuer à l’élaboration et l’exécution des budgets des collectivités.*
* *7 communes disposant d’une situation plus exacte des matières imposables grâce à la mise à jour du ROLE. Ces communes ont été dotées de 25 000 carnets de famille et de 600 cahiers de recensement et de l’expertise technique nécessaire pour la conduite du recensement de la matière imposable. Cet appui a permis d’assainir les rôles d’impôts, gage de mobilisation des impôts et taxes basée sur des données plus exactes.*
* *154 agents recenseurs et superviseurs dont 22 femmes ; 35 membres du comité de pilotage, dont 1 femme ; des agents des services techniques des impôts et du plan des cercles de Ségou, Bla, San Tominian, Yorosso ayant bénéficié d’un renforcement des capacités techniques pour leur participation au recensement de la matière imposable*

Le renforcement des capacités de ces différents acteurs notamment des femmes ont contribué au renforcement de leur participation à la gestion des affaires locales notamment à la promotion de la redevabilité et la transparence dans la gestion des budgets des collectivités. Il a aussi contribué à renforcer leur implication dans le processus électoral.

***Produit 1.2 : Les 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***

S’agissant de ce produit, la revue documentaire et les entretiens ont permis de noter les progrès suivants :

* *Plus de 1400 détenus ayant bénéficié de l’amélioration de leurs conditions de détention grâce à la réhabilitation des cellules de 17 prisons, la fourniture d’eau potable à 11 maisons d'arrêt*
* *Accès aux équipements sportifs de 1500 détenus et à la literie de 1000 détenus ainsi que l’amélioration de leur traitement grâce au renforcement des capacités des personnels en matière de gestion et de respect des droits de l’homme (458 formés aux règles Mandela, Bangkok et Beijing notamment) y compris 176 cadres formés à la gestion informatisée des 27 prisons équipées du logiciel AGIDERM*
* *100 % des femmes détenues durant l’année en 2020 (246) ainsi que celles ayant des enfants en bas-âges avec elles (35 avec des enfants de moins de 36 mois) ayant bénéficié de dotations d’équipements spécifiques à leurs besoins (kits de dignité et kits nourrissons) ainsi que de kits de prévention de la COVID-19*
* *Réhabilitation de 17 établissements ayant contribué à l’amélioration des conditions de détention des femmes grâce aussi à la désinfection des cellules, de test de dépistage de maladies graves*
* *236 agents pénitentiaires dont 34 femmes formés aux règles de Bangkok concernant le traitement des femmes détenues et 162 femmes et 20 nourrissons vivant avec leurs mères ayant reçu des kits pour femmes et nourrissons*
* *64 personnels de sécurité, 115 personnels judiciaires et 397 personnels pénitentiaires ayant bénéficié de formation au moment de leur déploiement et mise en place de 12 comités consultatifs de sécurité régionaux et communaux additionnels pour un total de 26 comités fonctionnels ayant contribué à la reconstruction de la confiance des populations avec les acteurs de la sécurité*
* *Plus de 1129 détenus (dont 162 femmes et 20 mineurs) ayant bénéficié de l’amélioration de leurs conditions de détention grâce à l’assainissement des cellules et la fourniture de kit de dignité pour les femmes. Près de 189 détenus ayant aussi bénéficié de formations professionnelles pour préparer leur réinsertion*
* *Mise en réseau de 10 prisons en vue d’assurer la connexion progressive de l’ensemble des établissements pénitentiaires du Mali (60 prisons)*

***Produit 1.3 : Les capacités nationales et locales renforcés pour la réintégration, la réconciliation, la gestion pacifique des conflits et la prévention de l'extrémisme violent***

Concernant ce produit, on a relevé les progrès suivants :

* *335 commissions foncières communales redynamisées pour gérer des litiges fonciers entre éleveurs et agricultures et de conflits intercommunautaires au Centre Le PNUD a en outre appuyé Nouveau plan d’action 2021-25 de lutte contre le terrorisme et prévention de l’extrémisme violent finalisé et réalisation d’actions de prévention au sein des communautés du centre du Mali*
* *23 mécanismes mis en place dont 2 cadres régionaux de concertations statutaires dans les régions de Ségou et Mopti dans la perspective d’une meilleure collaboration avec le Secrétariat Permanent de Gestion de la crise du Centre*
* *8 laboratoires de paix mis en place dans les régions de Ségou (Macina) et Mopti (Tenenkou) pour assurer la gestion des conflits au niveau local impliquant toutes les couches sociales*
* *6 pactes communautaires dans 6 communes conclus pour identifier des mesures correctives à travers une communication non violente le respect de l’équité et du genre*
* *300 jeunes dont 150 femmes ayant bénéficié d’un renforcement des capacités en leadership et participation dans la prise de décision*
* *7 Commissions foncières mises en place dans les régions de Gao et Ménaka pour réduire les conflits fonciers récurrents dans cette zone transfrontalière avec le Niger.*
* *14 comités consultatifs de sécurité mis en place comme cadre d’échanges entre les populations et ces acteurs dans le cadre de la mise en œuvre d’une approche de police de proximité*
* *6 communes de Djenné dotées de plans communautaires de lutte contre l’extrémisme violent et la promotion du dialogue communautaire pour renforcer la cohésion sociale et le vivre ensemble*
* *2462 femmes formées et siégeant au sein des mécanismes de gestion des conflits et la lutte contre l’extrémisme violent*
* *742 jeunes dont 544 femmes organisés en entreprises et groupements associatifs ayant reçu un appui pour le financement de leurs plans d’affaires. 80% des jeunes bénéficiaires reconnaissent avoir une activité économique et des revenus stables améliorés dans les communes d’intervention*
* *335 commissions foncières communales redynamisées ayant permis de gérer 49 conflits communautaires et de lutte contre l’extrémisme violent, notamment des litiges fonciers entre éleveurs et agricultures et de conflits intercommunautaires au Centre*
* *340 femmes et 427 jeunes intégrées dans 300 COFO à travers plusieurs activités notamment l’organisation des ateliers d’échanges pour la mobilisation des acteurs institutionnels particulièrement des hommes pour le respect et la prise en compte des droits des femmes et des jeunes aux fonciers agricole, le plaidoyer et lobbying sensible au genre, l’élaboration et mise en œuvre d’un plan de plaidoyer lobbying sur l’accès sécurisé des femmes et des jeunes au foncier agricole*

***Produit 1.4: Renforcement des processus et institutions constitutionnels, électoraux et parlementaires pour promouvoir l'inclusion, la transparence et la redevabilité***

Pour ce produit, il a été constaté les progrès ci-après :

* *19.549 bureaux de vote dotés des kits de lavage des mains pendant les deux tours des élections législatives*
* *125000 agents électoraux formés pour le compte des trois organes de gestion des élections (Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation ; Direction Générales aux Elections ; et la Commission Nationale Indépendante)*
* *MATD doté d’un système informatique pour faciliter l’identification et la remontée rapide des cas de conflits communautaires et de violences susceptibles d’avoir un impact sur le processus électoral. Un centre de traitement des données entièrement équipé et interconnecté mis en place et les capacités techniques des acteurs devant œuvrer pour le bon fonctionnement du système renforcées*
* *417 612 femmes soit 46, 24 % de l’ensemble des personnes enregistrées dans le cadre de l’opération de Révision Annuelle des Listes Électorales (RALE), édition 2021 grâce aux activités de sensibilisation appuyées par le PNUD*

*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 ?*

***Tableau 2 : Efficacité des interventions de la priorité Gouvernance et consolidation de la paix***

|  |
| --- |
| **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[[4]](#footnote-4)** |
| **Indicateurs – CPD/CPDD** | **Baseline** | **Année 2020** | **Taux** | **Année 2021** | **Taux** | **Notation** **Appréciation** |
| **cible** | **Réal** | **cible** | **réal** |
| **Produit 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  | 10 | 22 | 10 | 45% | 35 | 10 | 29% |  Pas atteint  |
| Indicateur 1.1.2: Nombre d'institutions et d'OSC renforcées pour lutter contre les risques de corruption | 0 | 1 | 1 | 100% | 2 | 1 | 50% |  Pas atteint |
| 0 | 0 | 0 | 0% | 1 | 0 | 0% |  Pas atteint |
| **Produit 1.2 : Les 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 | 0 | 25 | 32 | 128% | 35 | 40,7 | 116% |  Atteint et satisfaisant |
| 0 | 25 | 32 | 128% | 35 | 40,1 | 115% |  Atteint et satisfaisant |
| Indicateur 1.2.2: Nombre d'OSC, médias dotés de capacités renforcées pour surveiller la mise en œuvre de l'état de droit | 0 | 0 | 0 | - | 2 | 5 | 250% |  Atteint et satisfaisant |
| 0 | 0 | 0 | - | 0 | 0 | 0% |  Pas de cibles définies |
| **Produit 1.3 : Les 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 | 0 | 0 | 0 | 0% | 14 | 26 | 186% |  Atteint et satisfaisant |
| Indicateur 1.3.2: Nombre d'initiatives de gestion des conflits communautaires et de lutte contre l'extrémisme violent | 0 | 0 | 0 | 0% | 14 | 49 | 350% |  Atteint et satisfaisant |
| **Produit 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 | 125000 | 125000 | 125000 | 100% | 130000 | 125000 | 96% |  Partiellement atteint et satisfaisant |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |  Atteint et satisfaisant |
| 15 | 15 | 16 | 107% | 16 | 16 | 100% |  Atteint et satisfaisant |
| Indicateur 1.4.2: Participation des femmes aux élections | 48.67 | 50 | 49,63 | 99% | 51,1 | 51,1 | 100% |  Atteint et satisfaisant |

*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 ?*

Les produits 1.2 ; 1.3 et 1.4 sont en bonne voie d’exécution et sont susceptibles d’atteindre les résultats escomptés si la progression suit son cours normal. A ce stade, les taux de réalisation sont de 100% pour plusieurs cibles. Par contre pour le produit 1.1, avec l’arrêt de l’appui du PNUD au projet de gouvernance locale et Décentralisation, il n’est pas évident que les résultats escomptés puissent être atteints. Il y a lieu cependant de poursuivre les interventions dans le domaine de la décentralisation en incitant le gouvernement malien à jouer pleinement son rôle notamment en termes d’appui financier et à œuvrer pour améliorer la redevabilité des collectivités territoriales. Des efforts peuvent être faits conjointement avec la DGCT et les Autorités administratives régionales pour favoriser les séances de restitution publiques. Il est à noter à ce niveau un déficit d’appropriation des interventions du projet décentralisation par la partie malienne. Certes le PNUD a suscité les échanges et le dialogue entre les administrations des communes bénéficiaires et les populations à travers les journées citoyennes afin de favoriser les restitutions publiques ou reddition des comptes et améliorer la gouvernance et la confiance des populations en leurs autorités. A la fin du projet et au regard des résultats ces actions n’ont pas eu l’effet escompté en termes de nombre de restitutions publiques gage de bonnes pratiques de gouvernance au niveau des CT.

*Dans quelle mesure les crises institutionnelles et celle liée à la COVID19 ont-t-elle impacté l’obtention des résultats ?*

La crise liée au COVID 19 a fortement impacté les interventions du produit 1.1 dont la majeure partie des activités sont réalisées à travers les regroupements des bénéficiaires. Les activités phares du produit 1.1, les renforcements des capacités à travers les sessions de formation et les échanges au moyen des espaces de dialogue, ont été limitées ou contraintes dans leurs réalisations en raison des restrictions liées à la COVID-19. Cependant, le PNUD a pu développer des stratégies telle que la délocalisation de certaines activités ou la réduction de la taille des bénéficiaires afin de réaliser ces activités.

Conclusion sur l’efficacité des interventions relatives à la priorité Gouvernance et consolidation de la paix : *De façon générale, les cibles mi-parcours ont été atteintes. Cependant les résultats du produit 1.1 ne sont pas très reluisants. En effet le taux d’atteinte des cibles du produit 1 est respectivement de 48% en 2020 et 26% en 2021. Cela peut s’expliquer en partie par le fait que le PNUD n’a pas pu mobiliser l’intégralité des contributions initialement annoncées pour le projet Décentralisation. La contribution financière du gouvernement en général reste toujours faible et limite l’appropriation et l’atteinte des résultats. Des efforts devraient être faits pour diversifier les sources de financement des initiatives en faveur de la Décentralisation y compris la participation du gouvernement, conformément à la stratégie de partenariat et mobilisation des ressources du bureau.*

*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 ?*

De façon générale, le PNUD a travaillé conjointement avec la partie gouvernementale, les autorités locales et les collectivités territoriales ainsi que les organisations régionales des jeunes et des femmes. Sur les interventions dans la décentralisation le PNUD a impliqué LuxDev qui intervient sur la même thématique afin d’élaborer conjointement sur le terrain dans les planifications annuelles ce qui a permis par ailleurs de renforcer la confiance entre les parties prenantes et de créer des synergies possibles avec les autres acteurs intervenant dans les mêmes secteurs et dans les mêmes localités. Sur l’État de droit et les droits de l’homme, le PNUD met en œuvre conjointement avec ONU Femmes et plusieurs sections de la MINUSMA le nouveau programme d’appui à la stabilisation du Mali à travers le renforcement de l’État de droit (PROSMED), sur les thématiques de consolidation de la paix et de cohésion sociale intégrant l’agenda “Jeunes, Paix et Sécurité” et “Femmes, Paix et Sécurité”, le PNUD a travaillé en partenariat avec UNFPA.

Ce programme a permis de renforcer la cohérence, la coordination et l’impact des interventions des Nations Unies dans le centre du Mali et d’améliorer la mobilisation des ressources. Pour le produit 1.3, le PNUD a travaillé avec les organisations de la société civile, les autorités locales à travers les mécanismes de résolution de conflits gage d’une bonne appropriation des actions. Les interventions dans le domaine électoral ont été menées conjointement avec les acteurs institutionnels (Ministère de l’Administration Territoriale et de la Décentralisation, Ministère Délégué aux Réformes Politiques et Institutionnelles, Ministère de la Refondation de l’État et des Relations avec les Institutions, Délégation Générale aux Élections, la CENI, et ) ainsi que des Organisations de la société civile qui reçoivent les formations nécessaires avant d’être mises sur le terrain.

De façon générale, l’évaluation note une bonne identification des acteurs relativement aux thématiques et apprécie leur niveau d’implication dans l’exécution des activités. Ceci a favorisé une bonne appropriation et une pérennisation des pratiques et des acquis ainsi obtenus.

#### IV.2.1.2 - Efficience des interventions relatives à la priorité Gouvernance inclusive et consolidation de la paix

*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 ?*

***Tableau 3 : Efficience des interventions relatives à la priorité gouvernance et consolidation de la paix***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  ***Prev.*** ***/Dep.******Produits***  | ***2020*** | ***2021*** | ***2022*** |
|
| ***Prev.*** | ***Dep.*** | ***Tx d’exécution financière (%)***  | ***Prev.*** | ***Dep.*** | ***Tx d’exécution financière (%)***  | ***Prev.*** | ***Dep.*** | ***Tx d’exécution financière (%)***  |
| ***($)*** | ***($)*** | ***($)*** | ***($)*** | ***($)*** | ***($)*** |
| ***Produit 1.1*** | ***1 300 000*** | ***1 152 704*** | ***89*** | ***2 171 235*** | ***1 115 038*** | ***51*** | ***2 500 000*** | ***2 092 149*** | ***84*** |
| ***Produit 1.2*** | ***1 440 000*** | ***4 757 273*** | ***330*** | ***2 300 000*** | ***3 336 470*** | ***145*** | ***2 300 000*** | ***1 336 370*** | ***58*** |
| ***Produit 1.3*** | ***1 715 740*** | ***4 620 397*** | ***269*** | ***2 216 253*** | ***6 877 750*** | ***310*** | ***2 165 570*** | ***4 392 330*** | ***203*** |
| ***Produit 1.4*** | ***460 000*** | ***2 505 991*** | ***545*** | ***875 000*** | ***4 112 240*** | ***470*** | ***2 375 000*** | ***3 616 225*** | ***152*** |
|  | ***4 915 740*** | ***13 036 364*** | ***265*** | ***7 562 488*** | ***15 441 497*** | ***204*** | ***9 340 570*** | ***11 437 073*** | ***122*** |

Ce tableau montre que les taux d’exécution financière ont été de 265% en 2020 et de 204% en 2021 malgré le contexte du mali marqué par la crise sociopolitique et la pandémie du COVID 19. Le taux de 122% d’exécution financière de 2022 confirme la règle en termes de mobilisation et d’exécution des fonds du programme. Une telle performance témoigne de l’aptitude du PNUD à fédérer les partenaires et de la confiance de ceux-ci dans l’exécution des activités. Mais, il dévoile aussi un problème de planification ou d’allocation des ressources. En effet, en 2020 et 2021, les prévisions sont souvent très faibles. Cela suppose soit une faible prévisibilité de la mobilisation des ressources ou une allocation tardive des ressources mobilisées. Ceci peut encore s’expliquer par l’adoption d’une planification minimaliste ou une allocation très prudente dans l’allocation des fonds en tenant compte de l’évolution du contexte.

***Tableau 4 : Comparaison taux de réalisation/taux d’exécution financière des interventions relatives à la priorité Gouvernance et consolidation de la paix***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  ***TR/TE******Produits*** | ***2020*** | ***2021*** |
| ***Taux de réalisation des cibles*** | ***Taux d’exécution financière*** | ***Taux de réalisation des cibles*** | ***Taux d’exécution financière*** |
| *Produit 1.1* | *48* | *89* | *26* | *51* |
| *Produit 1.2* | *128* | *330* | *120* | *145* |
| *Produit 1.3* | *0* | *269* | *268* | *310* |
| *Produit 1.4* | *151* | *545* | *124* | *470* |
|  | ***82*** | ***308*** | ***135*** | ***244*** |

Parallèlement, les taux de réalisation des cibles sont respectivement de 82% et de 135% pour les années 2020 et 2021 alors que les taux d’exécution financière sont respectivement de 308% et de 244%. Ces taux montrent qu’on a consommé plus de ressources par rapport aux cibles atteintes. Une telle situation pourrait s’expliquer par une augmentation des coûts des facteurs utilisés. Mais, il pose un problème d’efficience dans l’utilisation des ressources.

Conclusion sur l’efficience des interventions relatives à la Gouvernance et la consolidation de la paix :

*L’utilisation des ressources a été efficiente. En effet, en 2020 et 2021, les taux se sont situés à 265% en 2020 et de 204% en 2021 malgré le contexte du mali marqué par la crise sociopolitique et la pandémie du COVID 19. Cette tendance s’est maintenue en 2022. Cependant, le niveau de ces taux laisse transparaitre un problème de planification et de budgétisation. Les taux de réalisation des cibles sont respectivement de 82% et de 135% pour les années 2020 et 2021 alors que les taux d’exécution financière sont respectivement de 308% et de 244%. Ces taux montrent qu’on a consommé plus de ressources par rapport aux cibles atteintes. Une telle situation pourrait s’expliquer par une augmentation des coûts des facteurs utilisés. Mais, il pose un problème d’efficience dans l’utilisation des ressources.*

### IV.2.2 - Efficacité et efficience des interventions relatives à la priorité croissance inclusive et promotion du secteur privé

#### IV.2.2.1 - Efficacité des interventions relatives à la priorité croissance sans exclusion et promotion du secteur privé

*Dans quelle mesure le CPD actuel est-il en voie d’obtenir les résultats prévus ?*

***Produit 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***

Dans le renforcement des capacités des systèmes statistiques nationaux, le PNUD a accompli les réalisations suivantes :

* *10 études dont 06 rapports d'enquête et de suivi intégrant des données désagrégées par sexe et par région. Parmi ces études on peut noter entre autres l’étude sur le profil socioéconomique des 703 communes du pays, l’analyse des impacts macroéconomiques sectoriels et microéconomiques de la Covid-19*
* *Revue annuelle du CREDD et des ODD ayant permis au Gouvernement et aux Partenaires d’échanger sur les progrès réalisés et de faire des recommandations*

***Produit 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***

* *18 ministères dotés d'un plan approuvé sensibles au genre*
* *Appui à l’élaboration des politiques publiques*

***Produit 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***

* *Guichet pour la diaspora (API-Mali) mis en place*

***Produit 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***

* *2 060 jeunes âgés de 18 à 34 ans, dont 690 filles et 1 370 garçons à hauteur de 2 500 à 5 000 USD chacun, renforçant leurs capacités financières et le développement de leur plan d’affaires.*

L'accès des populations vulnérables, en particulier les femmes et les jeunes à des actifs financiers et non financiers pour renforcer leurs capacités de production et bénéficier de moyens de subsistance et d'emplois durables s’est légèrement amélioré favorisant la création d’emplois et l’évolution positive de l’Indice synthétique d'inclusion financière du pays. À travers le programme PNUD-TEF, le PNUD a largement contribué à cette évolution positive avec l’appui à 2 060 jeunes entrepreneurs. Cependant, l’appui à ces jeunes a été largement impacté négativement par la crise liée à la COVID en termes de renforcement des capacités et de suivi de la mise en œuvre des projets financés.

*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 ?*

***Tableau 5 : Efficacité des interventions relatives à la priorité Croissance sans exclusion et promotion du secteur privé***

|  |
| --- |
| **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** |
| **Indicateurs – CPD/CPDD** | **Baseline** | **Année 2020** | **Taux**  | **Année 2021** | **Taux**  | **Notation/Appréciation** |
| **Cible** | **Réal** | **Cible** | **Réal**  |
| **Produit 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 | 10 | 15 | 10 | 67% | 20 | 20 | 100% |  Atteint et satisfaisant |
| Indicateur 2.1.2: Existence de mécanismes de traitement des données fournissant des données désagrégées permettant de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des ODD | Yes | Yes | Yes | Yes | Yes | Yes | Yes | Atteint et satisfaisant |
| **Produit 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  | 50 | 60 | 68 | 113% | 70 | 60 | 86% | Partiellement atteint |
| Indicateur 2.2.2 Nombre de politiques et stratégies nationales évaluées | 1 | 1 | 1 | 100% | 1 | 3 | 300% | Atteint et satisfaisant |

|  |
| --- |
| **Produit 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 | 16731 | No | No | No | No | No | NO | Les cibles 2020 et 2021 ne sont pas disponibles |
| Indicateur 2.3.2: Existence d'un environnement favorable exploitant des ressources supplémentaires provenant de sources publiques et privées pour les ODD | No | Yes | No | No | Yes | Yes | Yes | Atteint et satisfaisant |
| No | No | No | No | Yes | Yes | Yes | Atteint et satisfaisant |
| **Produit 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 | 60868 | 51 417 | 30199 | 59% | 40 320 | 52375 | 130% | Atteint et satisfaisant |
| Indicateur 2.4.2 Indice synthétique d'inclusion financière du pays | 0,43 | 0,372 | 0,425 | 114% | 0,43 | 0,445 | 103% | Atteint et satisfaisant |

Ce tableau montre que les taux de réalisation se sont situés globalement à 100% ou plus à l’exception des indicateurs 2.4.1 (59%) et 2.1.1 (67%) en 2020. Les progrès sont donc très satisfaisants. Les actions menées en termes de renforcement des capacités du système national de statistique ont rendu disponibles des données favorisant les prises de décision. L’atteinte des cibles des indicateurs est très satisfaisante. Ceci montre que les capacités des institutions nationales dans le processus de budgétisation et suivi évaluation ont été renforcées pour le suivi des ODD. L’environnement des affaires s’est amélioré et a permis de promouvoir la création de petites et moyennes entreprises et des emplois.

*Dans quelle mesure les crises institutionnelles et celle liée à la COVID19 ont-t-elle impacté l’obtention des résultats ?*

En 2020, le démarrage des interventions du CPD a connu une période de léthargie à cause des restrictions dans les regroupements imposées par le gouvernement et les Nations Unies pour raison de la Covid 19. Aussi, il faut noter la défaillance de certaines parties responsables, qui n’ont pas été résilientes ou proactives face à l’évolution du contexte national. Ces différents facteurs n’ont pas facilité la mise en œuvre du CPD entrainant parfois le non-respect partiel des délais de programmation et d’exécution physique et financière.

Conclusion sur l’efficacité des interventions relatives à la priorité Croissance inclusive et promotion du secteur privé : *Les taux de réalisation se sont situés globalement à 100% ou plus à l’exception des indicateurs 2.4.1 (59%) et 2.1.1 (67%) en en 2020. Les progrès sont donc très satisfaisants. Mais, le PNUD devra appuyer davantage le développement de l’entrepreneuriat et la création des emplois particulièrement des femmes et des jeunes en inscrivant ces interventions dans la perspective du développement de chaînes des valeurs et la promotion des innovations en maximisant l’utilisation du levier transformation digitale.*

#### IV.2.2.2 - Efficience des interventions relatives à la priorité croissance inclusive et promotion du secteur privé

***Tableau 6 : Efficience des interventions relatives à la priorité croissance sans exclusion et promotion du secteur privé***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  **Prev.** **/Dep.****Produits**  | **2020** | **2021** | **2022** |
|
| **Prev.** | **Dep.** | **Tx d’exécution financière (%)**  | **Prev.** | **Dep.** | **Tx d’exécution financière (%)**  | **Prev.** | **Dep.** | **Tx d’exécution financière (%)**  |
|  | **($)** | **($)** |  | **($)** | **($)** |  | **($)** | **($)** |  |
| ***Produit 2.1*** | *1 344 006* | *684 664* | *51* | *1 676 160* | *500 656* | *30* | *1 510 083* | *516 006* | *34* |
| ***Produit 2.2*** | *2 586 242* | *684 664* | *26* | *2 586 242* | *500 656* | *19* | *2 586 242* | *516 006* | *20* |
| ***Produit 2.3*** | *3 190 828* | *1 157 616* | *36* | *3 190 828* | *766 299* | *24* | *3 190 828* | *875 881* | *27* |
| ***Produit 2.4*** | *5 466 988* | *5 802 202* | *106* | *5 466 988* | *1 605 412* | *29* | *5 466 988* | *645 541* | *12* |
|  | ***12 588 064*** | ***8 329 146*** | ***66*** | ***12 920 218*** | ***3 373 023*** | ***26*** | ***12 754 141*** | ***2 553 436*** | ***20*** |

Les taux d’exécution financière sont de 66% et 26% pour les années 2020 et 2021. Ces taux sont très faibles**.** Cette faiblesse peut être imputée au démarrage tardif du PAGEDD (indiquer la période du démarrage plus être plus précis) et au flottement en termes de personnel au sein de l’unité croissance inclusive au PNUD Mali. Au regard des besoins en termes d’objectifs sur la relance économique, des efforts doivent être faits pour améliorer voire combler les retards dans la mobilisation des ressources pour l’effet 2 dans les deux prochaines années.

***Tableau 7 : Comparaison des taux de réalisation/taux d’exécution financière des interventions relatives à la priorité Croissance sans exclusion et promotion du secteur privé***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  ***TR/TE******Produits*** | ***2020*** | ***2021*** |
| ***Taux de réalisation des cibles*** | ***Taux d’exécution financière*** | ***Taux de réalisation des cibles*** | ***Taux d’exécution financière*** |
| *Produit 1.1* | *67* | *51* | *100* | *30* |
| *Produit 1.2* | *107* | *26* | *193* | *19* |
| *Produit 1.3* | *0* | *36* | *60* | *24* |
| *Produit 1.4* | *86* | *106* | *117* | *29* |
|  | ***65*** | ***55*** | ***118*** | ***26*** |

Les taux d’exécution financière sont assez faibles notamment pour l’année 2021 par rapport au taux de réalisation des cibles qui est de 118%.

### IV.2.3 - Efficacité et efficience des interventions relatives à la priorité Durabilité environnementale et résilience face aux effets néfastes des changements climatiques

#### IV.2.3.1 - Efficacité des interventions relatives à la priorité Durabilité environnementale et résilience face aux effets néfastes des changements climatiques

*Dans quelle mesure le CPD actuel est-il en voie d’obtenir les résultats prévus ?*

***Produit 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***

* *Plus de 1200000 personnes couvertes par un système automatisé d’alerte précoce afin de prévenir les inondations et préserver des vies et des biens. Plus de 70000 ménages ayant donc accès aux informations climatologiques pour des besoins agropastoraux*
* *Plus de 220000 producteurs utilisant des techniques et technologies innovantes de gestion durable des terres et de l’eau et résilientes aux changements climatiques*
* *6000 personnes ayant accès à l’énergie solaire*
* *Plus de 3473 nouveaux emplois créés dans le domaine des énergies propres, renouvelables et abordables pour les femmes et les jeunes dont 2020 pour les femmes et 1453 pour les jeunes*
* *220335 producteurs agrosylvopastoraux utilisant des techniques innovantes de gestion durables des terres et des ressources en eau et voient leurs moyens de subsistance et leur sécurité alimentaire améliorés.*
* *42 302 femmes exploitant 14 périmètres maraîchers et 03 centres de transformation de produits locaux grâce l’appui du PNUD*
* *3 communes urbaines du district de Bamako et 4 communes rurales dotées de plus de 200 000m linéaires de caniveaux, de collecteurs construits, curés ou remis en état avec comme mesure d’accompagnement l’opérationnalisation des comités de veille*
* *69786 ménages ruraux utilisant des informations climatologiques et le système d’alerte précoce pour des besoins agricoles et pastoraux*
* *120 cadres du Ministère de l’Économie et des Finances ayant bénéficié d’un renforcement des capacités dans la prise en compte du changement climatique dans la politique macroéconomique, la planification fiscale, la budgétisation, les investissements publics et les pratiques de passation des marchés*

***Produit 3.2: Nombre de partenariats et d'investissements publics et privés favorisant l'adaptation et l'atténuation des effets des changements climatiques***

* *Code de l’environnement élaboré et un Système National de Gestion de l’Information Environnementale (SNGIE) rendu fonctionnel et érection du parcours des éléphants en réserve de biosphère L'opérationnalisation du SNGIE a permis de renseigner le dernier rapport national sur l'état de l'environnement au Mali, celui sur la Convention sur la diversité biologique ainsi que le cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable (CREDD 2019-2023).*
* *25 acteurs nationaux et du Centre dans les mesures de sauvegardes environnementales et sociales ayant bénéficié d’un renforcement des capacités en vue de créer les meilleures conditions de mise en œuvre des projets*
* *11 mécanismes et stratégies mises en place au niveau communautaire dans le Nord du Mali et notamment dans les zones frontalières avec le Niger et le Burkina Faso.*

***Produit 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 innovant***

* *752 nouveaux ménages ayant bénéficié de l’énergie solaire à travers l’installation de plateformes multifonctionnelles solaires dans 10 localités. L’accès à l’énergie dans les villages a permis aux communautés de jouir de l’éclairage public. Il a aussi permis aux communautés d’utiliser des moulins, des décortiqueuses et de charger facilement les batteries et les téléphones.*
* *8 coopératives agricoles dotées en équipements de pompage solaires et en décortiqueuses solaires afin de renforcer leur résilience, ce qui a amélioré leurs moyens de subsistance.*

*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 ?*

***Tableau 8 :   Efficacité des interventions relatives à la priorité Durabilité environnementale et résilience face aux effets néfastes des changements climatiques***

|  |
| --- |
| **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** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Indicateurs – CPD/CPDD** | **Baseline** | **Année 2020** | **Taux** | **Année 2021** | **Taux** | **Commentaires**  |
| **Cible** | **Réal** |  | **Cible** | **Réal** |  |  |
| Produit 3.1.1: 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** | 11 000 | 69 786 | 69 786 | 100% | 80 000 | 75256 | 94% | Partiellement atteint |
| 45 000 | 142 857 | 142 857 | 100% | 148 810 | 200000 | 134% | Atteint et satisfaisant |
| **Indicateur 3.1.2: Nombre de partenariats et d'investissements publics et privés favorisant l'adaptation et l'atténuation des effets des changements climatiques** | 0 | 2 | 2 | 100% | 4 | 5 | 125% | Atteint et satisfaisant |
| 0 | 1 | 1 | 100% | 3 | 3 | 100% | Atteint et satisfaisant |
| **Indicateur 3.1.3: Nombre de producteurs utilisant des techniques de gestion des terres et des ressources en eau durables, innovantes et résilientes** | 52 000 | 200 000 | 220 335 | 110% | 240 000 | 253155 | 105% | Atteint et satisfaisant |
| **Produit 3.2: Nombre de partenariats et d'investissements publics et privés favorisant l'adaptation et l'atténuation des effets des changements climatiques** |
| **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 :** | 10 634 049 | 10 634 049 | 10 634 095 | 100% | 13 000 000 | 10 634 118 | 82% | Partiellement atteint |
| **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** | 10 | 30 | 30 | 100% | 25 | 37 | 148% | Atteint et satisfaisant |
|
| 10 | 15 | 11 | 73% | 20 | 13 | 65% | Partiellement atteint |
| **Indicateur 3.2.3: Pourcentage de ménages ayant accès à des services d'assainissement** | 45 | 47 | 45 | 96% | 51 | 45 |  | Données 2022 non disponibles. |
| **Produit 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:** | 1 531 | 3 706 | 2 283 | 96% | 2 783 | 2 700 | 97% | Partiellement atteint |
|
| 33 | 71 | 42 | 59% | 60 | 57 | 95% | Partiellement atteint |
| **Indicateur 3.3.2: Nombre d’emplois créés dans le secteur des énergies renouvelables pour les femmes et les jeunes** | 841 | 2 000 | 2 020 | 101% | 2 200 | 6 122 | 278% | Atteint et satisfaisant |
| 1 233 | 1 500 | 1 453 | 97% | 1 700 | 2 200 | 129% | Atteint et satisfaisant |

*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 ?*

Au regard des indicateurs, le programme est en bonne voie pour atteindre les résultats escomptés. Les taux de réalisation sont satisfaisants. Ils se situent à plus de 90% pour la majorité des indicateurs. L’appui du PNUD a généré de nombreux progrès dans le domaine de l’adaptation aux changements climatique et la protection de l’environnement. De façon concrète, dans le cadre de la prévention des risques climatiques, une proportion importante de la population est couverte par un système automatisé d’alerte précoce afin de prévenir les inondations et préserver des vies et des biens. Plusieurs ménages ont eu accès aux informations climatologiques pour des besoins agropastoraux.

Dans le domaine de la gestion durable des ressources naturelles et de la protection de l’environnement, la constitution d’un catalogue de technologies permet désormais à un grand nombre de producteurs d’utiliser des techniques innovantes de gestion durable des terres et de l’eau et résilientes aux changements climatiques. S’agissant des énergies renouvelables, l’accompagnement du PNUD a amélioré l’accès à l’énergie solaire des communautés. Ces résultats ont fortement contribué à la résilience des communautés aux effets néfastes du changement climatique et contribuer à la protection de l'environnement tout en réduisant la vulnérabilité desdites communautés et notamment des femmes et des jeunes*.*

*Dans quelle mesure les crises institutionnelles et celle liée à la COVID19 ont-t-elle impacté l’obtention des résultats ?*

Les mesures barrières adoptées par le gouvernement pour minimiser la propagation de la COVID 19, en plus du télé travail du personnel du système des Nations Unies et du PNUD en particulier n’ont pas permis de faire le suivi des projets comme souhaité. Elles ont eu des répercussions négatives sur l’atteinte des résultats sur le terrain. Enfin, la faible présence de l’état et la faible fonctionnalité des institutions locales dans certaines zones n’ont pas permis l’appropriation et le portage de certaines interventions.

Conclusion sur l’efficacité des interventions de la priorité Durabilité environnementale et résilience aux effets néfastes des changements climatiques

*Les taux de réalisation sont satisfaisants. Ils se situent à plus de 90% pour la majorité des indicateurs.*

#### IV.2.3.2 - Efficience des interventions relatives à la priorité Durabilité environnementale et résilience face aux effets néfastes des changements climatiques

***Tableau 9 : Efficience des interventions relatives à la priorité Durabilité environnementale et résilience aux effets néfastes des changements climatiques***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  ***Prev.*** ***/Dep.******Produits***  | ***2020*** | ***2021*** | ***2022*** |
|
| ***Prev.*** | ***Dep.*** | ***Tx d’exécution financière (%)***  | ***Prev.*** | ***Dep.*** | ***Tx d’exécution financière (%)***  | ***Prev.*** | ***Dep.*** | ***Tx d’exécution financière (%)***  |
| ***($)*** | ***($)*** | ***($)*** | ***($)*** | ***($)*** | ***($)*** |
| *Produit 3.1* | *4 210 274* | *6 309 579* | *150* | *4 640 096* | *5 208 463* | *112* | *5 040 096* | *451 478* | *9* |
| *Produit 3.2* | *951 120* | *1 451 105* | *153* | *5 600 000* | *880 355* | *16* | *7 844 000* | *1 195 730* | *15* |
| *Produit 3.3* | *230 000* | *2 395 761* | *1 042* | *6 500 000* | *1 822 672* | *28* | *7 100 000* | *1 859 312* | *26* |
|  | ***5 391 394*** | ***10 156 445*** | ***188*** | ***16 740 096*** | ***7 911 490*** | ***47*** | ***19 984 096*** | ***3 506 521*** | ***18*** |

Il ressort de ce tableau que les taux d’exécution financière ont été de 188 en 2020 et 47 % en 2021. La tendance baissière s’est accentuée en 2022 avec un taux relativement très bas de 18%. Cette tendance pourrait s’expliquer par l’importance croissante accordée à la gouvernance particulièrement aux questions sécuritaires. Bien que le changement climatique n’engendre pas directement de conflits violents, ses impacts peuvent en exacerber les causes, en bouleversant les vies et les moyens d’existence tout augmentant la compétition pour les ressources naturelles, et aggravant l'insécurité alimentaire. Au cours de deux prochaines années, le PNUD devrait mettre l'accent sur la prévention des conflits et la consolidation de la paix en tenant compte du climat.

## IV.3 - Cohérence de la mise en œuvre du CPD

### IV.3.1 - Cohérence interne

La cohérence interne est appréciée sous deux angles pour répondre aux questions évaluatives : (i) La cohérence entre les priorités du CPD et (ii) La cohérence entre les résultats relatives à la priorité.

*Dans quelle mesure les différents portefeuilles du PNUD ont-ils développés des synergies et des complémentarités entre eux pour éviter le cloisonnement et les interventions en silos ?*

S’agissant de la cohérence entre les priorités ou les différents portefeuilles, l’analyse permet de noter qu’elle découle clairement de la théorie du changement du CPD qui est au fondement de leur interdépendance. Cette cohérence requiert le développement des synergies et des complémentarités entre les interventions entreprises par les différents clusters. Cependant, les entretiens avec les responsables des clusters ont permis de relever la faiblesse des synergies entre les interventions mises en œuvre. Il convient néanmoins de signaler qu’à Mopti, le bureau du PNUD est en train de relever ce défi. L’approche et les mécanismes mis en place notamment la planification conjointe, le ciblage stratégique des localités d’intervention, la concertation régulière, le suivi conjoint entre les clusters facilitent la création et le développement des synergies entre les projets. Les leçons apprises et les bonnes pratiques de Mopti devraient être capitalisées dans la plupart des zones d’intervention du PNUD.

*Dans quelle mesure les produits des différents portefeuilles sont-ils cohérents entre eux et avec les effets de l’UNSDCF auxquels ils contribuent ?*

En ce qui concerne la cohérence entre les résultats des différents portefeuilles, il apparait clairement un lien logique entre eux. Ils sont aussi alignés aux différentes priorités. Précisément, les énoncés des résultats trouvent un ancrage dans les thématiques ou les domaines couverts par les énoncés des priorités. Les énoncés résultats 1.1, 1.2, 1.3 et 1.4 se rapportent à la gouvernance et la consolidation de la paix. Les énoncés résultats 2.1, 2.2, 2.3 et 2.4 se réfèrent à la croissance sans exclusion et la promotion du secteur privé. Les énoncés résultats 3.1, 3.2 et 3.3 ont trait à la durabilité environnementale et la résilience face aux effets néfastes du changement climatique. Cette cohérence laisse transparaitre les théories du changement qui sous-tendent les différentes priorités ou portefeuilles.

### IV.3.2 - Cohérence externe

*Dans quelle mesure le PNUD a-t-il développé des synergies et des complémentarités avec les partenaires nationaux, les autres PTF particulièrement avec les agences des Nations Unies ?*

Le PNUD a effectivement accordé une attention particulière au développement des synergies et des complémentarités avec les partenaires nationaux, les autres PTF particulièrement avec les agences des Nations Unies. Le développement des synergies avec les partenaires nationaux a été facilité par l’utilisation de la modalité d’exécution nationale pour la mise en œuvre de la plupart des projets. Le PNUD s’est également investi dans la mise en œuvre des programmes conjoints avec les autres agences des Nations Unies pour développer des synergies et des complémentarités. Enfin, son rôle intégrateur pour les ODD a été un atout indéniable pour cette dynamique.

A titre d’illustration, le PROSMED est un exemple de développement des synergies à travers laquelle l’équipe gouvernance et la section de la MINUSMA travaillent ensemble pour la mise en œuvre du projet. Cependant, une des limites de cette synergie demeure dans la couverture géographique. En effet si la MINUSMA couvre l’ensemble des régions du Nord et du Centre, les interventions du PNUD se limitent dans les seules régions du centre pour les besoins du programme. Le PNUD a également travaillé conjointement avec l’UNFPA sur l’espace transfrontalier (Mali-Burkina Faso) et l’ONUFEMMES dans l’identification de 200 femmes à fort potentiel en termes de leadership dans la gestion des conflits liés aux ressources naturelles avec l’implication des autorités locales. Le PNUD met en œuvre conjointement avec ONU Femmes et plusieurs sections de la MINUSMA le nouveau programme d’appui à la stabilisation du Mali à travers le renforcement de l’État de droit (PROSMED). Ce programme a permis de renforcer la cohérence, la coordination et l’impact des interventions des Nations Unies dans le centre du Mali et d’améliorer la mobilisation des ressources.

Sur la complémentarité, à travers son volet d’appui aux solutions durables, le projet femmes actrices économiques dans le centre du Mali, a engagé avec les autres partenaires les initiatives suivantes : i)Analyses conjointes : évaluations conjointes ( UN- y compris MINUSMA, ONGs) des besoins dans 8 sites de déplacés internes de Mopti pour identifier les actions des solutions durables pour faciliter leur autogestion ont été identifiés pour ceux qui préfèrent être réintégrés dans la communauté locale et d'autres soutiens tels que la formation aux métiers, la fourniture de kits matériels, des activités génératrices des revenus; ii) Réalisations collectives : Depuis 2020, plus de 8 000 déplacés ont bénéficié de ce type d’actions à Mopti en complémentarité des besoins humanitaires urgents: Axes prioritaires de la région : Relèvement socio-économique et autonomisation des groupes vulnérables; Aménagement hydraulique, Maraichers et Agricoles; Infrastructures administrative(sécuritaires ,protection), sanitaires et éducative; iii) Mécanismes de coordination : 1) Mise en place du Groupe « Solutions Durables » pour la Région de Mopti » intégré au mécanisme global de coordination humanitaire de la région 2) Intégration de la composante « Développement » au Cadre Régional de Coordination Humanitaire- CRCH-, qui est devenu Cadre Régional de Coordination Humanitaire et de Développement- CRCHD. Il faut également noter qu’en 2020 le PNUD a aidé l’Equipe Pays des Nations-Unies a développer une stratégie Nexus-Humanitaire-Développement, stratégie qui vise à non seulement à répondre aux besoins immédiats des populations mais surtout à résoudre les risques et vulnérabilités des populations à travers des réalisations collectives sur un horizon pluriannuel.

## IV.5 - 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 ?*

L’analyse documentaire et les entretiens ont révélé que le PNUD a à son actif une riche expérience en termes de durabilité des interventions. Cet atout du PNUD a été particulièrement signalé lors des entretiens avec la Cellule technique du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté, l’Observatoire du développement humain et l’Agence de l’environnement et du développement durable (AEDD). Les récits des animateurs de ces institutions qui ont bénéficié des appuis multiformes du PNUD pour leur création et leur développement ont été très édifiants. En effet, le PNUD utilise sept approches pour garantir la viabilité des acquis des projets. Il s’agit de :

* *L’adoption d’une approche participative et inclusive à la phase de conception du projet. Cette approche permet de poser les bases qui facilitent l’appropriation des activités des projets gage de la durabilité.*
* *L’ancrage stratégique et institutionnel des projets facilite également leur appropriation par les partenaires d’exécution.*
* *La modalité d’exécution nationale qui permet d’associer et de responsabiliser les partenaires d’exécution dans la gestion des projets permet également de renforcer leur appropriation.*
* *Le renforcement des capacités institutionnelles, techniques et en ressources humaines est fondamental pour garantir la durabilité.*
* *L’approche communautaire grâce à la présence dans les zones d’intervention, le suivi de proximité*
* *Permet d’entreprendre des interventions de proximité qui renforcent les liens entre les projets et les communautés.*
* *L’accompagnement à travers les actions de conseil qui sont importantes pour orienter les prises de décisions stratégiques et tactiques. En effet, les projets articulent les interventions UpStream et DownStream.*
* *La flexibilité dans les interventions que le PNUD a encore démontrée pour faire face à la survenue de la COVID 19 et son adaptation aux contingences des zones d’intervention touchées par l’insécurité*

Cependant, la faible planification de la mise en œuvre des stratégies de désengagement des projets constitue la faiblesse majeure du PNUD. En effet, tous les projets ne disposent pas des stratégies de désengagement explicites. En outre, les projets qui en disposent ne planifient pas systématiquement leur désengagement ou leur retrait progressif. Par conséquent, le désengagement brutal peut compromettre la durabilité des acquis du projet. Toutefois, l’implication active des partenaires (beaucoup de projets NIM) dans la mise en œuvre est une stratégie pour préparer l’appropriation nationale et donc de sortie. Aussi, la plupart des projets DIM ont des accords qui permettent de les responsabiliser pour la mise en œuvre de certaines composantes des projets, tout ceci participe à l’appropriation nationale et à préparer le désengagement du PNUD.

En outre, le PNUD finance généralement des projets pilotes qui ont un caractère démonstratif. Mais, le gouvernement ne prévoit pas toujours les financements nécessaires pour la continuation des activités ou le passage à l’échelle ainsi que pour la capitalisation des acquis des projets à la phase pilote.

*Quels sont les risques liés à la durabilité du programme ?*

La durabilité du programme pourrait être compromise par l’instabilité politique et institutionnelle, la persistance, l’aggravation et l’expansion de l’insécurité, la suspension des financements par les donateurs. Le PNUD doit toujours tenir compte de ces risques lors de la conception du projet et au cours de sa mise en œuvre en envisageant des mesures des préventions ou des alternatives pertinentes en concertation avec les partenaires nationaux.

*Le CPD est-il suffisamment bien pensé pour garder sa pertinence au regard des évolutions de la situation ?*

A ce stade, le CPD du PNUD ne nécessite pas une révision substantielle au regard des évolutions de la situation. Cependant, des ajustements tactiques pourraient s’avérer toujours nécessaires pour s’adapter aux contingences ou incertitudes des zones d’intervention. Le PNUD doit donc développer davantage ses capacités de veille stratégique et d’analyse prospective pour anticiper les évènements.

## IV.6 - Droits fondamentaux  et Égalité des sexes et genre

*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 ?*

Les progrès enregistrés vers l’atteinte des cibles des résultats montrent que les femmes et d’autres groupes défavorisés ou marginalisés bénéficient de la mise en œuvre du CPD. 100 % des bénéficiaires des initiatives de gestion des conflits liés aux ressources naturelles sont des femmes. Cependant, les données disponibles ne sont pas suffisamment désagrégées pour mettre en exergue les groupes défavorisés ou marginalisés. Elles ne font pas non plus allusion aux personnes vivant avec handicap. Il faudra améliorer la désagrégation des données pour refléter les personnes vivant avec handicap.

*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 ?*

L’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes est un des principes qui a guidé la conception du CPD. Les femmes figurent parmi les groupes cibles du programme. Cependant, la prise en compte des femmes est très peu mis en exergue dans les énoncés des résultats. La désagrégation par sexe est aussi très faible. Sur 24 indicateurs, il y’a juste 5 qui se rapportent à la femme. Mais, les résultats obtenus à mi-parcours de la mise en œuvre du CPD montrent que les femmes tirent énormément profit du CPD. En 2023 - 2024, il sera nécessaire d’améliorer la désagrégation par sexe des cibles en fixant des marqueurs clairs et des données.

*Quels mécanismes, procédures et politiques existent pour assurer l’égalité des sexes, l’autonomisation des femmes, les droits humains ?*

Le PNUD a soutenu l’élaboration des plans sensibles au genre. Il apporte déjà un soutien non négligeable à la promotion de l’égalité des sexes et l’autonomisation de la femme. Mais, l’ampleur et la persistance des inégalités ainsi que les violences contre des femmes requièrent le renforcement de son appui aux actions de sensibilisation, aux sessions de formation et aux actions visant à améliorer l’accès des femmes aux actifs financiers et le développement de l’entrepreneuriat féminin, la représentativité des femmes dans les instances de décision, la lutte contre les VBG.

*Les marqueurs de genre affectés aux projets mis en œuvre reflètent-t-ils la réalité ?*

En 2023 - 2024, il sera nécessaire d’améliorer la désagrégation par sexe des cibles en fixant des marqueurs clairs et des données pour mieux rendre compte de la prise en compte de la femme.

## IV.7 - Mise en œuvre, suivi et évaluation

La mise en œuvre du CPD 2019 - 2021 est basée sur l’approche projet en utilisant la modalité d’exécution nationale. Les interventions du PNUD articulent les interventions « UpStream et DownStream ». Elle accorde aussi une place importante au renforcement des capacités institutionnelles, techniques, technologiques, managériales et financières des partenaires nationaux. L’approche communautaire permet au PNUD de mettre en œuvre des interventions de proximité afin de répondre aux besoins des communautés notamment en milieu rural. La survenance de la COVID 19 a permis au PNUD d’adapter sa stratégie de mise en œuvre en ayant recours au télétravail et à la création des plateformes digitales afin d’assurer la continuité du fonctionnement du bureau et des interventions. Cependant, le PNUD doit accélérer le passage de l’approche projet à l’approche programme qui permettra de renforcer la cohérence des interventions et la maximisation de l’impact de ses interventions. Au-delà de l’UPS, il devra aussi renforcer l’appui conseil dans les autres clusters.

Le suivi et l’évaluation du programme sont efficaces. Le plan d’évaluation est à jour. Les unités de gestion des projets produisent régulièrement leurs rapports annuels et tiennent régulièrement leurs réunions des comités de pilotage. Le comité de suivi des indicateurs de performance se réunit régulièrement. Le PNUD apporte une contribution importante au renforcement des capacités nationales en suivi et évaluation. Cependant, il sera nécessaire d’améliorer la désagrégation des données pour mieux rendre compte pour refléter les personnes vivant avec handicap et des autres catégories de personnes et groupes défavorisés en vertu du principe « *Ne laisser personne de côté* ».

## IV.8 - Développement des partenariats et mobilisation des ressources

*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 ?*

Comme on l’a indiqué plus haut, de façon générale, le PNUD a travaillé conjointement avec la partie gouvernementale, les autorités locales et les collectivités territoriales ainsi que les organisations régionales des jeunes et des femmes. Sur les interventions dans la décentralisation le PNUD a impliqué LuxDev qui intervient sur la même thématique. Sur l’État de droit et les droits de l’homme, le PNUD met en œuvre conjointement avec ONU Femmes et plusieurs sections de la MINUSMA le nouveau programme d’appui à la stabilisation du Mali à travers le renforcement de l’État de droit (PROSMED). Ce programme a permis de renforcer la cohérence, la coordination et l’impact des interventions des Nations Unies dans le centre du Mali et d’améliorer la mobilisation des ressources.

Les interventions dans le domaine électoral ont été menées conjointement avec les acteurs institutionnels (Ministère de l’Administration Territoriale et de la Décentralisation, Ministère Délégué aux Réformes Politiques et Institutionnelles, Ministère de la Refondation de l’État et des Relations avec les Institutions, Délégation Générale aux Élections) ainsi que des Organisations de la société civile qui reçoivent les formations nécessaires avant d’être mises sur le terrain.

## IV.9 - Communication et gestion des connaissances

Au cours de la période couverte par l’évaluation, le PNUD Mali a été très actif dans le domaine de la communication pour assurer la visibilité de ses interventions et de ses résultats. Il a produit plusieurs supports de communication tels que le film frontières africaines Mali-Burkina de Africa BorderLands Center ; les fiches donateurs (Danemark, PeaceBuilding Fund), les histoires de réussites (accès à l’eau ; préservation des droits des détenus au Mali ; Lutte contre Covid et coopératives de masques ; Appui à la pêche féminine dans la région de Mopti..), des articles et blogs (Quand les citoyennes et citoyens exigent des comptes à leurs gouvernants). Le PNUD Mali a pris part à Youth Connekt Sahel, à la campagne sur l’action climatique dans le cadre de la COP, le Sahel Offer (Appui à la réalisation d’un clip vidéo par le bureau) à l’occasion de la cérémonie officielle de lancement en présence de l’Administrateur du PNUD.

La communication a l’avantage d’être axés sur les résultats et ciblée sur les partenaires d’exécution et les PTF. En effet, lors des entretiens, les informateurs clés ont signalé qu’ils étaient bien informes sur les activités du PNUD grâce à l’efficacité de sa communication avec les partenaires nationaux. Cette observation a également faite par les PTF rencontrés.

# V - Recommandations et leçons apprises

## V.1 - Recommandations

* *Améliorer la planification et la budgétisation pour réduire les écarts ou les décalages trop importants entre les prévisions et les réalisations*
* *Veiller à l’accroissement des taux d’exécution financière des interventions de la priorité Croissance sans exclusion et promotion du secteur privé et la priorité Durabilité environnementale et résilience aux effets néfastes du changement climatique en raison des constats faits en 2021 et de la tendance baissière observée en 2022*
* *Appuyer davantage le développement de l’entrepreneuriat et la création des emplois particulièrement des femmes et des jeunes en inscrivant ces interventions dans la perspective du développement de chaînes des valeurs et la promotion des innovations en maximisant l’utilisation du levier transformation digitale*
* *Améliorer la désagrégation des cibles et des indicateurs par sexe et par état ou situation de vulnérabilité pour bien refléter la prise en compte des femmes et des populations défavorisées notamment des personnes vivant avec handicap*
* *Accélérer le passage de l’approche projet à l’approche programme qui permettra de renforcer la cohérence des interventions et la maximisation de l’impact de ses interventions*
* *Renforcer les synergies et les complémentarités entre les portefeuilles ou les clusters en capitalisant les leçons apprises et les bonnes pratiques de Mopti*
* *Renforcer l’appui conseil stratégique au niveau des autres clusters*
* *Systématiser la planification de la mise en œuvre des stratégies de désengagement des projets*

## V.2 - Leçons apprises

L’analyse a permis de tirer les principaux enseignements suivants :

* *En dépit de la survenue de la crise sanitaire, le PNUD a enregistré des taux de réalisation très satisfaisants en raison de sa flexibilité dans la planification et l’utilisation de ses ressources ainsi que des innovations introduites dans l’exécution des projets notamment le recours au télétravail.*
* *Le PNUD a été aussi très efficace dans la mobilisation des ressources en raison de la pertinence de son positionnement stratégique dans des niches porteuses telles que la lutte contre l’extrémisme violent et la stabilisation qui sont actuellement des préoccupations majeures des décideurs politiques.*
* *Le PNUD demeure un partenaire clé du gouvernement grâce son appui conseil stratégique en matière de gouvernance électorale, politique, sécuritaire et judiciaire ainsi que de gestion du développement notamment en planification stratégique, le suivi et l’évaluation. La gouvernance est actuellement le nœud gordien du développement et de la consolidation de la paix. Le positionnement du PNUD dans ce domaine est très stratégique. Il permet d’influer sur les choix stratégiques du pays.*



# Annexes

Annexe 1 : Termes de référence

**Mandat du CONSULTANT INDIVIDUEL**

**Nom du projet** : **Programme Pays 2020 – 2024**

**Titre de l'article** : Recrutement d’un consultant international pour l’évaluation du Programme Pays (CPD)

**Pays / Lieu d'affectation** : Bamako / Mali

**Lieux de voyage prévus (le cas échéant)** : Bamako et environs

**Date de début d'affectation** : June 6, 2022

**Durée de la mission / ou date de fin (le cas échéant)** : 35 jours soit 8 semaines

**Nom et fonction du superviseur** : Alfredo Teixeira

**Modalités de paiement** : Virement

**Dispositions administratives {Veuillez** préciser si l'espace de travail, l'équipement, les consommables, etc. seront fournis par le projet} : *Cliquez ici pour entrer le texte.*

**Méthode de sélection** : *Choisissez un élément.*

1. **BACKGROUND**

Le Mali[[5]](#footnote-5) 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[[6]](#footnote-6) 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[[7]](#footnote-7) 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[[8]](#footnote-8) sur l’impact de coronavirus sur les conditions de vie des ménages au Mali.

L’économie[[9]](#footnote-9) 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[[10]](#footnote-10) 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[[11]](#footnote-11) 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)[[12]](#footnote-12). 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.

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. **PRINCIPAUX OBJECTIFS DE LA MISSION**

*Cliquez ici pour entrer le texte.*

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.
1. **DESCRIPTION DES RESPONSABILITÉS / PORTÉE DES TRAVAUX**

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. **Produits livrables**

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. **exigences en matière de suivi/rapports**

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. **LES EXIGENCES EN MATIÈRE D'EXPÉRIENCE ET DE QUALIFICATIONS**

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.

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.

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. **LES DOCUMENTS À JOINDRE À LA SOUMISSION DES PROPOSITIONS**

Les demandeurs doivent présenter les documents suivants :

|  |  |
| --- | --- |
| **Obligatoire** | **{Veuillez cocher** les cases appropriées} |
| [ ]  | Lettre d'intérêt/proposition, expliquant pourquoi le candidat s'estime le plus approprié pour le travail. |
| [ ]  | Lettre d'intérêt/proposition, fournissant une brève méthodologie sur la façon dont le travail sera mené et/ou abordé. |
| [x]  | CV personnel, comprenant des informations sur l'expérience passée dans des projets / missions similaires et les coordonnées des personnes de référence. |
| [x]  | Proposition financière |
| [x]  | Lettre de confirmation d'intérêt et de disponibilité dûment remplie en utilisant le modèle fourni par le PNUD |

1. **PROPOSITION FINANCIÈRE**

(Une seule option doit être choisie. POUR LES CONTRATS DE RETENUE et/ou les ATL, VEUILLEZ DISCUTER AVEC L'UNITE DE MARCHES) :

[ ]  **Contrat forfaitaire**

La proposition financière doit spécifier un montant forfaitaire total et des conditions de paiement autour de résultats spécifiques et mesurables (qualitatifs et quantitatifs) (c'est-à-dire si les paiements se font par tranches ou à la fin du contrat). Les paiements sont basés sur les résultats, c'est-à-dire sur la fourniture des services spécifiés dans le cahier des charges. Afin d'aider l'unité requérante à comparer les propositions financières, la proposition financière comprendra une ventilation de ce montant forfaitaire (y compris les frais de voyage, les indemnités journalières et le nombre de jours ouvrables prévus).

**OU**

[ ]  **Contrats basés sur des honoraires journaliers**

La proposition financière précise les honoraires journaliers, les frais de voyage et les indemnités journalières indiqués dans des postes distincts, et les paiements sont effectués au consultant individuel en fonction du nombre de jours travaillés.

**Frais de voyage**

Tous les frais de voyage envisagés doivent être inclus dans la proposition financière. Cela comprend tous les voyages pour rejoindre le lieu d'affectation/les voyages de rapatriement. En général, le PNUD ne doit pas accepter des frais de voyage supérieurs à ceux d'un billet en classe économique. Si le CI souhaite voyager dans une classe supérieure, il doit le faire en utilisant ses propres ressources.

En cas de voyage imprévisible, le paiement des frais de voyage, y compris les billets, l'hébergement et les frais de terminal, doit être convenu entre l'unité opérationnelle concernée et le consultant individuel avant le voyage et sera remboursé.

1. LES **CRITÈRES D'ÉVALUATION {À** AJUSTER EN FONCTION DES BESOINS SPÉCIFIQUES DU **PROJET}**
* Niveau d'études - 10 points maximum

10 pts - Doctorat ; 5 pts - Spécialisation/Maîtrise ; 3 pts - Licence} ;

* Expérience professionnelle pertinente et 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 – 20 points maximum
* Expérience dans les questions de Gouvernance et prévention des conflits, pauvreté et environnement - 20 points maximum
* Compréhension de la mission et méthodologie proposée - 20 points max.

Score technique maximum disponible - 70 points.

Méthode d'évaluation (une seule option doit être choisie) :

[ ]  **Prix le plus bas et offre techniquement conforme**

L'attribution du marché est faite au titulaire dont l'offre a été évaluée et déterminée comme étant les deux :

a) réactif/conforme/acceptable (respectant pleinement les termes de référence fournis), et

b) offrant le prix/coût le plus bas

**OU**

[ ]  **Analyse cumulative**

L'attribution du contrat est faite au titulaire dont l'offre a été évaluée et déterminée comme :

a) réactif/conforme/acceptable, et

b) avoir obtenu la note cumulative la plus élevée parmi un ensemble prédéterminé de critères techniques et financiers pondérés spécifiques à la demande de propositions.

\* Poids des critères techniques : 70%.

\* Poids des critères financiers : 30%.

Seuls les candidats ayant obtenu un minimum de 70 % de la note technique maximale disponible (49 points) seront pris en compte pour l'évaluation financière

Le nombre maximum de points attribués à la proposition financière est attribué à la proposition de prix la plus basse et sera égal à 30. Toutes les autres propositions de prix seront évaluées et se verront attribuer des points, selon la formule ci-dessous :

30 points [nombre maximum de points disponibles pour la partie financière] x [prix le plus bas de tous les prix proposés parmi les offres recevables] / [prix évalué].

La proposition qui obtient le score cumulé le plus élevé après addition du score de la proposition technique et de la proposition financière sera considérée comme l'offre la plus conforme et se verra attribuer un contrat.

1. **ANNEXES AU TOR**

**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)

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

Approuvé par

 \_\_\_ Responsable du programme

Nom, titre, signature et date

**Source des fonds :**

**E-req #** :

ID:  0000014555

ID:  0000014556

**OU**

**Champ graphique des comptes** :

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Numéro de ligne** | **Compte** | **Unité opérationnelle** | **Fonds** | **ID du département** | **Unité PC Bus** | **Projet** | **Activité** | **Agent impl.** | **Donateur**  |
| 1 |   | UKR |   | B582 | UKR10 |   |   |   |   |
| 2 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

**OU {POUR LES** AGENCES DE L'ONU}

**Autorisation financière réf. #**

**Exigences de formatage :**

- Font : Myriad Pro ;

- Taille de la police : 11 pt ;

- Espacement des lignes : espacement simple ;

- Espacement avant le paragraphe - 6pt, après - 0pt.

# Annexe 4 : Matrice d’évaluation

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Critères d’évaluation | Questions évaluatives | Sous-questions évaluatives | Indicateurs | Sources de données | Outils & Méthodes de collecte | Méthodes d’analyse |
| Pertinence | *Dans quelle mesure le CPD correspond-il aux besoins et priorités nationaux en matière de développement, et les ODD ?*  |  | *Niveau d’adéquation par rapport aux priorités nationales* | *Document CREDD 2019 - 2023**PAGT 2021 - 2023**Politiques sectorielles* | *Guides d’entretiens**Entretiens avec les informateurs clés*  | *Analyse du contenu*  |
| *Dans quelle mesure la conception du CPD répond-elle aux besoins des groupes les plus vulnérables du pays* |  | *Niveau d’adéquation par rapport aux besoins des groupes les plus vulnérables*  | *Document CREDD 2019 - 2023**PAGT 2021 - 2023**Politiques sectorielles**Etudes disponibles sur la pauvreté, la consommation des ménages*  | *Guides d’entretiens**Entretiens avec les informateurs clés*  | *Analyse du contenu*  |
| *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) ?* |  | *Alignement par rapport aux solutions type, effets et produits du plan stratégique PNUD*  |  | *Guides d’entretiens**Entretiens avec les informateurs clés*  | *Analyse du contenu*  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Pertinence | *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 ?* |  | *Niveau d’adéquation par rapport aux priorités nationales* | *Document CREDD 2019 - 2023**PAGT 2021 - 2023**Politiques sectorielles**Rapports revues annuelles UNDAF**Rapports des agences*  | *Guides d’entretiens**Entretiens avec les informateurs clés*  | *Analyse du contenu*  |
| *Quelle appréciation est faite de l’adéquation et la fonctionnalité du mécanisme de suivi-évaluation mis en place pour le CPD ?* |  | *Fonctionnalité des mécanismes à partir d’une échelle de notation*  | *Rapports revues annuelles UNDAF**Rapports des agences* | *Guides d’entretiens**Entretiens avec les informateurs clés*  | *Analyse du contenu* |
| *Les objectifs et résultats du CPD sont-ils clairs, applicables dans la pratique et réalisables dans les délais fixés ?*  |  | *Niveau de conformité aux principes de la GAR (Apprécier avec une échelle de notation*  |  | *Guides d’entretiens**Entretiens avec les informateurs clés*  | *Analyse du contenu* |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Efficacité | *Dans quelle mesure le CPD actuel est-il en voie d’obtenir les résultats prévus ?* |  | *Taux de réalisation**Proportion des groupes vulnérables et des institutions bénéficiaires*  | *ROAR**Rapports des partenaires d’exécution des projets PNUD**Rapports des institutions bénéficiaires*  | *Revue documentaire**Entretiens avec les informateurs clés* *Visites de terrain* *Groupes de discussion*  | *Analyse statistique**Analyse du contenu*  |
| *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 ?* |  | *Taux de réalisation* | *ROAR**Rapports des partenaires d’exécution des projets PNUD**Rapports des institutions bénéficiaires*  | *Revue documentaire**Entretiens avec les informateurs clés* *Visites de terrain*  | *Analyse statistique**Analyse du contenu*  |
| *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 ?*  |  | *Taux de réalisation* | *ROAR**Rapports des partenaires d’exécution des projets PNUD**Rapports des institutions bénéficiaires*  | *Revue documentaire**Entretiens avec les informateurs clés*  | *Analyse statistique**Analyse du contenu*  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |
| *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 ?*  | *Y a-t-il des approches ou des processus qui doivent être modifiés ou qui ont besoin d’améliorations significatives ?* | *Taux d’exécution financière*  | *ROAR**Rapports des partenaires d’exécution des projets PNUD**Rapports des institutions bénéficiaires*  | *Revue documentaire**Entretiens avec les informateurs clés* *Visites de terrain*  | *Analyse statistique**Analyse du contenu* |
|  |  |  |  |  |  |  |
| *Cohérence*  | *Dans quelle mesure les différents portefeuilles du PNUD ont-ils développés des synergies et des complémentarités entre eux pour éviter le cloisonnement et les interventions en silos ? (Cohérence interne)* |  | *Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, ROAR*  | *Revue documentaire, entretiens avec les partenaires d’exécution, le personnel du PNUD et des agences*  | *Existence des synergies et des complémentarités* *Proportion des informateurs clés, des partenaires d’exécution et des PTF et des agences interrogées qui pensent que le programme pays et sa mise en œuvre sont cohérents aux niveaux interne et externe* | *Analyse de contenu guidée par les questions et sous questions évaluatives**Traitement et analyse des entretiens* |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Dans quelle mesure les produits des différents portefeuilles sont-ils cohérents entre eux et avec les effets de l’UNSDCF auxquels ils contribuent ?* |  | *Documents des projets, Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, ROAR* | *Revue documentaire**Entretiens avec le personnel du PNUD*  | *Existence d’un enchaînement logique d’intervention entre les produits*   | *Analyse de contenu* |
| *Dans quelle mesure les projets mis en œuvre avec l’appui technique et financier du PNUD ont-ils développés des synergies et des complémentarités entre eux ?* |  | *Documents des projets, Rapports des projets, rapports des ministères partenaires, ROAR* | *Revue documentaire**Entretiens avec le personnel du PNUD*  | *Nombre d’activités conjointes entre projets**Réunions techniques entre projets*  | *Analyse de contenu**Traitement et analyse des entretiens**Analyse statistique*  |
| *Dans quelle mesure le PNUD a-t-il renforcé les synergies avec d’autres agences des Nations Unies ?* | *Dans quelle mesure le PNUD s’est-il impliqué dans les programmes conjoints pour renforcer la cohérence des interventions du Systèmes des Nations Unies ?*  | *Rapports des projets, rapports ROAR, rapports des programmes conjoints, plans de travail conjoints du cadre de coopération*  | *Revue documentaire, entretiens avec les agences du SNU et le personnel du Bureau du Coordonnateur résident, et le personnel du PNUD* | *Nombre de programmes conjoints dans lesquels le PNUD est impliqué, Montant de la contribution du PNUD dans ces programmes, Participation du PNUD dans la programmation conjointe et les groupes de résultats*  | *Analyse de contenu**Traitement et analyse des entretiens**Analyse statistique*  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |
| *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 ?* | *Quel est le degré d’appropriation des parties prenantes et des bénéficiaires ?* | *Degré d’appropriation des parties prenantes et des bénéficiaires (Echelle de notation de 1 à 3)**Existence des stratégies opérationnelles de retrait* | *ROAR**Rapports des partenaires d’exécution des projets PNUD**Rapports des institutions bénéficiaires*  | *Revue documentaire**Entretiens avec les informateurs clés*  | *Analyse du contenu* |
| *Le CPD est-il suffisamment bien pensé pour garder sa pertinence au regard des évolutions de la situation ?* | *Parmi les résultats obtenus quels sont ceux qui seront les plus durables et pour quelles raisons ?* | *Existence des mécanismes garantissant la durabilité*  | *ROAR, Rapports des partenaires d’exécution Rapports des institutions bénéficiaires*  | *Revue documentaire**Entretiens avec les informateurs clés*  | *Analyse du contenu* |
| *Quels sont les risques liés à la durabilité du programme ?* |  | *Existence journal des risques**Probabilité de survenance des risques*  | *ROAR, Rapports des partenaires d’exécution Rapports des institutions bénéficiaires*  | *Revue documentaire**Entretiens avec les informateurs clés*  | *Analyse du contenu* |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |
| *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 ?*  |  | *Proportion/Nombre des personnes vulnérables bénéficiaires*  | *ROAR, Rapports des partenaires d’exécution Rapports des institutions bénéficiaires*  | *Revue documentaire**Entretiens avec les informateurs clés*  | *Analyse du contenu* |
|  |  |  |  |  |  |  |
| *Egalité 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 ?* |  | *Proportion/Nombre des de femmes bénéficiaires*  | *ROAR, Rapports des partenaires d’exécution Rapports des institutions bénéficiaires*  | *Revue documentaire**Entretiens avec les informateurs clés*  | *Analyse du contenu* |
| *Quels mécanismes, procédures et politiques existent pour assurer l’égalité des sexes, l’autonomisation des femmes, les droits humains ?* |  | *Existence de mécanismes et de procédures*  | *ROAR, Rapports des partenaires d’exécution Rapports des institutions bénéficiaires*  | *Revue documentaire**Entretiens avec les informateurs clés*  | *Analyse du contenu* |
| *Les marqueurs de genre affectés aux projets mis en œuvre reflètent-t-ils la réalité ?*  |  | *Existence de marqueurs genre*  | *ROAR, Rapports des partenaires d’exécution Rapports des institutions bénéficiaires*  | *Revue documentaire**Entretiens avec les informateurs clés*  | *Analyse du contenu* |

1. #  Note sur la Situation Économique du Mali : Renforcer la Résilience en Période d’Incertitude - Renouveler le Contrat Social - Banque mondiale 2020

 [↑](#footnote-ref-1)
2. Idem [↑](#footnote-ref-2)
3. Idem [↑](#footnote-ref-3)
4. Source PISE : L’appréciation est faite sur la base de la comparaison entre la situation de référence et les cibles annuelles du CPD. [↑](#footnote-ref-4)
5. http://www.ipcinfo.org › pdf\_files › MLI\_mali\_cp [↑](#footnote-ref-5)
6. https://www.instat-mali.org/storage/171/anuair20\_pub.pdf [↑](#footnote-ref-6)
7. www.crisisgroup.org : Transition au Mali : préserver l’aspiration au changement, Rapport Afrique N°304 | 21 septembre 2021 [↑](#footnote-ref-7)
8. https://www.ml.undp.org/content/mali/fr/home/library/rapport-mensuel-de-lenquete-sur-limpact-de-coronavirus-sur-les-c.html [↑](#footnote-ref-8)
9. www.finances.gouv.ml : Ministère de l’Économie et des Finances du Mali, Projet de Loi de finances rectificative 2021, Août 2021 [↑](#footnote-ref-9)
10. www.umoatitres.org : Note d’information sur le Mali, août 2021 [↑](#footnote-ref-10)
11. www.banquemondiale.org : Note sur la situation de l’économie et de la pauvreté en temps de COVID-191, Édition juin 2020 [↑](#footnote-ref-11)
12. https://www.maliapd.org/documents-de-reference/ [↑](#footnote-ref-12)