



*Au service
des peuples
et des nations*

***Programme d'Appui à la Gouvernance Régionale et le
Développement Economique Local
(PAGOURDEL)***

Février 2017

Titre du Programme : Programme d'Appui à la Gouvernance Régionale et le Développement Economique Local (PAGOURDEL)

Project Number:

Implementing Partner: MIDEC -MEF

Start Date: 2017 End Date: 2021

PAC Meeting date: 1er Novembre 2016

Brief Description
<p>Le projet poursuit l'objectif général de proposer des solutions pour un développement local durable, plus équitable, plus équilibré et inclusif, avec un impact concret et durable sur les conditions de vie des populations : hommes et femmes, filles et garçons, à partir de leur engagement dans la programmation et gestion de leurs processus de développement.</p> <p>Pour la réalisation d'un tel objectif, trois priorités stratégiques ont été identifiées :</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Le renforcement de la gouvernance régionale et du développement local, à travers l'implication et l'engagement des acteurs concernés aux différents niveaux. (ii) L'introduction d'un cadre de planification stratégique intégré, sensible au genre qui permette de rationaliser et coordonner les interventions de développement. (iii) La mise en place de mécanismes de financement adéquats qui permettent de traduire les processus de gouvernance et de planification en actions d'impact sur les conditions de vie des communautés locales. <p>Le programme adoptera une approche multi-niveaux et multi-acteurs au niveau régional et local avec une implication des acteurs du secteur public, privé et les organisations de la société civile au niveau des wilayas d'intervention. Il couvre huit wilayas du pays, à savoir le Brakna, l'Assaba, le Gorgol, le Guidimakha, le Hodh El Gharbi, le Tagant, le Trarza et l'Adrar.</p> <p>Le programme interviendra selon une approche graduelle avec la consolidation des dispositifs de concertation mis en place dans les Wilayas de Brakna, Assaba, Gorgol et Guidimakha ainsi que l'extension à quatre nouvelles wilayas, à savoir Trarza, Tagant, Adrar et Hodh El Gharbi. Un appui pour la mise en place d'un dispositif de financement du Développement Economique Local (DEL) sera expérimenté au niveau des wilayas de consolidation</p>

<p>Contributing Outcome (UNDAF/CPD) Axe Gouvernance Effet: Administration publique</p> <p>Indicative Output(s):</p>

Total resources required:	USD 10.000.000
Total resources allocated:	UNDP TRAC: 1.500.000
	Donor 1, à rechercher 7.000.000
	Donor 2: à rechercher)
	Government: 1.500.000
	In-Kind:
Unfunded:	10.000.000

Agreed by (signatures)¹:

Government	UNDP	Implementing Partner
<p>Moctar Ould DJAY, Ministre de l'Economie et des Finances</p> <p><i>(Signature)</i></p> <p>Print Name: Date: 24 FEB 2017</p>	<p>Mario SAMAJA Représentant Résident du PNUD</p> <p><i>(Signature)</i></p> <p>Print Name: Date: 16/2/2017</p>	<p>Ahmedou Ould ABDALAH Ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation</p> <p><i>(Signature)</i></p> <p>Print Name: Date: 7 FEB 2017</p>

¹ Note: Adjust signatures as needed

I. RAPPEL DU CONTEXTE DU PAYS

La République Islamique de Mauritanie compte une population de 3.537.368 d'habitants¹, repartis sur une superficie de 1.030.700 km². Le pays est à 75% désertique et faiblement peuplé ; néanmoins, la démographie est caractérisée par une très forte croissance oscillant autour des 2.5% par an², ainsi que par une sédentarisation et urbanisation accrue ;

Sur le plan administratif, le découpage territorial est inspirée du système administratif local français et subdivise le pays en 15 régions (wilayas), elles-mêmes composées de 55 départements (moughatas), au sein desquels 218 institutions d'une certaine taille forment des communes qui sont le seul niveau où la déconcentration recouvre une véritable dimension de décentralisation, les 218 communes étant gérées par des assemblées élues, à la différence des wilayas et des moughatas administrées par des représentants nommés de l'Etat central.

L'économie mauritanienne est marquée par la prédominance des industries extractives (fer, or, cuivre, pétrole) qui contribuent en moyenne pour 26% à la constitution du PIB, 75% aux exportations et 30% aux recettes budgétaires. Le fer occupe une place de choix, avec une contribution moyenne de 16% au PIB. Avec une part dans le PIB sans cesse croissante depuis 2013 pour se situer à 24,2% en 2015, le secteur primaire demeure un pilier majeur de l'économie. Ce secteur est tiré par l'élevage, l'agriculture et la pêche. Malgré une croissance économique assez soutenue durant les 5 dernières années (taux de croissance économique réel moyen du PIB de 4,1 %.), le taux de pauvreté reste élevé en Mauritanie (estimée à 31% en 2014), surtout en milieu rural (74% contre 26% en milieu urbain)². L'économie Mauritanienne se caractérise par un système dual, et une production peu diversifiée et à la faible valeur ajoutée, avec d'un côté les activités moteur de la croissance (extractif, bâtiments et travaux publiques) orientées à l'export soit confinées au domaine des services marchands, et de l'autre, une économie de subsistance essentiellement basée sur l'agriculture et l'élevage. Cela détermine un contexte de croissance non inclusive, avec des taux de chômage notamment des jeunes qui reste très élevé³, et largement exposée aux facteurs et chocs exogènes.

En effets, les fruits de la croissance qui a été pourtant de 4,3% par an en moyenne au cours des 15 dernières années, ne sont pas captés dans les zones de concentration de la pauvreté rurale, ou le potentiel économique local demeure largement inexploré. La grande partie de la valeur économique nationale étant générée et retenue dans la capitale, l'activité locale se limite essentiellement au petit commerce, largement confiné à la sphère informelle, en absence d'activités de transformation ou manufacturières qui permettent de créer une base pour l'exportation à partir de la valorisation de la production locale. Les circuits de commercialisation sont rares et les pôles de développement quasiment inexistant, la plupart des unités de production étant trop petites et désarticulées pour atteindre une masse critique et générer des économies d'échelles.

Le système d'encadrement du développement économique local est aussi faible et peu structuré. Au niveau des communes, on constate l'inexistence de schémas et plans d'aménagement territoriale, qui permettraient d'orienter et rationaliser les investissements en infrastructure économique ; les services techniques d'accompagnement aux PME sont aussi très peu développés au niveau territorial, et en tout cas ils ne sont pas rattachés à un système de coordination en amont des ressources et mesures d'appui.

Par conséquent, à défaut d'un cadre stratégique et opérationnel intégré, la majorité des interventions pour le développement (économique) est couramment centré sur des actions de proximité visant des investissements infrastructurels, l'appui à la maîtrise d'ouvrage communale, soit, notamment en zones rurales, des activités génératrices de revenus, répondant plutôt à une vision de court terme et à l'urgence des situations de pauvreté et sécurité alimentaire en dehors d'une approche plus intégrale, qui permette de promouvoir la culture entrepreneuriale et le développement économique local comme un processus de changement à moyen et long terme

La croissance a eu des effets inégaux au cours de la dernière décennie : particulièrement favorable aux pauvres de 2000 à 2004 alors que de 2004 à 2008 la croissance, impulsée par le démarrage de l'exploitation pétrolière, n'a pas été favorable aux pauvres. Les Obstacles au recul de la pauvreté sont liés à la faible productivité de l'économie rurale, à l'absence de secteurs à forte intensité de capital humain, les problèmes de gouvernance, et la piètre qualité des services publics et la vulnérabilité aux chocs.

¹ ONS Recensement Général de la Population et de l'Habitat, 2013

² Source : Enquête sur l'emploi et le secteur informel. BIT/PNUD.

³ Estimé à 27,5% en 2014, à nuancer à la hausse en raison du taux d'emplois précaires (33,3%) et vulnérables (54%¹)

Selon les résultats des différentes enquêtes sur les conditions de vie des ménages (EPCV) :

- Les wilayas les plus pauvres où les taux de pauvreté sont supérieurs à 40% (Guidimagha, Tagant, Assaba et Brakna), sont principalement agropastorales et ;
- Les wilayas les moins pauvres où l'incidence de la pauvreté est inférieure à 20% (Tirs Zemmour, Nouadhibou et Nouakchott) sont essentiellement les centres urbains concentrant l'essentiel de l'activité économique nationale⁴.

En matière de décentralisation et de gouvernance territoriale, le processus est en pleine évolution en Mauritanie. Depuis l'adoption en 2010, de la déclaration nationale relative à la politique de décentralisation et de développement local définissant de nouvelles orientations stratégiques, la place de la décentralisation et la gouvernance territoriale n'a cessé de prendre de l'ampleur dans le discours officiel et dans les politiques publiques et les programmes des partenaires. En plus de l'effort de l'Etat dans le financement des communes notamment à travers le FRD, dont le montant a presque quintuplé pour se situer aujourd'hui à environ 3,5 Milliards UM⁵ (année ? source), de nombreuses interventions des coopérations bilatérales ou multilatérales ont contribué à renforcer les supports de la décentralisation.

C'est dans ce cadre, que le PNUD met en œuvre le Programme ART GOLD en appui aux efforts du gouvernement en matière de décentralisation et de gouvernance territoriale en se focalisant sur la dimension régionale, en tant qu'espace territorial devant permettre de développer une vision stratégique (planification) et une concertation inclusive et efficace entre les institutions nationales et les forces vives du développement du niveau communal.

L'approche participative adoptée par le Programme a permis, pendant les dernières années, de valoriser l'apport des acteurs nationaux concernés et de les insérer de façon durable dans les mécanismes de programmation et de réalisation des activités à tous les niveaux. Ainsi les activités proposées, tendent à la consolidation et à la capitalisation sur les acquis réalisées qui se résument dans ce qui suit :

- La Formalisation et accompagnement des Groupes de Travail Régionaux (GTR) qui représentent des espaces d'échange et de réflexion ; ils sont multisectoriels, composés des acteurs régionaux du développement et des secteurs stratégiques des services déconcentrés de l'Etat, et de la société civile. Ils identifient les zones d'action prioritaires du programme et articulent les priorités locales avec l'action de la coopération internationale pour un développement intégré. Il s'agit donc d'instances fondamentales de concertation au niveau régional, qui bénéficieront à ce titre de formations dans les domaines de la planification locale, de montage de projets, et du suivi et évaluation
- L'Accompagnement de la réalisation des Plans régionaux de lutte contre pauvreté (PRLP) et les lignes directrices des régions du Brakna et de l'Assaba, du Gorgol et de Guidimakha. Le Programme a permis de changer la perception des acteurs locaux et a produit un accompagnement de qualité en respectant l'échéancier prévu. L'approche adoptée par le Programme pour les PRLP et les LD a été un facteur d'amélioration des relations fonctionnaires/élus.
- Elaboration des Plans Climats Territoriaux Intégrés PCTI des wilayas d'intervention (Assaba et Brakna), suivant la méthodologie alignée à l'approche AMCC. Dans un souci de renforcement de la résilience et à partir d'une stratégie d'adaptation bien élaborée qui permet aux collectivités territoriales d'intégrer les contraintes climatiques dans leurs plans régionaux et locaux. de développement Cette stratégie d'adaptation au changement climatique prendra pour point de départ et de référence les diagnostics de vulnérabilité climatique élaborés par la GIZ en capitalisant sur les produits de planification participative (PRLP, LD) conduits par les GTR des wilayas ciblées.

⁴ Source : Enquête permanente sur les conditions de vie des ménages (EPCV). Et repris par TDR Evaluation de la contribution du PNUD en appui à l'effet « *Les populations vulnérables, en particulier les jeunes et les femmes, dans les zones d'interventions, ont accès à des opportunités diversifiées d'emploi et d'auto-emploi pour améliorer leurs revenus* »

⁵ Rapport FRD 2014 DGCT - 2015

- La contribution à la réalisation des OMD au niveau local à travers la mise en place de projets d'impact et d'initiatives novatrices en réponse aux documents stratégiques au niveau régional (PRLP, Lignes Directrices et communal (PDC) avec le soutien technique et financier de la Coopération internationale.
- L'implication de la société civile au sein du programme, contribuant fortement à son animation, et rapprochement effectif entre les collectivités territoriales et la société civile.
- L'amélioration des capacités des acteurs territoriaux par le biais des formations, l'organisation des visites d'échanges et le partage de bonnes pratiques avec un attachement à la question de l'appropriation ;
- Enfin, le Programme ART GOLD a aidé les acteurs à changer leur perception du territoire et a fait preuve d'une capacité d'adaptation certaine dans un contexte marqué par divers aléas et évolutions, tels que des changements de walis (Pdt des GTR), l'affectation des fonctionnaires formés sur l'approche, l'organisation des élections.

1.1. Problématique de la Gouvernance territoriale

La problématique de la décentralisation et de la gouvernance territoriale pour la planification et la mise en œuvre du développement local a constitué un volet important du précédent Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP, 2001-2015) en Mauritanie. En particulier, dans sa dernière période de programmation, le CSLP prévoyait sa propre opérationnalisation à travers la formulation et la mise en œuvre des Plan Régionaux de Lutte contre la Pauvreté (PRLP), prolongés au niveau local par des Plan de Développement Communal (PDC), aussi bien que l'institution des Comités Régionaux de Développement Economique et Social pour en assurer la coordination et la mise en cohérence. Ce cadre créait un environnement favorable au renforcement des capacités locales pour le développement. Néanmoins, son opérationnalisation doit encore être achevée.

a) Décentralisation et compétences locales : l'absence d'un cadre intégré et cohérent

Depuis l'adoption, en 2010, de la Déclaration Nationale relative à la politique de décentralisation et de développement local, les thèmes de la décentralisation et de la gouvernance territoriale n'ont cessé de prendre de l'ampleur dans le discours officiel et dans les politiques publiques, avec une conséquente allocation des ressources. En plus du financement des communes par l'Etat, à travers du Fond Régional de Développement (FRD) dont la dotation a presque quintuplé pour se situer aujourd'hui à environ 3,5 milliard d'UM, des nombreuses interventions de coopérations bilatérales ou multilatérales ont visé le renforcement soit du cadre de la décentralisation et du développement local soit directement des collectivités locales concernées.

Et pourtant, malgré les efforts de l'Etat et de ses Partenaires Techniques et Financiers (PTF), la fonctionnalité des structures et mécanismes de gouvernance locale demeure largement insuffisante. Au cœur du problème, se trouvent les limitations en termes de mandats et capacités des différentes entités, mais aussi l'inachèvement du système d'articulation entre les administrations déconcentrées et les collectivités décentralisées, auquel se lie l'absence d'un niveau intermédiaire efficace de planification stratégique et de coordination des interventions entre les différents niveaux. Ainsi, les différentes interventions des services déconcentrés de l'Etat, des collectivités locales et les projets des PTF restent disparates et dispersées. Trop souvent, elles se chevauchent ou se dupliquent, car elles ne sont pas intégrées dans une vision et des stratégies de développement cohérentes. Cela se traduit à son tour par l'inexistence d'un dispositif en mesure d'aligner les processus et les fonctions de programmation, mobilisation/allocation et gestion des ressources pour la mise en œuvre et le suivi des politiques et programmes d'appui au développement local.

Par conséquent, ces politiques et programmes, et les instruments qui y sont associés ne sont pas suffisamment ni efficacement déclinés, opérationnalisés et coordonnés à l'échelle locale, dans des processus de développement centrés sur une approche territoriale du développement, c'est-à-dire une vision et une capacité opérationnelle partagées entre les services déconcentrés, les collectivités locales et les PTF permettant de dépasser les secteurs pour englober les territoires dans leur ensemble. En l'absence de cette mise en cohérence des plans et projets de développement et investissement, le développement local reste confiné à une série de mesures ponctuelles dans un cadre d'action sectorielle.⁶

⁶ Même la vision sectorielle souffre d'ailleurs de l'absence de nombreux ministères au niveau déconcentré.

Les difficultés du dispositif de gouvernance locale à assurer un cadre intégré et cohérent de programmation et mise en œuvre aux différents niveaux de l'administration territoriale déconcentrée et décentralisée tiennent à un ensemble de facteurs interconnectés les uns avec les autres, qui concernent et affectent de manière différente les acteurs impliqués, à savoir les communes, les régions ou wilayas, et l'état dans sa fonction de règlement, orientation stratégique et attribution de fonctions et ressources aux différents niveaux.

b) Des capacités institutionnelles à renforcer au niveau communal et régional

En premier lieu, la faiblesse des capacités des institutions, au niveau central et surtout aux niveaux déconcentré et décentralisé, a été soulignée maintes fois par différentes évaluations et rapports⁷. Elle est due à un déficit de ressources humaines qualifiées, et à l'absence d'encadrement technique de la part de l'Etat. Cela affecte la communication, la concertation, et la programmation, et même de la maîtrise d'œuvre et d'ouvrage notamment au niveau des communes.

En deuxième lieu, les attributions et fonctions des différents échelons administratifs se configurent dans un cadre de décentralisation inachevé, ce qui affecte évidemment leur fonctionnalité et encore plus leur potentiel d'interaction et articulation. Les communes sont les seules collectivités territoriales décentralisées à part entière et mandatées en tant que telles pour réaliser le développement local. Elles sont d'ailleurs soumises à de forts risques de dysfonctionnement, car elles manquent le plus souvent des ressources et des capacités humaines et financières nécessaires, mais aussi de la taille et du poids démographique, nécessaires pour remplir une efficace fonction d'impulsion et coordination des processus de développement local. Il est donc essentiel d'encadrer et relayer leur action, tant par rapport aux niveaux supérieurs (articulation verticale) qu'aux relations horizontales intercommunales.

Et pourtant un 'gap' fonctionnel crucial se situe juste à l'échelle intermédiaire (régionale), qui peine à servir de relais stratégique et fonctionnel et cadre intégrateur entre une demande émergente des populations locales, et une capacité de réponse encadrée par le niveau national, permettant l'harmonisation et l'alignement des différents acteurs et ressources disponibles. En l'état actuel, les régions constituent un échelon 'flottant' par rapport à la décentralisation et à la gouvernance territoriale. En tant qu'instances exclusivement déconcentrées, elles n'ont pas de véritable fonction de planification, ni d'autonomie en termes de prise de décisions et de gestion de fonds, et jouent essentiellement un rôle de commandement et transmission par rapport à l'autorité centrale⁸.

c) Une coordination interinstitutionnelle limitée entre les différents acteurs et niveaux (local, régional, national)

Par conséquent, et malgré le rôle de relais et coordination qui leur est en principe réservé⁹ – incluant l'institution et généralisation¹⁰ au sein des services déconcentrés des Cellules Régionales de Programmation, Suivi et Evaluation (CRPSE) du Ministère de l'Economie et des Finances - les régions ne disposent donc pas véritablement des attributions pour programmer et mettre en œuvre des stratégies et des plans intégrés de développement local à travers le concours des différents acteurs et niveaux impliqués et la mise en cohérence des ressources et instruments.

Ainsi, dans le dernier cadre stratégique, les PRLP n'ont été aucunement utilisés ni mis en œuvre, en termes de programmation, suivi et évaluation des politiques publiques et encore moins d'arbitrage budgétaire¹¹, les budgets d'investissement étant déconnectés du CSLP, des CDMT (cadre des dépenses à moyen terme) et mêmes des stratégies sectorielles.

Plusieurs mécanismes de concertation et coordination existent, tant au niveau régional que communal, tels que les Comités Régionaux de Lutte contre la Pauvreté (CRLP), les Comités Régionaux de Développement

⁷ UNDAF ; PNIDDLE ; Etude sur les mécanismes intégrés des CL, rapport du Colloque nationale : 'la décentralisation et le développement local en Mauritanie', Déc. 2014, Rapport général des actes du congrès national des Maires de Mauritanie.

⁸ La région ne semble pas jouer non plus une fonction substantive en termes d'administration et de mise en œuvre, puisque la gestion de programmes et projets est souvent directement attribuée par le niveau central à des ONG ou d'autres entités opérantes au niveau local.

⁹ Dans sa mission, l'administration régionale est tenue à fonctionner à la fois comme tutelle et conseil des communes d'une part, et comme acteur direct d'autre part, à travers, notamment, les services techniques déconcentrés de l'Etat. L'administration déconcentrée a aussi la tâche de coordination des activités des différents acteurs (étatiques et non-étatiques) au niveau de la Moughataa (Département) et de la Wilaya (Région). A ce niveau les mécanismes de coordination et relais avec les communes devraient être au cœur de la réflexion sur l'introduction des mécanismes pour la promotion du développement local et le rôle d'impulse et coordination de l'échelon régional.

¹⁰ Les CRPSE, qui existent actuellement dans la quasi-totalité des wilayas du pays, ont été généralisées suite aux recommandations de l'évaluation conjointe réalisée par le MAED et le PNUD en 2009.

¹¹ Rapport d'évaluation globale du CSLP 2001-2015, évoquant également la faible capacité de coordination des acteurs de développement aux différents niveaux comme l'une des contraintes majeures ayant affecté la démarche de décliner le CSLP à l'échelle régionale et locale.

(CRD), les Comité de Concertation Communal (CCC) et des nombreux comités thématiques. L'inventaire et analyse ponctuelle de ces dispositifs, conduite dans le cadre du programme ART GOLD dans les wilayas de l'Assaba et du Brakna, a montré pourtant un certain nombre de facteurs limitatifs de leur efficacité, en ce qui concerne la précision de leur mission, la pertinence de leur composition et les responsabilités des membres, les outils de suivi¹². En termes de fonctionnalité, il en ressort un scénario où les seuls comités qui semblent se réunir annuellement sont ceux du développement régional (CRD) et de la santé (CRS)¹³.

Au-delà des limites énoncées, la principale raison structurelle de l'efficacité réduite ou partielle tant des CRPSE¹⁴ que des différents mécanismes de concertation au niveau régional et local, est qu'ils sont dépourvus d'un clair mandat en ancrage à la programmation et allocation des ressources pour la réalisation des stratégies de développement local¹⁵. Cela entraîne une prolifération de structures à la faible institutionnalisation, et sans une base légale et financière, et donc un ressort opérationnel, qui permette d'en réaliser la fonction. Du fait, au niveau des Wilayas, il n'existe ni des plans de développement régional intégré, ni des cadres de concertation opérationnels impliquant les différents acteurs de développement avec un niveau de représentation approprié.

Dans ce contexte, l'intercommunalité – qui pourrait fournir aux communes une opportunité pour la programmation et la mise en œuvre d'actions stratégiques conjointes à une échelle territoriale plus appropriée, en relation, par exemple aux investissements pour le développement économique - constitue un autre 'échelon' manquant ou du moins inachevé¹⁶ du dispositif de gouvernance territoriale et des ressources et instruments qu'y sont associés, tels que le Fond Intercommunal de Solidarité (FIS)¹⁷.

d) Les inégalités du genre : Une faible implication des femmes

L'égalité du genre à une valeur intrinsèque qui produit des résultats positifs en matière de gouvernance local et territoriale. La faible implication des femmes dans les affaires publiques demeure un handicap pour le développement car leur participation dans ce processus est une condition nécessaire pour une croissance durable, juste et équitable. Au niveau de l'Administration en Mauritanie, il est noté qu'il existe une faible participation des femmes aux postes de décision. Selon le profil genre 2015 en Mauritanie, les femmes présentent au sein de la fonction publique (14.6%) et occupent surtout des postes d'agents d'administration (25.2%) et de secrétaires (83.7%) et ne représentent que 5.9% des directeurs de l'administration. Dans certains postes administratifs, les femmes sont très peu représentées, notamment, la magistrature (2 femmes en 2015), et dans l'administration territoriale, pas encore, de femmes gouverneurs (Wali), ni Préfets (hakem) et seules 2 femmes préfets adjointes¹⁸ (Hakem Moussaid). Ceci est dû à un grand nombre des facteurs parmi lesquels nous pouvons citer les facteurs socio-culturels, le taux élevé d'alphabétisation, le taux élevé de chômage et même le faible niveau du plaidoyer auprès du gouvernement. En effet, Une bonne gouvernance doit renforcer la responsabilité des femmes, accroître leurs participations, et réduire les inégalités dans l'administration, cependant, les approches actuelles la réforme de la gouvernance semble insuffisant vu que les inégalités du genre persistent encore et l'administration semble inchangé vers une implication réelle des femmes dans le domaine de la gouvernance territoriale.

e) Une allocation et intégration des ressources et programmes peu efficiente

Parmi les contraintes qui empêchent l'implication de la région dans son rôle catalyseur du développement local et de facilitateur de synergie entre les communes, figure également au premier plan le manque de

¹² Dans certains cas il est précisé que le cadre de concertation est créé pour les besoins d'un projet bien déterminé, alors qu'il s'agissait plutôt d'un appui que ce projet apporte à la wilaya pour mettre en place un mécanisme de coordination.

¹³ D'ailleurs cette régularité est relative, car en l'absence de documents sanctionnant ces réunions il est difficile de confirmer le dynamisme de ces commissions qui en plus ne disposent pas de système de suivi et de communication.

¹⁴ Des expériences telles que celles des CRPSE, si elles étaient dûment renforcées du point de vue technique et proprement intégrées dans un mécanisme institutionnel qui connecte les niveaux national, régional et local, pourraient bien contribuer à la rationalisation des actions de développement régional et local.

¹⁵ Etant donné, en amont, que ni les régions ni les communes disposent des prérogatives – et donc des capacités et des ressources – pour le mettre en œuvre.

¹⁶ Les limites de l'intercommunalité tiennent notamment à l'absence du cadre juridique, à l'insuffisance des ressources, à l'inexistence de mécanismes (et capacités) de coordination pour l'identification, la formulation et la mise en œuvre de projets conjoints.

¹⁷ Le FIS (Fond Intercommunal de Solidarité) est un Compte d'affectation spéciale, servant de mécanisme de péréquation alimenté en principe par toutes les communes, par application d'un taux sur les recettes ordinaires réalisées (entre 1 et 3% selon le montant du budget). Le FIS témoigne d'une intéressante recherche de solidarité entre les collectivités. Ses résultats mitigés, aussi bien en termes de collecte que de redistribution, illustrent pourtant la difficulté d'une telle démarche de synergie dans un contexte de pénurie et d'organisation financière locale à parfaire.

¹⁸ Source : Etude sur le Profil genre, République Islamique de Mauritanie 2015, BAD-MASEF, PNUD janvier 2015

ressources financières, maintenant la majorité des communes, malgré leur autonomie de principe, dans une situation de dépendance tant à l'égard de l'Etat, qu'à celui des partenaires au développement et de la diversité de leurs prescriptions et programmes.

Les capacités de mobilisation financière des communes, s'avèrent, hormis les grandes villes, résiduelles. Les recettes inscrites au budget des communes représentent en effet 5%¹⁹ du volume global des ressources mobilisées à leur bénéfice direct ou indirect, contre 75%²⁰ des fonds mis en œuvre sous forme d'investissements par les départements sectoriels relevant des compétences transférées aux collectivités territoriales (et sans le filtre d'un cadre stratégique intégré quasiment inexistant²¹ au niveau des communes), et 20% des programmes et projets.

Une multiplicité d'autres instruments finance le transfert des fonds vers le niveau local, sous forme des subventions ou de crédits, incluant la Caisse de Dépôt et de Développement (CDD), le PROCAPEC²², la Facilité d'Innovation pour le Développement Local (FIDEL)²³, en plus des budgets sectoriels et des fonds d'investissement directement transférés et mis en œuvre par les PTF. Des financements non négligeables au total se voient donc consacrés au développement local, mais largement en dehors de la capacité d'orientation et control de la part des mêmes communes qui devraient en bénéficier. De plus, la diversité des sources, positive en termes de montants cumulés, se révèle un facteur 'démultiplicateur' contre-productif en termes de résultats, par inadaptation des dotations au contexte, différences et complexités procédurales, difficultés de lisibilité et, en dernière instance, déficit de cohérence résultant tant des stratégies sectorielles que de la multiplication des interlocuteurs, des structures et des programmes.

En définitive, l'injection des financements extérieurs n'a pas amorcé le cercle vertueux de l'autofinancement, ni facilité un cadre de programmation et gestion intégré des ressources. Ce constat doit s'analyser d'ailleurs en rapport de causalité avec le très insuffisant exercice de la maîtrise d'ouvrage communale (traduction concrète de leur autonomie), que les communes n'en aient pas les moyens ou que les procédures des programmes et projets ne leur en laissent pas la faculté.²⁴

Ce manque d'harmonisation et de coordination s'étend au domaine d'intervention des programmes et projets financé par les agences bi- et multilatérales, qui financent massivement (à travers des subventions et des prêts et des agences d'exécution ou des structures de gestion de projet) les programmes nationaux sectoriels liés aux compétences de pertinence des Comités Techniques, des projets de développement local (investissement en infrastructure social et économique), et un appui direct aux communes et leur capacité de gestion. Force est de constater qu'il n'existe pas, à présent, un cadre stratégique piloté par le gouvernement et les collectivités locales qui régissent la mobilisation et le suivi des interventions et des financements des partenaires au développement.

Le niveau de coordination des partenaires techniques et financiers apparaît donc faible, malgré les progrès effectués au cours des dernières années, et d'autre part le choix des domaines d'intervention des financements extérieurs ne prend pas suffisamment en compte les priorités locales, étant essentiellement opéré par les bailleurs de fonds eux-mêmes en conséquence entre autres de l'absence d'un cadre stratégique et opérationnel de référence défini au niveau national et régional.

Un dispositif de gouvernance locale tel que l'on vient de décrire finit par se traduire dans un modèle de développement local *sectorialisé* et fragmenté, basé sur le financement d'actions et investissements ponctuels et un faible degré d'intégration, de coordination et d'appropriation par l'ensemble des acteurs locaux. Cela empêche l'atterrissage des politiques et stratégies nationales et sectorielles, et finit par véhiculer des

¹⁹ Dont 1% de fiscalité propre, et 4% de transferts de l'Etat, sous forme de dotation à travers le Fond Régional de Développement (FRD).

²⁰ Étude sur la "Définition d'un mécanisme intégré de financement des Collectivités Territoriales mauritaniennes" –2010/259801– Rapport provisoire, Vol. 1 Rapport de synthèse et Annexes

²¹ La préparation des Plans de Développement Communal (PCD) est laissée à l'arbitrage des communes, qui ont rarement les ressources et les capacités pour financer le processus, et n'est de toute manière pas associée à un dispositif d'allocation des ressources pour la mise en œuvre.

²² Promotion des Caisses Populaires d'épargne et de crédit.

²³ Etabli dans le cadre du programme PERICLES.

²⁴ Étude de définition d'un mécanisme intégré de financement des Collectivités Territoriales

mesures que difficilement ‘émanent’ et s’inscrivent dans les réalités locales, et peinent donc à en intercepter les priorités en termes de réponse aux besoins et mise en valeur des potentialités.

f) Un développement à équilibrer et un potentiel économique local inexploité à dynamiser

En dépit des quelques acquis en termes de cadre réglementaire et gestion administrative, un tel paradigme, essentiellement déconnecté des territoires, a eu un impact limité sur les conditions de vie de la population, eu égard à la création d’opportunité de revenu et d’emploi, à l’accès aux services, et finalement sur les trajectoires de développement économique et social au niveau local.

En effet, dans un pays marqué par de forts déséquilibres en termes d’accès aux ressources et distributions des revenus, ou la pauvreté reste un phénomène essentiellement rural s’élevant en 2014 au 44% des ménages dans les régions agropastorales, la faiblesse des économies locales et l’incapacité/impossibilité des instances déconcentrées et décentralisées à jouer un rôle moteur dans leur dynamisation est cause de marginalisation des populations locales.

En ce qui concerne l’accès des femmes aux services financiers, le cadre légal est favorable, le gouvernement a mis en place avec l’appui de différents partenaires financiers, plusieurs programmes économiques destinés au développement économique des femmes au niveau urbain et rural. Parmi ces institutions de micro-crédit, on peut citer les Nissa Banques, les GFEC et les CAPEC., Il existe également des programmes régionaux et locaux de développement tel que le PACDEMII et le projet Oasis qui ont mis en place des caisses de crédit et d’épargne ou des mutuelles pour appuyer partiellement ou intégralement les femmes de leur zone d’exécution. Malgré ces efforts, il est bien constaté que la majorité des femmes confronte un blocage au niveau d’accès aux ressources et ne disposent pas de garantie bancaire pour bénéficier d’un crédit. A cet effet, les mécanismes économiques d’appui financier doivent être assez efficaces, en vue d’améliorer les conditions d’accès des femmes aux ressources financières

L’absence d’opportunités d’insertion économique et d’emploi pour les populations locales, affectant en particulier les jeunes et les femmes, ainsi que d’autres groupes défavorisés, porte une grande partie des gens à chercher des opportunités ailleurs, migrant vers les centres urbains ou vers d’autres pays. Ces phénomènes ne font que dégrader le niveau de cohésion sociale et territoriale, creusant ultérieurement l’isolement et la différence entre le centre plus développé (et notamment la capitale Nouakchott) et la vaste périphérie rurale du pays.

Cela constitue à son tour un détonateur et multiplicateur des processus d’exclusion et marginalisation sociale, avec des risques conséquents de radicalisation des jeunes, et une menace grandissante à la stabilité socio-économique et finalement à la paix et à la sécurité interne et aux frontières, ce qui trouve un terrain malheureusement favorable dans les dynamiques en cours à l’échelle régionale et internationale.

Additionnement, l’absence d’une vision de développement et d’un modèle de gouvernance centré sur la spécificité et le potentiel des territoires, et sur l’implication des populations dans leur valorisation, a un impact négatif sur la gestion des ressources naturelles, et rend les écosystèmes ruraux plus vulnérables aux chocs et aux effets néfastes du changement climatique.

Le contexte pour le DEL. L’économie Mauritanienne se caractérise par un système dual, et une production peu diversifiée et à la faible valeur ajoutée, avec d’un côté les activités moteur de la croissance (extractif, bâtiments et travaux publics) orientées à l’export soit confinées au domaine des services marchands, et de l’autre, une économie de subsistance essentiellement basée sur l’agriculture et l’élevage. Cela détermine un contexte de croissance non inclusive, avec des taux de chômage notamment des jeunes qui reste très élevé²⁵, et largement exposée aux facteurs et chocs exogènes.

En effets, les fruits de la croissance qui a été pourtant de 4,3% par an en moyenne au cours des 15 dernières années, ne sont pas captés dans les zones de concentration de la pauvreté rurale, ou le potentiel économique local demeure largement inexploité. La grande partie de la valeur économique nationale étant générée et retenue dans la capitale, l’activité locale se limite essentiellement au petit commerce, largement confiné à la sphère informelle, en absence d’activités de transformation ou manufacturières qui permettent de créer une base pour l’exportation à partir de la valorisation de la production locale. Les circuits de commercialisation sont rares et les pôles de développement quasiment inexistantes, la plupart des unités de production étant trop petites et désarticulées pour atteindre une masse critique et générer des économies d’échelles.

Le système d’encadrement du développement économique local est aussi faible et peu structuré. Au niveau des

²⁵ Estimé à 27,5% en 2014, à nuancer à la hausse en raison du taux d’emplois précaires (33,3%) et vulnérables (54%1)

communes, on constate l'inexistence de schémas et plans d'aménagement territoriale, qui permettraient d'orienter et rationaliser les investissements en infrastructure économique ; les services techniques d'accompagnement aux PME sont aussi très peu développés au niveau territorial, et en tout cas ils ne sont pas rattachés à un système de coordination en amont des ressources et mesures d'appui.

Par conséquent, à défaut d'un cadre stratégique et opérationnel intégré, la majorité des interventions pour le développement (économique) est couramment centré sur des actions de proximité visant des investissements infrastructurels, l'appui à la maîtrise d'ouvrage communale, soit, notamment en zones rurales, des activités génératrices de revenus, répondant plutôt à une vision de court terme et à l'urgence des situations de pauvreté et sécurité alimentaire en dehors d'une approche plus intégrale, qui permette de promouvoir la culture entrepreneuriale et le développement économique local comme un processus de changement à moyen et long terme.

g) Un cadre de référence en évolution et un potentiel d'innovation pour le développement local : la SCAPP et les ODD

Le cadre stratégique général et de la décentralisation en Mauritanie sont en pleine évolution. En particulier, le gouvernement a récemment affiché la volonté d'instituer – dans le cadre d'un plus vaste dessin de réforme constitutionnelle - le niveau régional en tant que collectivité territoriale, créant ainsi un niveau de concertation et planification intermédiaire visant la rationalisation des politiques et des interventions et programmes des différents acteurs du développement.

Suite aux conclusions de l'évaluation du CSLP, le gouvernement vient de finaliser l'élaboration d'une nouvelle stratégie nationale de développement, la Stratégie de Croissance Accélérée et Prospérité Partagée (SCAPP), qui couvrira la période entre 2016 et 2030, coïncidant donc avec la durée de l'Agenda Global 2030 et ses Objectifs de Développement Durable (ODD).

En accord avec la volonté proclamée par les pouvoirs publics de 'créer les conditions favorables à une gouvernance réussie',²⁶ le nouveau plan de développement du pays devra dépasser la programmation du CSLP et trouver une articulation plus effective avec le niveau régional. Dans ce but, la SCAPP accorde une attention particulière à la mise en œuvre d'une régionalisation effective, reconnaissant l'échelon régional comme niveau approprié pour encadrer les processus de promotion, programmation et soutien au développement local et propice à l'articulation et à l'harmonisation des interventions sectoriels et de celles qui relèvent des compétences des communes. Dans le document de la SCAPP se trouvent plusieurs références explicites à la nécessité de promouvoir 'un développement régional équilibré à partir d'un aménagement adéquat du territoire et d'une régionalisation effective', à la 'régionalisation des ressources et des pouvoirs' ; au DEL comme 'instrument d'intégration et stabilisation socio-économique' dans une logique de 'construction' et valorisation des potentialités des territoires menées par les acteurs locaux.

Simultanément à l'élaboration de la SCAPP, le gouvernement a procédé à la priorisation/adaptation des ODD au niveau national, avec l'appui du PNUD.

Le PNUD a facilité l'évaluation intégrée rapide (RIA) du Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP III, 2011-2015) de la Mauritanie et des plans et stratégies sectoriels pertinentes au regard des cibles des ODD. L'analyse fournit une évaluation du degré de prise en compte des ODD, en particulier les cibles ODD qui n'ont pas été priorisées dans le CSLP III et les cibles qui ont été priorisées par de multiples secteurs. Les domaines et secteurs stratégiques indiqués sont ceux du CSLP III auxquels ont été ajoutés ceux d'autres plans et stratégies sectoriels. L'objectif de ce travail était d'informer la formulation de la Stratégie de croissance accélérée et de prospérité partagée, SCAPP 2016-2030.

L'analyse a montré une bonne intégration des cibles ODD dans le CSLP III. 92 cibles ODD ont été priorisées sur 105. Toutefois, des lacunes importantes demeurent et requièrent d'être corrigées. En particulier une série de cibles ODD n'ont pas été priorisées dans le CSLP III, des cibles ont été priorisées par de multiples secteurs sans qu'il n'y ait de coordination intersectorielle. Les résultats de l'analyse RIA ont permis de jeter les bases de l'adaptation des ODD au contexte national et de leur priorisation en Mauritanie selon un certain nombre de critères.

Suite à sa finalisation et validation, la mise en œuvre de la SCAPP impliquera la déclinaison de ses contenus et modalités d'actuation en relation aux contextes locaux et notamment son encadrement à l'échelle régionale. Une telle 'régionalisation' de la SCAPP devra se réaliser en cohérence voire s'inscrire et s'alimenter mutuellement avec le processus et le dispositif pour la 'localisation' des ODD.

²⁶ Les objectifs étant de : (i) mettre en place une décentralisation qui incarne la complémentarité et la cohésion interrégionales, l'équilibre et l'harmonie dans la répartition des ressources entre les différentes collectivités locales et (iii) assurer une déconcentration dans le cadre d'une gouvernance territoriale efficiente et un développement local intégré et inclusif.

A son tour, la localisation des ODD se lie à l'introduction d'un dispositif de gouvernance locale intégrée, et transparente, ce qui reconferme sa pertinence et nécessaire complémentarité par rapport tant au processus de réforme institutionnel en cours qu'à l'opérationnalisation de la nouvelle stratégie nationale²⁷. La nature inclusive des ODD est traduite par la nécessité de vaincre les inégalités et la promotion de l'inclusion sociale d'où l'égalité du genre. En outre, Les Objectifs de Développement Durable vise à autonomiser les femmes et promouvoir l'égalité entre les sexes comme déterminant pour accélérer le développement durable.

Dans ce cadre, le DEL trouve également sa place, en raison de la priorité accordé par le gouvernement – tant au préalable²⁸ que dans la même formulation de la SCAPP – à l'introduction d'un approche DEL dans la réorientation et mise à niveau du cadre de la décentralisation. Cela répond au souci et l'ambition de promouvoir un soi-disant 'virage' économique de la décentralisation – qui permette d'en dégager et accroître l'impact sur les collectivités locales en passant d'une vision essentiellement administrative et sectorielle du développement local à une approche de planification stratégique centrée sur la mise en valeur du potentiel local et de l'implication des acteurs du territoire.

II. STRATEGIE

L'analyse du contexte conduite dans la section précédente a mis en évidence la relation entre un modèle de développement désarticulé et déséquilibré, exposant la grande partie des régions périphériques et des populations locales aux risques de marginalisation socio-économique, et l'absence substantielle d'un cadre de gouvernance territoriale organique et cohérente.

En effet, la prévalence d'une approche sectorielle, la déconnection entre programmation, allocation et gestion des ressources, la coordination limitée entre les différentes initiatives et mesures d'appui à défaut d'un efficace mécanisme d'articulation des acteurs, portent souvent à une multitude d'actions fragmentées et isolées, en dehors d'un horizon stratégique et d'un cadre de mise en œuvre intégrés.

Cela entraîne une difficulté d'atterrissage des différentes politiques et programmes, une appropriation limitée par les acteurs et les populations qu'ils devraient toucher, et finalement un impact seulement partiel et mal distribué d'une grande partie des mesures et des investissements pour le développement local.

En raison de ces constats, **l'objectif général** du programme est de proposer des solutions pour un développement local durable, plus équitable, plus équilibré et inclusif, avec un impact concret et durable sur les conditions de vie des populations : hommes et femmes, fille et garçons, à partir de leur engagement dans la programmation et gestion de leurs processus de développement.

En cohérence avec l'analyse du contexte et le défi du développement, les priorités stratégiques suivantes sont identifiées et associées à la réalisation de l'objectif général du programme :

- 1) Le renforcement ' de la **gouvernance régionale** et du développement local, à travers l'implication et l'engagement des acteurs concernés aux différents niveaux.
- 2) L'introduction d'un cadre de **planification stratégique** intégré, sensible au genre qui permette de rationaliser et coordonner les interventions de développement et qui repose sur un dispositif de suivi solide et adapté.
- 3) La mise **en place de mécanismes de financement adéquats** qui permettent de traduire les processus de gouvernance et de planification en actions d'impact sur les conditions de vie des communautés locales.

Une telle démarche sera centrée sur le niveau régional, que tant la nouvelle stratégie du pays (SCAPP) que l'évolution en cours de la décentralisation visent pour relancer une fonction de dynamisation et d'harmonisation des actions de promotion et d'appui au développement local, tout en reconnaissant qu'il manque des outils et des capacités pour jouer à pleine une telle fonction.

La stratégie proposée s'inscrit dans un **cadre de référence** plus vaste, et trouve notamment sa justification et ancrage au niveau global dans l'agenda 2030 et la priorité de la mise en œuvre et de **la localisation des**

²⁷ L'adoption de l'Agenda 2030 avec ses Objectives de Développement Durable (ODD) a marqué une évolution substantielle du paradigme du développement international, configurant un cadre intégré et intersectoriel demandant une attention spécifique et précédemment inexplorée au contexte et aux instruments pour la mise en œuvre et le suivi. En particulier, dans le cadre du processus de dialogue pour l'élaboration de l'Agenda 2030, la localisation du processus de mise en œuvre a été identifiée comme condition cruciale pour réaliser les objectives de manière durable.

²⁸ Conclusions de l'atelier national sur le DEL, Nouakchott, May 2014

ODD ; et au niveau national, justement, dans la SCAPP, qui elle aussi devra décliner ses contenus et les modalités pour les mettre en œuvre à l'échelle locale, en cohérence avec la localisation des ODD²⁹.

Le processus global en cours visant la définition des modalités et des mesures d'appui plus appropriées pour la réalisation de l'agenda 2030 prévoit explicitement la mise en place d'un dispositif de gouvernance multi-acteurs et multiniveau comme base pour la localisation des ODD³⁰.

Le renforcement des systèmes de gouvernance territoriale dans un cadre d'articulation multi-acteur et multiniveau, aussi bien que le renforcement du rôle et des capacités des gouvernements régionaux et locaux, et l'introduction de mécanismes de partage d'information, suivi-control et transparence de gestion, constituent donc l'ossature de la localisation des ODD³¹.

A son tour, le **Développement Economique Local (DEL)** se lie à la mise en œuvre d'un dispositif de gouvernance territoriale centré sur l'engagement et l'articulation des acteurs à différents niveaux, pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre stratégique cohérent. De même, il permet de véhiculer et rationaliser des instruments et mesures d'appui visant un impact tangible sur les conditions de vie des populations locales. Le potentiel d'intégration des différentes dimensions du développement durable³² à travers un processus de gouvernance et planification stratégique et inclusive, concourt également à définir la pertinence du DEL comme approche facilitant la déclinaison et l'implémentation des ODD au niveau local.

Si la localisation des ODD et le DEL constituent des 'leviers stratégiques' à travers lesquels la stratégie et les réalisations du programme trouveront leur terrain de pilotage et application concrète, la cohérence et l'harmonisation des politiques et des programmes d'appui au développement local, le suivi évaluation et le partenariat international en constituent des principes qualifiants et dimensions transversales cruciales. En particulier :

- La cohérence et l'harmonisation des politiques et des programmes – en relation aux différentes sources et niveaux d'application - constituent un élément clé dans la mise en place d'un système de gouvernance et planification intégré et intersectoriel. En plus, elles permettent davantage l'alignement et l'ancrage des programmes des PTF aux stratégies nationales, régionales et locales, selon les principes de l'efficacité de la coopération internationale.
- Le partenariat territorial et multiniveau – dans ses différentes dimensions et implications, eu égard notamment à la coopération décentralisée, sud-sud et triangulaire, aussi bien qu'au dialogue et l'intégration entre territoires et processus/alliances globales - constitue le principe applicatif essentiel, base et valeur ajoutée³³ de l'approche à la mise en œuvre du programme. Le partenariat est en effet reconnu comme l'un des instruments et mécanismes pour alimenter la mobilisation de ressources et (notamment) compétences en l'accompagnement à la localisation des ODD.

Sur la base des considérations formulées, la stratégie du programme vise donc à aligner et intégrer dans une architecture cohérente et séquencée la localisation des ODD, la mise en place d'un système intégré de gouvernance multi-acteur et multiniveau axé sur l'échelon intermédiaire/régionale, et le DEL. L'hypothèse à la base de la théorie du changement associée à la stratégie est qu'un tel renforcement du système de programmation et mise en œuvre du développement local puisse contribuer à le rendre plus équilibré et inclusif, élargissant l'accès des populations locales – y compris les plus vulnérables- aux opportunités d'emploi, de création de revenus et finalement d'intégration au tissu socio-économique, et véhiculant ainsi des sociétés plus cohésives, stables et résilientes aux risques grandissants de migration massive, radicalisation et conflit.

²⁹ La définition d'un cadre pour la localisation des ODD - et notamment de ceux qui ont été priorisés par le gouvernement en parallèle à la formulation de la SCAPP - constitue un passage incontournable pour la déclinaison de la stratégie à l'échelle régionale et locale, que le gouvernement engagera dans la période immédiatement successive à son approbation et adoption.

³⁰ En particulier, référence au processus de dialogue globale sur l'implémentation de l'Agenda post-2015 animé par l'UNDG (*United Nations Development Group*), et à sa stratégie MAPS (Mainstreaming, Acceleration and Policy Support) visant l'élaboration d'une approche commune pour un soutien effectif des NU à la mise en œuvre de l'Agenda 2030. On souligne dans ce cadre l'importance d'introduire des espaces et mécanismes spécifiques pour le dialogue et la concertation/coordination multi-acteur, le partenariat public-privé, ainsi que son articulation dans un cadre multi-niveau qui facilite la cohérence et l'alignement verticale des politiques et des mesures d'appui pour une mise en œuvre efficaces des ODD.

³¹ Cela renforce l'argument et la pertinence d'introduire dans le cadre du programme des mécanismes qui soient en ligne et intègrent les indications et conditions d'intervention du système des Nations Unies dans les pays, dans le cadre stratégique élargi et partagé de l'implémentation des ODD.

³² La nature du DEL comme cadre stratégique multisectoriel constitue à son tour un argument et une base pour l'identification de complémentarités et la mobilisation de synergies et ressources dans à travers les mécanismes de concertation/coordination et promotion de partenariat dans le cadre du programme, touchant notamment aux thèmes de la migration, changement climatique, intégration régionale et transfrontalière, paix et sécurité, antiterrorisme, et en commençant par les programmés mis en œuvre par le PNUD dans ces domaines.

³³ Grace notamment à son ancrage avec les réseaux internationaux associés à l'Initiative ART/'Hub' pour les partenariats territoriaux du PNUD.

La structure du programme

La structure du programme découle de la relation et de la continuité fonctionnelle entre les piliers de la stratégie, et devra donc consentir l'intégration et la complémentarité entre ses différentes lignes d'action, touchant transversalement et simultanément à une variété de dimensions et fonctions : cadre normatif et capacités institutionnelles ; espaces structurés de dialogue et concertation multi-acteur ; processus et mécanismes de planification stratégique intégrée ; dispositif de coordination et de suivi évaluation, mécanismes de financement dédiés en alignement au cadre stratégique ; structures et instruments de promotion, coordination et gestion ; promotion de partenariats et mobilisation de ressources. Pour raccommoder ces fonctions, la structure du Programme est articulée de trois Composantes principales :

Composante I : Renforcer l'échelon régional dans un système de gouvernance territoriale multi-acteur et multiniveau aligné à la localisation des ODD :

Un dispositif de gouvernance territoriale axée sur les régions devrait permettre d'en réaliser le potentiel de centres catalyseurs et d'impulser des politiques et des mesures d'appui au développement local, les dotant d'un principe d' 'infrastructure' organisationnelle en ligne avec la potentielle régionalisation. Cette approche permettra d'introduction et/ou le renforcement des (i) mécanismes et processus, et (ii) instruments, normes et capacités institutionnelles, pour la réalisation d'un cadre de planification, mise en œuvre et suivi qui intègre les différents acteurs et niveaux administratifs et territoriaux autour d'initiatives stratégiques d'envergure régionale.

Comme décrit plus haut, le processus de localisation des ODD prévoit - et s'inscrit entièrement dans le renforcement de la gouvernance locale. Au même temps, il pourra en orienter l'évolution, servant de cadre (tant analytique/interprétatif qu'opérationnel) de référence, et facilitant l'introduction d'outils et mécanismes innovants notamment en matière de gouvernance multi-acteurs et multiniveau, et de planification intégrée.

En outre, l'introduction d'un dispositif pour la localisation des ODD pourra constituer une référence pour l'alignement et l'harmonisation des politiques et des programmes du gouvernement et des PTF, à travers la mise en place d'un système de plateformes intégrées pour la localisation des ODD, qui constituera l'un des produits et résultats du programme dans ce domaine.

Composante II : Piloter la mise en place d'un cadre stratégique et opérationnel pour le DEL

Le DEL peut servir de principe intégrateur des différentes fonctions (compétences et ressources) associées au développement économique d'un territoire, sur la base d'une vision stratégique partagée par les différents acteurs. Dans le cadre du programme, on visera le pilotage – et la graduelle institutionnalisation - d'un système intégré de promotion et appui au développement économique local, articulé à l'échelle régionale en en ancrage et appui aux stratégies, et aux fonctions et capacités des régions et des collectivités territoriales. L'échelle régionale/intermédiaire pourra servir de facteur multiplicateur de la portée et de l'impact des actions de DEL, permettant ainsi de combler un vide au niveau du 'système' d'encadrement et appui - en termes de masse critique des investissements et services, intégration/mise en système des outils, ancrage aux politiques et programmes nationaux, multi-dimensionnalité, visibilité, accès et mobilisation des ressources et compétences - que la multiplicité des projets et actions de proximité en cours ne serait pas en mesure d'adresser.

L'appui fourni visera notamment à connaître et intégrer les fonctions de (i) appui technique, encadrement, coordination et mobilisation des acteurs ; (ii) partenariat stratégique à l'échelle territoriale (iii) financement d'investissements structurants (iv) écosystème de services d'appui en matière d'emploi, création de PME et micro-filières, innovation.

Conditions et principes pour une mise en œuvre efficace et durable

Dans un contexte institutionnel en évolution - tel que celui de la Mauritanie – il est essentiel de faire référence aux conditions et principes suivantes pour une mise en œuvre efficace et durable de l'approche proposée :

- Mise en œuvre flexible et itérative, pour permettre la réceptivité et l'adaptation à un contexte en évolution et la progressive extension des mécanismes et outils des zones de consolidation aux zones d'extension du programme³⁴.
- Ancrage institutionnel, à partir de l'appropriation et engagement du gouvernement, pour réaliser une démarche qui s'inscrit de manière flexible mais univoque dans la perspective d'évolution de la décentralisation orientée vers la régionalisation. Cela devrait permettre :
 - ✓ l'attribution et la légitimation d'un mandat et de fonctions univoques aux différentes instances et acteurs impliqués, découlant et en cohérence avec l'évolution du cadre normatif et réglementaire, que les mécanismes et instruments introduits pourront également contribuer à alimenter.
 - ✓ la dotation de ressources et compétences nécessaires pour les exercer
- Continuité et intégration entre processus et fonctions de concertation-programmation-mise en œuvre et suivi, dans un cadre d'articulation des niveaux national, régional et local, aussi bien que des différents acteurs – publiques, privé et associatifs – représentés à chaque niveau concerné.
- Introduction et mise en œuvre d'instrument et mécanismes concrets, bâtis sur les acquis du programme ART GOLD et le potentiel d'accès aux bonnes pratiques à l'échelle régionale et internationale dans le cadre des réseaux de l'initiative ART International du PNUD.

Composante III : Renforcement du dispositif de Suivi et d'évaluation des activités de développement au niveau régional

L'évaluation du CSLP a, également, pointé du doigt la faiblesse des mécanismes de suivi et d'évaluation du développement à tous les niveaux particulièrement au niveau régional. La quasi-absence des données désagrégées en raison des défaillances du système statistique national particulièrement au niveau régional et local. « Le manque d'opérationnalité du dispositif du CSLP au niveau régional a limité considérablement les synergies dans la conception et la mise en œuvre des programmes ... cela a affecté la qualité du système de suivi-évaluation et de coordination. »³⁵

Des expériences telles que celle des Cellules Régionales de Programmation, de Suivi et Évaluation, qui existent actuellement dans la quasi-totalité des wilaya du pays, si elles sont dûment renforcées du point de vue technique et proprement intégrées dans un mécanisme institutionnel qui connecte les niveaux national, régional et local, pourraient contribuer à la rationalisation des actions de développement régional et local. Ainsi, la stratégie préconisée par le programme est d'agir, par le biais de cette composante, en faveur de l'implication CRPSE et des DRDDL, en tant que cheville ouvrière du dispositif de suivi du développement au niveau régional qui sera appuyé pour répondre et remplir les fonctions suivantes :

- Faciliter la cohérence et l'articulation des interventions sur les différents niveaux et échelons (local, régional, central) en termes notamment de suivi des stratégies sectorielles et de suivi-évaluation basé sur des outils performants de reporting.
- Renforcer la coordination entre les STD au niveau régional notamment en termes de collecte de données désagrégées, de remonter les infos au niveau central, fiabilité des données statistiques ;
- Etablir un mécanisme de suivi de la SCAP et des ODD au niveau régional
- Mettre en place des outils de pilotages reposant sur un système d'information intégré et fiable au niveau local (Base de données régional)

Champ d'intervention

Le programme sera mis en œuvre dans :

³⁴ En l'état actuel de formulation du programme, on envisage de mettre en place des instruments et mécanismes définis de manière relativement ouverte et flexible, afin qu'ils puissent s'adapter au fur et à mesure à l'évolution des processus de développement local, contribuer à son orientation à travers le pilotage de modèles et options concrètes, et finalement – une fois le cadre institutionnel et réglementaire défini, s'y inscrire pour en tirer la légitimité institutionnelle nécessaire à leur fonctionnement.

³⁵ Rapport d'évaluation globale du CSLCP, 2001-2015

- Quatre régions/wilayas de ‘consolidation’ – à savoir *Assaba, Brakna, Guidimakha et Gorgol* - ou le programme ART GOLD a été mis en œuvre entre 2011 et 2015 ; et
- Quatre régions/wilayas d’‘extension’, à savoir *Tagant, Trarza, Hodh el Gharbi et Adrar*.

Ce double niveau d’intervention dans des contextes marqués par un niveau différent d’avancement des pratiques et outils de concertation et programmation participative introduits dans le cadre d’ART GOLD, exigera une approche à la mise en œuvre itératif, flexible, et surtout ‘intégré’, pour compenser notamment le risque d’asymétries tant dans l’allocation des ressources et mesures de soutien, que dans le potentiel d’ancrage institutionnel.

Cela impliquera à son tour de promouvoir – en dépit d’un phasage partiellement décalé dans la mise en œuvre - l’échange et le dialogue horizontal comme instrument d’apprentissage mutuel entre régions et territoires de consolidation et d’extension, aussi bien que des mesures de rééquilibrage temporaire,³⁶ dans la poursuite d’un dessin homogène d’encadrement et renforcement de la gouvernance régionale et multiniveau en parallèle et cohérence avec l’évolution du cadre politique et normatif de la décentralisation.

En particulier, dans les quatre régions d’extension, la priorité sera de bâtir sur les acquis du ART GOLD visant notamment le renforcement du cadre de concertation associé au GTR comme base pour la configuration d’un organisme unifié de programmation stratégique à l’échelle régionale, en parallèle au pilotage du DEL et d’un cadre pour la localisation des ODD.

Dans les régions d’extension, la démarche visera dans une première phase l’introduction des GTR et des pratiques associées, comme base pour leur successive renforcement et – si les conditions générales et les résultats dans les autres régions en auront démontré la viabilité – leur institutionnalisation comme cadre de programmation unifié, incorporant au fur et à mesure tant les méthodologies pour la localisation des ODD que les instruments et mécanismes pour le DEL.

III. RESULTATS ET PARTENARIAT

Le programme en se basant sur l’analyse de situation et les leçons apprises de la phase I du programme ART GOLD, se focalise sur les composantes suivantes :

Composante I : Renforcement de l’échelon régional dans un système de gouvernance territoriale multi-acteur et multiniveau aligné à la localisation des ODD :

Dans le cadre de ce pilier du programme, les principaux résultats visés porteront sur :

<p>Résultat 1.1 - Les mécanismes et processus de concertation et planification stratégique à l’échelle régionale dans les wilayas pilotes sont renforcés.</p>
--

L’introduction et le renforcement d’un dispositif de gouvernance et de planification intégrés, implique la mise en place de mécanismes/espaces et processus structurés, qui permettent de véhiculer la représentation et la consultation de tous les acteurs concernés aux différents niveaux.

En matière de planification régionale, les acquis du programme ART GOLD constituent la porte d’entrée pour l’introduction ou le renforcement d’un cadre intégré de concertation, planification et mise en œuvre des mesures d’appui au développement local. Les GTR, notamment, ont permis d’introduire un efficace dispositif de concertation multi-acteurs au niveau de quatre régions, manquant d’ailleurs d’ancrage institutionnel et d’implication opérationnelles substantielles.

Le programme visera donc l’introduction ou la révision/renforcement des GTR tant au niveau de leur (i) composition et représentativité que de leur (ii) dotation d’outils et capacités en matière de diagnostic et planification. Cela pourra porter à leur intégration avec d’autres mécanismes existants tels que les CRD, comme base pour la généralisation (et la progressive institutionnalisation) d’organismes unifiés de concertation en appui à la planification régionale, dans le cadre de la ‘régionalisation’ de la SCAPP, et

³⁶ Par exemple dans l’allocation des ressources pour le financement de projets associées au Fond pour le développement régional et local.

incorporant les critères pour la localisation des ODD (voir résultat 1.2). De tels organismes seront ancrés aux régions, et seront guidés et coordonnés par les Cellules de Planification, Suivi et Evaluation du MEF, dument encadrées et renforcées dans le cadre des mesures de renforcement des capacités du programme.

Il sera également crucial de faciliter et renforcer la capacité d'articulation entre les niveaux régional et local, par la mise en place d'un processus systématique et structuré de consultation à l'échelle locale (soit communale soit départementale/intercommunale) de manière à permettre la prise en compte des priorités locales dans un mécanisme de planification ascendante parmi lesquels l'intégration de la dimension du genre à travers et en collaboration avec les Groupes de Suivi Genre (GSG) et surtout après l'adaptation de la Stratégie de l'Institutionnalisation du Genre (SNIG) qui va permettre de créer de cellules genre dans chaque département ministériel. .

Il faut souligner dans ce cadre le rôle crucial que peuvent jouer les gouvernements locaux pour la promotion et la mise en œuvre du développement local³⁷, et l'importance de refléter leur centralité par une représentation plus consistante et structurée des maires au sein des organismes de concertation régionale. L'association des Maires de Mauritanie pourra constituer dans cette perspective un partenaire crucial du programme. Les activités soutenant ce produit sont programmées ainsi qu'il suit :

1. Révision et mise à niveau de la composition et des fonctions/statuts des cadres de concertation dans les 4 régions de consolidation ;
2. Elaboration d'un diagnostic institutionnel et appui à la constitution des GTR dans les 4 régions d'extension ;
3. Etude diagnostique et plan de renforcement des capacités institutionnelles et opérationnelles des Cellules régionales du Ministère de l'Economie et des Finances dans les 08 wilayas du programme ;
4. Assistance Technique pour encadrement et fonctionnement des organismes de concertation et planification entre le niveau régional et local à travers les cellules de la décentralisation ;
5. Organisation et animation du processus de révision/élaboration participative des plans de développement régional intégré dans les 8 régions (i) Diagnostic/situation de référence et ligne de base, développement des outils de planification participative intégrée basé sur les ODD et formation des acteurs de la planification et coordination régionale (iii) revue documentaire (iv) consultation territoriales (ateliers, session de terrain, etc.);
6. Formation des membres des cadres de concertation régionales sur les thématiques transversales tels que le genre, DEL, l'approche basée sur les droits humains, le changement climatique, économie sociales et solidaire, formations sur la budgétisation sensible au genre, ect ;
7. Mise en place d'un mécanisme structuré de consultation multiniveau pour l'élaboration des plans régionaux avec l'appui des cellules régionales du MEF ; cadre juridique ; cadre institutionnel/organisationnel)
8. Appui à la finalisation du processus régional de planification sur base de la SCAPP et des ODD ;
9. Accompagnement à la mise en œuvre des plans et création de pôles d'expertise pour échanges avec les autres wilayas ;
10. Organisation de visites techniques et participation à évènements internationaux ;
11. Encadrement/coaching des différents acteurs (parties prenantes, personnel) dans l'exercice de leurs fonctions dans le cadre des mécanismes et structures du programme ;

Résultat 1.2 - Un cadre de référence et des outils pour la localisation des ODD sont opérationnels aux niveaux régional et local.

Des mécanismes et processus renforcés de gouvernance et planification régionale, conduits et animés par les CRPSE et DRDDL permettront de véhiculer un cadre de référence pour la localisation des ODD, Ces mécanismes seront à la fois renforcés et alimentés à travers des méthodologies et des outils spécifiques. Dans cette optique, les résultats 1.1 et 1.2 seront complémentaires et se renforcent de manière réciproque, en relation notamment :

³⁷ Le travail des associations internationales de gouvernements régionaux et locaux (CGLU, ORU-FOGAR), partenaires du PNUD dans le cadre des processus et réseaux alimentés par l'Initiative ART/Hub pour les partenariats internationaux, contribue significativement à illustrer, documenter et promouvoir l'importance de ce rôle.

- (i) Aux méthodologies de planification intersectorielle, par l'introduction de cibles et indicateurs adaptés³⁸ et désagrégés dans un cadre d'analyse, programmation et monitoring multisectoriel et intégré.
- (ii) Aux processus participatifs, par l'introduction de mécanismes d'orientation, contrôle, *monitoring et reporting* qui permettent d'introduire des critères et paramètres d'inclusion, transparence et redevabilité touchant tant à la programmation qu'à la gestion et au suivi évaluation.
- (iii) A l'harmonisation des politiques et programmes d'appui.

En effet, l'appui au dispositif de concertation et planification régionale, et son alignement à la localisation des ODD, devra renforcer la pertinence, l'intégration et le potentiel de mise en œuvre des stratégies, jusqu'à réaliser un cadre de référence pour l'harmonisation et la coordination de l'action des différents intervenants. Pour accompagner ce processus, le programme vise à accompagner la graduelle évolution des organismes de concertation et planification régionale en plateformes multi-acteurs et multiniveau pour la localisation des ODD.

Ces plateformes seront équipées avec les instruments et les capacités pour décliner et articuler les ODD dans un cadre stratégique intégré et cohérent, et orienter la mobilisation et coordination des ressources pour sa mise en œuvre³⁹. Elles pourront 'de facto' coïncider initialement avec les organismes de concertation régionale, tout en élargissant graduellement leur composition (avec l'éventuelle intégration des PTF et partenaires de la coopération décentralisée) et champ d'action pour développer un modèle de gouvernance territoriale intégrée dans le cadre de l'Agenda 2030. Dans cette optique, il sera également pertinent de prévoir l'articulation des plateformes avec le niveau national⁴⁰,

Pour la réalisation de ce résultat, il est prévu de mettre en œuvre les activités suivantes :

1. Organisation des sessions de formation des acteurs locaux sur les ODD et l'approche de la délocalisation dans les 08 wilayas ciblées du programme ;
2. Assistance technique pour l'introduction de cibles et indicateurs adaptés dans le cadre de la planification régionale ;
3. Appui à l'harmonisation des politiques d'appui au niveau régional en cohérence avec les cibles des ODD ;
4. Conception et mise en place de mécanismes d'orientation et suivi (monitoring/reporting)
5. Accompagnement à la conception et mise en œuvre des plateformes ODD dans le cadre du dispositif de concertation et planification régionale (nature/composition, champ d'action...)
6. Campagnes d'information/sensibilisation auprès des partenaires potentiels (PTF, programmes)
7. Diagnostic institutionnel et élaboration d'une proposition pour l'introduction d'un dispositif interinstitutionnelle pour la localisation des ODD

Composante II : Mise en place de mécanisme et pilotage d'un cadre stratégique et opérationnel pour le Développement Economique Local (DEL)

Par rapport à l'analyse que nous venons de faire plus haut, Il semble urgent que la région et la collectivité locale apparaissent comme le lieu de rencontre de différentes initiatives avec, des mécanismes de concertation et de résilience permettant aux acteurs locaux dont les élus, les citoyens de participer pleinement à la vie économique. Il incombe aux gouvernements et aux organismes de développement partenaires de les accompagner pour les amener à relever le défi du « partenariat d'affaires » qui facilitera le développement économique local de leurs territoires.

Pour qu'une telle approche innovante, puisse avoir des résultats positifs dans le contexte de la Mauritanie, elle doit s'appuyer sur une stratégie nationale en vue d'une coproduction efficace et harmonisée des principaux acteurs.

³⁸ En cohérence avec les cibles et indicateurs priorisés au niveau national.

³⁹ Les plateformes pour la localisation des ODD devront également faciliter la création de ponts et synergies concrètes entre différents programmes – à partir des programmes du PNUD et du système des Nations Unies dans le pays.

⁴⁰ En cohérence avec les indications de la MAPS (Mainstreaming, Acceleration and Policy Support) sur la généralisation et l'intégration de l'Agenda 2030 avec les politiques et les systèmes de planification et implémentation au niveau national et sous-national. Il est reconnu par les Nations Unies que l'introduction de ces plateformes et leur intégration aux systèmes nationaux de planification constituent une condition et un trait d'union essentiel pour la localisation des ODD à travers la gouvernance locale.

Un tel cadre référentiel répond aux objectifs suivants : celui de disposer d'un mécanisme de référence en l'occurrence une stratégie de développement économique local, qui clarifie la vision de la politique de décentralisation et de développement local et d'autre part, disposer d'un mécanisme décentralisé de financement du DEL et des instruments/dispositifs techniques et opérationnels qui fixent les mesures appropriées pour créer les conditions d'un développement économique et social durable au niveau des régions et territoires. Ceci permettrait aux niveaux régional et local d'être mieux outillés pour être à même de faire face aux défis économiques qui les assaillent.

L'hypothèse en considération est celle de piloter la constitution d'Agences de Développement Régionale (ADR), comme plaques tournantes d'un nouveau dispositif d'articulation et liaison entre national et local, capable d'assurer une effective continuité entre politiques nationales, cadre de concertation régionale et la mise en œuvre et le suivi d'actions cohérentes au niveau local, en synergie avec les communes dont se chargerait de véhiculer et harmoniser les priorités.

Chaque ADR servirait de 'bras technique et opérationnel des régions', opérant le raccord entre des fonctions d'orientation stratégique, animation et promotion économique, mobilisation et coordination des partenaires et des ressources, canalisation et mise en œuvre de programmes et fonds dédiés. Les ADR seraient constituées comme mécanismes basés sur la participation et le partenariat entre les différents acteurs publics et privés à l'échelle régionale et seront déclinées de manière graduelle à l'échelle municipale, à travers les Agences de Développement Local (ADL) et les Associations de gestion locale au niveau communautaire, en cohérence et comme évolution du cadre de dialogue et concertation multi-acteur fourni par les GTR, qui pourraient éventuellement en constituer les structures de direction et/ou pilotage.

Il sera également essentiel que la mise en place d'un tel dispositif s'accompagne - dans le cadre de son 'ancrage' à la politique nationale et à une institutionnalisation progressive comme prémisses de durabilité - à la disponibilité de mécanismes de financement dédiés. Cela s'applique aussi bien au niveau du programme d'encadrement et appui, que par la graduelle introduction et consolidation d'une intercommunalité règlementée, promues et renforcées ainsi qu'un fond national pour le DEL, alimenté par les PTF et le gouvernement, dont il pourrait intégrer des programmes et lignes de financement spécifiques (CDD, CAPEC, Fond Régional...).

Les principaux résultats poursuivis dans le cadre de la deuxième composante du programme sont :

Résultat 2.1 - Un mécanisme décentralisé de financement du DEL est mis en place et opérationnel

L'analyse des instruments pour financer le développement local a mis en évidence la nécessité d'un dispositif cohérent, qui rationalise les apports nationaux et extérieurs, regroupant progressivement les différentes sources qui, actuellement, contribuent à financer, en ordre dispersé, les investissements réalisés au sein des territoires communaux, le plus souvent en dehors de la maîtrise d'ouvrage des institutions municipales.' En outre, la SCAPP fait appel à la 'croissance partagée', impliquant donc un principe de décentralisation financière, qui à son tour devra se matérialiser par l'introduction de mécanismes pour l'allocation de ressources en appui aux priorités stratégiques identifiées au niveau local.

Pour répondre à ces priorités, le programme vise le pilotage d'un Fond Régional d'Investissement pour le Développement Local (FRIDL)⁴¹, pour véhiculer le financement de projets et d'initiatives d'envergure régionale (soit interrégionale) et locale (soit intercommunale). Le renforcement des capacités des acteurs et responsable dans le domaine de la budgétisation sensible au genre est une nécessité afin de permettre aux femmes de bénéficier de cette initiative. Les modalités pour l'allocation et la gestion des ressources du Fond seront réglementées de manière à permettre un ancrage stratégique 'à cascade' tant avec le cadre de concertation et planification régionale, qu'avec d'autres modalités de programmation du bas vers le haut, par exemple dans le cadre du DEL.

Cela pourra impliquer de structurer le Fond en volets thématiques/fonctionnels, reflétant aussi bien les différents niveaux d'application que les termes d'accès aux appels à propositions ciblant différentes typologies d'acteurs (régions ou groupements de régions, communes ou groupements des communes, groupements territoriaux pour le DEL) qui soient en mesure de formuler des propositions de financement alignées - dans la mesure de l'existant - avec le cadre stratégique de référence respective.

⁴¹ La dénomination - à ce stade - est exclusivement illustrative.

Dans sa phase initiale, le Fond constituera et sera géré en tant qu'outil pour la mise en œuvre du programme.⁴² L'éventuelle décision de l'état d'impulser l'alimentation de ce Fond par la graduelle mutualisation et rationalisation⁴³ des ressources provenant des différents instruments financiers existantes, y compris un pourcentage des budgets sectoriels et des programmes de financement des PTF, pourrait permettre d'élargir et pérenniser la portée d'un tel instrument en tant que mécanisme unifié pour le financement des stratégies et programmes de développement régional et local, incluant le DEL et en cohérence avec la localisation des ODD. Sur ces bases, il deviendra prioritaire par la suite de définir le statut et ancrage juridique du Fond, aussi bien que les modalités de gestion et suivi, dans le contexte (et à complément) des fonctions régionales, et à partir du principe de sa nécessaire autonomie par rapport au champ d'influence politique⁴⁴.

Sur le plan technique et opérationnel, le programme prévoit dans le cadre de ce résultat l'introduction et l'expérimentation suivant des phases séquentielles des Agences de Développement régionales (ADR) qui seront établies comme 'leviers' stratégiques et techniques en appui et complément des fonctions et aux capacités des régions et – suivant l'évaluation de leurs pertinence – aux collectivités territoriales (sous formes d'ADL) et notamment leur associations, en matière de développement économique local.

Elles feront le lien entre concertation/planification et mise en œuvre des stratégies, et entre niveaux national, régional et local pour assurer – à partir d'un cadre de programmation intermédiaire/régional - la continuité et la pertinence des politiques et programmes nationaux aussi bien que des PTF par rapport aux besoins et aux potentialités des territoires et des communes. Les ADR poursuivront des objectifs de rééquilibrage et cohésion territoriale, intégration sociale et économique des groupes vulnérables (femmes et jeunes), coopération et articulation interrégionale eu égard en particulier à l'éventuelle mise en place de pôles économiques⁴⁵.

Les fonctions clés des ADR tiendront à la dynamisation et coordination des acteurs du DEL, aussi bien qu'à l'encadrement et appui technique aux entités territoriales, et à la maîtrise d'ouvrage pour l'exécution de ressources et projets pour le développement économique local.⁴⁶

Les fonctions possibles d'une ADR dans le cadre du programme :

Orientation stratégique. Appui technique aux régions et aux communes dans la phase de diagnostic et concertation pour la planification stratégique, et notamment son articulation et déclinaison en matière de DEL (identification/priorisation secteurs/créneaux porteurs et filières stratégiques, projets structurants, sources de financement, opportunités de coopération et partenariat à l'échelle territoriale/Interrégional...)

Animation économique. Impulse à l'engagement, l'articulation et la synergie entre acteurs publiques et privés aux différents niveaux territoriaux autour d'initiatives d'envergure régionale/territoriale ; appui à la identification/formulation de projets pour la mise en valeur des filières stratégiques ; promotion et renforcement institutionnel et opérationnel des organisations du secteur privé, associations de PME, coopératives, etc.

Mobilisation et harmonisation des ressources et partenaires. Identification et mobilisation de financements ; interface entre les régions et communes et les PTF et partenaires de la coopération décentralisée ; promotion et marketing territorial.

Gestion et services. Maîtrise d'ouvrage déléguée pour l'allocation et la gestion de fonds pour la mise en œuvre de projets stratégiques d'envergure régionale ou intercommunale ; intermédiation entre offre et demande de services pour l'emploi et les PME ; impulsion et appui technique aux entités territoriales pour la mise en place de services de proximité.

Chaque ADR sera constituée comme organisme publique⁴⁷ associé/au service des administrations régionales, et intégré par une équipe d'expert(e)s et un comité directeur/de pilotage – incluant la région, les services déconcentrés, les représentants des communes et d'autres institutions pertinentes, les secteurs privé et associatif - et dont la composition pourra refléter celle des organismes de concertation régionale dans la mesure où ceux-ci seront généralisés et institutionnalisés.

⁴² Par exemple à travers d'appels à propositions gérés par l'Agence de Développement Régional dans chaque région.

⁴³ Par exemple, le volet investissement du FDR – qui est couramment canalisée directement aux communes à défaut d'un véritable ancrage stratégique, pourrait être réorienté et consolidé au niveau régional, pour permettre une allocation stratégique des fonds et la poursuite de complémentarités et économie d'échelle dans leur utilisation.

⁴⁴ Pour que le Fond maintienne sa fonction incitative et d'encadrement par rapport à la formulation et mise en œuvre d'actions dans un cadre stratégique cohérent, aussi bien que sa nature d'instrument ouvert à la contribution de différentes sources de financement (y compris les PTF), il sera essentiel qu'il reste basé sur un critère d'allocation compétitive des ressources et/ou en ancrage aux différents niveaux de planification stratégique.

⁴⁵ Tels qu'ils sont envisagés dans la SCAPP

⁴⁶ Cela pourrait inclure la gestion d'appels à propositions pour l'allocation stratégique de fonds pour le DEL, en ancrage à la mise en œuvre du Fond Régional d'Investissement dans le cadre du programme).

⁴⁷ Le statut juridique des ADR devra être défini par une analyse et évaluation approfondie des options disponibles, qui sera conduite dans le cadre de la mise en œuvre du programme.

Il reste à signaler, sur la base de l'expérience d'autres pays, que les ADR (aussi bien que d'autres structures d'appui au DEL, voir résultat 3.3) ont des coûts de fonctionnement que le programme ne saurait pas couvrir que dans une mesure partielle, nécessaire à entamer le processus et maintenir la structure dans sa configuration essentielle (et donc pas à plein potentiel en termes des capacités et portée). Elles seront donc pilotées à partir des régions de consolidation⁴⁸ dans la première phase du programme et puis éventuellement consolidées et étendues à d'autres régions, au fur et à mesure de l'appropriation et généralisation du modèle de la part du gouvernement, et de la disponibilité de financements ultérieures pour en alimenter le fonctionnement et la pérennisation.

Dans le cadre du DEL, il est essentiel également de véhiculer l'accès aux financements à travers la capacité d'association et engagement d'initiatives stratégiques par les acteurs du territoire, visant notamment la mise en valeur du potentiel local pour le développement des filières stratégiques.

Pour faciliter une telle dynamique, le programme appuiera des formes d'alliance et partenariat pour le DEL à l'échelle territoriale et notamment intercommunale, utilisant les ADR dans leur fonction d'impulsion et orientation, et l'opportunité d'accès aux financements dédiés dans le cadre du Fond régional d'investissement comme fonction incitative et d'encadrement (en termes de critères et procédures d'accès et sélection des projets).

Des telles structures⁴⁹ pourront rassembler des acteurs du secteur public, privé et associatif⁵⁰ sous l'impulsion des communes ou associations des collectivités territoriales, aussi bien que des entreprises⁵¹ voulant regrouper certaines fonctions dans la poursuite d'un meilleur positionnement dans les filières de pertinence. A travers le concours et la mise en commun des fonctions, ressources et compétences des différents acteurs impliqués, elles devront permettre l'identification, la formulation et la mise en œuvre de projets pour la promotion des filières stratégiques, sur la base d'un diagnostic et d'un plan pour la valorisation du potentiel économique local en alignement avec la planification régionale.

Dans le cadre d'un système intégré pour le DEL, il sera essentiel de garantir l'ancrage avec un dispositif de financement dédié à l'échelle régionale⁵². L'ultérieure promotion et mise en place de réseaux d'associations/groupements mixtes locaux pour le DEL tant à une échelle régionale/intermédiaire qu'éventuellement nationale pourra à son tour en renforcer la visibilité, la portée et la capacité de plaider et articulation avec d'autres acteurs et partenaires potentiels.

Pour faciliter l'articulation entre les niveaux régional et local, aussi bien que l'accès coordonné aux ressources et mesures d'appui notamment en matière de DEL inclusif, délivrance de services publics, et gestion des ressources naturelles, une place importante trouvera l'appui au renforcement de l'intercommunalité – tant au niveau du cadre normatif et réglementaire, que des mécanismes pour l'identification, la formulation et la mise en œuvre d'initiatives concrètes en alignement avec le cadre stratégique régional et en cohérence avec les mécanismes et instruments d'appui à l'articulation territoriale introduits ou appuyés dans le cadre du programme.

L'appui à l'articulation intercommunale en matière de DEL pourra également viser et se configurer en relation à la mutualisation des ressources et compétences, la mise en place de fonctions et structures partagées (maîtrise d'ouvrage, cogestion de l'infrastructure économique, services d'appui), initiatives de coopération territoriale et transfrontalière, constitution de groupements ou pôles économiques intercommunaux⁵³ :

Dans ce cadre, les activités proposées pour l'atteinte de ce résultat sont :

1. Appuyer la conception et le dessin du Fond Régional d'Investissement pour le Développement Local (cadre juridique, statut, termes de fonctionnement et gestion) /analyse de faisabilité préliminaire
2. Mobilisation de fonds pour la dotation financière de les ADR pour l'opérationnalisation dans les 02 wilayas pilotes (Brakna et Assaba) ;

⁴⁸ Les quatre en parallèle soit initialement une ou deux.

⁴⁹ Dont il reste à spécifier et décliner la typologie et la nature/statut juridique en relation notamment à la capacité d'accès et gestion de financements.

⁵⁰ L'expérience des Groupes d'Action Locale (GAL), ou des Associations de Développement Rural dans le cadre des politiques et fonds de développement régional et rural de l'Union Européenne, pourront constituer une référence et inspiration pour décliner le modèle et fournir assistance technique pour sa mise en œuvre par des actions de coopération décentralisée.

⁵¹ Référence au modèle de Groupement d'Intérêt Economique, qui est d'ailleurs prévu dans la législation mauritanienne (...)

⁵² Par exemple, comme anticipé, en pilotant un volet DEL du Fond Régional d'Investissement dans le cadre du programme, comme base pour l'extension et la généralisation/institutionnalisation du dispositif.

⁵³ De telles synergies pourront également porter à la constitution de structures comme des Agences de Développement (Economique) Local, regroupant plusieurs communes sur la base d'une vocation économique partagée, et institutionnalisant des fonctions de promotion, appui conseil et formation pour les entrepreneurs...).

3. Mise en œuvre et gestion du fond dans ses différentes composantes et modalités (identification/sélection et suivi des projets financés)
4. Appui au plaidoyer (communication, promotion) pour l'alimentation et la pérennisation du Fonds à travers une diversité de ressources
5. Assistance technique pour la conception mise en place/encadrement et la consolidation des ADR/ADL (conception, nature juridique, outils, fonctions et procédures et modalités de fonctionnement, mise en place de l'équipe technique de gestion)
6. Campagnes d'information et sensibilisation sur le rôle et fonctions des ADR
7. Accompagnement/coaching dans la préparation de plans d'action et propositions de financement
8. Développement des projets porteurs pour les groupes de jeunes issus de familles pauvres locales (appels à propositions);
9. Renforcement des capacités des jeunes promoteurs pour l'accompagnement de l'idée de projet à la réalisation effective du projet ;
10. Elaboration d'une proposition pour le renforcement du cadre légal et opérationnel de l'intercommunalité
11. Campagnes d'information, animation et promotion des opportunités de coopération intercommunale (sessions d'information et consultation, ateliers intercommunaux)
12. Renforcer et promouvoir les partenariats entre communes (Intercommunalité) :
13. Appui à l'identification, formulation et financement de projets
14. Assistance technique pour la conception et la mise en place d'AGL
15. Développement de mécanismes de partenariats public-privé et PTF et d'appui aux initiatives locales

Résultat 2.2. Des 'écosystèmes' régionaux de services d'appui au développement productif et à l'emploi sont mis en place

Un deuxième axe pour la mise en place d'un dispositif d'encadrement et promotion du DEL à partir de l'échelle régionale concerne l'introduction et le renforcement d'un 'écosystème' (ou infrastructure) de base de services territoriaux d'appui aux entreprises, l'emploi et l'innovation. Cela pourrait impliquer - selon des termes et conditions spécifiques que seront définies suite à une analyse de faisabilité préliminaire à la mise en œuvre du programme – le pilotage dans chaque région (de consolidation) d'un Centre intégré⁵⁴ de services pour l'entrepreneuriat et l'emploi⁵⁵ (guichet unique d'information/orientation économique et appui conseil, incubateur, formation, accès aux technologies et marchés, innovation). Ces centres – établis à l'échelle régionale – pourraient éventuellement servir d'impulse et de coordination pour la graduelle mise en place de Centres ou Réseaux d'innovation sectorielle⁵⁶, comme structures ou guichets de proximité pour l'orientation économique et professionnelle, la promotion d'entreprises et coopératives, l'accès aux technologies et l'innovation, la promotion de zones industrielles à échelle réduite concentrant infrastructure et services partagés dans les filières prioritaires dans chaque territoire. Les femmes bénéficieront de cette initiative d'une manière égale avec les hommes.

Les activités du résultat visent à introduire :

1. Diagnostic approfondi de l'écosystème pour le DEL/analyse de faisabilité préliminaire
2. Assistance technique pour la conception et la mise en place/encadrement des Centres Services échelle régionale
3. Assistance technique pour la conception et la mise en place/encadrement de Centres-réseaux sectoriels à l'échelle locale
4. Coûts de fonctionnement : le montant introduit se réfère au nécessaire pour initier le montage et maintenir la structure dans sa version essentielle ; il est entendu que pour la pleine articulation et fonctionnement des Centres il sera nécessaire d'intégrer d'autres efforts et sources d'appui dans un cadre d'appropriation et co-financement par le gouvernement et ses partenaires.

⁵⁴ Multifonctionnel et multisectoriel

⁵⁵ La relation stratégique entre orientation/formation professionnelle et promotion des créateurs porteurs des économies locales est cruciale pour la mise en œuvre d'une approche intégrée au DEL, d'autant plus dans le contexte mauritanien où l'on constate un manque d'encadrement et cohérence stratégique de la formation professionnelle.

⁵⁶ Ces centres pourraient s'inspirer à un modèle de partenariat public-privé, impliquant tant l'administration régionale et/ou locale que les entreprises (ou leurs associations) du secteur ciblé dans un modèle de cogestion, incluant la fourniture de services payants aux usagers, aussi bien que la mobilisation de fonds additionnels (ces Centres pourraient par exemple présenter des propositions pour accéder aux ressources dédiées dans le cadre du Fond Régional d'Investissement.

5. Réseautage/Echanges/visites techniques :
6. Participation à évènements internationaux
7. Appui à la formulation d'accords et conventions de partenariat

Composante III : Renforcement du dispositif de Suivi et d'évaluation des activités de développement au niveau régional et de gestion du Programme

Ce axe répond au souci d'introduire un système d'informations statistiques pour appuyer la fiabilité des données pour servir sur de bases saines la planification et la coordination des programmes et projets visant le développement des régions, le suivi de leur exécution et l'évaluation de leur impact sur les populations bénéficiaires, en étroite collaboration avec les services techniques régionaux relevant des autres départements ministériels, les collectivités locales, les ONGs et autres partenaires au développement intervenant dans les wilayas.

Le dispositif de Suivi et d'évaluation constitue, également, une réponse aux besoins et priorités en matière de suivi de la planification et la localisation au niveau régional de la Croissance accélérée et la Prospérité » Partagée (SCAPP) et des Objectifs du Développement Durable (ODD). Il s'inscrit ainsi dans une approche qui accompagne et concrétise la mise en place effective de mécanismes et instruments introduit par le Programme (GTR, ADR, ADL) et permettant au Gouvernement et aux PTF, notamment les Agences du SNU d'assurer le maximum de complémentarité et d'impact à leurs interventions en faveur du développement en se référant à une base des données régionales, multisectorielles, fiables et dynamiques. Les CRPSE, DRDDL et les services régionaux de l'ONS constitueront, dans un souci d'appropriation, la cheville ouvrière du dispositif de suivi suivant une approche qui intègre et combine leurs actions dans le dispositif de mise en œuvre du programme PGRDEL au niveau des régions.

Résultat 3.1 Un dispositif de suivi et d'évaluation des activités de développements au niveau régional est renforcé et consolidé

Ce résultat est conçu pour doter les régions d'un dispositif pouvant assurer l'orientation du système d'information statistique vers la collecte et l'analyse des données les plus pertinentes en matière de pauvreté, l'ancrage de la culture du suivi-évaluation au sein des administrations par une grande implication des acteurs territoriaux ; la disponibilité des ressources humaines compétentes en matière d'analyse de la pauvreté et d'évaluation de l'impact et des politiques, le recours à l'approche participative dans le domaine de suivi-évaluation. Ceci en plus de la systématisation du suivi de la mise en œuvre des plans régionaux, l'identification des besoins de renforcement des capacités nationales sur une base sectorielle, (vii) la réalisation régulière des revues des dépenses publiques et le renforcement des capacités de programmation sur les principes de Gestion Axée sur les Résultats.

L'approche poursuivie pour la mise en place du système SE doit être systématique et s'inscrira en parfaite harmonie et complémentarité avec les résultats 1.1 et 1.2 de la composante 1 portant sur le Renforcement de l'échelon régional dans un système de gouvernance territoriale multi-acteur et multiniveau aligné à la localisation des ODD. En compte et capitalisant les mécanismes d'orientation, contrôle, *monitoring et reporting* qui permettent d'introduire des critères et paramètres d'inclusion_transparence et redevabilité touchant tant à la programmation qu'à la gestion et au suivi évaluation.

Pour atteindre un tel résultat, le programme s'efforcera en œuvre les activités ci-après :

1. Assistance technique pour la mise en place un dispositif régional consolidé pour le suivi et l'évaluation de l'ensemble des interventions de l'Etat et des partenaires au développement au niveau des Wilayas.
2. Concevoir et mettre en œuvre des procédures, mécanismes et outils appropriés pour la collecte, de l'information statistique, le suivi de la mise en œuvre des programmes et plans Régionaux de développement, des Objectifs du Développement Durable et ceux du plan cadre d'assistance pour l'aide au développement (UNDAF), à travers notamment la mise en place d'une base de données spécialisée de la Wilaya.

3. Coordonner et appuyer l'action des agences des Nations Unies et celles des PTF au niveau des Wilayas, en particulier, en assurant la mise en place d'un système de suivi évaluation, permettant d'optimiser la qualité de mise en œuvre des programmes, en vue de mieux en mesurer l'impact et l'efficience.
4. Assurer un rôle de conseil et d'orientation pour la mise en œuvre des programmes au niveau des Wilayas
5. Rechercher des synergies fortes entre les différents projets en vue de favoriser l'harmonisation de leurs interventions
6. Contribuer au renforcement de la décentralisation au profit des bénéficiaires dans le contexte d'élaboration et de mise en œuvre des plans régionaux élaborés sur la base de la SCAPP.

<p>Résultat 3.2. La gestion du Programme est assurée</p>

Le programme répond à un besoin de développement de capacités des acteurs au niveau national, régional et local avec le développement des mécanismes de financement des initiatives économiques locales. Pour assurer la flexibilité et la mise en place de dispositif adapté aux besoins, le programme sera doté de ressources nécessaires pour achever les résultats escomptés.

Le programme sera basé sur un dispositif multiniveaux pour assurer l'implication de l'ensemble des acteurs et des bénéficiaires. Ce dispositif va reposer sur trois niveaux, à savoir :

- a) Coordination du programme
- b) Le dispositif de concertation régionale (GTR)
- c) Les mécanismes techniques et opérationnels (AGR et AGL)
- d) Les réseaux du partenariat.

a) La Coordination Nationale du Programme

La gestion opérationnelle du Programme sera assurée dans le cadre de l'Unité de Gestion Technique par une Coordination Nationale (CNP). Celle-ci accompagne et facilite les travaux des instances de pilotage du programme (au niveau national) et des GTR (au niveau local), particulièrement en ce qui concerne l'organisation du cycle de programmation locale, en tant que base indispensable pour articuler les opportunités internationales. La Coordination du programme s'occupe d'articuler la dimension opérationnelle entre les différentes régions concernées, de favoriser la coopération décentralisée, d'assurer une étroite synergie entre les actions du programme aux niveaux régional, national et international.

La Coordination Nationale est placée sous la tutelle du Directeur National de Projet, qui est responsable de la supervision générale du programme au niveau de ses différentes composantes, en étroite concertation et coordination avec le Bureau du PNUD. Il apporte son assistance pour la mise en œuvre du Programme. Il accompagne les organes de concertation (GTR) dans les processus de formulation des Plans de Développement Régionaux pour l'utilisation des ressources de la coopération internationale, en veillant en particulier à ce que ces ressources soient complémentaires à celles mises à disposition par les instances nationales et locales compétentes ou en adéquation avec l'utilisation mobilisées dans le cadre du FRIDL. Il maintient les contacts opérationnels avec les Secrétaires exécutifs (CRPSE, DRDDL) des GTR pour les assister techniquement et les accompagner dans la planification et l'exécution des activités du Plan de Développement au niveau régional. La Coordination est chargée du suivi et de la gestion de l'équipe technique du programme, dans l'objectif de renforcer les capacités locales d'analyse, de programmation et de gestion intégrée du développement, par l'identification des besoins en formation des acteurs de développement au niveau régional et local. Notamment, en matière de développement régional, gouvernance territoriale, planification stratégique, délivrance de services publics, localisation des ODD, DEL, Economie Sociale et Solidaire (ESS), fiscalité, maîtrise d'œuvre et d'ouvrage, intercommunalité – au bénéfice des fonctionnaires du MIDEC et du MEF (y compris ses cellules régionales), les services déconcentrés des régions, et avec l'implication d'autres acteurs (représentants des communes, secteurs privé et associatif) en raison de leur implication dans le programme, aussi bien que le personnel des structures techniques introduites, telles que les ADR, etc.

L'Assistant Technique SE du Programme est un fonctionnaire national mis à la disposition de du programme par le Gouvernement dans une approche de transfert des compétences ; il a pour principale mission d'assister le Directeur National de Projet et le CNP en matière de suivi-évaluation et dans les différentes tâches, de collecter et de communiquer l'information utile aux CNP/GTR et aux partenaires du Programme.

L'équipe technique (Responsable Administratif et Financier, chauffeur et d'autres selon besoin) supporte le CNP dans la mise en œuvre du programme. L'Unité de Gestion pourra également se servir de toute autre compétence spécifique que nécessitera l'exécution du programme.

b) Le dispositif de concertation régionale (GTR)

Les principaux dispositifs de pilotage du programme qui visent au renforcement et à l'accompagnement des structures gouvernementales existantes au niveau régional, sont : les Groupes de Travail Régionaux (GTR). Ces Groupes, dont le nom spécifique sera établi lors de leur création par le Gouvernement, sont responsables de l'implémentation des instruments de planification et de partenariat. Le programme visera donc l'introduction soit la révision/renforcement des GTR tant au niveau de leur (i) composition et représentativité que de leur (ii) dotation d'outils et capacités en matière de diagnostic et planification. Cela pourra porter à leur intégration avec d'autres mécanismes existants tels que les CRD, comme base pour la généralisation (et la progressive institutionnalisation) d'organismes unifiés de concertation en appui à la planification régionale, dans le cadre de la 'régionalisation' de la SCAPP, et incorporant les critères pour la localisation des ODD (voir résultat 1.2)

Sur le plan technique et opérationnel, les Unités de Gestion Technique Régionales supportent les GTR et les autres instances techniques développées par le Programme (ADR, ADL, AGL) dans la préparation et la mise en œuvre du cycle de programmation locale, avec la facilitation du CNP et en coopération avec les réseaux de coopération décentralisée qui participent au Programme. Elles intègrent et renforcent les Cellules Régionales de Planification, Suivi et Evaluation (CRPSE) et les Direction régionale de décentralisation et développement local (DRDDL) en veillant à la cohérence de la planification du Programme avec le processus d'élaboration et de mise en œuvre des plans régionaux de développement.

Le programme prévoit dans le cadre de ce résultat l'introduction et l'expérimentation suivant des phases séquentielles des Agences de Développement régionaux (ADR) qui seront établies comme 'leviers' stratégiques et techniques en appui et complément des fonctions et aux capacités des régions et – suivant l'évaluation de leurs pertinence – aux collectivités territoriales (sous formes d'ADL) et notamment leurs associations, en matière de développement économique local.

Des experts nationaux et internationaux, sous la responsabilité technique du CNP et en coordination avec les réseaux de coopération décentralisée qui participent au Programme, sont chargés de supporter le Programme au niveau régional en tout ce qui concerne le cycle de programmation local et la formulation de projets de coopération et la Coopération Décentralisée.

c) Partenariats et coopération décentralisée, sud-sud et triangulaire (SSC/TRC)

Le partenariat constitue le principe applicatif crucial d'un programme qui se veut avant tout un cadre fédérateur des différentes politiques et programmes d'appui au développement local, au service et à travers la gouvernance territoriale. Dans cette logique, les cadres de concertation et les plateformes pour les ODD n'impliquent pas l'adhésion à un projet traditionnel, mais l'intégration à un dispositif qui soit à la disposition du gouvernement pour rendre plus efficace la programmation et l'utilisation des ressources, en ligne avec les principes et les priorités de la planification stratégique et de la localisation des ODD.

En effet, l'introduction d'un dispositif intégré et cohérent de planification, mise en œuvre et suivi devrait avant tout permettre d'harmoniser les processus de mobilisation et allocation coordonnées des ressources. Dans un programme centré sur le renforcement institutionnel et (à travers) l'approche territoriale, ces ressources prennent notamment la forme d'expertises et compétences ponctuelles, liées à l'expérience directe des approches et des pratiques que le programme a l'ambition d'adapter et mettre en œuvre dans le cadre du contexte mauritanien. Le partenariat est donc la modalité plus indiquée pour identifier et engager ces compétences et les mettre à la disposition des parties prenantes du programme dans l'exercice de leurs prérogatives et fonctions.

En particulier, le programme vise à structurer et systématiser la possibilité d'accès aux / et de mobilisation des partenaires potentiels, servant de cadre de référence unifié ou chaque partenaire avec l'expertise adéquate puisse inscrire son action d'accompagnement aux différentes lignes d'activité, facilitant également les complémentarités et synergies avec d'autres intervenants.

Cette approche pourra se définir davantage dans une modalité de mise en œuvre par 'axes de coopération technique', d'après laquelle chaque axe/produit se traduit dans un 'menu' d'activités combinant formation, assistance technique, coaching aux institutions nationale et locales, avec une allocation indicative des ressources. Dans le cadre de chaque axe, le programme définirait une liste de partenaires techniques potentiels identifiés et mobilisés dans les réseaux de coopération décentralisée, et un partenaire principal qui assurerait avec l'appui/interface du programme une fonction de 'mentoring' et encadrement tout au long du processus.

Le principe du partenariat s'appliquera à différents niveaux et en relation aux différentes fonctions que le programme pourra jouer en tant que catalyseur de synergies, compétences et ressources⁵⁷, et notamment :

- Par une fonction d'interface entre secteurs, agences, PTF, facilitant l'interaction et l'intégration des différents programmes et projets dans un cadre stratégique et de gouvernance cohérent, à commencer par :
 - ✓ Les différents programmes mis en œuvre par le PNUD dans des domaines et avec des implications pertinentes par rapport au champ d'intervention du programme les différents programmes mis en œuvre par le PNUD dans des domaines et avec des implications pertinentes par rapport au champ d'intervention du programme notamment les programmes : Participation politique des femmes, la Gestion des frontières et sécurité humaine, le SGP/FEM, l'AMCC, le Relèvement rapide, le Programme Initiative articulation pauvreté environnement (IPE),) et lutte contre la radicalisation des jeunes, ...
 - ✓ Le *Programme des Volontaires des Nations Unies (PVNU)* et le programme de volontariat national qui donneront leurs supports au programme en mobilisant des ressources humaines qui intégreront les équipes techniques, et en mettant à la disposition leurs expériences innovantes au niveau global en matière de participation locale.
 - ✓ Les programmes mis en œuvre par différentes agences dans le cadre du système des Nations Unies dans le pays peuvent établir des accords spécifiques avec le PNUD et mettre à la disposition du Programme des appuis techniques et financiers dans leurs domaines de compétence ;
 - ✓ Les programmes mis en œuvre par d'autres PTF. En particulier, les programmes PNIDDLE, VAINCRE, PASK II, financés respectivement par l'Union Européenne avec la Banque Mondiale, par la Coopération Française, et le FIDA offrent un intéressant potentiel de synergie dans le cadre de la mise en œuvre de ce programme⁵⁸, aussi bien que l'action de la GIZ en appui au renforcement des capacités de l'administration et des collectivités territoriales.
- Par une fonction de facilitation du dialogue et réseautage dans le cadre de la coopération décentralisée, triangulaire et sud-sud, eu égard notamment au cadre de coopération régionale impliquant les pays voisins comme le Maroc et le Sénégal⁵⁹, et à la mobilisation de partenaires pour la participation aux programmes de coopération transnationale, notamment en relation au partenariat euro-méditerranéen⁶⁰. Dans ce cadre, la synergie avec l'Initiative ART/Hub pour les Partenariats territoriaux du constitue un atout crucial pour la mise en œuvre du programme.
- Par un effet 'levier' en relation à d'autres opportunités d'initiative, programmation et financement⁶¹, en domaines d'intérêt et pertinence/complémentarité potentielle pour le programme - par exemple, et en particulier, les instruments financiers de l'UE : Fonds Fiduciaire d'urgence pour l'Afrique⁶² ; Fond européen de développement (FED) ; Instrument Européen de voisinage (IEV) ; mais aussi d'autres institutions de financement telles que les Banques internationales/régionales, les Fondations, etc.
- Par la promotion et facilitation de l'interaction et du dialogue politique dans le cadre des processus, alliances et réseaux globaux, en matière de DEL, gouvernance locale, et localisation des ODD. En particulier, le processus du Forum Mondial sur le DEL, dans lequel l'Initiative ART du PNUD est engagé à côté de partenaires internationaux et globaux⁶³ d'intérêt potentiel pour la mise en œuvre de ce

⁵⁷ Sur la base des principes de l'efficacité de la coopération internationale, il est important de souligner la nécessaire cohérence et le lien – en termes d'alignement et appropriation - entre les partenariats internationaux et le cadre des politiques nationales.

⁵⁸ Cela tient en particulier à la possible intégration et concours au Fond d'Investissement régional, puisque ces programmes centrent actuellement leur action sur l'appui à l'identification de projets d'infrastructure économique, et le renforcement des capacités nécessaires à leur mise en œuvre au niveau des communes, sans que cela implique les régions que dans une activité de validation ponctuelle des projets à financer. Il y a donc le potentiel de renforcer l'ancrage du PNIDDE et du VAINCRE à un cadre stratégique articulé à l'échelle régionale et intercommunale, ce qui permettrait au même temps d'élargir le champ d'action de ce programme en termes d'appui direct aux capacités d'investissement et maîtrise d'ouvrage communale.

⁵⁹ La Mauritanie a déjà engagé des actions de coopération sud-sud avec Maroc et Sénégal ; le dialogue renoué en cours de formulation de ce programme avec des partenaires de coopération décentralisée espagnols, et notamment le Fond Andalou de Solidarité Internationale (FAMSI), mobilisés à leur tour en appui à ces pays, offre des intéressantes opportunités de triangulation dans la perspective d'une plateforme de coopération régionale-euro-méditerranéenne.

⁶⁰ Il serait en particulier pertinent de vérifier la possibilité d'engagement dans le cadre du programme 'MED'.

⁶¹ Dans le même cadre d'exécution de ce programme, ou comme base pour l'impulsion d'initiatives et programmes ultérieures. Dans les deux options, le dispositif de gouvernance régionale et multiniveau introduit par le programme pourrait constituer un cadre de référence pour une mise en œuvre cohérente et la promotion de synergies.

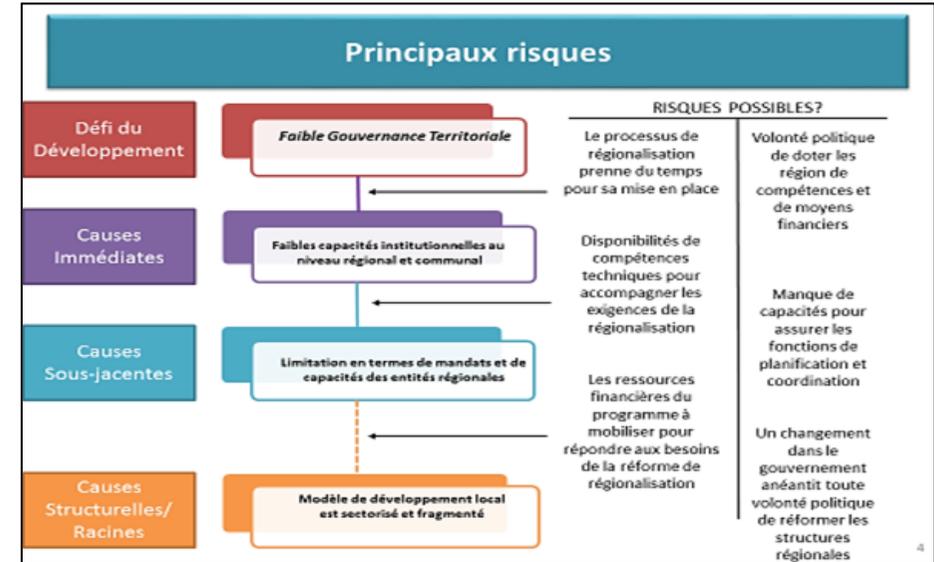
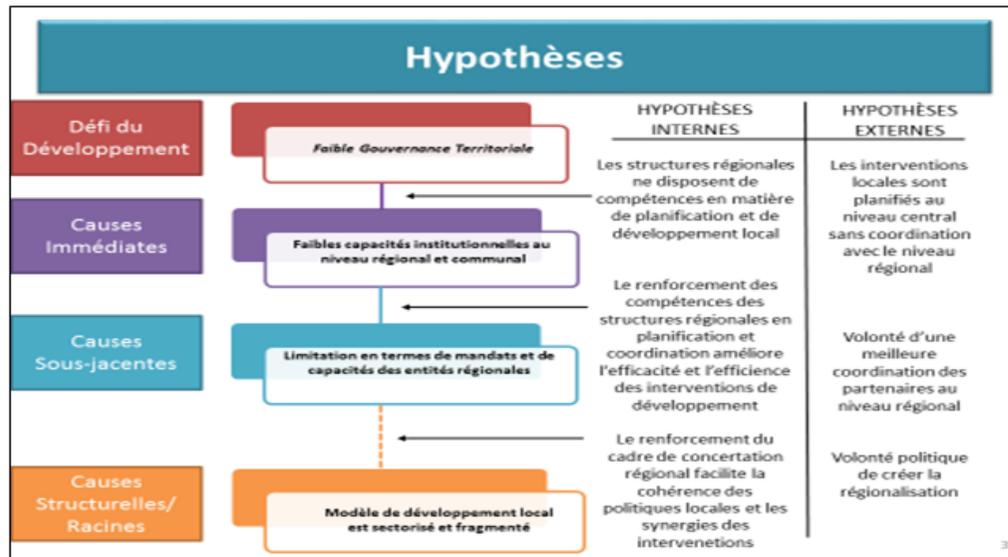
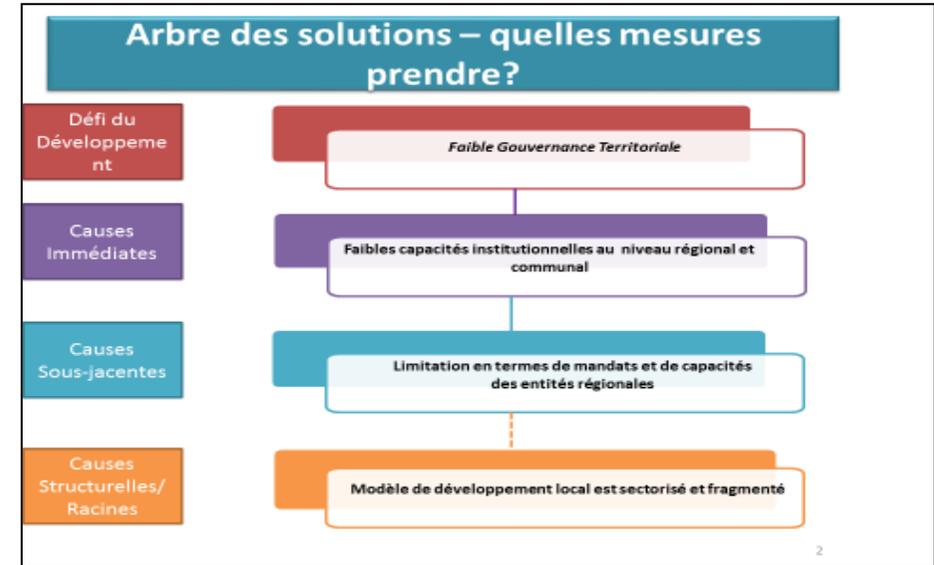
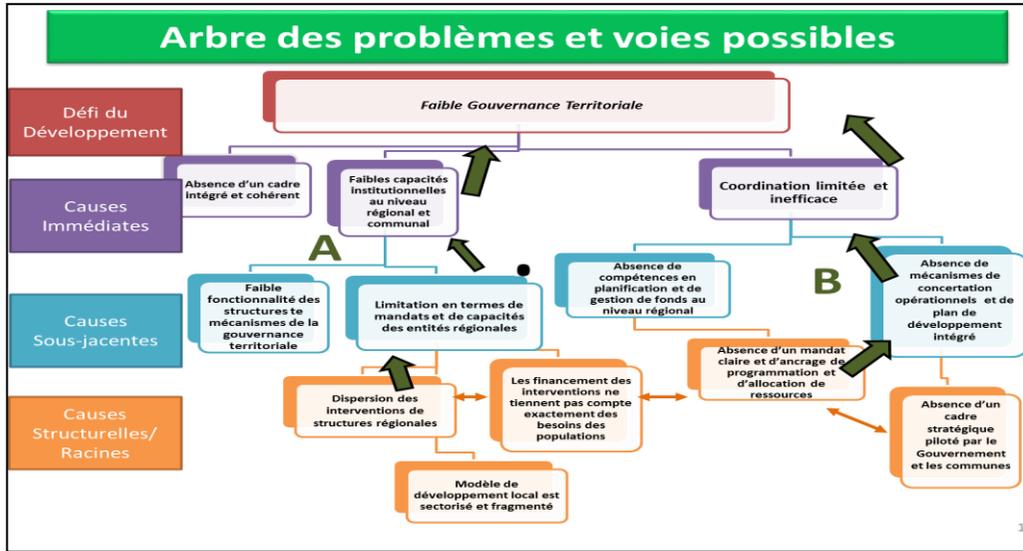
⁶² 'En faveur de la stabilité, et de la lutte contre les causes profondes de la migration irrégulière en Afrique'. La Mauritanie n'est pas un pays à forte taux d'émigration ; il n'empêche, que l'approche et la logique de ce programme, visant la création de communautés résilientes et inclusives par le renforcement des opportunités de participation et d'insertion notamment des jeunes, ont le potentiel de contribuer à la stabilisation socio-économique de la région avec des implications importantes en matière de contrôle des flux migratoires (y compris ceux transitant par la Mauritanie).

⁶³ CGLU (Association mondiale des autorités locales), ORU FOGAR (Association mondiale des régions), BIT (Bureau International du Travail), aussi bien que FAMSI (Fond Andalou de Solidarité Internationale), SEBRAE (Service Brésilien d'appui aux micro et petites entreprises) et la ville de Turin.

programme. Il constitue une excellente opportunité d'associer la Mauritanie dans un cadre de dialogue stratégique sur le DEL animé par une multitude de partenaires d'origine et nature différentes,⁶⁴ et avec des retombées et implications concrètes en termes de promotion et mise en œuvre d'initiatives conjointes et synergies à l'échelle régionale, nationale et locale.

⁶⁴ Organisations internationales et régionales, gouvernements nationaux et locaux, et leur associations, universités et instituts de recherche, représentants du secteur privé et de la société civile.

Théorie de Changement



Risques et Hypothèses

Risques	Description	Date d'Identification	Type	Impact & Probabilité	Mesures/Réponses de Gestion	Responsable
	Entrer une brève description du risque	Quand le risque est-il initialement identifié ?	Environnemental Financier Opérationnel Politique Réglementaire Organisationnel Stratégique Autre	Décrire l'impact potentiel du risque sur le projet s'il survenait.	Quelles actions ont été prises ou seront prises pour contourner ce risque	Personne désignée pour faire le suivi de ce risque
1	Une situation politique tendue avec un dialogue politique menant à l'organisation d'un referendum qui peut conduire à des élections municipales et régionales anticipées ;	Octobre 2016	Politique	Retard dans la mise en œuvre des activités	L'approche proposée par le programme anticipe sur la création de nouvelles entités décentralisées (régions) et prévoit dans ce cadre d'accompagner le gouvernement dans l'évolution en cours du cadre institutionnel	DNP CNP
2	Appropriation et engagement continu du gouvernement permettant l'ancrage institutionnel du dispositif – même dans un cadre dynamique et flexible	Mars 2016	Politique	Manqué appropriation	Implication des parties prenante dans la formulation et la mise en œuvre du programme en amont et aval	DNP CNP Leader thématique Gouvernance
3	Manque d'une politique de régionalisation accordant suffisamment de compétences pour la région	2016	Politique	Faible implication des bénéficiaires	L'engagement politique de haut niveau pour la régionalisation comme option politique et l'anticipation du programme pour accompagner une telle orientation	DNP CNP Leader thématique Gouvernance
4	La grande mobilité des fonctionnaires administratifs aux niveaux central et régional, qui met un risque qui affecte la mise en œuvre du programme	2016	Opérationnel	Dispersion des efforts manque de capitalisation	La politique de régionalisation permettra d'impulser une fonction publique territoriale avec plus de stabilité de fonctionnaire	DNP CNP
5	la contribution à <u>l'orientation de la réforme</u> pourrait faire l'objet – à la demande spécifique du gouvernement – d'une activité ultérieure hors de contexte de la formulation et mise en œuvre de ce programme	2016	Opérationnel		La politique de régionalisation pourra affecter une réorientation du programme pour tenir compte de se contexte	DNP CNP Leader thématique Gouvernance
6	Ressources effectivement disponibles pour soutenir les structures et les processus introduits.	2016	Financier	Manque de ressources	La mobilisation des ressources est risque majeur. L'engagement du Gouvernement pour mobiliser une contrepartie constitue un atout.	DNP CNP PNUD

Engagement des Parties Prenantes

Pour réussir à atteindre les objectifs et résultats du programme, l'implication des parties prenantes du niveau national (MIDEC et MEF) et autorités locales clés a été assurée. Ils ont été associés à la conduite du processus de formulation par le biais de plusieurs réunions de réflexions avec les experts nationaux et internationaux ainsi que par l'organisation d'ateliers interrégionaux en vue d'informer et recueillir les avis et recommandations des principaux groupes ciblés par l'intervention du programme (autorités locales, services techniques déconcentrés, Collectivités locales et représentants de la société civile locale).

D'autres mesures sont mises en place pour en assurer l'appropriation nationale et locale, et que les principales parties prenantes et acteurs ciblés par le programme prennent la relève des responsabilités et des ressources. La stratégie de sortie est fondamentale et doit être prise en compte dès le commencement du Programme. Ainsi un comité de réflexion et de suivi du processus de formulation a été institué. Une série de visites techniques a été organisé dans des pays de la Méditerranée pour permettre aux membres de ce comité de haut niveau – incluant les parties prenantes du programme et notamment des représentants des Ministères de l'Intérieur et de l'Economie et Finances, aussi bien que des gouverneurs des régions et des Maires – de :

- S'inspirer dans la formulation des différents modèles, bonnes pratiques et outils en matière de gouvernance et développement régional, aussi bien qu'à des mécanismes et structures pour la promotion du DEL et la localisation des ODD, que l'on pourrait adapter au contexte Mauritanien et ensuite mettre en œuvre dans le cadre du programme.
- Faciliter la connaissance et consolider la vision et l'appropriation des parties prenantes et membres du gouvernement mauritanien par rapport aux instruments à adopter et mettre en place.

Connaissance

Le programme est un programme pilote qui expérimentera de nouveaux instruments de gouvernance locale dans huit wilayas sur les quinze wilayas que compte la Mauritanie. La capitalisation des connaissances est à ce titre, une question cruciale. Le Programme s'attellera à la mise en place de l'infrastructure nécessaire à la formalisation des connaissances et savoir-faire acquis durant toute la phase de déroulement du programme et de les mettre à la disposition de tous les acteurs intéressés. Un recueil des bonnes pratiques, leçons apprises et toutes la production intellectuelle du Programme (études thématiques, enquêtes, évaluations, revue, etc.) sera élaborée et mis en ligne.

En matière de visibilité, le programme prévoit, en étroite collaboration avec l'Unité de communication du PNUD Mauritanie et d'ART International de Bruxelles, la conception et la mise en place d'une série d'action visant la diffusion régulière des informations sur le projet (activités, rapports, publications, etc.). En plus de sa publication à travers un lien sur le site web du PNUD Mauritanie, des programmes ART GOLD et UNDP ART ainsi que des portails virtuels des Wilaya de l'Assaba et le Brakna, il y a d'autres supports pertinents qui seront explorés pour la visibilité (p.ex. bulletin d'information, UN Teamworks).

Durabilité et Mise à l'Echelle

La durabilité et la pérennisation des résultats du projet sont des objectifs fondamentaux. Afin d'assurer une telle durabilité et facilité de la sortie, plusieurs conditions doivent être envisagées au cours du programme :

- la volonté politique et l'engagement des autorités nationales et régionales vis-à-vis du développement local. Dans ce sens, l'étroite collaboration entre le MIDEC et le MEF, le Système des Nations Unies et les autres acteurs du développement pour renforcer le processus de développement local internationalisé, représente une condition essentielle pour le succès du Programme à long terme ;
- la volonté du Gouvernement de favoriser la lutte contre la pauvreté au niveau local et auprès des groupes vulnérables ;
- la participation active des institutions locales chargées de la gouvernance et des services fondamentaux au développement ;
- la facilitation aux niveaux national et régional, de la mise en place des mécanismes destinés à orienter les organisations de coopération internationale vers les stratégies de développement territorial.

Le Gouvernement doit jouer un rôle très actif pour que cette condition se matérialise, à travers ses propres mécanismes nationaux de décision quant aux initiatives de coopération avec les bailleurs de fonds. Le Programme pourra faciliter cette tâche au Gouvernement, en garantissant des résultats visibles et d'impact à travers ses activités, qui puissent encourager les bailleurs de fonds à y participer

L'ensemble du Programme est structuré de façon à pouvoir s'adapter à de nouvelles conditions. Les mécanismes de concertation prévus pour la prise de décision, tant au niveau national que régional, permettront d'adapter les activités spécifiques à de nouvelles situations. La gestion du programme à travers des plans d'action annuels permettra d'adapter les activités aux résultats acquis et de prendre en considération de nouvelles conditions pour la programmation future en concertation avec tous les acteurs concernés. L'articulation entre le niveau local, régional, national et international, permettra de prendre en considération ces nouvelles situations et de mettre en place les solutions nécessaires pour garantir le bon développement des activités programmées. Le Gouvernement devra jouer un rôle important dans cette adaptation permanente du programme et ainsi assurer de ne pas mettre en place une structure en parallèle mais de favoriser l'ancrage aux structures établies.

Selon les évolutions en matière de développement local et de décentralisation, le scénario ex post le plus adapté serait appliqué. Par exemple : les organes de concertation et planifications du niveau national et régional, deviennent des organismes techniques officiels sous la législation du pays, intégrés dans les Régions et dans le Comité Interministériel pour la Décentralisation au niveau national, avec un budget propre.

IV. GESTION DE PROJET

En tenant compte de la nature des projets qui profitent à plusieurs intervenants, la question du choix d'une institution chef de file, entre le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation et le Ministère de l'Economie et des Finances se pose. À cet égard, il s'agira d'une modalité de mise en œuvre NEX avec l'appui de structures créées dans le cadre de l'UNDAF, qui rassemble les principaux bénéficiaires du projet.

Comité de gestion

Le Comité de gestion est l'organe d'administration et de prise de décisions au niveau du projet. Il a les fonctions suivantes :

- Examiner et approuver les plans de travail trimestriel ;
- Évaluer l'état d'avancement du projet sur la base par la Coordinateur Nationale (l'Unité de Gestion Technique) en étroite collaboration avec le DNP et le Chargé de programme du PNUD
- Examiner les problèmes de rendement et décider d'éventuelles adaptations nécessaires ;
- Approuver les révisions budgétaires et de fond.

Conformément à l'approche du programme, tous les projets dans le portefeuille de la bonne gouvernance sont placés sous la supervision d'un comité de gestion unique. Ce choix est dicté par la nécessité d'assurer :

- Cohérence de toutes les interventions dans le domaine de la bonne gouvernance ;
- Pertinence continue des interventions aux plans d'action de l'institution partenaire ;
- Synergie des différentes interventions pour un maximum d'impact et plus de coordination, et
- Amélioration de la communication sur les activités et les résultats escomptés.

Le projet sera géré dans le cadre de la structure administrative existante de l'UNDAF et au sein de l'axe de gouvernance, y compris son comité d'administration.

Appui au projet

Le projet sera ancrée au sein de l'Unité de Gouvernance du PNUD qui supervise le programme et les aspects administratifs et financiers liés à la mise en œuvre des activités (programmation, Comptes rendus des réunions du Comité d'administration et Préparation DPD, dépôt et suivi, gestion et surveillance du matériel et des fournitures, contrats de consultants engagés par l'institution de mise en œuvre, suivi des dépenses du projet, surveillance du budget et contributions à la préparation des rapports trimestriels, ... etc. Les activités programmatiques et administratives comprennent également :

1. Identification et recrutement de consultants internationaux ;

2. Identification et recrutement de consultants nationaux ;
3. Acquisition de matériel et / ou fournitures et d'autres matières ;
4. Paiements aux fournisseurs et gestion des ressources financières et opérations ;
5. Identification et mise en œuvre des activités de formation ;
6. Organisation d'ateliers.

Le PNUD s'efforcera d'appuyer le recrutement de l'équipe d'appui à la mise en œuvre des ADL pour appuyer l'exécution du projet à l'échelle des Wilayas. Cette équipe sera placée au sein de l'Unité de gouvernance du PNUD.

Au sein des institutions publiques bénéficiaires, le PNUD s'appuiera sur les points focaux pour appuyer la mise en œuvre des activités et maintenir un dialogue continu avec les homologues nationaux.

Tous les recrutements et les achats de biens et de services confiés au PNUD seront menés selon les règles de la transparence et la compétitivité, conformément aux procédures du PNUD.

Pour couvrir les coûts liés à la prestation des services ci-dessus, le PNUD réalisera une déduction sur le montant calculé à l'aide de la liste universelle de prix (UPL) en usage dans le système des Nations Unies.

Conformément aux décisions 2004/30 et 2007/18 de la Commission du PNUD, tous les bureaux de pays sont tenus d'effectuer un recouvrement des coûts des services d'appui à la mise en œuvre de projets.

V. CADRE DE RESSOURCES ET DE RESULTATS

Intended Outcome as stated in the UNDAF/Country [or Global/Regional] Programme Results and Resource Framework:

AXE 4 : Amélioration de la gouvernance (économique, démocratique, territoriale et locale, contrôle citoyen de l'action publique) et renforcement des capacités des acteurs

Effet 2 : L'administration publique dispose de capacités et compétences accrues pour une conduite plus efficace des politiques de développement, y inclus à travers de l'approche sensible au genre et droits humains. Produit 2.5 : L'administration publique dispose des compétences nécessaires pour assurer la coordination et le pilotage du développement humain et des OMD au niveau régional.

Rapport de développement humain et OMD dans les 4 régions cibles. SR : 0; Cible : 4 rapports Nombre de réunions des structures de concertation pour la planification, la mise en oeuvre et le suivi du développement régional, et taux de participation. SR : CRD non opérationnels ; Cible : Cellule de développement régional (CRD) opérationnelles, 4 réunions par an, 60% participation Nombre de plans régionaux de développement validés par les structures de concertation. SR : 0; Cible 4: % des acteurs du développement intervenant dans 4 régions cibles qui intègrent leurs interventions dans les plans régionaux de développement avec l'accent particulier sur les droits économiques, sociaux et culturels. SR : 0%; Cible : 60%

Outcome indicators as stated in the Country Programme [or Global/Regional] Results and Resources Framework, including baseline and targets:

Taux de satisfaction des usagers des services publics. SR : 35,3% (2004); Cible : 60% Système de suivi et évaluation du CSLP réactualisé. SR : Non; Cible : Oui Indice de perception de la corruption. SR : 92% (2007); Cible : 46% Politiques publiques élaborées intégrant les approches genre et droits humains. SR : 1; Cible : 5 Taux de satisfaction des usagers des services publics prioritaires. SR : 32% (2004); Cible : 60%

Applicable Output(s) from the UNDP Strategic Plan: Output 3.2: Les fonctions, le financement et les capacités au niveau infranational sont renforcés pour fournir les services de base et répondre aux besoins exprimés par le Public

Project title and Atlas Project Number:

EXPECTED OUTPUTS	OUTPUT INDICATORS	DATA SOURCE	BASELINE		TARGETS (by frequency of data collection)					DATA COLLECTION METHOD & RISKS	
			Value	Year	Year 1 2017	Year 2 2018	Year 3 2019	Year 4 2020	Year 5 2021		FINAL
Résultat 1.1 - Les mécanismes et processus de concertation et planification stratégique à l'échelle régionale sont opérationnels dans les wilayas d'intervention.	Composante I – Renforcement de l'échelon régional dans un système de gouvernance territoriale multi-acteur et multiniveau aligné à la localisation des ODD										
	Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de planification stratégiques opérationnels [échelle de 1-5] ⁶⁵	Rapport de revue annuelle	2	2015						2021	5

⁶⁵ 1 = Ne fonctionne pas du tout, 2 = Fonctionne dans une mesure très partielle, 3 = Fonctionne dans une certaine mesure ; 4 = Fonctionne dans une large mesure ; 5 = Fonctionne entièrement (dans le cas des notes de 2 à 5, voir dans quelle mesure les notations 1 à 4 ci-dessous sont vérifiées).

	Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de budgétisation opérationnels [échelle de 1-5] ⁶⁶	Rapport de revue annuelle	1	2015					2021	5	Revue documentaire
	Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de Suivi stratégiques opérationnels [échelle de 1-5] ⁶⁷	Rapport de revue annuelle	1	2015					2021	5	Revue documentaire
Résultat 1.2 - Un cadre de référence et des outils pour la localisation des ODD sont opérationnels au niveau régional et local	.1.2 Nombre de plans de développement régional élaborés, validés et adoptés par les autorités régionales après diagnostic et consultation territoriale avec d'alignement aux politiques et stratégies nationales / SCAPP	RLP et LD (manquant d'ancrage	3	2015	4	4				8	Documents de diagnostics -Compte rendus des consultations -Actes officiels des régions Plans régionaux
Composante II : Mécanisme et pilotage du cadre stratégique pour le Développement Economique Local (DEL)											
Résultat 2.1 - Un mécanisme décentralisé de financement du DEL est mis en place et opérationnel	2.1.1 Nombre de projets financés en alignement aux stratégies et plans de développement aux différents niveaux (régional/local)	8 Rapports Art Gold	1	2011-2015		8	10	10	12	40	-Rapports de gestion du Fond/comptes rendus financiers -Documents des projets

⁶⁶ 1 = Ne fonctionne pas du tout, 2 = Fonctionne dans une mesure très partielle, 3 = Fonctionne dans une certaine mesure ; 4 = Fonctionne dans une large mesure ; 5 = Fonctionne entièrement (dans le cas des notes de 2 à 5, voir dans quelle mesure les notations 1 à 4 ci-dessous sont vérifiées).

⁶⁷ 1 = Ne fonctionne pas du tout, 2 = Fonctionne dans une mesure très partielle, 3 = Fonctionne dans une certaine mesure ; 4 = Fonctionne dans une large mesure ; 5 = Fonctionne entièrement (dans le cas des notes de 2 à 5, voir dans quelle mesure les notations 1 à 4 ci-dessous sont vérifiées).

	2.1.2. Nombre d'initiatives et projets à l'échelle intercommunale identifiée en cohérence avec le cadre stratégique régionale	Faible promotion et encadrement des initiatives intercommunales /2016	1	2016	-	4	4	4	4	16	-Documents de projets
	2.1.3 Nbre de lignes de financement DEL mis en place	-	2	2011-2015	-	-	-	40%	60%	80%	
	2.1.11. Nombre d'ADR établies avec un statut et un mandat conforme aux hypothèses sur leur rôle	Absence de structures de raccord à l'échelle régionale /	1	2016	2 (régions de consolidation)	2	4 (régions d'extension)			4	-Rapport d'exécution et suivi évaluation du programme -Statuts des ADR -Actes et règlements officiels
Résultat 2.2 - Des 'écosystèmes' régionaux de services d'appui au développement productif et à l'emploi sont mis en place	2.2.1 Nombre de Centres Services intégrés/multisectoriels établis et fonctionnels à l'échelle régionale	Absence de structure DEL niveau régionale Base : 0 Année 2016	1	2016	-	4	-	4	-	8	-Etude/analyse de faisabilité préliminaire -Statuts/actes et règlements officiels
	2.2.2 Nombre de centres/réseaux d'innovation sectorielle établis à l'échelle locale		1	2016	-	-	8	-	8	16	-Rapport d'exécution et suivi évaluation du programme
	2.2.3 Nombre de personnes/groups/PME appuyées		1	2016	-	20	40	60	80	200	Rapports d'activités
Composante III : Dispositif de Suivi et d'évaluation des activités de développement au niveau régional et de gestion du Programme											
Résultat 3.1 : Un dispositif de Suivi et d'évaluation des activités de	3.1.1. Nombre de dispositif régional consolidé pour le suivi et l'évaluation	4 CRPSE, 4 DRDDL assurant le SE partiellement qualifiées	2	2015	3	4	4	4	4	8	Rapports de suivi des Plans régionaux

développement au niveau régional est renforcé et opérationnalisé	3.1.2. Nombre de structures d'appui renforcées et outillées pour être à même de conduire et suivre les processus de (CRPSE, DRDDL)	4 CRPSE, 4 DRDDL assurant le SE partiellement qualifiées	2	2016	8	8				16	-Rapports de Formation - PV de réception des outils
	3.1.3. Nombre de Base de données spécialisée initiées et appuyée par wilaya	4 CRPSE, 4 DRDDL 4SR/ONS assurant le SE partiellement qualifiées	2	2016	12	12				24	-Rapports de Formation - Systèmes/applications - rapports informations désagrégées
Résultat 3.1 la Gestion du programme est assurée	% des activités réalisées et des progrès enregistrés dans la mise en œuvre	-	1	2016	4	4	4	4	5	90%	Rapport d'activités Rapports d'évaluation

VI. SUIVI ET EVALUATION

La fonction de suivi vise à offrir, à temps opportun, à l'administration du projet et à ses principaux partenaires des indications sur le progrès ou le retard de réalisation des résultats escomptés. Les mécanismes et les outils décrits ci-dessous permettent de contrôler les activités et la réalisation des résultats du projet.

Au cours du cycle annuel du projet

- Plan opérationnel : Sur la base des conclusions de l'Assistance Préparatoire et du Document de Projet le plan opérationnel sera finalisé (Plan Opérationnel Provisoire à la signature du Prodoc, et Plan Opérationnel Annuel à valider dans les plus brefs délais successivement à la signature du Prodoc).
- Rapports trimestriels d'avancement : Sur la base des informations fournies par la Coordination du programme et entrées dans Atlas au niveau du modèle de gestion des projets l'assurance qualité du projet tire le rapport trimestriel d'avancement (PPR) et le présente à la discussion lors de la réunion du comité de pilotage. Si le projet devait dépasser les seuils de tolérance (soit en termes de budget ou de calendrier d'exécution d'activités ou les deux). Le plan de travail annuel sera soumis à l'approbation du comité de pilotage du dispositif UNDAF Axe Gouvernance.
- Revue et planification trimestrielles : Sur la base du PPR, le CDR et d'autres rapports disponibles, le comité de pilotage procède à une évaluation de l'état d'avancement du projet. Il approuve, le cas échéant, les amendements au plan de travail et confirme la disponibilité des fonds pour la période suivante.
- Contribution à la revue semestrielle du CPD : le rapport trimestriel d'avancement pour le second et le quatrième trimestre de l'année seront élaborés dans l'optique de la revue semestrielle du CPD. A cet effet, le DNP prépare une note de synthèse mettant l'accent sur les aspects substantiels de la contribution du projet à la réalisation de l'effet programme auquel il contribue.
- Mise à jour du journal des problèmes : Un journal de problèmes sera activé dans Atlas et mis à jour par l'assurance de projet pour faciliter le suivi et la résolution des problèmes potentiels ou les demandes d'ajustement du projet.
- Mise à jour du journal des risques : Sur la base de l'analyse initiale de risque, un journal de risque sera activé dans Atlas par l'assurance de projet et mis à jour de manière régulière, en examinant l'environnement extérieur qui peut influencer sur la mise en œuvre du projet.
- Mise à jour du journal des enseignements : Un journal des enseignements tirés sera activé et mis à jour régulièrement pour s'assurer de l'existence d'un effort continu d'apprentissage et d'adaptation au sein de l'organisation et pour faciliter la préparation du rapport des enseignements à la fin du projet.
- Un plan de suivi sera activé dans Atlas pour suivre les actions/événements clés de gestion
- Visites de terrain : Le PNUD et le partenaire national entreprendront des visites régulières dans les régions pilotes du programme. Ces visites de terrain ont pour objectif de valider les résultats du projet et de permettre de recueillir les informations nécessaires à la préparation des rapports annuels. Elles doivent être sanctionnées par un rapport succinct et orienté action qui doit être soumis au comité de pilotage dans la semaine suivant la visite.
- Les réunions de suivi : sur la base du plan d'action annuelle des réunions de suivi auront lieu régulièrement au niveau de l'unité de gestion technique (hebdomadaire), des GTR (mensuel) et du groupe de travail national (trimestriel).

Annuellement

- Rapport de Revue Annuelle : Un rapport de revue annuelle sera préparé par le Directeur National de projet (DNP) et partagé avec le comité de pilotage. Au minimum, ce rapport de revue annuelle de projet devra contenir le format standard Atlas du PPR couvrant toute l'année avec une mise à jour des

informations pour chacun des éléments ci-dessus, ainsi qu'un résumé des résultats atteints par rapport aux cibles annuelles au niveau des produits.

- Revue annuelle de Projet : Sur la base du rapport ci-dessus, une revue annuelle du projet sera menée au cours du quatrième trimestre ou le plutôt possible après, afin d'évaluer les performances du projet et évaluer le plan de travail annuel pour l'année suivante. Celle-ci est conduite par le comité de pilotage et peut impliquer d'autres partenaires si besoin. Elle sera focalisée sur les progrès réalisés pour atteindre les produits, et s'assurera que ceux-ci demeurent alignés sur les effets du programme.

Evaluation Plan⁶⁸

Evaluation Title	Partners (if joint)	Related Strategic Plan Output	UNDAF/CPD Outcome	Planned Completion Date	Key Evaluation Stakeholders	Cost and Source of Funding
Evaluation à mi-parcours	N/A	3.2	Cf.	Année 3 (2019)	PNUD MIDEC MEF, AR, AL	30 000 (Projet)
Evaluation finale	N/A	3.2	Cf.	Année 5 (2021)	PNUD MIDEC MEF, AR, AL	30 000 (Projet)
RAPPORTS						
Rapports obligatoires (Rapport trimestrielle d'avancement ; Rapport de Revue Annuelle)	DNP, LT, CNP Equipe de gestion		Axe 4	Trimestriel Annuel		
RÉUNIONS						
Coordination nationale du programme	Equipe de gestion du programme/PN UD			<i>Mensuel</i>		
Réunions de suivi	Equipe de gestion, PO			<i>Hebdomadaire</i>		
Réunions de suivi	Comité de gestion GTR			<i>Trimestriel Mensuel</i>		
Visites de terrain	Equipe de gestion, GTR, PTF et Coopération décentralisée			<i>Tout les deux mois</i>		
Réunion multipartite ou Téléconférence	ART Inter RR et PTF			<i>Annuel</i>		

⁶⁸ Optional, if needed

Plan de Suivi

Monitoring Activity	Purpose	Frequency	Expected Action	Partners (if joint)	Cost (if any)
Suivre le progrès vers les résultats	Les données de progression des indicateurs des résultats du CRR seront recueillies et analysées afin d'évaluer l'état d'avancement du projet et décider des réaliser les extrants convenus.	Tous les trimestres, ou à la fréquence requise pour chaque indicateur.	Les retards de progrès seront traités par la direction de projet.	Equipe de projet Comité de gestion	
Suivi et gestion des risques	Identifier les risques spécifiques qui peuvent menacer l'atteinte des résultats escomptés. Identifier et surveiller les mesures de gestion du risque à l'aide d'un journal des risques. Cela comprend le suivi des mesures et des plans qui auraient pu être nécessaires selon les normes environnementales et sociales du PNUD. Vérifications seront effectuées conformément à la politique sur la vérification du PNUD de gérer les risques financiers.	trimestriel	Des risques sont identifiés par la direction de projet et des mesures seront prises pour les gérer. Le journal des risques est activement maintenu pour suivre les risques identifiés et les mesures palliatives.	Equipe de projet Direction Nationale du Projet	
Enseignements	Des enseignements, des bonnes pratiques et des leçons seront tirées régulièrement, en références à d'autres projets et partenaires et sont intégrées pour améliorer la performance du projet.	Au moins 1 fois par an	Des leçons pertinentes seront tirées par l'équipe du projet et utilisées pour éclairer les décisions de gestion.	DNP CNP	
Assurance qualité du projet	La qualité du projet sera évaluée par rapport aux normes de qualité du PNUD pour identifier les forces et les faiblesses et d'informer pour améliorer la décision de la direction du projet	Par an	Des cas de force et de faiblesse seront examinés par la Coordination de projet et utilisées pour guider les décisions en vue d'améliorer la performance du projet.	PNUD CNP	
Revue et application des corrections	Revue interne des données pour informer la prise de décision	Au moins 1 fois par an	La performance des données, les risques, les enseignements et la qualité seront discutées par le conseil d'administration du projet et utilisés pour effectuer des corrections optimales	Equipe de projet Direction Nationale du Projet	
Project Report	Un rapport de mise en œuvre du programme	Chaque année et à la fin du projet (rapport final)	Un rapport d'activités est réalisé de manière périodique pour renseigner sur l'état d'avancement et les progrès réalisés ainsi que les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre	Equipe de projet Direction Nationale du Projet	
Project Review (Project Board)	La Direction du projet effectuera un suivi régulier régulière pour évaluer le rendement du projet et examine le Plan de travail pluriannuel afin d'assurer une budgétisation réaliste le long du cycle du projet. Une évaluation externe sera organisée par La Direction du Projet pendant la dernière année du en vue de trier les leçons et discuter les possibilités de d'extension et de capitaliser sur les résultats du projet et les leçons apprises auprès du public cible.	annuel	Tout retard ou préoccupation constaté en matière de qualité ou progrès plus lents que prévu devrait être discutée par la Direction de projet et des mesures de gestion seront convenues pour résoudre les problèmes identifiés.	Equipe de projet Direction Nationale du Projet	

VII. PLAN DE TRAVAIL PLURIANNUEL ⁶⁹⁷⁰

EXPECTED OUTPUTS	PLANNED ACTIVITIES	Budget programmé par année (USD)					PARTIE RESPONSABLE	PLANNED BUDGET		
		A1	A2	A3	A4	A5		Funding Source	Budget Description	Amount
<i>Composante 1 – Renforcement de l'échelon régional dans un système de gouvernance territoriale multi-acteur et multiniveau aligné à la localisation des ODD</i>										
. Résultat 1.1 - Les mécanismes et processus de concertation et planification stratégique à l'échelle régionale dans les wilayas pilotes sont renforcés	1.1.1 Révision et mise à niveau de la composition et des fonctions/statuts des organismes de concertation dans les 4 régions de consolidation	15.000					PNUD MIDEC/MEF		Cons. Nat.	15.000
	1.1.2. Elaboration d'un diagnostic institutionnel et appui à la constitution des GTR dans les 4 régions d'extension	15.000					PNUD MIDEC/MEF		Cons. Nat.	15.000
	1.1.3. Etude diagnostique et plan de renforcement des capacités institutionnelles et opérationnelles des Cellules régionales du Ministère de l'Economie et des Finances dans les 08 wilayas du programme ;	10 000					PNUD MIDEC/MEF			10 000
	1.1.4 Assistance Technique pour encadrement et fonctionnement des organismes de concertation et planification entre le niveau régional et local à travers les cellules et délégations régionales : (i) Révision/mise à niveau et introduction des méthodologies et outils de planification participative intégrée, (ii) Conception et mise en place d'un mécanisme structuré de consultation multiniveau pour l'élaboration des plan régionaux	20.000	20.000				PNUD MIDEC/MEF		Cons. Int.al / Cons. Nat.	40.000

⁶⁹ Cost definitions and classifications for programme and development effectiveness costs to be charged to the project are defined in the Executive Board decision DP/2010/32

⁷⁰ Changes to a project budget affecting the scope (outputs), completion date, or total estimated project costs require a formal budget revision that must be signed by the project board. In other cases, the UNDP programme manager alone may sign the revision provided the other signatories have no objection. This procedure may be applied for example when the purpose of the revision is only to re-phase activities among years.

EXPECTED OUTPUTS	PLANNED ACTIVITIES	Budget programmé par année (USD)					PARTIE RESPONSABLE	PLANNED BUDGET		
		A1	A2	A3	A4	A5		Funding Source	Budget Description	Amount
	1.1.5 Organisation et animation du processus de révision/élaboration participative des plans de développement régional intégré dans les 8 régions (i) Diagnostic/situation de référence et ligne de base, développement des outils de planification participative intégrée basé sur les ODD et formation des acteurs de la planification et coordination régionale (iii) revue documentaire (iv) consultation territoriales (ateliers, session de terrain, etc.)	50.000	50.000	50.000			PNUD MIDEC/MEF		-Cons. Nat -Ateliers -Logistique -Matériaux /communication dissémination	150.000
	1.1.6. Formation des membres des cadres de concertation régionales sur les thématiques transversales tels que le genre, DEL, l'approche basée sur les droits humains, le changement climatique, économie sociales et solidaire, formations sur la budgétisation sensible au genre ect ;	20.000	20.000	10.000	10.000		PNUD MIDEC/MEF		Cons. Nat -Ateliers	60 000
	1.1.7 Mise en place d'un mécanisme structuré de consultation multiniveau pour l'élaboration des plans régionaux avec l'appui des cellules régionales du MEF; cadre juridique; cadre institutionnel/organisationnel)	20 000	10 000	10 000			PNUD MIDEC/MEF		Con. Int.al	40.000
	1.1.8 Appui à la finalisation du processus régional de planification sur base de la SCAPP et des ODD ;	30 000	30 000				PNUD MIDEC/MEF			60 000
	1.1.9 Accompagnement à la mise en œuvre des plans et création de pôles d'expertise pour échanges avec les autres wilayas : (visites techniques et participation à événements internationaux ; encadrement des parties prenantes, personnel) dans l'exercice de leurs fonctions dans le cadre des mécanismes et structures du programme		50.000	50.000	50.000	50.000	PNUD MIDEC/MEF		Cons Nat Voyages	200.000
Sous-total résultat 1.1										510.000

EXPECTED OUTPUTS	PLANNED ACTIVITIES	Budget programmé par année (USD)					PARTIE RESPONSABLE	PLANNED BUDGET		
		A1	A2	A3	A4	A5		Funding Source	Budget Description	Amount
Résultat 1.2 - Un cadre de référence et des outils pour la localisation des ODD sont opérationnels au niveau régional et local.	1.2.1 Organisation et tenue de sessions de formation en : (i) gouvernance et développement régional et local et, l'approche localisation des ODD, (iii) DEL dans les 08 wilayas cibles du programme	15 000	15000				MEF		Cons Nat ; Act Loc	30 000
	1.2.2 Assistance technique pour l'introduction de cibles et indicateurs adaptés dans le cadre de la planification régionale	20.000	20.000				PNUD/MEF		Cons. Int.A1	40.000
	1.2.3. Appui à l'harmonisation des politiques d'appui au niveau régional en cohérence avec les cibles des ODD	20 000					PNUD/MEF			20 000
	1.2.4 Conception et mise en place de mécanismes d'orientation et suivi (monitoring/reporting)	20.000	20.000				PNUD/MEF		Cons.Int.al/nat	40.000
	1.2.5 Accompagnement à la conception et mise en œuvre des plateformes ODD dans le cadre du dispositif de concertation et planification régionale (nature/composition, champ d'action...)	20.000	20.000				PNUD/MEF/(MIDEC)		Cons. Int.al/	40.000
	1.2.6. Campagnes d'information, sensibilisation auprès des partenaires potentiels (PTF, programmes)	15.000	15 000	15000			PNUD/MEF		Cons. Nat Ateliers Logistique	45.000
	1.2.7. Diagnostic institutionnel et élaboration d'une proposition pour l'introduction d'un dispositif interinstitutionnelle pour la localisation des ODD	15.000					PNUD/MEF		Cons. Nat.	15.000
	Sous-total résultat 1.2									230.000
Composante 2 – Mise en place de mécanisme et pilotage d'un cadre stratégique et opérationnel pour le Développement Economique Local (DEL)										
	2.1.1 Conception et dessin du Fond (cadre juridique, statut, termes de fonctionnement et gestion) /analyse de faisabilité préliminaire	50.000					PNUD /MEF / (MIDEC)		Cons. Int.al	50.000
	2.1.2. Mobilisation de fonds pour la dotation financière des ADR pour l'opérationnalisation dans les 02 wilayas pilotes (Brakna et Assaba)	500.000	500.000	500.000	500.000	900.000	PNUD /MEF / (MIDEC)		Investissement	2 900.000

EXPECTED OUTPUTS	PLANNED ACTIVITIES	Budget programmé par année (USD)					PARTIE RESPONSABLE	PLANNED BUDGET		
		A1	A2	A3	A4	A5		Funding Source	Budget Description	Amount
Résultat 2.1 - Un mécanisme de financement et un cadre stratégique opérationnel pour le DEL est mis en place et est fonctionnel	2.1.3 Mise en œuvre et gestion du fond dans ses différentes composantes et modalités (identification/sélection et suivi des projets financés)	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	PNUDF/MID EC/ (MEF)		Personnel national /logistique Equipment	150 000
	2.1.4 appui au plaidoyer (communication, promotion) pour l'alimentation et la pérennisation du Fonds à travers une diversité de ressources	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	PNUD /MEF / (MIDEC)		Personnel national /logistique Equipment	150.000
	2.1.5 Assistance technique pour la conception, mise en place/encadrement et la consolidation des ADR/ADL (conception, nature juridique, outils, fonctions et procédures et modalités de fonctionnement, mise en place de l'équipe technique de gestion) (outils, fonctions et procédures)	70 000		40.000	40.000		PNUD /MEF / (MIDEC)		Cons.int.al Cofinancement partenaires CD	150 000
	2.1.6 Campagnes d'information et sensibilisation sur le rôle et fonctions des ADR		15 000	15000	15 000		PNUD /MEF / (MIDEC)		Atelier communication	45 000
	2.1.7. Accompagnement/coaching dans la préparation de plans d'action et propositions de financement			20.000	30.000	30.000			Cons. Nat./guichet unique	80.000
	2.1.8. Développement des projets porteurs pour les groupes de jeunes issus de familles pauvres locales (appels à propositions);		200 000	300 000	400 000	500 000	PNUD/ MIDEC/ (MEF)		Cons. Int.al/ Cofinancement partenaires CD	1 400.000
	2.1.9. Renforcement des capacités des jeunes promoteurs en formulation et mise en œuvre des projets		20 000	20 000	20 000	20 000	PNUD/ MIDEC/ (MEF)		Cons. Int.al/ Cofinancement partenaires CD	80.000
	2.1.10 Elaboration d'une proposition pour le renforcement du cadre légal et opérationnel de l'intercommunalité			30.000					Cons. Int.al	30.000

EXPECTED OUTPUTS	PLANNED ACTIVITIES	Budget programmé par année (USD)					PARTIE RESPONSABLE	PLANNED BUDGET		
		A1	A2	A3	A4	A5		Funding Source	Budget Description	Amount
	2.1.11. Campagnes d'information, animation et promotion des opportunités de coopération intercommunale (sessions d'information et consultation, ateliers intercommunaux)	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	PNUD/ MIDEDEC/ (MEF)		Cons. Nat. Ateliers/ Logistique	100.000
	2.1.12 Renforcer et promouvoir les partenariats entre communes (Intercommunalité)		50.000	50.000	50.000	50.000			Cons. Nat./guichet dédié	200.000
	2.1.13. Appui à l'identification, formulation et financement de projets intercommunaux			200 000		200 000	250 000		PNUD/ MIDEDEC/ (MEF)	650 000
	2.1.14. Assistance technique pour la conception et la mise en place d'AGL			25.000	25.000	25.000			Cons.int.al/ Cofinancement partenaires CD	75.000
	2.1.15 Développement de mécanismes de partenariats public-privé et PTF et d'appui aux initiatives locales			20.000	20.000	20.000			Cons. Nat.	60.000
	Sous-total résultat 3.2									5. 605.000
Résultat 2.2 - Des 'écosystèmes' régionaux de services d'appui au développement productif et à l'emploi sont mis en place	2.2.1. Diagnostic approfondi de l'écosystème pour le DEL/analyse de faisabilité préliminaire	25.000					PNUD/MEF/(MIDEDEC)		Cons.int.al	25.000
	2.2.2 Assistance technique pour la conception et la mise en place/encadrement des Centres Services échelle régionale		40.000						Cons.int.al/cofinancement partenaires CD	40.000
	2.2.3 Assistance technique pour la conception et la mise en place/encadrement de Centres-réseaux sectoriels à l'échelle locale			40.000			40.000		Cons.int.al/cofinancement partenaires CD	80.000

EXPECTED OUTPUTS	PLANNED ACTIVITIES	Budget programmé par année (USD)					PARTIE RESPONSABLE	PLANNED BUDGET		
		A1	A2	A3	A4	A5		Funding Source	Budget Description	Amount
	2.2.4. Coûts de fonctionnement Le montant introduit se réfère au nécessaire pour initier le montage et maintenir la structure dans sa version essentielle ; il est entendu que pour la pleine articulation et fonctionnement des Centres il sera nécessaire d'intégrer d'autres efforts et sources d'appui dans un cadre d'appropriation et co-financement par le gouvernement et ses partenaires.		80.000	100.000	150.000	150.000	PNUD/ MIDEC/ MEF		Personnel, équipement, logistique	480.000
	2.2.5. Réseautage/Echanges/visites techniques	20.000	20.000	15.000	15.000		PNUD		Communication, visites techniques, Logistique	70.000
	2.2.6. Participation à événements internationaux	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000			Logistique, communication Représentation	75.000
	2.2.7. Appui à la formulation d'accords et conventions de partenariat	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000			Cons.int.al/national	50.000
Sous-total résultat 2.2									820.000	
Composante 3. Mise en place d'un dispositif régional pour de Suivi-Evaluation et de Gestion du Programme										
Résultat 3.1 : d'un dispositif de Suivi-et d'Evaluation et renforcé et opérationnalisé au niveau Régional	3.1.1. Assistance technique pour la mise en place un dispositif régional consolidé pour le suivi et l'évaluation de l'ensemble des interventions de l'Etat et des partenaires au développement au niveau des Wilayas. (Diagnostic, conception et fonctionnement)	50 000	10 000	15 000	15 000	10 000	PNUD/ MIDEC/ MEF		Cons.int.al/national	100 000
	3.1.2. Concevoir et mettre en œuvre des procédures, mécanismes et outils appropriés pour la collecte, de l'information statistique, le suivi de la mise en œuvre des programmes et plans Régionaux de développement et des ODD (outils, procédures, enquête, formation des usagers,)	60 000	60 000	60 000	30 000	20 000	PNUD/ MIDEC/ MEF		Cons.int.al/national	230 000
	3.1.3. Appui à la conception et la mise en place de Bse de Données spécialisée par wilaya (applications, enquête, systèmes)	80 000	60 000	50 000	20 000		PNUD/ MIDEC/ MEF		Cons.int.al/national	210 000
	Sous-total résultat 3.1									540 000

EXPECTED OUTPUTS	PLANNED ACTIVITIES	Budget programmé par année (USD)					PARTIE RESPONSABLE	PLANNED BUDGET		
		A1	A2	A3	A4	A5		Funding Source	Budget Description	Amount
Résultat 3.2 : La Coordination et Gestion du programme	Ateliers de lancement et de capitalisation du Programme	30 000				30 000	PNUD/ MIDEC/ MEF		Consultant national, Ateliers, Voyages, Formation, Equipements	60 000
	Réalisation d'actions de communication pour la visibilité du processus de développement local dans les régions	20 000	10 000	10 000	10 000	10 000	PNUD/ MIDEC/ MEF		Gestion/ Personnel int. al et national	60 000
	Evaluation (à mi-parcours et finale)			30 000		30 000	PNUD			60 000
	Mise en place de l'Unité Technique de Gestion a) Personnel de la Coordination au niveau national b) Personnel UGT niveau régional c) Fonctionnement UGT	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	DNP Coordination National		Gestion/ Personnel int. al et national Véhicule bureaux	1 000 000
	FRAIS DE GESTION (GMS)	160 000	160 000	160 000	160 000	160 000	PNUD			800 000
	Sous-total résultat 3.1									1 800 000
TOTAL										10.000.000 USD

VIII. DISPOSITIONS ET ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELLES

Le projet sera mis en œuvre sous la modalité d'exécution nationale (NEX) avec des services d'appui à la mise en œuvre du bureau de pays. Le détail des services d'appui sera défini dans la Lettre d'Accord en annexe. Le projet sera régi par les procédures et règlements du PNUD en matière d'exécution nationale. Le présent document du projet constitue l'instrument visé à l'article 1^{er} de l'accord type d'assistance de base conclu entre le Gouvernement mauritanien et le Programme des Nations Unies pour le développement, signé en 1979.

Le partenaire de mise en œuvre du projet est tenu de se conformer aux procédures de gestion du PNUD applicables en matière d'exécution nationale. Toutes les dépenses qui auraient été effectuées ou engagements pris en dehors des règles et procédures applicables au PNUD ne pourront être couvertes. Le PNUD pourra, dans la mesure où ses procédures l'y autorisent, conclure des accords particuliers avec des entités bénéficiaires, en vue de la mise en œuvre de certaines activités. Des justificatifs complets des dépenses devront alors être communiqués au PNUD, dans les délais convenus. Le PNUD rendra compte au bailleur de fonds de l'utilisation des ressources conformément à ses règles et procédures.

Le projet sera audité conformément aux procédures du PNUD en matière d'audit des projets de l'exécution nationale.

Le projet subira une évaluation à mi-parcours et une évaluation finale conformément aux procédures du PNUD en matière d'évaluation.

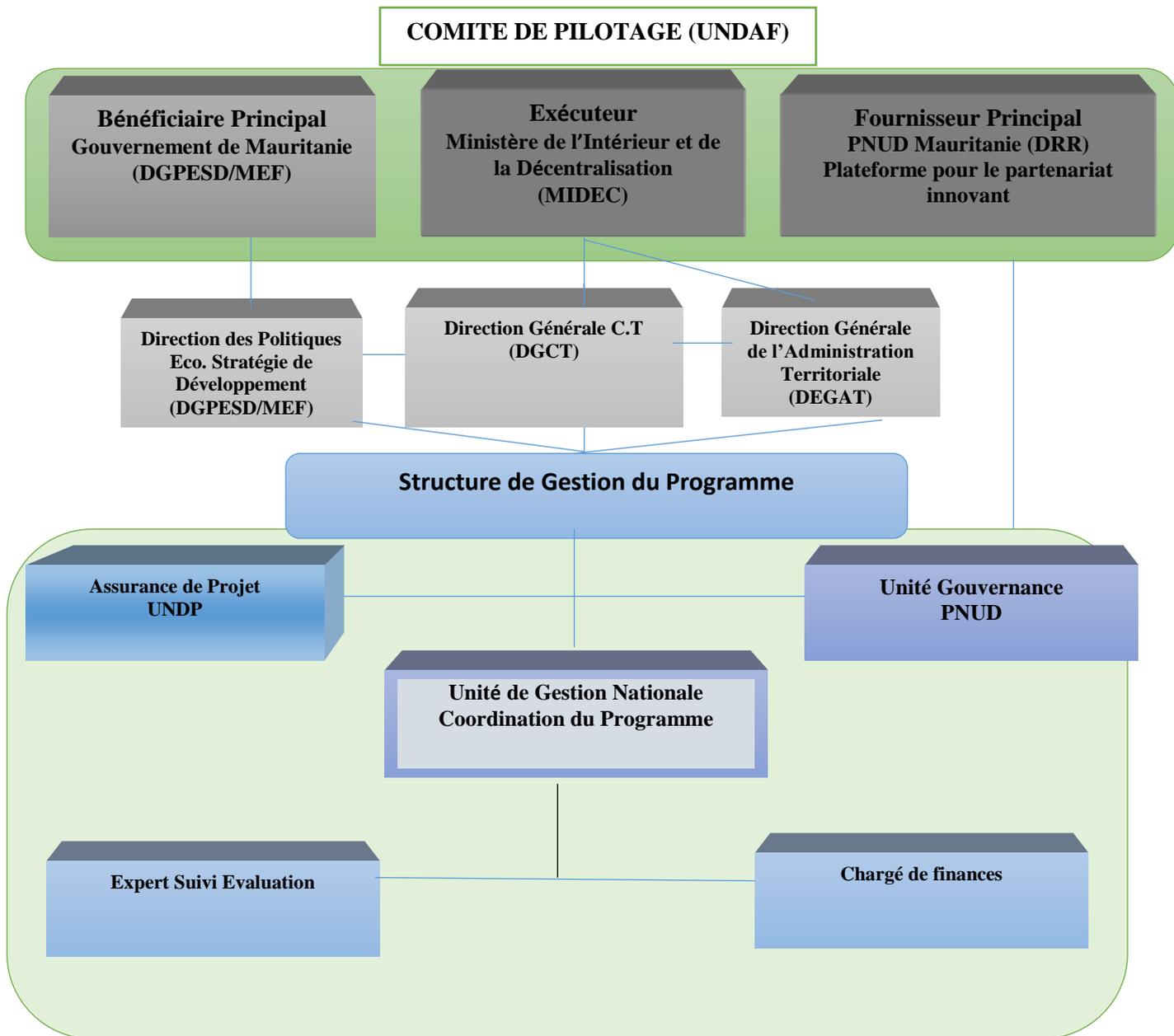
L'agence d'exécution du projet est le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (MIDEC). La Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT), assure la mise en œuvre du projet en tant que partenaire de mise en œuvre pour le compte de l'agence d'exécution.

Compte tenu des résultats de la plus récente évaluation des capacités du partenaire de mise en œuvre, réalisée en décembre 2007, le PNUD et l'agence de mise en œuvre ont convenu, dans le cadre de la mise en œuvre du projet, d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action de renforcement des capacités de la DGCT en matière de gestion des programmes et projets.

L'agence d'exécution et le PNUD conviendront dans la lettre d'accord de la désignation des parties responsables pour toutes les activités du projet. Les activités relevant de la responsabilité du PNUD seront mises en œuvre selon les procédures internes du PNUD. Celles relevant de la responsabilité du partenaire de mise en œuvre, seront conduites selon les procédures du PNUD applicables à l'exécution nationale.

La contrepartie nationale mobilisée dans le cadre du programme sera gérée selon les modalités NEX ainsi les fonds seront versés sur les comptes du PNUD qui assure l'avance de fonds à la partie nationale selon le HACT. Tous les fonds du projet y compris la contribution du Gouvernement seront gérés à travers le système Atlas mis en œuvre par le PNUD. La modalité de paiements directs est la modalité retenue pour la gestion des fonds du projet. Toutefois, le PNUD et l'agence d'exécution pourront convenir, dans certains cas précis, d'une modalité de transfert de fonds.

Structure de Gestion du Programme



Le comité de Gestion

Le Comité de gestion est l'organe d'administration et de prise de décisions au niveau du projet. Il a les fonctions suivantes :

- Examiner et approuver les plans de travail trimestriel ;
- Évaluer l'état d'avancement du projet sur la base des rapports établis par le responsable du programme du PNUD ;
- Examiner les problèmes de rendement et décider d'éventuelles adaptations nécessaires ;
- Approuver les révisions budgétaires et de fond.

Conformément à l'approche du programme, tous les projets dans le portefeuille de la bonne gouvernance sont placés sous la supervision d'un comité de gestion unique. Ce choix est dicté par la nécessité d'assurer:

- La cohérence de toutes les interventions dans le domaine de la bonne gouvernance ;
- La pertinence continue des interventions aux plans d'action de l'institution partenaire ;
- La synergie des différentes interventions pour un maximum d'impact et plus de coordination, et
- L'amélioration de la communication sur les activités et les résultats escomptés.

Le projet bénéficie du contrôle d'assurance de gestion par l'Unité Gouvernance du PNUD.

Etant donné que le dispositif de pilotage de l'UNDAF sera évalué en 2017, ce dispositif proposé pourra être revu à la lumière des propositions d'amélioration de l'évaluation. D'autre part, les perspectives de l'option politique de la régionalisation pourront également avoir des implications sur le dispositif régional et national de pilotage du programme.

Le/la Directeur(trice) National de Projet

Le Directeur National de Projet est un fonctionnaire désigné par l'institution nationale partenaire en son sein. Il gère le projet au quotidien au nom du partenaire de mise en œuvre et, à ce titre, il est le seul habilité à engager les dépenses par le biais de demandes de paiement direct documentées, dans le cadre des termes de référence ci joints. Il est redevable devant le comité de pilotage de l'atteinte des résultats.

Le Directeur National qui assure la coordination institutionnelle et l'accompagnement du Programme au niveau régional, ainsi que la programmation des activités au niveau national et sa cohérence et complémentarité avec les autres initiatives et projets d'appui à la décentralisation. Il sera appuyé par un Coordinateur National placé sous sa supervision qui assure les fonctions techniques d'appui à la mise en œuvre du programme.

Il procède également, en coordination avec le PNUD, à l'organisation des missions des délégations étrangères visitant les régions d'intervention du Programme en facilitant la prise de contact, la tenue des réunions au niveau régional et la visite des sites choisis par les partenaires étrangers.

Par ailleurs, le Ministère s'emploie, en concertation avec ses partenaires, à examiner les meilleures voies et moyens pour la mobilisation de ressources additionnelles en vue de garantir la pérennité des résultats du Programme.

L'Unité de Gestion Technique

L'Unité de Gestion sera placée au niveau de la partie nationale pour l'appui à l'exécution nationale du programme. Elle sera pilotée par un Coordinateur National recruté par voie de concours et appuyé par un Expert en suivi évaluation et un associé aux finances.

Le Coordinateur National assure en appui au Directeur National du programme, la gestion et la coordination avec les parties prenantes principalement MIDC (Direction Générale des Collectivités Locales et Direction Générale de l'Administration territoriales ainsi que la Direction Générale des Politiques et Stratégies de Développement du Ministère de l'Economie et des Finances), les acteurs au niveau des Wilayas et acteurs locaux. La Coordination est chargée en outre, de :

- Coordonner les activités opérationnelles du Programme
- Accompagner et faciliter les travaux du comité de pilotage (au niveau national) et des GTR (au niveau local), particulièrement en ce qui concerne l'organisation du cycle de programmation locale, en tant que base indispensable pour articuler les opportunités internationales.
- Articuler la dimension opérationnelle entre les différentes régions concernées, de favoriser la coopération décentralisée, d'assurer une étroite synergie entre les actions du programme aux niveaux local, régional, national et international.
- Supervision générale du programme au niveau de ses différentes composantes, en étroite concertation et coordination avec le Bureau du PNUD.

La gestion de l'UGT est assurée par le **Coordonnateur National** (Expert National), qui est chargé de :

- suivi, de la coordination et de la gestion opérationnelle du Programme au niveau régional et national.

- assister la mise en œuvre du Programme.
- accompagner les GTR dans les processus de formulation des Plans de Développement Régionaux pour l'utilisation des ressources de la coopération internationale, en veillant en particulier à ce que ces ressources soient complémentaires à celles mises à disposition par les instances nationales et locales compétentes.
- maintien des contacts opérationnels avec les Secrétaires exécutifs (CRPSE, DRDDL) des GTR pour les assister techniquement et les accompagner dans la planification et l'exécution des activités du Plan de Développement au niveau régional.
- Suivi de la gestion de l'équipe technique du programme, dans l'objectif de renforcer les capacités locales d'analyse, de programmation et de gestion intégrée du développement, par l'identification des besoins en formation des acteurs de développement au niveau local (l'élaboration des modules de formation appropriés aux différents besoins et la gestion du plan de formation, préparation et organisation des sessions de formation).
- Suivi des activités de programmation régionales/locales
- Préparation avec le Directeur National de Projet de l'intégration des activités programmées au niveau local, national et international dans le cadre du Plan Opérationnel Annuel du Programme avant sa présentation et son approbation.

L'Expert Suivi Evaluation : Il est un fonctionnaire national mis à la disposition du programme par le Gouvernement dans une approche de transfert des compétences ; il a pour principale mission d'assister le Directeur National de Projet et le CNP en matière de suivi-évaluation et dans les différentes tâches, de collecter et de communiquer l'information utile aux à la CNP, au GTR et aux partenaires du Programme.

- L'équipe technique (Responsable Administratif et Financier, chauffeur et d'autres selon besoin) supporte le CNP dans la mise en œuvre du programme. L'Unité de Gestion pourra également se servir de toute autre compétence spécifique que nécessitera l'exécution du programme
- Les Unités de Gestion Technique Régionales supportent les GTR et les autres instances techniques développées par le Programme (ADR, ADL, AGL) dans la préparation et la mise en œuvre du cycle de programmation locale, avec la facilitation du CNP et en coopération avec les réseaux de coopération décentralisée qui participent au Programme. Elles intègrent et renforcent les Cellules Régionales de Planification, Suivi et Evaluation (CRPSE) en veillant à la cohérence de la planification du Programme avec le processus d'élaboration et de mise en œuvre des plans régionaux de développement.
- Des experts nationaux et internationaux, sous la responsabilité technique du CNP et en coordination avec les réseaux de coopération décentralisée qui participent au Programme, sont chargés de supporter le Programme au niveau régional en tout ce qui concerne le cycle de programmation local et la formulation de projets de coopération et la Coopération Décentralisée

Appui du bureau de Pays (PNUD)

Selon la Lettre d'Accord signée entre le PNUD et l'institution de mise en œuvre, le bureau de Pays fournira les services d'appui à la mise en œuvre du projet comme suit :

1. Identification et recrutement de consultants internationaux
2. Identification et recrutement ou appui au processus de recrutement des consultants nationaux
3. Acquisition des équipements et/ou des fournitures et autres matériels
4. Paiement direct aux fournisseurs et gestion des ressources financières et des transactions sur la base des demandes de paiement direct
5. Identification et exécution des activités de formation
6. Appui à l'organisation des ateliers
7. Gestion des ressources de la coopération décentralisée le cas échéant

Toutes les opérations de recrutement et d'acquisition de biens et services confiées au bureau du PNUD, seront effectuées selon les règles de transparence et de compétitivité et en conformité avec les procédures du PNUD.

Afin de couvrir les frais liés à la fourniture des services susmentionnés, le bureau du PNUD procédera à un prélèvement dont le montant est calculé suivant la Liste Universelle des Prix (UPL) en usage au Système des Nations Unies. En effet, en référence aux décisions 2004/30 et 2007/18 du Conseil d'Administration du PNUD, tous les bureaux de pays sont tenus de procéder à un recouvrement des coûts en contrepartie des services d'appui à la mise en œuvre des projets.

Le Bureau du PNUD contribue, avec le Gouvernement, à la coordination des apports internationaux au Programme et à la gestion des ressources financières mises à disposition par les bailleurs de fonds pour les activités aux niveaux national et régional par le biais du canal multilatéral.

Le PNUD veille à l'efficacité, la transparence et l'efficacité des procédures opérationnelles, en s'assurant que les ressources disponibles sont utilisées conformément aux plans d'action et aux prérogatives nationales relatives notamment aux Objectifs de Développement Durables (ODD). Il cherche à cet effet à favoriser les synergies entre le Programme et les autres projets et initiatives auxquels il coopère et qui contribuent à la réalisation au niveau régional des ODD (localisation) et à la lutte contre la pauvreté.

Le PNUD en coordination avec le Gouvernement, sur la base de critères d'efficacité et de compétence, pourrait faciliter la participation, en termes d'assistance technique et de mise en œuvre de certaines activités, d'autres organisations des Nations Unies ou de structures nationales sélectionnées sur la base des règles et procédures des Nations Unies. Les actions au niveau régional sont exécutées, dans la mesure du possible, par des acteurs locaux.

Le PNUD contribue, dans le cadre du Programme, à l'élargissement du partenariat et à la mobilisation de ressources auprès des donateurs représentés dans le Pays et recherche plus particulièrement la participation des autres Organisations des Nations Unies et autres organisations internationales qui opèrent dans le pays.

Les appuis des autres partenaires

Direction Générale des Politiques Economiques et Stratégies de Développement / Ministère de l'Economie et des Finances

Le MEF, par son rôle de coordination et d'interface entre le Pays et les partenaires techniques et financiers, continue dans le cadre de ce Programme à défendre les principes qui président à l'établissement d'une conception claire et partagée du partenariat et des conditions nécessaires à son émergence, son maintien et son développement.

Sur le plan méthodologique, la Direction Générale des Stratégies et Politiques veille à la mise en œuvre des stratégies transversales communes de coopération qui intègrent les objectifs nationaux prioritaires ainsi que les actions de suivi et d'évaluation préconisées par les grandes conférences internationales organisées sous l'égide des Nations Unies, et notamment les Objectifs du Millénaire pour le Développement. Enfin le MEF facilite la cohérence du programme avec la Stratégie Nationale pour la Croissance accélérée et la Prospérité partagée (SCAPP) (y compris l'intégration des organes du Programme avec les structures mises en place par le MEF pour le suivi de la SCAPP, telles que les Cellules de Suivi et Planification).

Le MEF, en sa qualité de membre du Comité de gestion, est pleinement informé des réalisations enregistrées dans le cadre du Programme et s'assurera de son bon fonctionnement en harmonie et coordination avec les autres programmes et projets mis en œuvre avec les partenaires afin de permettre au projet d'atteindre les objectifs visés.

VIII. CONTEXTE JURIDIQUE

Ce document de projet signé par le Gouvernement et le PNUD, fait partie de l'accord de prise en charge standard (SBAA) et toutes les dispositions de CPAP s'appliquent au présent document.

Conformément à l'article III de la SBAA, la responsabilité pour la sûreté et la sécurité du partenaire d'exécution, son personnel et ses biens, et la propriété du PNUD, sous la responsabilité du partenaire à la mise en œuvre, incombe au partenaire à l'exécution.

Le partenaire à l'exécution doit :

A) Mettre en place un plan de sécurité et maintenir son plan de sûreté, en tenant compte de la situation de sécurité dans le pays où le projet est mis en œuvre ;

B) Assumer tous les risques et toutes les responsabilités liées à la sécurité des partenaires chargés de la mise en œuvre et appliquer rigoureusement le plan de sécurité.

Le PNUD soumettra une demande écrite au gouvernement du Japon pour l'approbation préalable dans le cas où (1) l'extension du projet est exigée, et/ou (2) la réaffectation de fonds entre les composantes du budget de projet approuvé est requise, si plus de 20 % d'augmentation ou de diminution est prévu.

Le Partenaire accepte d'entreprendre tous les efforts raisonnables pour ne s'assurer qu'aucun des fonds reçus du PNUD conformément au document du projet sont utilisés pour fournir un soutien à des personnes ou à des entités associées au terrorisme et que les destinataires de tous les montants fournis par le PNUD ne figurent pas sur la liste tenue par le Comité du Conseil de sécurité créé par la résolution 1267 (1999). La liste peut être consultée via le lien :

<http://www.un.org/Docs/sc/committees/1267/1267ListEng.htm>. Cette disposition doit être incluse dans tous les contrats d'impartition ou de sous-accords conclus en vertu de ce document de projet".

Le PNUD se réserve le droit de vérifier si un tel plan est en place, et de proposer des modifications du plan si nécessaire. Le non maintien et la non-exécution d'un plan de sécurité tel que requis en vertu des présentes sera considéré comme une violation de cet accord.