



*Empowered lives.  
Resilient nations.*



## **EVALUATION A MI PARCOURS DU PROGRAMME ART GOLD-MAURITANIE**

---

### **RAPPORT FINAL**

-----  
**Cheikh FAYE, Consultant International**

**MARS 2015**

# Sommaire

Acronymes.....	3
Résumé Exécutif.....	4
1. Concept du Programme .....	4
2. Principaux Résultats du programme .....	4
3. Leçons apprises .....	5
4. Perspectives du programme .....	6
5. Recommandations.....	7
Introduction.....	9
1. But de l'évaluation .....	9
2. Portée de l'évaluation.....	9
3. Objectifs de l'évaluation .....	9
4. Questions évaluatives .....	9
5. Méthodologie .....	10
5.1. Revue documentaire .....	10
5.2. Entretiens .....	11
5.3. Cadre d'analyse .....	11
5.4. Limitations et mesures de remédiation .....	11
5.5. Calendrier de la mission .....	11
1. Contexte national.....	12
2. Contenu du Programme.....	13
2.1. Axes stratégiques et résultats attendus .....	13
2.3. Cadre budgétaire.....	14
2.5. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre.....	15
3. Evaluation de performances .....	15
3.1. Pertinence .....	15
3.2. Efficacité .....	17
3.2.1. Efficacité sur le Produit 1 .....	17
3.2.2. Efficacité sur le Produit 2.....	20
3.2.3. Efficacité sur le Produit 3.....	23
3.2.4. Résultats substantiels générés par le programme au-delà des produits livrés .....	26
3.2.5. Efficacité spécifique en matière de mobilisation de ressources .....	28
3.3. Efficience .....	29
3.4. Durabilité.....	31
Conclusion .....	33
1. Rappel de principales constatations sur le projet .....	33
2. Leçons apprises .....	34
3. Perspectives.....	35
4. Recommandations.....	36
ANNEXES.....	38
1. Audit Trail/Evaluation ART GOLD-Mauritanie : Gestion des commentaires des parties prenantes .....	39
2. Outils de collecte de données et d'évaluation .....	41
A.3. Matrice de documentation des critères d'évaluation .....	46
A.4. Matrices de documentation de l'exécution budgétaire du programme ART GOLD.....	50
3. Bibliographie.....	52
4. Liste des personnes rencontrées.....	53
5. Termes de référence de la mission .....	55

## Acronymes

CPAP	: Plan d'Actions du Programme Pays
AMCC	: Alliance Mondiale contre les Changements Climatique
ART GOLD	: Articulation des Réseaux Territoriaux et Thématiques pour la Gouvernance et le développement Local
CAD	: Comité d'Aide au Développement
CAWTAR	: Centre de la Femme Arabe pour la Formation et la Recherche
CPAP	: Plan d'Actions du Programme Pays
CSLP	: Cadre Stratégique pour le Lutte contre la Pauvreté
DG/CL	: Directeur Général des Collectivités Locales
E	: Performance Elevée
FAO	: Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FMI	: Fonds Monétaire International
F-N	: Performance Faible à Nulle
GTN	: Groupe de Travail National
GTR	: Groupe de Travail Régional
LD	: Lignes Directrices
M	: Performance Moyenne
MASEF	: Ministère des Affaires Sociales de l'Enfance et de la Famille
MDEDD	: Ministère Délégué chargé de l'Environnement et du Développement Durable
MENFPNT	: Ministère de l'Education Nationale, Formation Professionnelle, et Nouvelles Technologies
MIDEC	Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation
MoU	Mémoire d'Entente
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	: Organisation Mondiale de la Santé
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OSC	: Organisation de la Société Civile
PDC	: Plan de Développement Communal
PNIDDLE	: Programme National Intégré pour la Décentralisation, le Développement Local et l'Emploi
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PRLP	: Plan Régional de Lutte contre la Pauvreté
PTA	: Plan de Travail Annuel
PTF	: Partenaires techniques et Financiers
RNDD	: Rapport National de Développement Durable
SNIG	: Stratégie Nationale d'Institutionnalisation du Genre
SNU	: Système des Nations Unies
UNDAF	: Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
UNICEF	: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USD	: Dollar des Etats Unis d'Amérique
VAINCRE	: Valorisation des Initiatives de Croissance Régionales Equitables
VNU	: Volontaire des Nations Unies

# Résumé Exécutif

## 1. Concept du Programme

i. Couvrant la période Octobre 2010 – Octobre 2015, le programme « Articulation des Réseaux Territoriaux et Thématiques pour la Gouvernance et le Développement Local », plus connu sous l'acronyme ART GOLD, est, en Mauritanie, structuré autour de trois produits clés à livrer (a) *"Un mécanisme participatif de concertation pour la planification, l'implémentation et le suivi du développement humain au niveau régional est opérationnel"*, (b) *"Les dispositifs de planification participative au niveau régional sont opérationnels"*, et, (c) *"Des partenariats stratégiques promouvant le partage des connaissances et des bonnes pratiques en appui au développement régional sont mis en place"*.

## 2. Principaux Résultats du programme

ii. **Pertinence** : Le programme est ressorti pertinent quant à son contenu stratégique. En effet, il est bien ancré dans les stratégies sectorielles du pays en matière de décentralisation. Construisant un environnement local de prise en charge des Objectifs du Millénaire pour le Développement, il soutient directement le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté qui, dès le premier plan d'action, projetait sa mise en œuvre à travers des déclinaisons régionales que le programme aide justement à formuler. Toutes ces dynamiques vers le niveau local s'enracinent dans la Déclaration de Politique de Décentralisation et de Développement Local, adoptée en 2010 par la Mauritanie.

iii. **Efficacité** : Sur un budget prévisionnel de 6 millions de dollar américain, le programme n'a disposé jusqu'ici que de 1,9 million de dollar, soit un peu moins du tiers du budget anticipé. A fin 2014, le taux d'exécution des ressources disponibles s'élève 87%, sans écart important de ce ratio d'un produit à l'autre. Disposant de moins d'une unité monétaire sur trois prévues dans le Prodoc, le programme vit donc sous forte tension budgétaire.

iv. Malgré la modicité relative de ses ressources, et au-delà des dynamiques inter-unités qu'il a renforcées au sein du PNUD tout en jouant le rôle de point focal de terrain pour l'ensemble du Bureau, le programme a déjà à son actif un certain nombre de valeurs ajoutées, d'inégal aboutissement toutefois :

- Patrimoine conceptuel /documentaire en matière de planification du développement local enrichi par le programme à travers les productions intellectuelles accompagnées: PRLP/LD/Études genre
- Capacités institutionnelles régionales et nationales en matière de développement local améliorées par le programme, mais fragiles encore (surtout dans leur dimension Renforcement de capacités)
- Revenus et capacités de résilience de 22 650 bénéficiaires directs, parmi les populations locales, améliorées par le programme, à travers 4 projets d'impacts: acquis encore fragilisés par un suivi et un accompagnement technique insuffisants
- Emergence de la problématique Genre favorisée par le programme à travers divers appuis aux acteurs du secteur
- Valeur ajoutée en matière de coopération et de ressources catalysées (Effet de levier financier) encore faible

v. **Efficienc**e : L'ancrage du programme dans les standards de gestion du PNUD a contribué à lui garantir un rapport coût-avantage robuste. Sur cette base, l'on peut considérer que les produits mis en place l'ont été dans un esprit d'efficienc, permettant d'ailleurs de tirer plus et mieux d'un stock de ressources diminué de deux tiers par rapport à la planification budgétaire initiale. Une limite importante à l'efficienc se dessine toutefois au niveau du produit 3 (effet de levier financier), où l'investissement dans une expertise internationale coûtante ne s'est pas traduit par un retour conséquent en termes de ressources mobilisées. Mais là aussi, les parties au programme ont fait preuve de clairvoyance par la suite en interrompant cet investissement à la fin de 2013, après avoir pris acte de son faible rendement.

vi. **Durabilité** : La durabilité des acquis du programme est, à mi-parcours, difficile à documenter, vu qu'il n'y a pas encore assez de recul pour l'éclairer. A cette étape, il est seulement possible d'identifier les facteurs la favorisant ou la défavorisant. En faveur de la durabilité des résultats d'ART GOLD, il y a surtout son approche endogène, qui fait que l'ensemble du dispositif et ses produits sont portés par les structures locales pérennes, le programme faisant tout pour promouvoir son appropriation par ces parties. Les contraintes à la durabilité sont essentiellement liées au contexte d'inachèvement de la décentralisation en Mauritanie, qui laisse le niveau local très faiblement pourvu en capacités, avec des ressources humaines de surcroît à la merci du niveau central qui peut les déployer à tout moment.

### 3. Leçons apprises

1. *Le programme, montre ou confirme, qu'il y a à la fois besoin et nécessité d'ancrer localement des capacités stratégiques pour susciter des visions harmonisées des terroirs, à même de mettre fin à l'éparpillement improductif des interventions.*

vii. Entre le niveau central où se déploie la puissance de l'Etat, et le niveau communal qui est le seul espace où existent des collectivités locales en Mauritanie, la région constitue une sorte de lieu mou, voir virtuel, du point de vue de la décentralisation. Il s'agit pourtant d'un échelon stratégique, qui porte la continuité territoriale et économique des espaces couverts, et doit donc animer, en les intégrant, leurs stratégies de développement local. Le programme s'installe dans ce vide et ouvre des vocations, dans le sens d'installer en région les capacités stratégiques indispensables pour en faire un véritable pôle de développement économique et social local. Il vient naturellement en appui aux initiatives de l'Etat dans ce domaine, notamment au Ministère des Affaires Economiques et du Développement.

2. *Le programme montre aussi que mettre en place de telles capacités stratégiques au niveau régional est une tâche difficile, qui se heurte à de réelles contraintes, liées notamment contexte d'inachèvement de la décentralisation en Mauritanie.*

viii. Du fait de l'inachèvement du mouvement décentralisateur, l'environnement local est caractérisé par le très faible niveau de ses capacités techniques. Elles lui viennent du niveau central qui peut les redéployer à tout moment, gênant considérablement leur possible sédimentation en un socle sur lequel pourrait s'appuyer avec plus de réussite une intervention en développement de capacités comme ART.

3. *Le fait que les trois produits ne soient pas allés au même rythme révèle que l'approche ART GOLD doit obéir à une logique séquentielle: la mise en place des*

*instruments de planification précède nécessairement les effets de levier qui en sont attendus.*

ix. Les difficultés et le retard important, enregistrés sur le produit 3 relatif aux effets de levier financier du programme, étaient presque, pour ainsi dire, inscrits dans ses gènes. ART ne pouvait pas mobiliser significativement les partenaires avant d'avoir fini de préparer l'environnement stratégique local : mise en place des cadres de concertation et de pilotage, et développement d'outils de planification. En d'autres termes, les produits 1 et 2 devaient être livrés et éprouvés, avant d'espérer pouvoir y entraîner les partenaires à travers le produit 3.

*4. L'état des lieux du programme montre que ses avantages comparatifs sont profondément ancrés dans le cadrage et le pilotage stratégiques, et que même dans l'opérationnel il devrait toujours s'attacher à ce qui est stratégique : dimension de formulation et d'appui-conseil.*

x. ART GOLD est un programme d'appui à la décentralisation et au développement local, mais à dimension fondamentalement stratégique. Si le besoin compréhensible de donner des gages aux bénéficiaires locaux est à la base de la mise en place de quelques projets d'impact, le rôle du programme n'est pas à ce niveau opérationnel. D'ailleurs, lesdits projets examinés par la mission se caractérisent à la fois par de hauts degrés de pertinence, et des insuffisances majeures en termes de suivi et d'assistance technique d'exploitation qui ne relèvent pas à proprement parler d'ART.

#### **4. Perspectives du programme**

xi. Après quatre années passées à préparer stratégiquement l'environnement local et à développer des produits d'appel pertinent, des perspectives importantes en termes de partenariat se profilent pour le programme. Elles s'écrivent tant avec ART GOLD International, qu'avec, au niveau national, les principaux partenaires au développement et l'Etat lui-même. L'Initiative internationale à Bruxelles envisage en effet d'aider les programmes nationaux à améliorer leur visibilité internationale, propice à un meilleur accès à divers mécanismes de coopération décentralisée. Elle appuie présentement le programme Mauritanie dans la conceptualisation de l'intégration d'un volet de développement économique local. Au niveau national, le programme a signé des conventions de partenariat qui vont prochainement entrer en phase d'opération et contribuer substantiellement aux effets de levier financier attendus du programme : partenariats AMCC/Union Européenne et PNIDDLE/Etat, Banque Mondiale et UE, notamment. Ces partenariats se feront naturellement dans le respect des vocations des parties, ART GOLD agissant au niveau stratégique et les autres métiers du PNUD prenant en charge les dimensions plus opérationnelles.

xii. Face à ces perspectives, des défis d'adaptation interpellent le programme. Les partenariats ci-dessus amèneront le programme à intervenir dans de nouvelles régions et d'inclure les niveaux départemental et communal. Cette dynamique nécessitera la consolidation des capacités du programme, y compris l'ajout d'un ou de plusieurs experts, dont les profils seront définis en fonction des besoins spécifiques sur ces partenariats et de ce qui ressortira de la réflexion en cours de l'expert en développement économique local. La situation qui prévaut actuellement, avec un unique expert national, n'est certainement pas de nature à satisfaire les besoins qu'aura le programme pour se déployer régulièrement sur le terrain et espérer rencontrer toutes les exigences de ses nouveaux partenaires. Un nouveau recours aux volontaires qui ont déjà une expérience du programme pourrait être envisagé dans ce cadre.

## 5. Recommandations

xiii. **A court terme :** Les dispositions ci-dessous sont à prendre ou faire prendre pour consolider, voire finaliser les acquis du programme, d'une part, le rendre techniquement prêt pour les nouveaux partenariats en perspective, d'autre part.

1. Redynamiser le dispositif régional, à travers des missions de terrain destinées notamment à mettre à niveau les autorités et personnels techniques locaux nouvellement affectés dans les régions, et qui sont en attente d'être véritablement intégrés dans le programme.
2. Initier des actions de plaidoyer au plan national pour améliorer l'accompagnement institutionnel du programme au plus haut niveau de l'Etat, y compris en touchant les ministères sectoriels dont le rôle des services techniques déconcentrés dans l'efficacité des GTR et des projets d'impact, est déterminant.
3. Aider à la consolidation des projets d'impact en amenant les services techniques déconcentrés dont ils relèvent à les accompagner techniquement dans le cadre d'agendas précis de suivi et d'assistance, pour les amener à dénouer les contraintes d'exploitation qui menacent leur viabilité.
4. Reformuler les arrêtés instituant les Groupes de Travail Régionaux pour en vider toutes mentions les référant directement ou indirectement à ART GOLD, et garantir ainsi leur neutralité source d'attrait pour les autres partenaires, tout en confortant leur cohérence avec les mécanismes en place ou envisagés par l'Etat.
5. Préparer un plan de consolidation des capacités internes du programme, pour le rendre en mesure de jouer le rôle qui en est attendu dans le cadre des partenariats en vue.

xiv. **A moyen terme,** les dispositions suivantes sont à prendre pour assurer le développement du programme tout en améliorant son profil stratégique :

6. Mettre en œuvre les opportunités de levier financier tout en se concentrant sur le cœur de métier du programme, qui est de nature stratégique et consiste à préparer l'environnement et ses acteurs et à les doter d'outils de travail, pour que les interventions opérationnelles relevant d'autres métiers puissent prospérer dans ce terreau dûment apprêté.

7. Envisager l'extension du programme et son approfondissement longitudinal : en extension zonale, il s'agira d'aller vers de nouvelles régions où les nouveaux partenaires envisagent eux-mêmes de se déployer, tandis qu'en longitude, il sera question de descendre en profondeur du niveau local pour toucher les échelons du département et de la commune, eux aussi ciblés par des partenaires comme le PNIDDLE<sup>1</sup>.
8. Réorienter la stratégie de renforcement de capacités dans l'optique d'une meilleure pérennité : l'expertise immobilisée localement devra être mieux outillée pour s'inscrire dans une logique d'accompagnement et non de substitution : par exemple s'il y a encore déploiement de VNU comme l'exigeront les carences en ressources humaines sur certains sites, au lieu d'être confinés dans des tâches données, ils devront se disposer à entraîner des équipes pour créer de véritables fonctions locales pouvant leur survivre.
9. Mieux intégrer le volet suivi-évaluation, dans les contenus de développement de capacités, en amenant les GTR à savoir mieux s'appuyer sur les compétences techniques de leurs membres, notamment les délégations sectorielles présentes dans les régions, pour assurer le suivi et l'assistance techniques des projets d'impact comme des autres activités opérationnelles qui seront emmenées en portefeuille par les futurs partenaires.

---

<sup>1</sup> Le programme devrait également explorer ce qu'il pourrait faire avec le PASK II qui travaille dans trois Moughataa des zones d'intervention d'Art Gold Bout (Gorgol), Oulyengé (Guidimagha) et kankossa (Assaba).

# **Introduction**

## **1. But de l'évaluation**

1. Le but de l'évaluation du Programme ART GOLD est de satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes, notamment l'Etat de Mauritanie, la Coopération Espagnole et le Programme des Nations Unies pour le Développement, au niveau du Bureau Pays à Nouakchott et d'ART GOLD International à Bruxelles. Plus précisément, il s'agit de leur fournir les éléments nécessaires à une bonne appréhension des résultats obtenus, des difficultés rencontrées, ainsi que des enseignements à en tirer et des recommandations susceptibles d'aider à mieux aller de l'avant, notamment pour le reste du cycle de programmation ou d'interventions similaires à venir.

## **2. Portée de l'évaluation**

2. L'évaluation couvre toutes les composantes du Projet, autour de ses trois axes stratégiques :

- (i) la consolidation d'un mécanisme participatif de concertation pour la planification, l'implémentation et le suivi du développement humain au niveau régional (composante institutionnelle)
- (ii) la mise en place d'une planification régionale participative, impliquant les acteurs locaux et cohérente avec les stratégies sectorielles nationales (composante opérationnelle)
- (iii) la promotion de partenariats stratégiques axés sur le partage des connaissances et des bonnes pratiques en appui au développement régional (composante des partenariats)

3. Il s'agit, sur l'ensemble du cycle de programmation allant de Mars 2011 à Mars 2014, pour chacun de ces axes, et dans les quatre régions ciblées (Assaba, Brakna, Gorgol et Guidimakha), de documenter le niveau de réalisation de la programmation actée dans le cadre des résultats et des ressources, tout en analysant les processus et les modes opératoires mis en œuvre.

## **3. Objectifs de l'évaluation**

4. Selon ses termes de référence de la mission d'évaluation à mi-parcours vise à fournir aux partenaires du programme, i.e. le PNUD, le Ministère des Affaires Economiques et du Développement, le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation et les autres partenaires, des informations d'appréciation des réalisations du programme, de tirer des enseignements et de capitaliser sur les bonnes pratiques ainsi que des recommandations pour l'orientation à prendre pour l'atteinte des résultats attendus et la consolidation et la pérennisation des acquis du programme.

## **4. Questions évaluatives**

5. Renvoyant aux objectifs spécifiques de la mission, les questions évaluatives sont données comme suit par les termes de références de l'évaluation, autour des critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement (CAD) :

**Pertinence :**

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

**Efficacité :**

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

**Efficiences :**

- L'utilisation des ressources du projet (adéquation des moyens et activités aux résultats à atteindre, bon usage des ressources, capacités d'exécution, etc.) ;
- Les partenariats mis en place, en lien avec les autres intervenants du secteur.

**Durabilité :**

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

## 5. Méthodologie

6. La méthodologie utilisée pour l'évaluation est articulée autour d'une revue documentaire et d'entretiens avec les parties prenantes au Programme : au sein du PNUD, Bureau pays de Mauritanie, de la Coopération Espagnole en tant que bailleur de fonds, de l'Etat et de ses démembrements, des autres partenaires au développement et représentants de la société civile, actifs dans l'appui à la décentralisation, ainsi que des bénéficiaires directs.

### 5.1. Revue documentaire

7. La revue documentaire porte sur deux groupes de documents :

- Documents de référence du PNUD et de Mauritanie en matière de développement, notamment de décentralisation et de développement local : UNDAF, CPAP/PNUD, Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté et instruments sectoriels comme la Déclaration de Politique de Décentralisation et de développement Local
- Documents de planification, de programmation opérationnelle, d'exécution et d'évaluation du Programme, faisant respectivement ressortir ce qui était planifié/programmé et ce qui a été réalisé jusque-là : Prodoc, PTA, Rapports annuels de progrès, rapports d'études et d'évaluation thématiques réalisées par ART GOLD, notamment.

8. La revue documentaire permet de construire une première visibilité sur la programmation et son opérationnalisation. Elle permet d'affiner la méthodologie, y compris la

stabilisation d'une matrice d'évaluation jointe en annexe, d'où sont extraits, au fur et à mesure, les points structurant les interviews spécifiques avec les différents groupes d'acteurs.

## **5.2. Entretiens**

9. Les entretiens ont concerné différents groupes d'acteurs répartis à plusieurs niveaux et dans diverses institutions :

### *Niveau central*

1. Autorités et Experts du PNUD/Bureau Pays de Mauritanie
2. Autorités et Experts du bailleur de fonds et des autres PTF soutenant la décentralisation et le développement local
3. Autorités et Administrations nationales concernées (pilotage et ou bénéfice) par le Projet à Nouakchott (Ministères chargés de la décentralisation, du développement économique, et des nouvelles technologies)

### *Niveau local (le cas échéant)*

1. Structures décentralisées et ou déconcentrées concernées (pilotage et bénéfice), dans le cadre notamment des Groupes de Travail Régionaux (GTR)
2. Organisations de la société civile accompagnant les projets financés par le Programme
3. Tous observateurs en capacité de formuler un jugement pertinent sur le Programme et sa mise en œuvre, notamment dans le cadre des GTR
4. Réalisations opérationnelles du Programme
5. Populations bénéficiaires

## **5.3. Cadre d'analyse**

10. Le cadre analytique adopté s'appuie sur les critères classiques de l'évaluation, eux-mêmes explicitement visés par les termes de référence de la mission : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité. L'approche prend également en compte les *thématiques transversales* : le genre et le développement de capacités, notamment. Leur degré de prise en charge dans les interventions du SNU, en fonction de leur pertinence, doit toujours être mesuré dans le cadre des évaluations. L'analyse débouche sur un système de notation des performances assorti d'une échelle de valeurs à trois niveaux : « E » pour élevé, « M » pour moyen et « F-N » pour Faible à Nul. En amont de chaque attribution de note, les déterminants de celle-ci sont explicités.

## **5.4. Limitations et mesures de remédiation**

11. Dans le cadre de la collecte de données primaires, une visite de terrain dans les régions du Gorgol et de l'Assaba, n'a pas permis de rencontrer sur place les différents acteurs ayant accompagné le programme jusque-là. En effet, des vagues de mutations administratives successives ont déplacé entre 70% et 80% de ces personnes ressources dans d'autres fonctions et lieux du territoire national. En guise de remédiation, la mission est parvenue à prendre contact avec certains de ces acteurs clés sortis du Programme entre temps, notamment ceux d'entre eux qui étaient maintenant en poste à Nouakchott.

## **5.5. Calendrier de la mission**

12. La mission d'évaluation a eu lieu en Mauritanie du 23 Janvier au 17 Février 2015, réparties entre un premier séjour à Nouakchott pour la revue documentaire initiale et la dimension stratégique, un séjour en terrain opérationnel dans les régions de l'Assaba et du Gorgol, et un second et dernier séjour à Nouakchott pour les consolidations stratégiques et l'élaboration du rapport. Sur le plan des contenus, les différentes séquences techniques ont été menées concurremment : la revue documentaire initiale et la finalisation de la méthodologie ; la collecte de données primaires (entretiens), le dépouillement de l'information collectée et l'élaboration des rapports. La mission a démarré et s'est achevée par un briefing et un débriefing, avec notamment les responsables d'unités au sein du Bureau Pays et les responsables d'ART GOLD International. Le briefing a permis au PNUD et à ART International de préciser ses attentes, et à l'évaluateur de partager la méthodologie, tandis que le débriefing a permis à l'évaluateur de restituer ses conclusions intermédiaires et de recueillir le premier feedback des parties.

## **1. Contexte national**

### **1.1. Géographie**

13. La Mauritanie est un Etat indépendant depuis 1960, d'une superficie de 1 032 000 km<sup>2</sup>, situé entre l'Afrique du nord et l'Afrique de l'ouest. Elle est limitée au nord par le Maroc, au nord-est par l'Algérie, à l'est et au sud-est par le Mali, au sud par le Sénégal et à l'ouest par l'océan Atlantique. C'est un pays désertique en très grande partie, caractérisé par un climat saharien au nord et sahélien au sud. La pluviométrie est très hétérogène dans l'espace comme dans le temps et dépasse rarement les 300 mm/an. Le pays a accès à un cours d'eau permanent, le fleuve Sénégal, ainsi qu'à une importante façade maritime comme indiqué ci-dessus. Les températures varient en général, selon les saisons, entre 10° et 44° C. Les vents à dominante nord-est, sont fréquents et favorisent la progression de l'ensablement.

### **1.2. Démographie**

14. Du recensement général de 2013, il ressort une population de 3 387 868 habitants dont 50,7% de femmes et 49,3% d'hommes. La taille des ménages est de 6,1 et le taux de la croissance annuelle moyenne, sur la période 2000-2013, est de 2,4%. La répartition spatiale de la population confirme le poids de la ville de Nouakchott qui abrite désormais 27% des habitants.

### **1.3. Situation socioéconomique.**

15. La Mauritanie connaît une croissance relativement confortable ces dernières années, à 3,6 % en moyenne sur la dernière décennie. Une accélération a même été notée en 2012 (6,9 %) et 2013 (6,7 %), grâce notamment à une bonne pluviométrie ayant favorisé le secteur agricole. Une variation du PIB de 6 % était anticipée pour 2014. Ces performances, qui font nettement émerger le pays dans une sous-région où la croissance est nettement moins vigoureuse, sont d'autant plus remarquables qu'elles se dessinent dans un contexte marqué par une baisse du prix des minerais de fer et de l'or et un secteur des hydrocarbures toujours décevant. Seul l'endettement constitue une ombre dans ce tableau des agrégats macroéconomiques, représente plus de 87 % du PIB. Des différences d'entendement à son sujet entre le pays et le FMI empêchent la Mauritanie d'avoir un programme avec le FMI depuis mi-2013, et freinent les autres bailleurs occidentaux qui demandent un quitus de l'institution de Breton Woods.

16. Pour autant, la situation du pays en termes de développement humain inclusif s'améliore peu : l'incidence de pauvreté reste très élevée à 48 % de la population, et ce ratio monte brutalement à plus de 60 % dans la vallée du Fleuve Sénégal, dénotant un réel problème de distribution spatiale des résultats économiques passés en revue ci-dessous. Les indicateurs de santé sont un autre lieu de préoccupation majeur, le pays ne parvenant pas à réaliser les Objectifs du millénaire pour le développement en matière de mortalité maternelle et infantile.

#### **1.4. Développement local et décentralisation**

17. Pour faire face à ces défis, le pays s'engage de plus en plus dans des approches centrées sur ou impliquant le développement local. Les générations successives de Cadres Stratégiques de Lutte contre la Pauvreté, s'inscrivent dans cette dynamique. Le dernier CSLP, en particulier, entrevoit sa propre opérationnalisation à travers la formulation et la mise en œuvre, au niveau intermédiaire, de Plans Régionaux de Lutte contre la Pauvreté (PRLP), prolongés au niveau local par des Plans de Développement Communal. Des Comités Régionaux de Développement Economique et Sociaux sont également prévus pour assurer la coordination et la mise en cohérence des PRLP et des PDC.

18. Cette architecture d'outils de pilotage trouve son ancrage dans un découpage territorial qui subdivise le pays en 13 régions (wilayas), elles-mêmes composées de 53 départements (moughatas), au sein desquels les établissements humains d'une certaine taille forment des communes qui sont le seul niveau où la déconcentration recouvre une véritable dimension de décentralisation, les communes étant gérées par des assemblées élues, à la différence des wilayas et des moughatas administrées par des représentants nommés de l'Etat central.

## **2. Contenu du Programme**

19. Le programme Articulation des Réseaux Territoriaux et Thématiques pour la Gouvernance et le Développement Local, est enraciné dans ce contexte et apporte un accompagnement plus spécifique encore dans le cadre de la mise en œuvre de la Déclaration de Politique de Décentralisation et de Développement Local adoptée en 2010. Les trois axes structurants de la DPDDL sont : (i) Renforcement et consolidation du processus institutionnel de décentralisation, (ii) Renforcement des capacités financières des collectivités locales, et (iii) Création des « Régions » comme nouvelle catégorie de collectivités territoriales.

### **2.1. Axes stratégiques et résultats attendus**

20. En appui à cette orientation stratégique, ART GOLD aide à développer des instruments techniques et à trouver des ressources en faveur du pilotage et de la consolidation d'une décentralisation véritablement axée sur le développement local. Le programme anticipe notamment sur la volonté politique de mettre en place un nouvel échelon régional de pilotage et de coordination de l'aide au développement dans la proximité des bénéficiaires directs. Il promeut à ce niveau des capacités nouvelles de planification, des mécanismes de concertation et cadres de coordination des partenariats, le tout dans le sens d'un renforcement de l'efficacité des interventions et conformément aux exigences de la Déclaration de Paris (Mars 2005) et du Plan d'Action d'Accra (Septembre 2008).

21. Les interventions du programme sont articulées autour de ses trois composantes :

- (i) la consolidation d'un mécanisme participatif de concertation pour la planification, l'implémentation et le suivi du développement humain au niveau régional (composante institutionnelle) ;
- (ii) la mise en place d'une planification régionale participative, impliquant les acteurs locaux et cohérente avec les stratégies sectorielles nationales (composante opérationnelle)
- (iii) la promotion de partenariats stratégiques axés sur le partage des connaissances et des bonnes pratiques en appui au développement régional (composante des partenariats). L'approche est résolument participative dans une logique de promotion de l'appropriation locale, et est portée par des stratégies basées sur l'information, la formation et, plus globalement, le développement de capacités dans un souci de durabilité et pérennisation des dispositifs et des outils développés. Le Programme est actif pour le moment dans 4 régions : Assaba, Brakna, Gorgol et Guidimakha.

22. Trois produits à livrer sont attachés à ces trois axes comme étant les extrants spécifiques sur lesquels le programme est attendu :

- Produit 1, "Un mécanisme participatif de concertation pour la planification, l'implémentation et le suivi du développement humain au niveau régional est opérationnel"
- Produit 2, " *Les dispositifs de planification participative au niveau régional sont opérationnels*"
- Produit 3, " *Des partenariats stratégiques promouvant le partage des connaissances et des bonnes pratiques en appui au développement régional sont mis en place*"

## **2.2. Cadre de mise en œuvre**

23. Le programme est mis en œuvre selon la modalité de l'exécution nationale, tout en bénéficiant de l'assistance stratégique d'ART GOLD International. Il est placé sous l'autorité d'un Comité de pilotage et le Directeur des Collectivités Territoriales en assure la direction nationale. Depuis le départ du Conseiller Technique Principal, la gestion courante au sein du PNUD est assurée par un expert national dédié, sous la supervision du Leader thématique Gouvernance. Au niveau régional, qui est l'échelon d'intervention principal du programme, un Groupe de Travail sert de bras armé, à la fois cadre de concertation, de planification et de pilotage. Il est présidé par le gouverneur de région, son secrétariat technique étant conjointement assumé par les services techniques déconcentrés des Ministères chargés du Développement Economique, et de la Décentralisation.

## **2.3. Cadre budgétaire**

24. Les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs du programme ART GOLD sont évaluées dans le document de projet à 6 millions de dollar des Etats Unis d'Amérique, réparties entre un disponible de 1.450.000 USD et un gap à mobiliser de 4.550.000 USD. Le disponible était apporté par les partenaires ci-dessous :

- PNUD : 1.000.000 USD
- Coopération Espagnole : 500.000 USD

- OMS : 50.000

## **2.5. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre**

25. Le cadre des résultats et des ressources du projet n'a pas été révisé. Le seul événement important intervenu depuis le lancement du programme a été le gel du poste du Conseiller Technique Principal, qui ne s'est toutefois pas traduit par des changements stratégiques notables.

## **3. Evaluation de performances**

### **3.1. Pertinence**

#### **3.1.1 Pertinence stratégique : alignement sur les priorités de développement et de coopération du pays et de ses partenaires**

26. Le programme ART GOLD est en ligne avec les stratégies de développement de la Mauritanie, les instruments internationaux auxquels le pays a souscrit, comme les Objectifs du Millénaire pour le Développement, ou les outils de programmation qui les internalisent dans les politiques nationales. En tant que cadre de soutien à la décentralisation et au développement local, le programme sert de manière transversale la quasi-totalité des OMD, concourant en effet à la construction au niveau local, d'un cadre stratégique et d'outils de pilotage propices à leur réalisation. Qu'il s'agisse des objectifs de santé ou d'éducation, ou de la réduction de la pauvreté, et même de partenariat pour le développement, les capacités de programmation et de pilotage que le programme aide à promouvoir à la base sont de nature à y contribuer fortement.

27. Au niveau national, le programme est également en phase avec les différentes stratégies de développement. Les générations successives de Cadres Stratégiques de Lutte contre la Pauvreté (CSLP), accordent de plus en plus de place au développement local. Le dernier CSLP (2011-2015)<sup>1</sup>, en particulier, entrevoit sa propre opérationnalisation à travers la formulation et la mise en œuvre, au niveau intermédiaire, de Plans Régionaux de Lutte contre la Pauvreté (PRLP), prolongés au niveau local par des Plans de Développement Communal. Des Comités Régionaux de Développement Economique et Sociaux sont également prévus pour assurer la coordination et la mise en cohérence des PRLP et des PDC. Cette architecture d'outils de pilotage trouve son ancrage dans un découpage territorial qui subdivise le pays en 13 régions (wilayas), elles-mêmes composées de 53 départements (moughatas) structurées en arrondissements au sein desquels les établissements humains d'une certaine taille forment des communes qui sont le seul niveau où la déconcentration recouvre une véritable dimension de décentralisation, les communes étant gérées par des assemblées élues, à la différence des wilayas et des moughatas administrées par des représentants nommés de l'Etat central ;

28. ART GOLD est enraciné dans ce contexte et apporte un accompagnement plus spécifique encore dans le cadre de la mise en œuvre de la Déclaration de Politique de Décentralisation et de Développement Local adoptée en 2010. Les trois axes structurants de la

---

<sup>1</sup> Les 5 axes stratégiques du troisième CSLP sont : (i) accélération de la croissance et stabilisation du cadre macroéconomique, (ii) ancrage de la croissance dans la sphère économique des pauvres, (iii) développement des ressources humaines et expansion des services de base, (iv) amélioration de la gouvernance et renforcement des capacités, (v) renforcement du pilotage, du suivi, de l'évaluation et de la coordination du CSLP. Les cadres régionaux s'inscrivent précisément dans le cinquième et dernier axe.

DPDDL sont : (i) Renforcement et consolidation du processus institutionnel de décentralisation, (ii) Renforcement des capacités financières des collectivités locales, et (iii) Création des « Régions » comme nouvelle catégorie de collectivités territoriales.

29. En référence aux domaines de concentration du Système des Nations Unies en Mauritanie, le programme montre également un parfait alignement sur les priorités stratégiques de l'UNDAF, notamment son effet-gouvernance : « *la bonne gouvernance, l'Etat de droit et la démocratie sont promus et renforcés dans la perspective d'un développement social et économique durable* ». Subséquemment, le programme contribue par ses propres produits à l'effet-CPAP du PNUD suivant : « la stratégie nationale de modernisation de l'administration est mise en œuvre et les institutions de contrôle disposent des outils de contrôle pour jouer leur rôle ».

### **3.1.2. Pertinence opérationnelle : du choix de certaines orientations programmatiques**

30. A ce niveau de l'analyse de pertinence, il s'agit de voir dans quelle mesure, sur le terrain local, le programme contribue à produire des solutions adaptées à des problèmes réellement vécus sur place. Or, il existe bel et bien à l'échelon régional des gaps importants en matière de vision et d'intégration des stratégies d'intervention, tant s'agissant de celles des partenaires techniques et financiers que de l'action publique. La mise en œuvre de la décentralisation se heurte, entre autres, à l'inachèvement du système d'articulation entre les administrations déconcentrées et les collectivités décentralisées, à l'absence d'un niveau intermédiaire et stratégique de planification et de coordination des interventions.

31. Les interventions des différents services de l'Etat, des collectivités locales et les projets des partenaires techniques et financiers se chevauchent bien souvent, et les structures elles-mêmes ne communiquent pas suffisamment entre elles. Les activités de développement restent dispersées et ne sont pas intégrées dans une vision et des stratégies de développement cohérentes. Cette absence de mise en cohérence des approches et initiatives de développement nuit fortement au développement local. Au niveau des Wilayas, avant le programme, il n'existait guère de véritables cadres de concertation opérationnels<sup>1</sup> impliquant de façon intégrée les différents acteurs du développement (administration territoriale, collectivités locales, services déconcentrés, projets, société civile, personnes ressources).

32. C'est ce cadre que le programme apporte à travers le Groupe de Travail Régional (GTR) mis en place par arrêté du Gouverneur, et réunissant tous les acteurs de développement de la région, notamment les administrations locales déconcentrées, les collectivités locales (entités décentralisées), les partenaires techniques et financiers présents dans la région, les organisations de la société civile. Avec le programme, les régions appuyées pour combler progressivement ce gap stratégique et passer des approches non structurées, ponctuelles et sporadiques à de véritables logiques de développement reposant sur une vision articulée des terroirs et de leurs besoins, d'une part, un cadre participatif de large extension, d'autre part. Aussi, l'on peut donc dire qu'ART GOLD montre une pertinence opérationnelle avérée en

---

<sup>1</sup> « Plusieurs mécanismes de concertation au niveau de la Wilaya et de la Moughata existent, comme le Comité Régional de Développement (CRD) qui est composé des représentants de la Wilaya (Wali et Wali-adjoint), des services techniques déconcentrés et d'une représentation des maires. Ce comité est supposé coordonner les actions et interventions au niveau de la Wilaya, mais son fonctionnement est encore peu effectif et peu efficace dans la plupart des Wilayas, et ne fonctionne pas dans certaines d'entre elles. » (ART Mauritanie, Document de projet, 2010)

apportant des solutions viables à des problèmes réels de développement concrètement vécues sur le terrain.

### 3.1.3. Pertinence logique : fonctionnalité du cadre des résultats et des ressources

33. ART GOLD/Mauritanie est articulé autour de trois produits à livrer au terme de son cycle de vie, qui sont eux-mêmes désagrégés en sous-produits intermédiaires dans la structure suivante :

Produit 1, "Un mécanisme participatif de concertation pour la planification, l'implémentation et le suivi du développement humain au niveau régional est opérationnel"

- "Les organes pour le pilotage et la coordination du développement local au niveau national et régional sont mis en place"
- "Les organes pour le pilotage et la coordination du développement régional sont opérationnels"

Produit 2, " *Les dispositifs de planification participative au niveau régional sont opérationnels*" est également poursuivi à travers la mise en place de deux sous-produits :

- "Les Plans de Développement Humain Régionaux sont validés"
- "Les Plans de Développement Humain Régionaux sont mis en œuvre "

Produit 3, " *Des partenariats stratégiques promouvant le partage des connaissances et des bonnes pratiques en appui au développement régional sont mis en place* " :

- " Le partage des connaissances et des bonnes pratiques entre partenaires est assuré"
- "Des dispositifs de coordination de la coopération au développement local sont mis en place et appuyés "
- " L'information sur le Programme Cadre et sur le développement local dans les régions d'intervention est partagée

34. La revue de cette structure montre que les produits sont tous trois clairement conçus et articulés, et qu'ils sont assez consistants et cohérents pour contribuer solidairement à la finalité du programme qui est d' "*offrir des instruments techniques et des ressources financières en appui au processus de pilotage et de consolidation institutionnelle de la décentralisation et du développement local relancé par le Gouvernement de la Mauritanie*". A une exception près, les sous-produits ou produits intermédiaires sont aussi, dans l'ensemble suffisamment consistants et appropriés pour concourir à la réalisation des produits d'attache.

35. En effet, le second sous-produit attaché au Produit 2 apparaît poser, non pas un problème de cohérence interne, mais de pertinence externe et de faisabilité réelle. Le contenu qu'il vise n'est pas approprié parce que non exécutable par le programme lui-même. Si l'élaboration des instruments de planification est dans la compétence d'ART GOLD qui y aide, la mise en œuvre des plans eux-mêmes, en revanche, même à l'échelle régionale est une immense tâche qui n'est plus du ressort d'un programme.

## 3.2. Efficacité

### 3.2.1. Efficacité sur le Produit 1

Produit. 1

*Un mécanisme participatif de concertation pour la planification, l'implémentation et le suivi du développement humain au niveau régional est opérationnel.*

Revue de Performances								
Programmation	Relevé des Réalisations	Commentaires	Rating					
			S-Produits			Produit		
Sous-produits			E	M	F	E	M	F
Les organes pour le pilotage et la coordination du développement local au niveau national et régional sont mis en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 04 GTR effectivement constitués dans les 04 régions</li> <li>▪ Locaux Wilaya Brakna réhabilités et équipés (2012)</li> <li>▪ Locaux Wilaya Assaba réhabilités et agrandis et équipés (2012)</li> <li>▪ GT Thématique genre Assaba/Brakna consolidés avec comme résultat Situation de référence Genre/OMD réalisée (2012) 2013</li> <li>▪ ART GOLD intègre le dispositif national de coordination PNIDDLE</li> <li>▪ GTR délocalisé à Guerrou pour marquer l'intérêt stratégique de cette commune</li> <li>▪ 2è Edititon Foire de l'Elevage de Kiffa</li> <li>▪ LD présentées aux PTF : UE, UNICEF, FAO</li> <li>▪ Revue par le GTR des circuits locaux de distribution des productions maraîchère, pour mieux défendre l'intérêt des producteurs de la région</li> <li>▪ Synergie ART GOLD/World Vision pour des réponses conjointes aux appels à propositions de l'UE</li> <li>▪ Consolidation Cadre gênée par les mutations de personnels, y compris Wali du Brakna</li> <li>▪ Elargissement des GTR aux représentants de maires par Moughas</li> <li>▪ Participation des GTR aux consultations préparatoires à l'Agenda mondial post 2015</li> <li>▪ Unité Technique de Gestion effectivement mise en place : restructurée avec le départ du CTP et le gel du poste</li> </ul>	GTN non constitué pour interrogation sur sa pertinence par rapport à d'autres mécanismes existant ou en vue : notamment le comité de pilotage du PNIDDLE						
Les organes pour le pilotage et la coordination du développement régional sont opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etude-diagnostic des besoins en formation réalisée dans l'Assaba (pour les autres régions ?)</li> <li>▪ Etude-diagnostic genre, effectivement réalisée dans cette région, propice également à la formation sectorielle dans ce domaine (pour autres régions ?) 2013</li> <li>▪ Brakna et Assaba : Formation de formateurs en formulation de projets</li> </ul>							

	<p>2012 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1 Semaine de formation du DG/CT sur « Efficacité de l'aide et coordination de PTFs »</li> <li>▪ 2 semaines de formation du DG/CT sur « Gouvernance et leadership local</li> <li>▪ Sessions/GTR sur Planification locale</li> <li>▪ 1 représentant ONG formation sur lutte contre la corruption</li> <li>▪ 4 webmasters formés pour gérer les sites de Brakna et Assaba</li> <li>▪ Forum REFELA et création antenne/Mauritanie</li> </ul>						
--	---	--	--	--	--	--	--

36. Le premier produit attendu du Programme ART GOLD Mauritanie, « *Un mécanisme participatif de concertation pour la planification, l'implémentation et le suivi du développement humain au niveau régional est opérationnel* » doit être réalisé à travers la mise en place de deux sous-produits :

- (i) "Les organes pour le pilotage et la coordination du développement local au niveau national et régional sont mis en place"
- (ii) "Les organes pour le pilotage et la coordination du développement régional sont opérationnels"

37. Le tableau ci-dessus donne une présentation factuelle du niveau de déploiement du produit à fin 2014. Au titre du premier sous-produit, les organes de pilotage et de concertation ont entièrement été mis en place au niveau local. En effet, les 2 régions pilotes (Assaba et Brakna), d'abord, les 2 régions d'extension (Gorgol et Guidimakha) ensuite, ont toutes quatre institué par arrêté de leur gouverneur, un Groupe de Travail Régional, GTR. Cet organe est un cadre de concertation, de planification et de pilotage du développement dans ces régions. Il est présidé par le Gouverneur de région et réunit les différentes composantes d'acteurs de développement représentés sur place, notamment, les services techniques déconcentrés de l'Etat, les collectivités locales communales, les représentants des partenaires techniques et financiers, les organisations de la société civile<sup>1</sup> nationale et internationale.

38. Au niveau national, l'organe de concertation et de pilotage prévu dans le document de projet du programme, n'est pas mis en place. L'institution d'un Groupe de Travail National qui serait la superstructure nationale faitière des Groupes de Travail Régionaux, n'a plus été jugée pertinente par la partie nationale. Celle-ci juge, et en est d'accord avec les partenaires, que la coordination des interventions en décentralisation et développement local, devrait se faire dans le cadre du Comité de Pilotage du Programme National Intégré pour la Décentralisation et le Développement Local. ART GOLD Mauritanie a déjà fait l'objet d'une

<sup>1</sup> Si le représentant de la société civile doit être désigné par ses pairs, généralement cela n'est pas soulever quelques difficultés, au niveau local comme au niveau national.

présentation devant cette instance, et se dispose à participer au pilotage et à la coordination du secteur dans ce cadre.

39. La non mise en place du GTN n'est donc pas défaut strictement imputable au programme. Il traduit tout au plus une limite réelle dans les vues stratégiques qui ont présidé à l'élaboration du programme, la résistance de la partie nationale à l'égard d'un tel organe n'ayant pas été anticipée. L'absence du GTN n'est pas sans conséquence sur la qualité du dialogue entre le niveau local et le niveau central. Il est ressorti des entretiens dans les régions visitées que les membres des GTR se plaignent assez d'un manque de feedback du niveau central. Les inputs qu'ils produisent, mais aussi les requêtes et besoins, remontés vers le niveau national, ils n'en ont pas le retour aussi souvent qu'ils le voudraient. Sans doute l'existence d'une GTN où ils seraient dûment représentés contribuerait à mieux juguler ce problème de dialogue entre les niveaux local et central.

40. Au titre du second sous-produit, le programme a à son actif un certain nombre de livraisons destinées à aider les cadres de concertation et de pilotage mis en place à être fonctionnels. Le patrimoine infrastructurel des deux régions pilotes a été amélioré, à travers des investissements en réhabilitation, équipement et construction de locaux additionnels. Cet effort "hard", qui concourt à relever le niveau des capacités d'accueil des Wilayas d'Assaba et de Brakna, touche directement à la fonctionnalité de leurs GTR puisque la Wilaya sert de cadre d'activité à ces organes.

41. L'opérationnalisation des GTR est également portée par de nombreuses initiatives de renforcement des capacités de leurs membres et représentants, notamment : Sessions de Planification locale : pour les GTRs ; Formation sur lutte contre la corruption : Représentants/ONG ; Formation en Gestion de sites web : pour les 4 webmasters de Brakna et Assaba ; Formation sur Efficacité de l'aide et coordination de PTFs : 1 Semaine de formation du DG/CT ; Formation sur Gouvernance et leadership local : 2 semaines pour le DG/CT. Les formations au bénéfice du niveau central sont en réalité destinées in fine au niveau régional, le Directeur Général des Collectivités Locales, souvent bénéficiaire devant restituer et démultiplier en direction des membres des Groupes Travail Régionaux. Un certain nombre de voyages d'étude, enregistrés dans le cadre du troisième produit sur les partenariats peuvent aussi bien retenus comme servant l'opérationnalisation des cadre de concertations et de pilotage, dans la mesure où ils exposent utilement leurs membres aux expériences de gestion d'entités homologues à travers le monde.

42. A quels résultats, ces efforts consentis par le programme pour opérationnaliser les Groupes de Travail Régionaux, ont-ils donc abouti ? Autrement dit, peut-on considérer qu'à la suite de ces investissements, lesdits organes sont effectivement devenus fonctionnels ? Oui, un certain niveau d'opérationnalité est bien exprimé par les livrables conceptuels générés par les organes ou auxquels ils ont contribué. Leur situation est justement examinée dans le produit suivant qui porte sur l'opérationnalité des cadres de concertation.

### **3.2.2. Efficacité sur le Produit 2**

#### Produit 2

*Les dispositifs de planification participative au niveau régional sont opérationnels*

Programmation	Revue de Performances							
	Relevé des Réalisations	Commentaires	Rating					
			S-Produits			Produit		
Sous-produits			E	M	F	E	M	F
Les Plans de Développement Humain Régionaux sont validés	<ul style="list-style-type: none"> <li>04 PRLP actualisés/alignés sur le CSLP3 : Assaba, Brakna, Gorgol et Guidimakha</li> <li>04 Lignes Directrices élaborés : Assaba, Brakna, Gorgol et Guidimakha</li> <li>Assaba : 20 projets VAINCRE/AFD de 190 millions UM, alignés sur les LD examinés et validés par le GTR</li> </ul>							
Les Plans de Développement Humain Régionaux sont mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>Appui pour la consolidation des clubs d'écoutes qui sont mis en place par le SGP/FEM.</li> <li>02 Projets Environnement et lutte contre la pauvreté en Assaba et Brakna, cofinancés avec le SGP/FEM</li> <li>Portails internet mis en place pour Assaba et Brakna, cofinancé par le projet PNUD/Modernisation Administration</li> <li>Participation Assaba (Kiffa Commune) au Forum national sur l'Élevage</li> <li>Etats Généraux sur Assainissement Commune de Kiffa (Assaba)</li> <li>Besoins en formation et plans de renforcement de capacités élaborés pour les GTR</li> <li>Journées de volontariat et de citoyenneté pour la promotion de la cohésion sociale : dans les 4 communes chefs lieu de régions cibles</li> <li>Acteurs des 4 régions appuyés pour participer à la préparation de RIO+20 et élaboration RNDD</li> <li>Actualisation mapping projets et intervenants Assaba et Brakna</li> <li>Mapping des intervenants des comités et commissions réalisé dans Gorgol et Guidimakha</li> </ul>							

43. Le second produit attendu du Programme ART GOLD Mauritanie, "*Les dispositifs de planification participative au niveau régional sont opérationnels*" est également poursuivi à travers la mise en place de deux sous-produits :

- (i) "Les Plans de Développement Humain Régionaux sont validés"
- (ii) "Les Plans de Développement Humain Régionaux sont mis en œuvre "

44. Le tableau ci-dessus donne une présentation factuelle du niveau de déploiement du produit à fin 2014, et sous-tend l'analyse qui suit. Au titre du premier sous-produit, dans les 4 régions d'élection du programme, le GTR a coordonné la réalisation de documents de planification dénommés "Lignes Directrices". Ancrés dans les Plans Régionaux de Lutte contre la Pauvreté, les LD en expriment la quintessence stratégique dans une forme et un fond plus exploitable. Dans les deux régions pilotes, les GTR ont du reste accompagné l'alignement des PRLP sur la troisième génération du Cadre Stratégique de Lutte contre la

Pauvreté, tandis que dans les deux régions d'extension où cet alignement a déjà été fait, les GTR ont actualisé les données des PRLP pour pouvoir s'en servir dans l'élaboration des LD.

45. D'autres livrables de nature plus ad hoc, viennent confirmer la qualité du potentiel stratégique que recèlent les Groupes de Travail. En effet dans l'Assaba et dans le Brakna, le Groupe a coordonné la réalisation d'une étude valant situation de référence de la problématique du Gene, en lien avec les Objectifs du Millénaire pour le développement. Signe de leur éveil, les GTR ont également conduit des autodiagnostic débouchant sur des plans articulés de renforcement de capacités qui leur permettent de capter rapidement l'accompagnement de tous partenaires dans ce domaine. Enfin, les GTR ont procédé au mapping des interventions et des intervenants dans les différentes régions.

46. Ce cadre de discernement des investissements au niveau local permet d'éviter ou de minorer les chevauchements et autres redondances sources de gaspillages de ressources pourtant rares. Enfin, il est particulièrement intéressant de noter qu'à côté de livrables qu'ils ont directement générés, d'autres produits dans le cadre d'autres interventions utilisent également le canal des GTR pour être validés et endossés et au niveau local. C'est notamment de 20 projets formulés par le programme "*Vaincre*" d'appui aux communes financées par l'Agence Française de Développement.

47. Le second sous-produit a pour objet la mise en œuvre opérationnelle des outils de planification que le programme a aidé les instances régionales à développer. A cet égard aussi, des pas ont été faits, même s'il reste entendu que l'exécution des Plans régionaux en tant que tels dépasse de loin la compétence d'un unique programme comme ART GOLD. Comme pour donner des gages opérationnels aux populations locales et conforter leur adhésion, le programme a initialisé des projets dits d'impact, qui se veulent la traduction tangible de certains des contenus des plans. Vitrine opérationnelle d'ART GOLD, ils sont menés dans le cadre de partenariats noués avec d'autres intervenants, notamment : 2 Projets Environnement et lutte contre la pauvreté en Assaba et Brakna, cofinancés avec le SGP/FEM ; Portails internet mis en place en Assaba et au Brakna, cofinancé par le projet PNUD/Modernisation Administration ; Information/modernisation de la gestion de la commune de Kaédi, en partenariat avec la commune de Malaga, dans le cadre d'une coopération triangulaire Malaga-Kaédi-Chefchaouen.

48. D'autres réalisations ont été observées qui, sans être à proprement parler des initiatives implémentation des contenus planifiés dans les cadres stratégiques régionaux, participent indirectement de leur exécution en préparant justement l'environnement exécutoire. Entrent dans ce cadre, l'élaboration de référentiels pour combler les gaps de formation, le mapping des intervenants et des interventions, la promotion du volontariat et de la citoyenneté à l'occasion de journées dédiées, entre autres.

49. Malgré tout, au total, le produit 2 du cadre logique montre un niveau de réalisation nettement inférieur à celui du précédent. Mais là nous sommes en présence moins d'une défaillance du programme lui-même que d'une limite de formulation d'objectif dans son cadre des résultats et des ressources. En effet, il est pour le moins inapproprié d'assigner au programme un objectif ainsi libellé : "Les Plans de développement humains régionaux sont mis en œuvre". Si ART GOLD peut aider à les élaborer ou actualiser, leur mise en œuvre dépasse entièrement sa compétence et ses ressources, pour tomber dans la responsabilité collective de l'Etat et de l'ensemble de ses partenaires.

### 3.2.3. Efficacité sur le Produit 3

Produit 3								
<i>Des partenariats stratégiques promouvant le partage des connaissances et des bonnes pratiques en appui au développement régional sont mis en place</i>								
Programmation	Revue de Performances							
	Relevé des Réalisations	Commentaires	Rating					
			S-Produits			Produit 3		
Sous-produits			E	M	F	E	M	F
Le partage des connaissances et des bonnes pratiques entre partenaires est assuré	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collaboration avec MAED sur les PRLP</li> <li>▪ Collaboration avec MDEDD sur intégration des terroirs dans le RNDD</li> <li>▪ Collaboration avec MASEF sur Intégration approche Genre dans la planification</li> <li>▪ Collaboration avec MEFPNT sur le portail des wilayas.</li> <li>▪ Coopération avec VAINCRE/AFD (Assaba) et PERICLES (Brakna) et FAMSI sur leurs investissements communaux : alignement sur les LD et utilisation du cadre de concertation GTR</li> <li>▪ MoU de Rabat entre Mauritanie, Maroc, Sénégal et Gabon, sur Coopération Sud-Sud et triangulaire sur TIC et gouvernance locale.</li> <li>▪ Formation à la Méthodologie de mesure de l'efficacité de l'aide au niveau local élaborée par Université de Barcelone : Mauritanie représentée aux côtés de 5 autres pays pilotes</li> <li>▪ Partenariat avec Institut Perspectives : Voyage d'études DG/CL sur Coordination des interventions des PTF</li> <li>▪ Rencontres 'AFRICITES', Dakar</li> <li>▪ Premier Forum des Femmes Africaines Elues (Tanger, Maroc)</li> <li>▪ Participation DG/CL et Prt GTR/Assaba à la Conférence sur l'état des gouvernements locaux en Afrique Centre et Ouest, à Dakar</li> </ul>							

Des dispositifs de coordination de la coopération au développement local sont mis en place et appuyés	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 4 Groupes de Travail Régionaux mis en place et opérationnalisés</li> <li>▪ Participation à l'opérationnalisation du Comité de coordination du PNIDDLE opérationnalisé</li> <li>▪ Formalisation d'un partenariat avec la CD française, L'Arène/Île de France dans le cadre du programme GCCA en Mauritanie</li> <li>▪ Formalisation de Partenariats avec des ONGs Internationales (CAWTAR et World Vision) et Nationales (ADPDH ; AFRES ET PRAD)</li> <li>▪ Mobilisation de ressources : 480,000 USD (370,000 Euros) pour l'élaboration de PCTIs dans le cadre du GCCA-Mauritanie</li> <li>▪ Partenariat noué avec l'UE dans le cadre de l'AMCC</li> <li>▪ Signature d'une convention de partenariat avec le PNIDDLE</li> </ul>								
L'information sur le Programme Cadre et sur le développement local dans les régions d'intervention est partagée	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site web ART GOLD améliorant la visibilité externe, entre autres, d'ART Mauritanie</li> <li>▪ Site web des Wilayas améliorant leur visibilité externe</li> <li>▪ Programme ART GOLD présenté en Comité de coordination du PNIDDLE</li> <li>▪ Divers items et supports de communication sur le programme élaborés</li> </ul>								

50. Le troisième et dernier produit attendu du Programme ART GOLD Mauritanie, "**Des partenariats stratégiques promouvant le partage des connaissances et des bonnes pratiques en appui au développement régional sont mis en place**" est poursuivi à travers la mise en place de trois sous-produits :

- (iii) " Le partage des connaissances et des bonnes pratiques entre partenaires est assuré"
- (iv) "Des dispositifs de coordination de la coopération au développement local sont mis en place et appuyés "
- (v) " L'information sur le Programme Cadre et sur le développement local dans les régions d'intervention est partagée

51. Le tableau ci-dessus donne une présentation factuelle du niveau de déploiement du produit à fin 2014, et sous-tend l'analyse qui suit. Au titre du premier sous-produit, les partages de connaissances et de pratiques impliquant le programme ont eu deux orientations spécifiques. Dans un sens, le programme s'est régulièrement tourné vers les structures nationales en charges de certaines thématiques spécifiques ayant fait l'objet de livraisons conceptuelles et stratégiques pour initier des collaborations aboutissant à l'intégration de ces productions dans les stratégies nationales de développement correspondantes. Les occurrences

suivantes, notamment, en donnant illustration : Collaboration avec MAED sur les PRLP ; Collaboration avec MDEDD sur intégration des terroirs dans le RNDD ; Collaboration avec MASEF sur Intégration approche Genre dans la planification ; Collaboration avec MEFPNT sur le portail des wilayas ; Coopération avec VAINCRE/AFD (Assaba) et PERICLES (Brakna) et FAMSI sur leurs investissements communaux : alignement sur les LD et utilisation du cadre de concertation GTR dans les 4 régions.

52. Dans l'autre sens, le programme a facilité l'accès des acteurs nationaux de développement aux expériences internationales de promotions du développement local à en organisant des formations et des voyages d'études à l'étranger pour l'encadrement national du secteur comme pour les représentants des Groupes de Travail régionaux. Entrent dans ce cadre, notamment, ce qui suit : MoU de Rabat entre Mauritanie, Maroc, Sénégal et Gabon, sur Coopération Sud-Sud et triangulaire sur TIC et gouvernance locale ; Formation à la Méthodologie de mesure de l'efficacité de l'aide au niveau local élaborée par Université de Barcelone (Mauritanie représentée aux côtés de 5 autres pays pilotes) ; Partenariat avec Institut Perspectives (Voyage d'études DG/CL sur Coordination des interventions des PTF) ; Rencontres 'AFRICITES', Dakar ; Premier Forum des Femmes Africaines Elues (Tanger, Maroc) ; Participation DG/CL et Président GTR/Assaba à la Conférence sur l'état des gouvernements locaux en Afrique Centre et Ouest, à Dakar.

53. Aux deux sens visés ci-dessus, le programme s'est positionné aux confluent des bonnes pratiques et des compétences utiles en matière de décentralisation et de développement, irriguant de ses propres valeurs ajoutées les pratiques endogènes des structures nationales mauritaniennes, d'une part, et entraînant les acteurs nationaux vers les foyers internationaux donnant lieu à des incubations pédagogiquement utiles à leurs pratiques intérieures.

54. Au titre du second sous-produit (coordination de la coopération au développement local), le Suivi-évaluation du programme, recense les faits de coopération et de partenariat suivants : Formalisation d'un partenariat avec la CD française, L'Arène/Île de France dans le cadre du programme GCCA en Mauritanie ; Formalisation de Partenariats avec des ONGs Internationales (CAWTAR et World Vision) et Nationales (ADPDH ; AFRES ET PRAD) ; Partenariat noué avec l'UE dans le cadre de l'AMCC ; Signature d'une convention de partenariat avec le PNIDDLE. En réalité, ces occurrences de coopération constituent d'abord des occurrences d'une mise en œuvre partagée de segments de stratégies de développement, et ne touchent qu'incidemment à la problématique de la coordination qui possède sa propre autonomie. Seule l'occurrence ayant trait au PNIDDLE recèle une dimension essentielle de coordination, avec le Comité de Coordination des politiques de décentralisation et de développement local attaché à ce programme.

55. En revanche, bien que guère référés à ce sous-produit par le Suivi-évaluation du programme, les Groupes de Travail Régionaux constituent, potentiellement, de véritables cadres de coordination pour les initiatives de coopération au développement local. Tous les partenaires présents dans le périmètre de la région ont vocation à utiliser ce canal pour être vus et voir ce que font les autres, bâtir des subsidiarités fécondes, éviter les redondances vaines, apprendre plus vite ensemble, pour générer les meilleures valeurs ajoutées pour la région, ses entités et ses populations.

56. Au titre du troisième et dernier sous-produit, les réalisations du programme sont comme suit : Site web ART GOLD améliorant la visibilité externe, entre autres, d'ART

Mauritanie ; Site web des Wilayas améliorant leur visibilité externe ; Programme ART GOLD présenté en Comité de coordination du PNIDDLE ; Divers items et supports de communication sur le programme élaborés. Cette apparaît avoir eu un certain impact à l'intérieur, au regard des sollicitations dont le programme est l'objet de la part des partenaires potentiels, dont certaines débouchent sur des conventions de coopération et autres memoranda d'entente. Des ententes sont déjà formalisées ou en voie de l'être avec, entre autres, l'Union Européenne, avec le PNIDDLE, avec VAINCRE/AFD.

### **3.2.4. Résultats substantiels générés par le programme au-delà des produits livrés**

57. Au-delà des produits, livrés partiellement ou en totalité, quels résultats tangibles, le programme a-t-il générés pour le moment, et qui seraient potentiellement ses points d'impacts ? Quatre niveaux de contributions substantielles ressortent comme étant des éléments de valeur ajoutée à mettre en exergue. Le programme a enrichi le patrimoine conceptuel stratégique national avec les documents de planification qu'il a contribué à élaborer. Il a contribué à renforcer les capacités institutionnelles locales et nationales en construisant, réhabilitant et équipant des infrastructures de travail, ainsi qu'en assurant la formation des personnels sur des thématiques de développement local. Il a contribué relever les revenus et les capacités de résilience de plusieurs dizaines de milliers de bénéficiaires directs, à travers des projets d'impact exécutés avec l'appui d'autres partenaires. Il a également servi de cadre d'incubation et de levée de la coopération au développement en faveur du niveau local. Enfin, le programme a contribué à mieux faire émerger la thématique du genre à travers des situations de références locales de la problématique et des soutiens à des activités dédiées. Le détail de l'ensemble de ces contributions substantielles est ainsi qu'il suit.

**(i) *Patrimoine conceptuel stratégique en matière de planification du développement local enrichi par le programme à travers les productions intellectuelles suivantes :***

- Etude sur l'établissement d'une situation de référence sur le genre en relation avec les OMD en Assaba et au Brakna
- Programme Régional de Lutte contre la Pauvreté (PRLP) de l'Assaba
- Programme Régional de Lutte contre la Pauvreté (PRLP) Brakna
- Lignes Directrices de l'Assaba pour la Coopération Internationale
- Lignes Directrices du Brakna pour la Coopération Internationale
- Lignes Directrices du Gorgol pour la Coopération Internationale
- Lignes Directrices de Guidimakha pour la Coopération Internationale

**(ii) *Capacités institutionnelles régionales et nationales en matière de développement local améliorées par le programme***

- 4 nouveaux cadres de concertation/coordination du développement local mis en place dans 4 régions de Mauritanie et qui contribuent à combler les gaps en matière de planification, de coordination et de suivi des activités de développement
- Locaux de wilayas agrandis, réhabilités et équipés
- Cadre de gestion municipale améliorée à Kaédi grâce au projet triangulaire de modernisation de la gestion de la ville : gestion financière, des personnels et du courrier
- Capacités de planification et de suivi du développement local immobilisées sur une longue durée dans les wilayas et portées par des 4 VNU

- Compétences des ressources humaines renforcées dans divers domaines du développement et de la coopération au développement
  - 25 Fonctionnaires du gouvernement national (MAED, MIDEK, MENFPNT, MASEF, MEDD) ayant des responsabilités dans différents secteurs du développement par le renforcement de leur capacité de planification ou par l'appui à la mise en œuvre des activités
  - 120 acteurs régionaux représentés dans les 4 structures des wilayas sont bénéficiaires directs de l'appui et de l'accompagnement du Programme, notamment : Administration territoriale et services technique déconcentré de la wilaya du Brakna, Assaba, Gorgol et Guidimakha ; représentants des OSC ; des projets et programmes de développement ; du secteur privé
  - 100% du personnel de la mairie de Kaédi sont initiés et formés sur la maîtrise des logiciels Word, Excel et la navigation internet
  - 4 fonctionnaires du Ministère NTIC et 2 entreprises mauritaniennes chargés de customiser le logiciel sont formés et capables de finir le travail de customisation des applications
  - 60 membres de coopératives féminines qui ont renforcés ses capacités techniques et financières
- (iii) *Revenus et capacités de résilience de 22 650 bénéficiaires directs parmi les populations locales améliorées par le programme, à travers 4 projets d'impacts***
- 2400 personnes de Goural au Brakna (gestion de ressources naturelles)
  - 250 personnes de Guiguïh en Assaba (projet de gestion de ressources naturelles)
  - 20 000 personnes à Aleg (projet de gestion de déchets solides)
- (iv) *Valeur ajoutée créée par le programme en matière de coopération au développement local***
- Interfaces stratégiques construites avec les services techniques de l'Etat sur des thématiques de développement déjà explorées par le programme
    - Collaboration avec MAED sur les PRLP
    - Collaboration avec MDEDD sur intégration des terroirs dans le RNDD
    - Collaboration avec MASEF sur Intégration approche Genre dans la planification
    - Collaboration avec MEFPNT sur le portail des wilayas.
  - Interfaces de coopération en faveur du développement local mises en place avec divers partenaires techniques et financiers
    - Coopération avec VAINCRE/AFD (Assaba) et PERICLES (Brakna) et FAMSI sur leurs investissements communaux : alignement sur les LD et utilisation du cadre de concertation GTR
    - Mémoire d'entente de Rabat : entre Mauritanie, Maroc, Sénégal et Gabon, sur Coopération Sud-Sud et triangulaire sur TIC et gouvernance locale, ayant débouché sur le projet d'informatisation de la gestion de la municipalité de Kaédi.
    - Formation à la Méthodologie de mesure de l'efficacité de l'aide au niveau local élaborée par
    - Université de Barcelone : Mauritanie représentée aux côtés de 5 autres pays pilotes
    - Partenariat avec Institut Perspectives : Voyage d'études DG/CL sur Coordination des interventions des PTF

- Accès facilité aux fenêtres thématiques de la coopération internationale décentralisée
    - Rencontres ‘AFRICITES’, Dakar
    - Premier Forum des Femmes Africaines Elues (Tanger, Maroc)
    - Participation DG/CL et Prt GTR/Assaba à la Conférence sur l’état des gouvernements locaux en Afrique Centre et Ouest, à Dakar
  - Conventions de partage de portefeuille signées avec d’autres partenaires, signés et en voie d’être rendues exécutoires
    - Partenariat noué avec l’UE dans le cadre de l’AMCC
    - Signature d’une convention de partenariat avec le PNIDDLE
- (v) ***Emergence de la problématique Genre favorisée par le programme à travers plusieurs initiatives, notamment ce qui suit :***
- Renforcement des capacités des coordinations régionales du MASEF au niveau des wilayas du Brakna et de l’Assaba
  - Conception et diffusion d’un outil de diagnostic participatif sur le genre et OMDs : édition de 2 versions, arabe et française, avec mise en exergue d’indicateurs de genre avec référence aux OMD et aux axes de la Stratégie Nationale d’Institutionnalisation du Genre (SNIG).
  - Activités commémoratives de la journée internationale de la Femme (08 mars), y compris.
  - Appui au programme de Clubs d’écoute qui favorise l’impulsion d’une gestion rationnelle des ressources naturelle par les femmes rurales à travers les clubs d’écoute communautaire.
  - Partenariat avec le Centre de la Femme Arabe pour la Formation et le Recherche (CAWTAR)

### **3.2.5. Efficacité spécifique en matière de mobilisation de ressources**

58. La mobilisation de ressources est une dimension clé dans le concept même d’ART GOLD, qui n’est pas un programme d’investissement final, mais un instrument d’appel à des investissements finaux à la diligence d’autres intervenants, notamment les autres partenaires techniques et financiers de la Mauritanie, dans le cas d’espèce. Cette dimension est clairement actée dans le Produit 3 au terme duquel le programme doit servir de catalyseur à d’autres sources de coopération au bénéfice des régions ciblées. En définitive, le programme doit servir de levier financier dans ses zones d’intervention, ce qui veut dire que chaque unité monétaire qu’il dépense doit à terme en entraîner d’autres en provenance d’autres interventions.

59. Pour s’inscrire pleinement dans cette logique du levier financier, les parties au programme ont décidé de le doter d’un Conseiller Technique Principal en inscrivant dans son mandat de s’occuper notamment de l’approche des bailleurs à des fins de mobilisation de ressources. Le coût d’un tel profil international en proportion du budget disponible du programme (1,45 million au départ) en dit long sur l’importance qui est conféré à cette dimension dans le programme. Cette ressource humaine est restée en poste de 2011 à 2013, avant de quitter le programme pour cause de résultats insuffisants en matière de mobilisation de ressources. En effet, à fin 2014, à l’exception du partenariat ayant abouti au projet de modernisation de la gestion municipale de Kaédi, sécurisé au demeurant par d’autres canaux, le programme ne peut afficher de faits de levier financier notables. Environ de 260 000 dollar

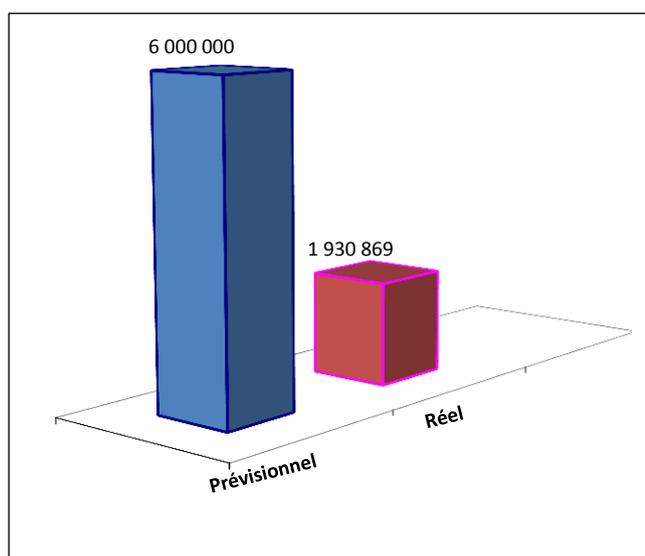
ont été levés à l'interne, répartis entre les Unités Gouvernance, Environnement et Pauvreté, l'essentiel provenant de la première nommée qui est aussi l'Unité d'ancrage du programme.

60. Si la mobilisation de ressources est restée très faiblement performante, il faut aussi y voir un identifiant structurel du programme, dont les trois produits sont formellement synchronisés dans le document de projet, mais n'ont pas le même profil de présence. Les deux relatifs à la mise en place des cadres institutionnels et des outils de pilotage, et de leur opérationnalisation, ont vocation à être réalisés les premiers, pour servir justement de produits d'appel au troisième. Approcher et avoir des chances réelles de convaincre les partenaires, suppose d'en avoir fini avec les produits d'appel et de les éprouver. Le décalage de performance entre les deux premiers et le troisième produit, fait donc sens. C'est seulement maintenant, après que le programme ait fait ce travail préalable, que les opportunités de levier financier se profilent. Les bailleurs commencent à adhérer à l'infrastructure stratégique mis en place sur le terrain comme l'illustrent les conventions de partenariat signées dans les cadres de l'AMCC (UE comme bailleur de fonds) et du PNIDDLE (Etat, Banque Mondiale et Union Européenne), et en vue avec le projet VAINCRE (financé par l'Agence Française de Développement).

### 3.3. Efficience

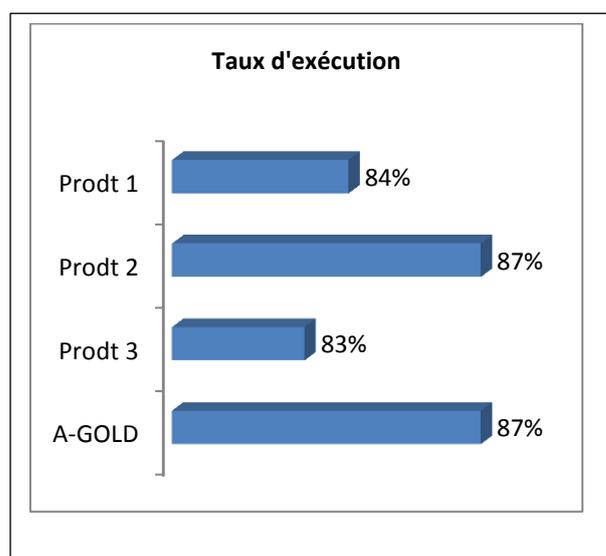
61. Le programme est construit sur un volant de ressources prévisionnel de 6 millions de dollar américain si l'on en croit l'inscription globale au Prodoc. Toutefois, à cette étape de la planification, seule une partie de ce budget, 1.450.000 USD (24,2%), était disponible, le reste (75,8%) étant à mobiliser. La revue de l'exécution financière révèle qu'il a finalement été programmé sur les différents plans de travail entre 2010 et 2014 quelque 1.930.869 USD, qui dépasse d'un tiers le disponible de début, mais représente à peine un tiers de l'inscription globale initiale de 6 millions. Cette situation donne à voir un programme qui est confronté à des tensions sévères du point de vue de ses ressources. Pour trois unités monétaires prévues, moins d'une a finalement été rendue disponible. Cette tension a encore été accentuée par une absorption globale qui, à fin 2014 se situe à 87% des ressources programmées, soit un net décaissé de 1.662.134 USD.

Graphe 1 : Budget (Prévisionnel versus Disponible)



Source : PNUD/ART GOLD/Mauritanie

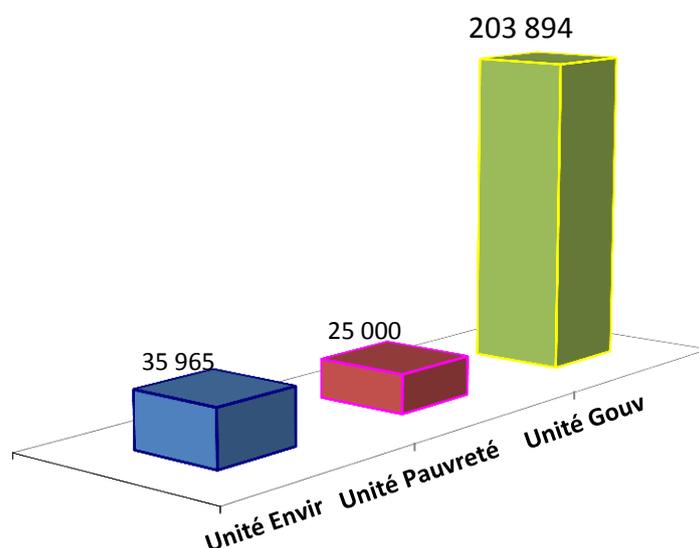
Graphe 2 : Budget (Structure du taux d'exécution)



Source : PNUD/ART GOLD/Mauritanie

62. La mobilisation des ressources ressort donc comme ayant été jusqu'ici un point faible du programme. Pourtant dès le début une ressource humaine de haut niveau a été mobilisée à cet effet, à travers la personne d'un Conseiller Technique Principal qui, au-delà de la coordination du programme, devait surtout concevoir, mettre en œuvre et animer l'approche des partenaires et, ainsi faire jouer à ART GOLD son rôle de levier financier. A fin 2014, le programme ne sera parvenu à lever des fonds qu'au sein même du PNUD. Et là encore s'agit-il moins de ressources incorporées au programme que de fonds canalisés sur le terrain mais exécutés directement par les sources elles-mêmes. Sur la période sous revue, un total de 264.859 USD a été mobilisé dans ce cadre interne, réparti entre 77% venant de l'Unité Gouvernance où est ancré ART, 13,6% venant de l'Unité Environnement, y compris le Small Grant Programme du FEM, et 9,4% en provenance de l'Unité Pauvreté. Les ressources en provenance de l'Unité Gouvernance viennent précisément du Projet TICAD financé par la Coopération Japonaise.

Graph 3 : Ressources internes au PNUD canalisées par ART GOLD vers les régions cibles



*Source* : PNUD/ART GOLD/Mauritanie

63. Les faibles performances en matière de mobilisation de ressources ont amené les parties, notamment la partie nationale, à s'interroger sur la pertinence de continuer à y dédier une ressource humaine principale relativement onéreuse, et finalement à s'en séparer fin 2013. Toutefois, il est aussi raisonnable de penser qu'un programme comme celui-ci ne peut pas tout de suite être efficace en matière de mobilisation de ressources parce qu'il a d'abord besoin de formuler son cadre conceptuel et les outils correspondants, avant de convaincre les partenaires potentiels de leur pertinence et opérationnalité. L'effet de levier financier en tant que tel ne peut s'enclencher que dans une étape ultérieure.

64. La question est alors de savoir comment le programme est arrivé à bâtir les résultats stratégiques rappelés aux sections précédentes en dépensant moins d'une unité sur trois. Sans doute y a là une trame d'efficacité globale, qui fait qu'il touche à des résultats clés en ne disposant que d'une très faible partie des ressources qui auraient dû être utilisées à cet effet.

65. En regardant les réalisations de plus près, il apparaît aussi que l'extrême rareté des ressources, par rapport encore une fois à la planification budgétaire, a tout de même affecté les capacités de livraison du programme. En réalité, il s'est déporté sur la mise en place et à la capacitation de cadres régionaux de concertation, de coordination et de pilotage, et la production d'outils stratégiques de travail, au détriment des projets dits d'impact qui devaient opérationnaliser les contenus conceptuels élaborés. Or les deux types de livraisons n'ont pas la même dignité au regard des vocations fondamentales du programme qui est d'implantation locale, mais d'orientation essentiellement stratégique. Compte tenu de la rareté des ressources, la solution d'inflexion vers le stratégique aux dépens de l'opérationnel rentre aussi dans un registre décisionnel soucieux avant tout d'efficience.

66. Ce débat entre le stratégique et l'opérationnel montre toute la difficulté d'un programme comme celui. En effet pour se cheville l'adhésion des bénéficiaires dans un environnement où la demande sociale et économique est forte, il est en permanence confronté à la tentation des activités opérationnelles, qui ont une plus grande capacité de persuasion, mais ne sont pas le cœur d'un programme stratégique. La mission a souvent entendu dire sur le terrain, par les bénéficiaires, qu'il y a eu beaucoup de réflexions et de conceptualisations, et peu de réalisations concrètes, que sur des dizaines de fiches de projets élaborés et passés au niveau des GTR, très peu ont donné lieu à des projets réels.

67. Ce discours récurrent n'a heureusement pas fondamentalement dévié le programme de sa trajectoire identitaire. Et il est parvenu à une forme d'efficience en y concentrant le peu de ressources dont il a disposé in fine pour générer des produits qui sont avant tout des produits d'appel, dont la valeur ajoutée commence seulement de se faire voir, à travers les réalisations opérationnelles que d'autres intervenants plus outillés à cet effet se disposent progressivement à dérouler sur le terrain en empruntant les dispositifs et outils développés par ART GOLD : AMCC, PNIDDLE, VAINCRE, notamment.

68. Au total, le fait pour le programme d'avoir été, sur le plan budgétaire, exécuté en utilisant les procédures financières du Programme des Nations Unies pour le Développement, lui a permis de connaître une efficience robuste sur le stock des ressources effectivement déboursées. Ces procédures, en effet, par le cadre de transparence, d'appel à la concurrence et de contrôle qui les portent, ont globalement permis au programme d'acquérir et de livrer ses différents inputs en recherchant le meilleur rapport coût-bénéfice-temps possible.

69. Les faibles résultats obtenus en matière de mobilisation de ressources fondent toutefois à penser que le rendement marginal de l'investissement dans ce domaine n'a pas été optimal. La ressource humaine de niveau international immobilisée par le programme à cet effet n'aura pas été suffisamment coût-avantageuse. Mais là aussi, les parties ont fait preuve d'une bonne réactivité en suspendant à la fin de 2013 les coûts y relatifs, faute de retour d'investissement. Ce faisant, ils ont montré un souci de rétablir ART GOLD dans un sentier d'efficience, où toute ressource consommée est appelée à produire de la valeur ajoutée à la mesure de l'effort qu'elle représente.

### **3.4. Durabilité**

70. La durabilité des acquis d'un programme est fonction de déterminants clés, d'amont et d'aval. En amont, il y a la qualité des livraisons, et en aval la qualité de l'appropriation des bénéficiaires et leur capacité à prendre le relai et à tenir un résultat. Sans produits de qualité, l'on ne peut envisager de réelle pérennité. Aussi bien, si de bons produits sont livrés mais ne

sont pas tenus comme ils doivent l'être et que la contrepartie nationale n'est pas réellement prête à les porter valablement, l'on ne peut pas davantage parler de durabilité.

### **Atouts vers la durabilité**

71. La qualité des livraisons faites au milieu et à ses bénéficiaires ressort globalement d'un bon standing, les extrants ayant été constitués à travers des procédures d'acquisition qui, comme indiqué plus haut, sont de rang international, et ont permis de sécuriser des produits robustes, généralement parlant. Il s'agissait dans l'ensemble de (i) consolidation d'infrastructures et de mise à disposition d'ouvrages et d'équipements de travail et de moyens de fonctionnement courant, (ii) renforcement de capacités qui ont pris la forme de formations directes ou de voyages d'études ou de participations à des événements de mise à niveau, (iii) réalisations de prestations intellectuelles comme l'appui aux travaux ayant trait aux LD, aux PRLP et aux études sur le genre.

72. Sur le plan méthodologique, l'approche institutionnelle mise en avant est aussi, au-delà de la qualité des livraisons, un facteur propice à une bonne pérennité. Les interventions sont ancrées dans un cadre institutionnel régional et national animé par les structures étatiques et ou de la société civile. Les Groupes de Travail Régionaux sont l'émanation de tout ce que les régions comptent d'acteurs du développement local, autour du gouverneur de région qui en assure la présidence et des services régionaux du Ministère chargé du Développement, et du Ministère chargé des collectivités locales, services déconcentrés qui en assurent conjointement le secrétariat technique.

73. Le programme a, dans ce cadre, tenu à pratiquer une stratégie de sortie en modulant ses interventions auprès des groupes de travail en fonction et au rythme de leur consolidation institutionnelle. Ainsi, un accompagnement assidu porté par des présences physiques aux réunions mensuelles a d'abord été de rigueur, avant de dépérir progressivement pour laisser place à un suivi plus distant, au fur et à mesure que le dispositif développait sa propre vigueur interne et déroulait ses activités de lui-même. Le retrait, pour cause de contraintes budgétaires, des volontaires affectés sur les sites, jusqu'à quatre, y compris un international dans un rôle de superviseur, a aussi, d'une certaine façon, favorisé l'auto prise en charge du dispositif institutionnel.

### **Contraintes à la durabilité**

74. Si l'ensemble de cette approche méthodologique du programme est de nature à permettre à la durabilité d'être envisagée sous de bons auspices, elle n'en rencontre pas moins des contraintes importantes, en provenance notamment de l'environnement et du contexte. L'appropriation nationale est gênée par la mobilité des personnels techniques. Leur renouvellement dans les régions amène souvent l'encadrement du programme à revenir dans la proximité des acteurs pour faire de la remise à niveau pour les nouveaux arrivants. Cette difficulté n'est toutefois pas qu'un inconvénient, les ressources humaines formées dans le cadre du programme et qui en sortent étant aussi, d'une certaine façon, les ambassadeurs au dehors de l'approche ART GOLD. En d'autres termes, ils détériorent les capacités techniques et l'appropriation dans le court terme, mais constituent aussi dans le moyen et le long terme des vecteurs d'expansion de l'expérience.

75. La faiblesse des capacités de départ trouvées sur place par le programme est également une contrainte importante pour l'appropriation et la pérennisation de ses acquis. Il est plus

aisé de bâtir sur un potentiel déjà assez robuste que de partir de beaucoup plus loin, ce qui est le cas sur certains sites, où les acquis sont extrêmement fragiles, tendent à vaciller dès l'éloignement de l'encadrement du programme. A titre d'illustration, le non renouvellement des contrats des volontaires a laissé des vides avérés que les autorités locales cherchent toujours les moyens de combler sans y être parvenus au moment du passage de la mission.

76. Toutes ces contraintes prennent pied dans le contexte d'inachèvement de la décentralisation en Mauritanie. Cette situation fait que les capacités sont encore fortement ancrées au niveau central (national) qui les diffuse vers le niveau local, et le fait naturellement en fonction de ses propres disponibilités et gaps. L'existence d'un tissu complet de collectivités locales aurait permis de stabiliser localement, progressivement, des administrations et services de proximité capables de capter plus facilement et de maintenir sur place toutes formes de transfert, surtout de nature intellectuelle.

## Conclusion

### 1. Rappel de principales constatations sur le projet

77. Elaboré sur un budget prévisionnel de 6 millions de dollar américain, le programme ART GOLD n'a disposé jusqu'ici que de 1,9 million de dollar, soit un peu moins du tiers du budget anticipé. Ce gap qui devait être couvert par une mobilisation de ressources, n'a pas manqué de se traduire par des tensions fortes sur les ressources du programme. Sur trois unités monétaires entrevues dans la planification, ART Mauritanie en a obtenu moins d'une. En termes d'exécution budgétaire, à fin 2014, 87% des ressources disponibles ont été décaissées, sans trop d'écarts entre les produits relativement à ce ratio.

78. **Pertinence** : Le programme est ressorti pertinent quant à son contenu stratégique. En effet, il est bien ancré dans les stratégies sectorielles du pays en matière de décentralisation. Construisant un environnement local de prise en charge des Objectifs du Millénaire pour le Développement, il soutient directement le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, dont la troisième génération projetait sa mise en œuvre à travers des déclinaisons régionales que le programme aide justement à formuler. Toutes ces dynamiques vers le niveau local s'enracinent dans la Déclaration de Politique de Décentralisation et de Développement Local, adoptée en 2010 par la Mauritanie.

79. **Efficacité** : Malgré la modicité relative de ses ressources, le programme a à son actif des valeurs ajoutées, dont les points d'ancrage sont ainsi qu'il suit. Le programme a d'abord aidé à mettre en place au niveau régional des cadres de concertation, qui sont aussi des viviers de capacités de coordination et pilotage des stratégies locales de développement. Il a ensuite accompagné ces cadres dans l'élaboration d'outils de planification fonctionnels, notamment des Lignes Directrices pour le développement, et des Plans Régionaux de Lutte contre la Pauvreté actualisés et alignés sur le CSLP/3. A l'intérieur de ce travail de conceptualisation des thématiques de développement dans les terroirs, le Genre a bénéficié d'une mise en exergue particulière, à travers des études dédiées qui l'articulent aussi bien avec les OMD au niveau local. Une cartographie des besoins en renforcement de capacités a également été réalisée. Le programme a aussi, comme pour tester ses propres outils et donner des gages aux populations locales, aidé à mettre en œuvre quelques projets opérationnels de génération de revenus et de renforcement de la résilience des bénéficiaires directs.

80. Enfin, mais plus modestement, le programme a contribué à attirer dans les terroirs la coopération décentralisée : un partenariat inter-Etat (Mauritanie, Sénégal, Gabon et Espagne) a donné lieu au projet de modernisation de la gestion de la municipalité de Kaédi. Malgré tout, cette fonction de catalyse de coopération qui devait déboucher sur un véritable effet de levier financier au profit des localités couvertes, est pour le moment la moins aboutie. La mobilisation d'un expert international chargé de promouvoir cette coopération et de mobiliser des ressources s'est révélée peu fructueuse, et a dû être suspendue en fin 2013. Cette situation est toutefois compréhensible, à partir du profil même du programme. En effet, il était nécessaire de prendre le temps nécessaire pour ancrer localement les produits d'appels à la coopération, de les crédibiliser et de les rendre visibles aux partenaires, avant que ces derniers ne puissent valablement donner suite aux sollicitations du programme en matière de coopération.

81. **Efficienc**e : L'ancrage du programme dans les standards de gestion du PNUD a contribué à garantir un rapport coût-avantage robuste. Sur cette base, l'on peut considérer que les produits mis en place par le programme l'ont été dans un esprit d'efficienc

e, permettant d'ailleurs de tirer le meilleur en termes de contenus livrés d'un stock de ressources diminué de deux tiers par rapport à la planification budgétaire initiale. Une limite importante à l'efficienc

e se dessine toutefois au niveau du produit 3 (effet de levier financier), où l'investissement dans une expertise internationale coûtante ne s'est pas traduit par un retour conséquent en termes de ressources mobilisées. Mais là aussi, les parties au programme ont fait preuve de clairvoyance par la suite en interrompant cet investissement à la fin de 2013, après avoir pris acte de son fait rendement.

82. **Durabilité** : La durabilité des acquis du programme est, à mi-parcours, difficile à documenter, vu qu'il n'y a pas encore assez de recul pour l'éclairer. A cette étape, il est seulement possible d'identifier les facteurs qui la favorisent ou la desservent. En faveur de la durabilité des résultats d'ART GOLD, il y a surtout son approche endogène, qui fait que l'ensemble du dispositif et de ses produits est porté par les structures locales régulières et pérennes, le programme faisant tout pour promouvoir son appropriation par ces parties. Les contraintes à la durabilité sont essentiellement liées au contexte d'inachèvement de la décentralisation en Mauritanie, qui laisse le niveau local très faiblement pourvu en capacités, avec de surcroît des ressources humaines à la merci du niveau central qui peut les redéployer à tout moment.

## 2. Leçons apprises

5. *Le programme, montre ou confirme, qu'il y a à la fois besoin et nécessité d'ancrer localement des capacités stratégiques pour susciter des visions harmonisées des terroirs, à même de mettre fin à l'éparpillement improductif des interventions.*

83. Entre le niveau central où se déploie la puissance de l'Etat et le niveau communal qui est le seul espace où existent des collectivités locales en Mauritanie, la région constitue une sorte de lieu mou, voire virtuel, du point de vue de la décentralisation. Il s'agit pourtant d'un échelon stratégique, qui porte la continuité et la cohérence territoriales et économiques des espaces couverts, et doit donc animer, en les intégrant, leurs stratégies de développement local. Le programme s'installe dans ce vide et ouvre des vocations, dans le sens d'installer en région les capacités stratégiques indispensables pour en faire un véritable pôle de développement économique et social local. Il vient naturellement en appui aux initiatives de

l'Etat dans ce domaine, notamment au Ministère des Affaires Economiques et du Développement.

**6. *Le programme montre aussi que mettre en place de telles capacités stratégiques au niveau régional est une tâche difficile, qui se heurte à de réelles contraintes, liées notamment contexte d'inachèvement de la décentralisation en Mauritanie.***

84. Du fait de l'inachèvement du mouvement décentralisateur, l'environnement local est caractérisé par le très faible niveau de ses capacités techniques. Elles lui viennent du niveau central qui peut les redéployer à tout moment, gênant considérablement leur possible sédimentation en un socle sur lequel pourrait s'appuyer avec plus de réussite une intervention en développement de capacités comme ART.

**7. *Le fait que les trois produits ne soient pas allés au même rythme révèle que l'approche ART GOLD doit obéir à une logique séquentielle: la mise en place des instruments de planification précède nécessairement les effets de levier qui en sont attendus.***

85. Les difficultés et le retard important, enregistrés sur le produit 3 relatif aux effets de levier financier du programme, étaient presque, pour ainsi dire, inscrits dans ses gênes. ART ne pouvait pas mobiliser significativement les partenaires avant d'avoir fini de préparer l'environnement stratégique local : mise en place des cadres de concertation et de pilotage, et développement d'outils de planification. En d'autres termes, les produits 1 et 2 devaient être livrés et éprouvés, avant d'espérer pouvoir y entraîner les partenaires à travers le produit 3.

**8. *L'état des lieux du programme montre que ses avantages comparatifs sont profondément ancrés dans le cadrage et le pilotage stratégiques, et que même dans l'opérationnel il devrait toujours s'attacher à ce qui est stratégique : dimension de de formulation et d'appui-conseil.***

86. ART GOLD est un programme d'appui à la décentralisation et au développement local, mais à dimension fondamentalement stratégique. Si le besoin compréhensible de donner des gages aux bénéficiaires locaux est à la base de la mise en place de quelques projets d'impact, le rôle du programme n'est pas à ce niveau opérationnel. D'ailleurs, lesdits projets examinés par la mission se caractérisent à la fois par de hauts degrés de pertinence, et des insuffisances majeures en termes de suivi et d'assistance technique d'exploitation qu'il n'est pas dans le rôle d'ART de fournir.

### **3. Perspectives**

87. Après quatre années passées à préparer stratégiquement l'environnement local et à développer des produits d'appel pertinents, des perspectives robustes se dessinent enfin pour le programme. Dans le domaine du partenariat notamment, elles s'écrivent tant avec ART GOLD International, qu'au niveau national avec les principaux partenaires au développement et l'Etat lui-même.

88. Il est ressorti de l'entretien avec les responsables de l'Initiative internationale à Bruxelles, qu'elle envisageait un accompagnement spécifique à l'endroit des programmes nationaux pour les aider à se rendre plus visibles et faciliter leur accès à divers mécanismes internationaux de coopération décentralisée. L'Initiative appuie également le programme

Mauritanie dans la conceptualisation d'une stratégie d'intégration d'un volet de développement économique local, en mobilisant à cet effet, sur trois mois, un expert international justement en train de rendre ses conclusions.

89. Au niveau national, le programme a signé des conventions de partenariat qui vont entrer prochainement en phase d'opération et contribuer substantiellement aux effets de levier financier attendus du programme. Ces partenariats se feront naturellement dans le respect des vocations d'ART GOLD ancré au niveau stratégique et laissant aux autres métiers du PNUD le soin des dimensions plus opérationnelles.

- Partenariat dans le cadre du programme Alliance Mondiale contre le Changement Climatique (AMCC), financé par l'Union Européenne : un budget d'intervention de 370 000 USD est déjà confié à ART GOLD, sans préjudices 2,07 millions de dollar exécutés par d'autres partenaires mais utilisant plus ou moins les dispositifs stratégiques développés sur le terrain par ART GOLD Mauritanie.
- Partenariat avec le Programme National Intégré pour la Décentralisation, le Développement Local et l'Emploi (PNIDDLE), programme phare du secteur réunissant notamment l'Etat, la Banque Mondiale et l'Union Européenne, et où les niveaux d'intervention d'ART GOLD se profilent comme suit :
  - Cadrage stratégique (y compris au niveau département)
  - Emploi jeune & Développement local
  - Mobilisation d'Expertise/Assistance technique international au profit du PNIDDLE

90. Face à ces perspectives, des défis importants d'adaptation interpellent le programme. Les partenariats ci-dessus, notamment avec le PNIDDLE, amèneront le programme à intervenir dans de nouvelles régions et d'inclure les niveaux départemental et communal. Cette dynamique nécessitera la consolidation des capacités techniques du programme, y compris l'ajout d'un ou de plusieurs experts, dont les profils seront précisés en fonction des besoins spécifiques sur ces partenariats et de ce qui ressortira de la réflexion en cours de l'expert en développement économique local. La situation qui prévaut actuellement, avec un unique expert national, n'est certainement pas de nature à satisfaire les besoins qu'aura le programme pour se déployer régulièrement sur le terrain en espérant rencontrer toutes les exigences de ses nouveaux partenaires. Un nouveau recours aux volontaires qui ont déjà une expérience du programme pourrait être envisagé dans ce cadre.

#### **4. Recommandations**

91. **A court terme :** Les dispositions ci-dessous sont à prendre ou faire prendre pour consolider, voire finaliser les acquis du programme, d'une part, le rendre techniquement prêt pour les nouveaux partenariats en perspective, d'autre part :

1. Redynamiser le dispositif régional, à travers des missions de terrain destinées notamment mettre à niveau les autorités et personnels techniques locaux nouvellement affectés dans les régions, et qui sont en attente d'être véritablement intégrés dans le programme.
2. Initier des actions de plaidoyer au plan national pour améliorer l'accompagnement institutionnel du programme au plus niveau de l'Etat, y compris en touchant les

ministères sectoriels dont le rôle des services techniques déconcentrés dans l'efficacité des GTR et des projets d'impact, est déterminant.

3. Aider à la consolidation des projets d'impact en amenant les services techniques déconcentrés dont ils relèvent à les accompagner techniquement dans le cadre d'agendas précis de suivi et d'assistance, pour les amener à dénouer les contraintes d'exploitation qui menacent leur viabilité.
4. Reformuler les arrêtés instituant les Groupes de Travail Régionaux pour en vider toutes mentions les référant directement ou indirectement à ART GOLD, et garantir ainsi leur neutralité source d'attrait pour les autres partenaires, tout en confortant leur cohérence avec les mécanismes en place ou envisagés par l'Etat.
5. Préparer un plan de consolidation des capacités internes du programme, pour le rendre en mesure de jouer le rôle qui en est attendu dans le cadre des partenariats en vue.

92. **A moyen terme**, les dispositions suivantes sont à prendre pour assurer le développement du programme tout en améliorant son profil stratégique :

6. Mettre en œuvre les opportunités de levier financier tout en se concentrant sur le cœur de métier du programme, qui est de nature stratégique et consiste à préparer l'environnement et ses acteurs et à les doter d'outils de travail, pour que les interventions opérationnelles relevant d'autres métiers puissent prospérer dans ce terreau dûment apprêté.
7. Envisager l'extension du programme et son approfondissement longitudinal : en extension zonale, il s'agira d'aller vers de nouvelles régions où les nouveaux partenaires envisagent eux-mêmes de se déployer, tandis qu'en longitude, il sera question de descendre en profondeur du niveau local pour toucher les échelons du département et de la commune, eux aussi ciblés par des partenaires comme le PNIDDLE.
8. Réorienter la stratégie de renforcement de capacités dans l'optique d'une meilleure pérennité : l'expertise immobilisée localement devra être mieux outillée pour s'inscrire dans une logique d'accompagnement et non de substitution : par exemple s'il y a encore déploiement de VNU comme l'exigeront les carences en ressources humaines sur certains sites, au lieu d'être confinés dans des tâches données, ils devront se disposer à entraîner des équipes pour créer de véritables fonctions locales pouvant leur survivre.
9. Mieux intégrer le volet suivi-évaluation, dans les contenus de développement de capacités, en amenant les GTR à savoir mieux s'appuyer sur les compétences techniques de leurs membres, notamment les délégations sectorielles présentes dans les régions, pour assurer le suivi et l'assistance techniques des projets d'impact comme des autres activités opérationnelles qui seront emmenées en portefeuille par les futurs partenaires.

## **ANNEXES**

## 1. Audit Trail/Evaluation ART GOLD-Mauritanie : Gestion des commentaires des parties prenantes

N°	Commentaires PNUD	Situation dans le texte	Réponse de l'Évaluateur
1.	Pas seulement troisième génération CSLP: la déclinaison régionale est prévue dès le premier plan d'action du CSLP	(ii)	Observation prise en compte comme suit : « <i>le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté qui, dès le premier plan d'action, projetait sa mise en œuvre à travers des déclinaisons régionales que le programme aide justement à formuler</i> »
2.	Nécessité impérieuse de coordonner avec le MAED qui mène le même genre de réflexion et entreprend/envisage des actions	(vii)	Observation prise en compte par ajout de : « <i>Il vient naturellement en appui aux initiatives de l'Etat dans ce domaine, notamment au Ministère des Affaires Economiques et du Développement.</i> »
3.	Et surtout ne doit pas assurer. Car pas de son mandat même si on peut comprendre le souci de se faire accepter par les autorités en tentant d'apporter des actions concrètes.	(x)	Observation prise en compte par ajout de : « <i>... qui ne relèvent pas à proprement parler d'ART</i> ».
4.	A ce niveau, il me paraît important que la gestion de la mise en œuvre des PTCI soit bien réfléchi pour éviter les problèmes rencontrés avec les projets d'impacts. Autrement dit l'Unité Environnement et Energie devra jouer un rôle central. Ce qui va permettre aux gestionnaires d'art Gold de se focaliser davantage sur son mandat.	(xi)	Observation prise en compte par ajout de : « <i>Ces partenariats se feront naturellement dans le respect des vocations des parties, ART GOLD agissant au niveau stratégique et les autres métiers du PNUD prenant en charge les dimensions plus opérationnelles.</i> »
5.	Parfaitement d'accord sur ce point tout se recadrant sur le mandat : d'autant que l'idée de base est de partir progressivement pour 6 régions.	(xii)	Commentaire exprimant un point d'accord (Il s'agit du renforcement du staff de programme). Dont acte !
6.	Ne serait-il pas pertinent à ce niveau d'évoquer le rôle des VNU dans le déploiement du programme et ses perspectives ?	(xii)	Observation prise en compte par ajout de : « <i>Un nouveau recours aux volontaires qui ont déjà une expérience du programme pourrait être envisagé dans ce cadre.</i> »
7.	Ce qui permettra de lever les équivoques par rapport aux autres	(xiii)	Commentaire exprimant un point d'accord : dont acte

	instances comme le CREDD		
8.	très important et aussi s'assurer de la synergies/complémentarités avec les structures et mécanismes en place ou envisagées par le MAED	(xiii)	Observation prise en compte par ajout de : « ... <i> tout en confortant leur cohérence avec les mécanismes en place ou envisagés par l'Etat ».</i>
9.	Voir aussi les opportunités avec PASK II qui travaille dans trois Moughataa des zones d'intervention d'Art Gold Bout (Gorgol), Oulyengé (Guidimagha) et kankossa (Assaba) avec assez de moeyns	(iv)	Observation prise en compte par ajout d'une note de bas de page comme suit : « <i> Le programme devrait également explorer ce qu'il pourrait faire avec le PASK II qui travaille dans trois Moughataa des zones d'intervention d'Art Gold Bout (Gorgol), Oulyengé (Guidimagha) et kankossa (Assaba). »</i>
10.	Une partie de certains départements	(18)	Observation prise en compte par suppression de la référence aux arrondissements
11.	Le représentant de la société civile doit être désigné par ces paires structurées. Généralement même au niveau national, cela pose des difficultés.	(37)	Observation prise en compte par ajout d'une note de bas de page comme suit : « <i> Si le représentant de la société civile doit être désigné par ses pairs, généralement cela n'est pas soulever quelques difficultés, au niveau local comme au niveau national. »</i>
12.	Appui pour la consolidation des clubs d'écoutes qui sont mis en place par le SGP/FEM	(42)	Correction insérée dans le tableau : « <i> Appui pour la consolidation des clubs d'écoutes qui sont mis en place par le SGP/FEM »</i>
13.	Ceci a-t-il été fait sciemment ou s'agit-il de départs non renouvelés, ou un problème de ressources ?	(73)	Observation prise en compte par ajout de : « <i> Le retrait, pour cause de contraintes budgétaires... »</i>
14.	Idem, S'agit il de retrait ou de départ non renouvelé pour des raisons de ressources ?	(75)	Observation prise en compte par ajout de : « <i> ..., le non renouvellement des contrats, ... »</i>

## 2. Outils de collecte de données et d'évaluation

<b>Produit. 1</b>												
<i>Un mécanisme participatif de concertation pour la planification, l'implémentation et le suivi du développement humain au niveau régional est opérationnel..</i>												
Niveau Programmation			Revue de Performances									Justifications Observations Commentaires
			Niveau Réalisations  (Sources : rapports d'exécution personnes ressources, bénéficiaires et observateurs qualifiés)	Rating								
Indicateurs	Produit			Résultat			E	M	F			
	E	M		F	E	M				F		
Sous-produits	Activités clés	Indicateurs/Cibles										
Les organes pour le pilotage et la coordination du développement local au niveau national et régional sont mis en place	Constitution du Groupe de Travail National	Taux de participation de représentants des instances du développement local										
	Constitution des Groupes de Travail Régionaux	aux réunions des structures de concertation - Pourcentage de représentation des femmes dans les structures de concertation										
	Mise en place de l'Unité Technique de Gestion											



## Produit 2

*Les dispositifs de planification participative au niveau régional sont opérationnels.*

Niveau Programmation			Revue de Performances									Justifications
			Niveau Réalisations	Rating								
Indicateurs				Produit			Résultat					
E	M	F		E	M	F	E	M	F			
Sous-produits	Activités clés	Indicateurs/Cibles										
<b>Les Plans de Développement Humain Régionaux sont validés</b>	Etablissement d'une situation de référence pour le suivi-évaluation de la planification régionale	- Nombre de documents d'orientation stratégique et de planification du développement régional validés par les structures de concertation - Taux de participation des représentants des instances du développement régional aux réunions de concertation										
	Elaboration participative des PDHR											
<b>Les Plans de Développement Humain Régionaux sont mis en oeuvre</b>	Implémentation des Plans de Développement Humain Régionaux	- Nombre de projets et initiatives des acteurs locaux et des autres partenaires adhérant aux plans										

**Produit 3**

*Des partenariats stratégiques promouvant le partage des connaissances et des bonnes pratiques en appui au développement régional sont mis en place.*

Niveau Programmation			Revue de Performances									Justifications
			Niveau Réalisations	Rating								
Indicateurs				Produit			Résultat					
				E	M	F	E	M	F	E	M	
Sous-produits	Activités clés	Indicateurs/Cibles										
<b>Le partage des connaissances et des bonnes pratiques entre partenaires est assuré</b>	Capitalisation des bonnes pratiques du développement local	Nombre de projets innovants identifiés à partir de l'échange de bonnes pratiques (2) - Nombre de nouveaux partenariats formalisés (2 protocoles d'accord signés) - Plan de la Coopération Internationale validé par les structures de concertation et signé										

	<p>Formalisation de partenariats internationaux</p>	<p>par les partenaires selon l'échéancier  - % des actions de la stratégie de communication réalisées (20%)  - Taux de couverture du public cible par les activités de communication  - Nombre de personnes touchées par les activités de communication</p>																
<p>Des dispositifs de coordination de la coopération au développement local sont mis en place et appuyés</p>	<p>Appui au Gouvernement dans la mise en place d'une plateforme pour la coopération au développement local</p>																	
	<p>Formulation du Plan de la Coopération</p>																	
	<p>Appui au Gouvernement dans la coordination et coopération décentralisée avec les acteurs mauritaniens</p>																	

<b>L'information sur le Programme Cadre et sur le développement local dans les régions d'intervention est partagée</b>	Elaboration d'une stratégie de communication et mobilisation du partenariat																		
	Mise en place de dispositifs de communication pour la diffusion d'information sur AGM et sur le développement local																		

### A.3. Matrice de documentation des critères d'évaluation

N°	Critères	Sources	Questions spécifiques
1.	Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadres de politiques de développement en Mauritanie</li> <li>▪ Cadres de politiques de coopération du PNUD et des autres bailleurs du programme</li> <li>▪ Perception des acteurs et des bénéficiaires au niveau opérationnel</li> <li>▪ Document de projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le programme était-il aligné sur les priorités de développement de la Mauritanie et de coopération du PNUD et des autres partenaires ?</li> <li>▪ Les objectifs et la stratégie du programme sont-ils en phase avec les priorités nationales et au mandat et priorités du PNUD ?</li> <li>▪ Les objectifs et la stratégie du programme sont-ils en phase avec les besoins exprimés par les partenaires nationaux ?</li> <li>▪ Les objectifs et la stratégie du programme sont-ils cohérents avec la politique de la promotion d'un cadre de coopération, de coordination et de pilotage du développement régional ?</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les objectifs et la stratégie du programme sont-ils cohérents avec la politique de décentralisation et de développement local ;</li> <li>▪ Les ressources affectées et les partenariats sont-ils adéquats ?</li> <li>▪ Les acteurs et parties prenantes du programmes sont-ils les mieux indiqués ?</li> <li>▪ Les zones d'interventions et groupes cibles sont-ils appropriés ?</li> <li>▪ Les mécanismes et modalités d'intervention et de suivi et d'évaluation sont-ils appropriés ?</li> </ul>
2.	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports de progrès du programme</li> <li>- Perception des acteurs, des bénéficiaires et des observateurs qualifiés</li> <li>- Visites de réalisations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le programme a-t-il livré les produits prévus dans son cadre de résultats ?</li> <li>▪ Le programme a-t-il livré lesdits produits dans les temps impartis ?</li> <li>▪ Les produits livrés ont-ils permis d'atteindre les résultats qui en étaient attendu ?</li> <li>▪ La quantité et la qualité des activités réalisées et des résultats atteints par le programme sont-ils à la hauteur de la programmation ;</li> <li>▪ Quelle sont la répartition et l'utilisation des ressources ;</li> <li>▪ Les mécanismes de mise en œuvre et de suivi-évaluation et le rôle des différents acteurs sont-ils performants ?</li> <li>▪ Quelle est la contribution du programme à la réalisation des priorités du gouvernement appuyées par le PNUD ?</li> <li>▪ Quels partenariats sont développés ?</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quels sont les problèmes et contraintes rencontrés dans l'exécution du projet et comment ont-ils influé sur le résultat final ?</li> <li>▪ Quelle a été le niveau de collaboration entre l'équipe du projet et les Ministère et Institutions nationales concernés par le projet ?</li> </ul>
3.	Efficience	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports de progrès du programme</li> <li>- Perception des acteurs, des bénéficiaires et des observateurs qualifiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans le cadre de la livraison de ses produits, le projet a-t-il été un cadre d'optimisation des ressources et des délais qui lui étaient affectées ?</li> <li>▪ Les activités étaient-elles réalisées de manière efficiente ?</li> <li>▪ La stratégie utilisée pour réaliser chaque produit était-elle la plus appropriée au regard des ressources disponibles ?</li> <li>▪ Les ressources mises à la disposition du projet ont-elles été à la hauteur des attentes pour permettre la réalisation des produits et atteindre les effets tels que ambitionnés ? Ont-elles été consacrées de façon proportionnée à la réalisation des activités par rapport au coût global du projet ?</li> <li>▪ Quels partenariats sont mis en place, en lien avec les autres intervenants du secteur, à des fins synergiques et d'optimisation des ressources et des résultats ?</li> </ul>
5.	Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports de progrès du programme</li> <li>- Perception des acteurs, des bénéficiaires et des observateurs qualifiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les produits et résultats du projet sont-ils d'une qualité susceptible de leur permettre de durer ?</li> <li>▪ Le programme a-t-il bénéficié d'une bonne appropriation par l'environnement et la partie nationale ?</li> <li>▪ L'« Exit strategy » prévue a-t-elle été mise en œuvre ?</li> <li>▪ De quelle manière et à quel niveau les acteurs nationaux ont-ils été associés à la définition et à la mise en œuvre du projet ?</li> <li>▪ Le programme a-t-il permis aux autorités politiques et administratives d'acquiescer les capacités nécessaires</li> </ul>

			<p>pour initier et piloter des projets de gouvernance et en mobiliser les ressources externes et internes?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Quelle est la portée de la durabilité des résultats obtenus tant en renforcement des capacités humaines, techniques que infrastructurelles?</li><li>▪ Le programme a-t-il mis en place des modalités de renforcement pérenne des capacités ? quels sont les résultats obtenus au niveau des bénéficiaires ?</li><li>▪ Les mécanismes de pérennisation des résultats du projet ont-ils été mis en place ? Sont-ils fonctionnels ?</li><li>▪ Quelles sont les facteurs qui pourraient favoriser ou non la durabilité des résultats atteints ?</li><li>▪ Quelle est la durabilité des résultats et de leurs impacts en termes de renforcement des capacités des bénéficiaires et des partenaires nationaux, et de développement humain durable.</li></ul>
--	--	--	---

#### A.4. Matrices de documentation de l'exécution budgétaire du programme ART GOLD

**Tableau 1 : Approche Composantes/Produits**

N°	Produits (1-3)	Zonage																ART GOLD			
		Assaba				Brakna				Gorgol				Guidimakha				An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.
		An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.
1.	<i>Un mécanisme participatif de concertation pour la planification, l'implémentation et le suivi du développement humain au niveau régional est opérationnel.</i>	11				11				11				11				11			
		12				12				12				12				12			
		13				13				13				13				13			
		14				14				14				14				14			
		11-14				11-14				11-14				11-14				11-14			
2.	<i>Les dispositifs de planification participative au niveau régional sont opérationnels.</i>	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.
		11				11				11				11				11			
		12				12				12				12				12			
		13				13				13				13				13			
		14				14				14				14				14			
3.	<i>Des partenariats stratégiques promouvant le partage des connaissances et des bonnes pratiques en appui au développement régional sont mis en place.</i>	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.
		11				11				11				11				11			
		12				12				12				12				12			
		13				13				13				13				13			
		14				14				14				14				14			
5.	ART GOLD	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.
		11				11				11				11				11			
		12				12				12				12				12			
		13				13				13				13				13			
		14				14				14				14				14			
5.	ART GOLD	11-14				11-14				11-14				11-14				11-14			
		11				11				11				11				11			
		12				12				12				12				12			
		13				13				13				13				13			
		14				14				14				14				14			

**Lexique** : An (Année budgétaire) ; Pv. (Prévu) ; Ex. (Exécuté) ; Tx.Ex. (Taux d'Exécution)

**Tableau 2 : Approche Bailleurs (si pertinent) ; ajouter autant de bailleurs que nécessaire en les identifiant**

N°	Produits (1-3)	Zonage																ART GOLD			
		Assaba				Brakna				Gorgol				Guidimakha				An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.
		An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.
1.	Bailleurs 1	11				11				11				11				11			
		12				12				12				12				12			
		13				13				13				13				13			
		14				14				14				14				14			
		11-14				11-14				11-14				11-14				11-14			
2.	Bailleur 2	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.
		11				11				11				11				11			
		12				12				12				12				12			
		13				13				13				13				13			
		14				14				14				14				14			
3.	Bailleur 3	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.
		11				11				11				11				11			
		12				12				12				12				12			
		13				13				13				13				13			
		14				14				14				14				14			
5.	ART GOLD	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.	An	Pv.	Ex.	Tx.Ex.
		11				11				11				11				11			
		12				12				12				12				12			
		13				13				13				13				13			
		14				14				14				14				14			

**Lexique** : An (Année budgétaire) ; Pv. (Prévu) ; Ex. (Exécuté) ; Tx.Ex. (Taux d'Exécution)

### 3. Bibliographie

- PRODOC ART GOLD 2010-2015
- ART GOLD/Mauritanie; Plan d'Action 2011,
- ART GOLD/Mauritanie; Plan d'Action 2012,
- ART GOLD/Mauritanie; Plan d'Action 2013,
- ART GOLD/Mauritanie; Plan d'Action 2014,
- ART GOLD, Note de présentation et d'orientation PTA 2014
- ART GOLD/Mauritanie; Rapport Annuel 2011
- ART GOLD/Mauritanie; Rapport Annuel 2012
- ART GOLD/Mauritanie; Rapport Annuel 2013
- ART GOLD/Mauritanie; Rapport Semestriel 2014
- Lignes Directrices, Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, Mauritanie, 2012-2015 : Assaba, Brakna, Gorgol, Guidimakha
- Plans Régionaux de Lutte contre la Pauvreté, 2012-2015, MAED, Régions Assaba, Brakna, Gorgol et Guidimakha
- Arrêtés de gouverneur portant création de Groupes de Travail Régionaux : Assaba, Brakna, Gorgol, Guidimakha
- Protocoles d'accord ART GOLD & PERCLES
- Protocoles d'accord ART GOLD & VAINCRE
- Convention ART GOLD/AMCC
- Convention ART GOLD/PNIDDLE
- Feuille de route ART/PNUD/PNIDDLE
- ART GOL, Projet GEF SGP OP5 Tenmiya
- ART GOLD, Rapport final Tenmiya
- Divers Termes de référence, Procès-verbaux et Rapports de réunion et d'activités spécifiques des Groupes de Travail : Assaba, Brakna, Gorgol, Guidimakha
- ART GOLD Mauritanie, Rapport d'identification d'une Composante Développement Economique Local, 2013
- ART GOLD International, Rapport annuel de l'Initiative ART 2013
- Implementation of the ART methodology in Latin America (<https://issuu.com/ARTpublications/docs/sistematizacion-art-al-english-16-enero-2012>)
- Résumé Rapport du processus des dialogues sur la localisation de la nouvelle agenda post 2015 (<<http://www.worldwewant2015.org/file/459727/download/500655>>)
- Measuring the effectiveness of development cooperation at the local level ([https://issuu.com/ARTpublications/docs/2013\\_art\\_measuring\\_cooperation\\_eff](https://issuu.com/ARTpublications/docs/2013_art_measuring_cooperation_eff))
- Summary report of the focus session celebrated in the framework of the First High Level Meeting of the Global Partnership for Effective Development Cooperation: Local Economic Development. A partnership approach for promoting inclusive territorial economic growth and sustainable development ([http://issuu.com/artpublications/docs/annex\\_7\\_document\\_of\\_conclusions\\_foc](http://issuu.com/artpublications/docs/annex_7_document_of_conclusions_foc))
- Summary and conclusion of the session on Local Economic Development celebrated during the 7th World Urban Forum ([https://issuu.com/ARTpublications/docs/medellin\\_side\\_event\\_final\\_report](https://issuu.com/ARTpublications/docs/medellin_side_event_final_report)).
- SNU/Mauritanie, UNDAF 2012-2016
- PNUD/Mauritanie, CPAP 2012-2016
- Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, CSLP 2010-2015

#### 4. Liste des personnes rencontrées

N°	Personnes rencontrées	Structure/Titre	Localisation
1	Mario SAMAJA	PNUD, Représentant Résident, COordonnateur SNU	Nouakchott
2	José Gabriel Vitorio LEVY	PNUD, Représentant Résident/Adjoint au Programme	Nouakchott
3	Fah Brahim Ould JIDDOU	PNUD, Leader Thématique Gouvernance	Nouakchott
4	Sidi Ould KHALIFA	PNUD, Expert National ART GOLD	Nouakchott
5	Abderrahmane Ould YAYA	PNUD, Assistant Administratif et Financier ART GOLD	Nouakchott
6	El Hassan TEGUEDI	PNUD, Suiiv-Evaluation	Nouakchott
7	Oumou SOW	PNUD, Chargé de Programme Relèvement	Nouakchott
8	Cherif Mohamed KANE	PNUD, Leader Thématique Environnement	Nouakchott
9	Liman ABDAWA	PNUD, Chargé de Programme Environnement/Point Focal AMCC	Nouakchott
10	Amadou BA	PNUD, Coordonnateur SGP	Nouakchott
11	Aïchérou WAGUE	PNUD, Leader Thématique Lutte contre la Pauvre	Nouakchott
13	Gustave OUATARA	PNUD, Chargé de Programme VNU	Nouakchott
12	Mounina BA	PNUD, Assistante SGP	Nouakchott
14	Abdi Ould HORMA	MIDEC/Directeur Général des Collectivités Locales/ DNP ART GOLD	Nouakchott
17	Mohamed Lemine SALIHI	Ministère de l'Emploi, e la Formation Professionnelles et des Technologies de l'Information/Directeur Général des Technologies de l'Information et de la Communication, Coordonnateur Adjoint Projet Connectivité Nationale	Nouakchott
18	Yaya Ould ABDAYEM	MAED/Directeur Général Stratégies et Politiques de Développement	Nouakchott
20	Cheikh Oul ZEIDANE	MAED/Directeur des Stratégies et Politiques de Développement	Nouakchott
21	Ely Ould OUDEUDKA	Directeur Adjoint au MAED	Nouakchott
22	Mohamed Ould BABETTA	PNDDLE, Coordonnateur	Nouakchott
23	Cheikh Ould ABDALLAHI EWAH	Chargé de Mission MIDEC/Ancien Waly Assaba	Nouakchott
24	Sadbou Ould Mohamet	PNDDLE, Coordonnateur technique	Nouakchott
26	Nemine Ould AININA	VAINCRE, Coordonnateur National	Nouakchott
27	ETthmane BA	UE/Chargé de Programme	Nouakchott
28	Britta GILL	GIZ/Conseillère Technique/AMCC Milieu Rural	Nouakchott
29	Mohamed El Hasan Ould Mohamed Saad	Waly de l'Assaba	Assaba
30	Zeid Ould MESSOUD	Président ONG Sahel VERT/Assaba	Assaba

31	Seynabou Mint KHOU	Présidente Groupement/Guiguïh 1	Assaba
33	EL Khara Ould AHMED	Président Groupement Guiguïh 2	
34	Abdalah Ould ELY	Notable/Guiguïh	
35	Ahmed Assan ABDALAH	Notable/Guiguïh	Assaba
36			
38	NDongo DAHA	VNU/MAED Délégation Assaba	Assaba
39	Cheikh Ould DAHMANE	Délégué Statistiques/Assaba	Assaba
40	Cheikh BAYI	Chef Service Décentralisation/Assaba	Assaba
41	Mahamed TOURE	Conseiller Technique/Waly/Assaba	Assaba
42	Mohamed BABA	Chef Cellule Régionale MAED/Assaba, Secrétaire Exécutif GTR	Assaba
43	Mariam DIARRA	Délégation Régionale Agriculture.Assaba	Assaba
44	Sidi MOCTAR	Société civile/Assaba	Assaba
45	Mohamed Lemine Sidi BRAHIM	Kiffa/Maire	Assaba
46	Mohamed Ould CHEIKH	Kiffa/1 <sup>er</sup> Adjoint au Maire	Assaba
47	Moctar Ould ETHMANE	Kiffa/2 <sup>nd</sup> Adjoint au Maire	Assaba
48	Mohamed Ould DADDE	Kiffa/Secrétaire Général	Assaba
49	Mohamed Mustapha Ould Mouhamed VALL	Waly de Gorgol	Gorgol
50	Abou Samba SOW	Maire de Kaédi	Gorgol
51	Mahamedou Adama LO	Ex-VNU ART GOLD/Kaédi	
52	Dieynaba DIALLO	ACF/Membre GTR Gorgol	Gorgol
53	Mahamadou A. TANDIA	Réseau ONG Gorgol	Gorgol
54	Ibrahima BA	Chef de village de Goural	Brakna
55	Ousmane BA	Club Ecoute Communautaire/Goural	Brakna
56	El Hadji Samba BA	Notable/Goural	Brakna
47	Alassane BA	Notable/Goural	Brakna
58	Mika BA	Notable/Goural	Brakna
59	Mariama BA	Présidente Coopérative/Goural	Brakna
60	Aïssata BA	Secrétaire Générale Coopérative/Goural	Brakna
61	Johannes KRASSNITZER	ART International, Programme Specialist	Bruxelles
62	Luana NATALI	ART International	Bruxelles

## **5. Termes de référence de la mission**

### **I. Contexte**

La République Islamique de Mauritanie compte une population d'environ 3.364.940 habitants en 2009, repartis sur une superficie de 1.030.700 km<sup>2</sup>. Le pays est à 90% désertique et faiblement peuplé ; néanmoins, la démographie est caractérisée par une très forte croissance oscillant autour des 2.5% par an<sup>2</sup>, ainsi que par une sédentarisation et urbanisation accrues.

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

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

### **II. Objet de l'évaluation**

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

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

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

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

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

## - Les Systèmes Locaux des Services Socio-sanitaires

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

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

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

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

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

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

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

### **III. Portée et objectifs de l'évaluation**

#### **1. Objectif général**

La présente évaluation a pour objectif de fournir aux partenaires du programme, i.e. le PNUD, le Ministère des Affaires Economiques et du Développement, le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation et les autres partenaires, des informations d'appréciation des réalisations du

programme, de tirer des enseignements et de capitaliser sur les bonnes pratiques ainsi que des recommandations pour l'orientation à prendre pour l'atteinte des résultats attendus et la consolidation et la pérennisation des acquis du programme.

## **2. Objectifs spécifiques**

1. Apprécier la pertinence des actions et les progrès sur la voie de réalisation des résultats depuis le démarrage du programme en 2011 ;
2. Analyser la pertinence des actions par rapport aux priorités dans le domaine de la promotion d'un cadre de coopération, de coordination et de pilotage du développement régional ;
3. Formuler des recommandations en vue d'accélérer la mise en œuvre du projet et maximiser l'atteinte des résultats envisagés d'ici 2015.

## **IV. Critères clefs de l'évaluation**

L'évaluation devra analyser les points suivants :

**Pertinence** du programme relativement aux :

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

**Efficacité** à travers une analyse de :

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

**Efficience**, l'évaluation s'intéressera, par rapport aux produits réalisés et aux résultats atteints, à :

- L'utilisation des ressources du projet (adéquation des moyens et activités aux résultats à atteindre, bon usage des ressources, capacités d'exécution, etc.) ;
- Les partenariats mis en place, en lien avec les autres intervenants du secteur.

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

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

## **V. Questions relatives à l'évaluation**

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

### **1. Evaluation des performances du programme**

Les préoccupations majeures auxquelles il faudra répondre sont :

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

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

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

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

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

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

- Le programme possède-t-il une vision claire des résultats à atteindre et des moyens nécessaires devant être mobilisés à cet effet ?
- la justification et le cadre de ressources et résultats du projet sont-ils pertinents pour l'atteinte des objectifs au regard du contexte national ?
- les hypothèses et les risques identifiés ont-ils été pertinents ? ont-ils été bien gérés ?
- le programme a-t-il été bien conçu et s'insère-t-il dans les stratégies nationales en matière d'appui à la gouvernance territoriale pour la coordination des actions de développement local ?
- les arrangements de gestion du projet étaient-ils adéquats et appropriés
- la gestion du projet a-t-elle été axée sur l'atteinte des résultats ?
- existe-t-il des goulots d'étranglement au niveau des décaissements entre le PNUD et le projet ?
- les systèmes de gestion et de rapportage ont-ils fonctionné correctement ?
- quel a été la qualité et la pertinence de l'appui technique du PNUD dans la mise en œuvre du projet et l'atteinte des résultats
- La nature catalytique : Dans quelle mesure le projet a eu un effet catalyseur, en substance, financièrement et en termes de développement et / ou le renforcement des partenariats ?

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

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

- L'appui à la mise en œuvre des priorités nationales comme :
  - Le développement économique local, l'environnement ainsi que reflétées par les stratégies nationales de développement
  - La cohérence avec les approches et priorités du PNUD
  - La collaboration avec les autres intervenants dans le domaine
  - La plus-value attribuable au PNUD
  - Le positionnement des autres partenaires dans le domaine

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

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

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

### **VI. Résultats attendus**

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

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

### **VII. Produits attendus**

La mission devra produire les rapports suivants :

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

- Rapport d'évaluation finale.
- Une présentation power point sur les résultats, conclusions et recommandations de la mission

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

## VII. Méthodologie

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

- 1. Consultation de la bibliographie existante :** exploitation de toute la documentation produite dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Au cours de cette phase, la mission procédera à une revue documentaire qui consistera entre autres, à collecter les informations disponibles sur les approches, outils, et mécanismes de planification, de mise en œuvre et de suivi du projet ainsi que la documentation générée à l'occasion de l'exécution du projet. A cet effet une liste de documents obligatoires à considérer par la mission sera fournie à la mission. Sur cette base la mission fournira une note méthodologique.
- 2. Approche participative :** Il s'agit de l'organisation des réunions de travail avec les principaux acteurs et bénéficiaires sur les résultats du projet. Dans ce cadre, le consultant rencontrera les partenaires nationaux et régionaux/locaux ainsi que les principaux partenaires techniques et financiers et les programmes et projets intervenant en la matière notamment la coopération espagnole, le PNIDDLE (quoi ?), le programme VAINCRE, l'Union Européenne, la GIZ.

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

## VIII. Structure du rapport

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

- Une synthèse de trois pages au maximum décrivant les but et les objectifs de l'évaluation, l'approche et les méthodes d'évaluation et un résumé des principales déductions, conclusions et recommandations.
- L'étendue et les objectifs de l'évaluation en abordant les principales questions liées à l'évaluation
- L'approche et méthodes d'évaluation
- L'analyse des données
- La matrice d'évaluation remplie
- Une mise à jour des indicateurs du programme, discussion de leur pertinence et éventuellement proposition d'autres indicateurs pertinents
- Les déductions et conclusions
- Les recommandations
- Et les enseignements tirés

## IX. Profil de consultant

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

Il doit répondre au profil suivant :

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

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