



*Au service
des peuples
et des nations*

Rapport provisoire

**Analyse des interventions du PNUD en
matière de développement communautaire**

**Youssoufou CONGO
Alioune OULD AHMED**

14 novembre au 23 décembre 2016

SOMMAIRE

Sommaire	ii
Abréviations et acronymes.....	v
Tableaux.....	vi
Remerciements.....	vii
Résumé Exécutif	viii
1. Contexte et brève présentation du programme Pays 2012-2016	viii
2. Objectif de l'évaluation.....	viii
2. Résultats obtenus	viii
4. Leçons apprises et recommandations.....	x
Introduction.....	1
0.1. Contexte et justification.....	1
0.2. Objectif et portée de l'évaluation.....	2
0.3. Questions clés de l'évaluation	3
0.4. Déroulement opérationnel de la mission d'évaluation.....	5
0.5. Difficultés rencontrées	5
1. Méthodologie	7
1.1. Approche méthodologique	7
1.2. Règles d'intervention	7
1.3. Processus de collecte des données	7
1.4. Traitement et analyse des données collectées.....	10
2. Les interventions du PNUD en matière de développement communautaire	12
2.1. Contenu programmatique du CPD 2012-2016	12
2.1.1. Axes stratégiques	12
2.1.2. Cadre d'exécution.....	13
2.1.3. Cadre budgétaire.....	14
2.2. Le PNUD Mauritanie et le développement communautaire	14
2.2.1. Les interventions en matière de développement communautaire : objectifs et produits	14
2.2.2. Domaines et zones prioritaires	14
3. Pertinence des interventions du PNUD en matière de développement communautaire	17
3.1. Un alignement réussi.....	17
3.2. Des efforts louables pour assurer une plus grande harmonisation.....	18
3.3. Alignement aux priorités locales	19
3.4. Cohérence avec les besoins prioritaires et les attentes des bénéficiaires	20
3.5. Une approche multisectorielle/pluridimensionnelle non systémique	21
3.6. Un processus ouvert et participatif.....	22
3.7. Des efforts soutenus pour impliquer les femmes au titre de l'identification des besoins, de l'exécution et comme bénéficiaires	22
3.8. les leçons de bonne gouvernance du PNUD.....	24
3.9. Une prise en compte de dimension environnementale effective	24
3.10. Une relative faible prise en compte de la formation et l'insertion économique des jeunes.....	24
3.11. La prise en compte de la dimension culturelle	25

3.12. Le choix des zones d'intervention est pertinent.....	26
4. Efficacité des interventions du PNUD en matière de développement communautaire.....	27
4.1. Le niveau de réalisation des produits/résultats attendus de la mise en œuvre du CPD 2012-2016	27
4.2. Les investissements importants ont réalisés et sont fonctionnels.....	29
4.3. Opérationnalité et fonctionnement des équipements	33
4.4. L'efficacité des partenariats.....	34
4.5. La visibilité du PNUD.....	34
4.6. Le cadre de suivi de l'effet des interventions du PNUD.....	35
4.7. Les facteurs ayant impacté l'efficacité des interventions du PNUD	36
5. Efficience des interventions du PNUD en matière de développement communautaire.....	37
5.1. Efficience de la gestion des projets et programmes de développement communautaire.....	37
5.1.1. La mobilisation des ressources.....	37
5.1.2. La gestion des ressources humaines et financières.....	38
5.2. Synergie/complémentarité et enrichissement mutuel entre les différents projets et programme de développement communautaire	39
5.3. Autres facteurs ayant impacté l'efficience des interventions du PNUD.....	41
6. Impacts des interventions du PNUD en matière de développement communautaire	42
6.1. Impacts immédiats des interventions du PNUD sur les conditions de vie des bénéficiaires.....	42
6.1.1. Amélioration des moyens d'existence des bénéficiaires, mais limitée.....	42
6.1.2. Amélioration de l'accès aux services sociaux de base.....	43
6.2. Impacts de plus long terme des interventions du PNUD sur les conditions de vie des bénéficiaires.....	44
6.3. Impacts des interventions du PNUD en termes de dynamiques impulsées aux niveaux économique et social.....	44
6.3.1. La dynamique des relations intercommunautaires et la cohésion sociale.....	44
6.3.2. La dynamique de remise en cause des inégalités basées sur le genre.....	45
6.3.3. La dynamique de développement local.....	45
6.4. Les autres facteurs ayant influé sur les impacts des interventions du PNUD	46
7. Durabilité des acquis/résultats des interventions du PNUD en matière de développement communautaire.....	47
7.1. Durabilité des activités agricoles et maraîchères.....	47
7.2. Durabilité des AGR communautaires financées.....	47
7.3. Durabilité des autres investissements réalisés	48
7.4. Une implication réelle des partenaires, des autorités locales et des bénéficiaires.....	49
8. Conclusions, leçons apprises et recommandations.....	50
8.1. Par rapport à la pertinence des interventions du PNUD.....	50
8.2. Par rapport à l'efficacité des interventions du PNUD.....	53
8.3. Par rapport à l'efficience des interventions du PNUD	55
8.4. Par rapport aux impacts des interventions du PNUD.....	56
8.5. Par rapport à la durabilité des interventions du PNUD.....	57
Bibliographie.....	59
Annexes	61
Annexe 1 : Termes de référence	62

Annexe 2 : Témoignages (impacts)	74
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées et des structures visitées	76
Annexe 4 : Outils de collecte des données.....	78

PDF Pro Evaluation

ABREVIATIONS ET ACRONYMES

ART GOLD	Articulation des réseaux et thématiques pour la gouvernance et le développement local
AFRES	Association Femmes Relais pour l'Education et la Sensibilisation
AGR	Activités Génératrices de Revenu
AMCC	Alliance mondiale contre le changement climatique en Mauritanie
APROMI	Association Professionnelle des Institutions et Opérateurs de la Microfinance
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
MDGF	Fonds pour la réalisation des OMD
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODOC	Document de projet/programme
PTMF	Plateforme solaire multifonctionnelle
SNU	Système des Nations Unies
UN	United Nations
UNDAF	Plan cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement
UNEG	Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation
UNHCR	Haut Commissariat des Nations Unies aux Réfugiés
VIH/SIDA	Virus d'Immunodéficience Humaine/Syndrome d'immunodéficience acquise
USD	Dollar des Etats-Unis
UNCDF	United Nations Capital Development Fund

TABLEAUX

Tableau 1. Acteur clés et personnes ressources rencontrées	8
Tableau 2. Discussions de groupe avec les bénéficiaires et leurs représentants.....	8
Tableau 3. Ouvrages et réalisations visités.....	10
Tableau 4. Liste des projets et programmes de développement communautaire.....	16
Tableau 5. Axes stratégiques du CSLP 2011-2015 et du CPD 2012-2016	18
Tableau 6. Axes stratégiques de l'UNDAF 2012-2016 et du CPD 2012-2016.....	19
Tableau 7. Besoins prioritaires des populations et activités réalisées ou prévues	20
Tableau 8. CPD 2012-2016 : résultats et/ou indicateurs prévus et résultats atteints	28
Tableau 9. Nombre de régions et localités couvertes par les interventions du PNUD.....	29
Tableau 10. Types d'investissements réalisés (synthèse).....	30
Tableau 11. Ouvrages/réalisations : PTMF, moulins à grain, décortiqueuses, motopompes/pompes solaires, moyens d'exhaure et clôtures maraîchères	31
Tableau 12. Ouvrages/réalisations : points d'eau, clôtures pluviales, foyers améliorés, fonds de roulement et emplois créés	32
Tableau 13. Ressources financières selon les axes du CPD 2012-2016 et les projets et programmes de développement communautaire (en USD).....	38
Tableau 14. Réalisation financière selon les axes du CPD 2012-2016 et les projets et programmes (en USD).....	39

REMERCIEMENTS

L'équipe d'évaluateurs tient à remercier l'équipe du PNUD Mauritanie pour sa franche collaboration et son appui. Les partenaires du PNUD Mauritanie ainsi que les populations bénéficiaires et leurs représentants (comités villageois, comités de gestion des plateformes solaires multifonctionnelles et comités de gestion des coopératives) qui nous ont aussi reçus avec chaleur et qui nous ont apporté une collaboration d'autant plus appréciée qu'au moment de l'évaluation certains projets et programmes d'appui étaient officiellement terminés. Des remerciements vont également à tous les volontaires, responsables des institutions partenaires ou membres des comités villageois, qui nous ont accompagnés avec empressement visiter les ouvrages et réalisations des projets et programmes de développement communautaire. Leur disponibilité a été sans faille, à la hauteur de leur engagement envers le PNUD et ses partenaires.

RESUME EXECUTIF

1. Contexte et justification

- i. Le contexte, tel que décrit dans les termes de référence de la mission est marqué par les manifestations les plus visibles des contraintes multiformes, structurelles et conjoncturelles, qui affectent l'économie de la Mauritanie et plus largement la société mauritanienne : l'inégale répartition de la population, les contraintes physiques, l'insuffisance des ressources budgétaires du pays, le fait que le pays vient juste de sortir de la catégorie des pays les plus pauvres, l'incidence de la pauvreté, l'inégale répartition de la richesse nationale, le taux de chômage qui se situe à 12,85% en 2014, l'insécurité alimentaire touche une bonne partie de la population et plus particulièrement les populations des wilayas du sud et de l'est du pays, le défi de la cohésion sociale, les séquelles de l'esclavage et le problème d'accès à la terre.
- ii. Raison pour laquelle, en développant son programme de Pays 2012-2016 (CPD 2012-2016), le PNUD Mauritanie s'est engagé à privilégier des interventions de programmes de développement communautaire ayant un impact transversal sur la protection et la valorisation des ressources naturelles, l'adaptation aux changements climatiques et la sécurité alimentaire, l'égalité genre, la cohésion sociale, etc.
- iii. Le CPD 2012-2016 se trouve en novembre 2016 à un mois de son terme et nécessite une évaluation de tous les projets et programmes de développement communautaire mises en œuvre depuis 2012. C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente analyse des interventions du PNUD Mauritanie en matière de développement communautaire qui se justifie par la nécessité d'identifier les facteurs critiques de succès ou d'échec de ces interventions, les processus et les décisions ayant un impact global sur l'atteinte des objectifs et d'établir une liste des bonnes pratiques en termes d'approches en matière de développement communautaire ainsi que des conclusions et recommandations qui serviront à alimenter la planification et à déterminer le positionnement stratégique du PNUD pour le prochain cycle de programmation 2018-2022.

2. Objectif de l'évaluation

- iv. Evaluer les résultats, les réalisations, défis et leçons apprises de la mise en œuvre des interventions du PNUD Mauritanie en matière de développement communautaire dans le cadre de son programme de pays 2012-2016 ;
- v. Tirer les conclusions de cette évaluation et faire des recommandations pratiques permettant au PNUD de :
 - ✓ s'assurer de l'opportunité de l'intervention du PNUD en matière de développement communautaire ;
 - ✓ adapter ses stratégies et approches d'intervention pour des changements structurels et des solutions durables ;
 - ✓ faire le point sur le partenariat développé au cours de la période écoulée (résultats atteints et objectifs à atteindre) ;
 - ✓ apprécier la contribution de l'intervention du PNUD en la matière et son positionnement stratégique ;
 - ✓ analyser la prise en compte effective de la dimension Genre ;

- ✓ définir les actions stratégiques des interventions du PNUD en matière de développement communautaire dans le cadre du prochain programme 2018-2022.

vi. Il s'agit plus spécifiquement de :

- ✓ Documenter l'efficacité, l'efficacé, la durabilité, la pertinence et l'impact des interventions du PNUD en matière de développement communautaire durant la période 2012-2016 ;
- ✓ Documenter les leçons apprises, les bonnes/mauvaises pratiques ;
- ✓ Collecter les données et appuyer la définition de situations de référence pour mesurer les progrès et les résultats de mise en œuvre de futures programmes dans le domaine ;
- ✓ Faire des recommandations stratégiques et opérationnelles pour améliorer l'impact et la mise en œuvre des interventions futures dans le domaine.

3. Principaux résultats de l'évaluation, leçons apprises et recommandations

Par rapport à la pertinence des interventions du PNUD

- Principaux constats

vii. La pertinence générale des interventions du PNUD en matière de développement communautaire est bonne, ce pour plusieurs raisons :

- ✓ Les interventions du PNUD sont en droite ligne avec les orientations stratégiques du CSLP 2011-2015 et entrent dans le cadre de la mise en œuvre du CPD 2012-2016 qui, lui-même, est aligné à la fois sur le CSLP 2011-2015 et sur l'UNDAF 2012-2016.
- ✓ Le choix des régions d'intervention (Assaba, Brakna, Gorgol, Guindimakha, Tagnant et les deux Hodh) est éminemment pertinent pour la conduite des différents projets et programmes de développement communautaire, car ces régions sont des zones agro-pastorales caractérisées par des populations en situation d'insécurité alimentaire et sont considérées comme étant parmi les régions les plus pauvres de la Mauritanie. Par ailleurs, certaines régions comme le Hodh El Charghi ont-elles pas connu, en 2012, un important afflux des réfugiés maliens qui a contribué à ruiner les ressources naturelles, en particulier les pâturages, l'eau, le bois pour faire du feu, entraînant une dégradation de l'environnement et des risques de tensions accrues avec la population hôte.
- ✓ Les actions de développement communautaire ciblent l'agriculture, le maraîchage, l'hydraulique, les activités communautaires génératrices de revenus, la consolidation de la paix et le renforcement de la cohésion sociale, la préservation et la protection de l'environnement et l'adaptation aux changements climatiques reliées au relèvement économique et à la sécurité alimentaire. Des activités qui correspondent à des priorités locales et aux besoins prioritaires des populations cibles, à savoir les populations vulnérables, et qui sont mises en œuvre dans une approche plurisectorielle/multidimensionnelle et participative.
- ✓ Le besoin de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes a été amplement pris en compte par les interventions du PNUD, toujours dans une approche participative. Les femmes représentent 98% des bénéficiaires des kits maraîchers et des clôtures maraîchères, 80% des bénéficiaires des moulins à grain et

des décortiqueuses, 60% des bénéficiaires des motopompes/pompes solaires et des emplois créés dans le cadre du programme «Cash for Work» et 52% des bénéficiaires des plateformes solaires multifonctionnelles.

- ✓ Les interventions du PNUD font la part belle aux questions environnementales (la préservation et la protection de l'environnement, la gestion des ressources naturelles, la prévention et la gestion des catastrophes naturelles, la résilience et l'adaptation aux changements climatiques, etc.) et les traitent comme une priorité. Ces questions sont considérées en Mauritanie comme étant des questions existentielles.
- ✓ La dimension socioculturelle est prise également en compte dans les interventions du PNUD. A titre d'illustration, le PNUD compose avec les différentes communautés sans distinction aucune. Le ciblage des zones d'action est fait de manière objective ayant pour seuls critères les besoins prioritaires des populations et les opportunités offertes pour la circonstance.
- ✓ En revanche, on a peu pris en compte les problématiques de la formation des jeunes (filles et garçons) et de leur insertion économique. D'autres problématiques ont reçu peu ou pas d'attention comme le développement de la chaîne des valeurs agricole et maraîchère, le financement d'unités de stockage/conservation ou de transformation des produits agricoles, la réhabilitation/construction des infrastructures scolaires et sanitaires, l'accès au crédit, etc.

- *Enseignements :*

- viii. Parce que l'amélioration des conditions d'existence des populations vulnérables suppose d'agir simultanément sur les différentes dynamiques qui freinent la réalisation de cet objectif (exclusion économique et sociale, problème de gouvernance locale, insécurité, changements climatiques, etc.), les interventions en matière de développement communautaire doivent être développées dans une approche plurisectorielle/multidimensionnelle afin de prendre en considération tous les besoins des populations cibles (populations démunies).
- ix. Parce que le besoin d'accéder à des services sociaux de base comme l'éducation et la santé sont un besoin vital pour des populations vulnérables, il est vital de le prendre en compte dans les interventions de développement communautaire.
- x. Les efforts pour développer des activités génératrices de revenus (AGR) pour les populations démunies ne produiront pas des résultats significatifs et durables si parallèlement tout n'est fait pour que les bénéficiaires aient accès au crédit, soient bien formés pour gérer les AGR et soient suivis et accompagnés dans la durée.

- *Recommandations :*

- xi. Continuer à développer les interventions en matière de développement communautaire dans une approche plurisectorielle/multidimensionnelle, mais approfondir la réflexion sur les thématiques et les problématiques d'intervention en matière de développement communautaire afin d'identifier d'autres objectifs et des résultats partagés par tous les partenaires, à savoir le gouvernement, les agences du SNU, les ONG nationales, les ONG d'inspiration internationale (nous pensons notamment au développement des infrastructures scolaires et sanitaires, l'accès au crédit ou à la lutte contre le chômage des jeunes) qui (1) permettent une convergence réussie d'actions communes sur le terrain (2) rencontrent mieux les besoins des populations.
- xii. Pour ce qui est de la construction/réhabilitation des infrastructures socio-économiques telles que les écoles, les centres de santé et les maternités, le PNUD n'a sans doute pas

les moyens de le faire. Mais il peut renforcer le plaidoyer auprès du Gouvernement et des autres agences du SNU comme l'UNICEF et l'OMS.

- xiii. Continuer à faire de la question du genre une priorité en privilégiant les AGR à fort impact sur la relance économique des femmes (moulins à grain, décortiqueuses, maraîchage...) et en testant de nouvelles AGR (micro-unités de conservation et de transformation des produits agricoles, embouche de petits et gros ruminants). Continuer également à faire des questions environnementales (surtout les questions en lien avec la résilience économique et la résilience en sécurité alimentaire des plus vulnérables) une priorité.
- xiv. Prendre davantage en compte et accorder plus d'importance à l'emploi des jeunes (filles et garçons) constituerait un pas en avant important dans la mesure où l'oisiveté des jeunes est un facteur déterminant des risques d'insécurité. La prise en compte des besoins de formation et d'insertion économique des jeunes dans un projet ou un programme recommande que l'on commence par (1) identifier les filières de formation prometteuses et les secteurs générateurs de revenus et d'emploi existants, (2) évaluer l'offre de formation technique et professionnelle, formelle et informelle, existante (structures, programmes de formation et niveau d'adéquation, capacités, expérience, etc.), avant (3) d'élaborer le document de projet/programme (Gouvernement, PNUD et autres agences du SNU).
- xv. Toujours s'assurer que le processus de formulation des projets et programmes privilégie la recherche d'impacts durables auprès des bénéficiaires en s'assurant (1) que l'objectif de durabilité est posé dès le départ, (2) que les populations sont suffisamment informées et sensibilisées sur la question du maintien à long terme des acquis et résultats des projets et programmes et surtout que des dispositifs de leur pérennisation sont mis en place (formation, suivi-conseil, accompagnement), et (3) que la stratégie de désengagement qui ne met pas en péril la pérennisation des acquis et des résultats engrangés.
- xvi. Pour l'appui aux secteurs agricole et maraîcher, considérer l'ensemble de la chaîne des valeurs agricole (production, commercialisation et transformation) et donc (1) continuer à appuyer la production (semences, kits maraîchers, clôtures pluviales et maraîchères, formation en techniques agricoles et maraîchères, etc.), (2) soutenir parallèlement la commercialisation et la transformation des produits agricoles à travers le financement d'unités de stockage/conservation et de transformation, et (3) former et accompagner les bénéficiaires.
- xvii. Mieux exploiter le potentiel de la microfinance (1) en veillant à ce que la conception des projets et programmes de développement communautaire prennent suffisamment et clairement en compte la question du financement de la chaîne des valeurs agricole, (2) en assurant une meilleure intégration activités agricoles/AGR/PTM et mécanismes financiers locaux pour une meilleure viabilité et pérennité de ces activités/investissements, (3) en s'impliquant dans l'éducation financière des populations.
- xviii. Plus généralement, accorder une plus grande attention au développement du secteur de la microfinance, voire aussi à l'entrepreneuriat rural (1) en actualisant la Stratégie nationale de microfinance, (2) en examinant la possibilité d'élaborer et de mettre en œuvre un Programme d'appui au secteur de la microfinance en Mauritanie, ce en collaboration avec le Gouvernement Mauritanien et l'UNCDF, en (3) s'assurant que ce nouveau programme appuiera les institutions de microfinance se déployant en milieu rural, finançant la chaîne des valeurs agricole et/ou offrant des services

financiers innovants et adaptés aux besoins des populations vulnérables tels que le « Crédit warrantage », le produit « crédit-épargne », la Mobile Banking, etc.

Par rapport à l'efficacité des interventions du PNUD

- Principaux constats

- xix. L'efficacité globale des interventions du PNUD est bonne. La plupart des activités/indicateurs relatifs aux interventions en matière de développement communautaire prévus au départ par le CPD 2012-2016 ont été réalisés. Un peu plus de 133000 personnes vulnérables (dont 54% de femmes) ont pu accéder à des lopins de terre et des périmètres irrigués sécurisés, des semences, des outils aratoires, des motopompes/pompes solaires ou des kits maraîchers et pratiquer l'agriculture et le maraîchage ; ont pu développer des AGR communautaires (moulins à grain, décortiqueuses, etc.) ; ont reçu des foyers améliorés ou accédé à de nombreuses infrastructures communautaires (PTMF, points d'eau) construites ou réhabilitées avec la modalité « Cash for Work » .
- xx. Au total, 13 PTMF ont été mises en place ; 38 moulins à grain, 8 décortiqueuses, 9 motopompes, 75 kits maraîchers et 2800 foyers améliorés ont été distribués ; 85600 m de grillage ont été installés autour des périmètres des cultures pluviales et 73000 m autour des périmètres des cultures maraîchères ; 44 points d'eau à usage domestique ou animalier ont été construits/réhabilités. Le coût total de ces investissements est de près de 1,6 million de dollars.
- xxi. 62 coopératives agricoles ont été appuyées et leurs membres ont bénéficié de diverses formations, 120 acteurs locaux (ONG, leaders communautaires, représentants des services techniques environnementaux) et des centaines de jeunes aussi.
- xxii. Cependant, bon nombre d'équipements (les moulins à grain et les décortiqueuses, notamment) n'étaient pas fonctionnels ou tournaient au ralenti à la date de la mission.
- xxiii. La mission a pu également constater que les moulins et les congélateurs à énergie solaire sont sous-utilisés à cause de la faible puissance des panneaux solaires.

- Enseignements

- xxiv. On ne peut pas comprendre la bonne efficacité globale des interventions du PNUD sans prendre en compte l'importance des financements mobilisés (pas moins de 1,6 millions de dollars).
- xxv. Financer les activités à dominante féminine comme le maraîchage et faciliter l'accès des plus vulnérables au revenu à travers le développement d'AGR communautaires tels que les moulins à grain et les décortiqueuses sont une voie royale pour accroître l'inclusion des femmes dans les projets et programmes de développement communautaire.

- Recommandations

- xxvi. Toucher plus de bénéficiaires et satisfaire les besoins des femmes (1) en continuant à privilégier le financement des activités agricoles et maraîchères et les AGR communautaires (moulins à grain et décortiqueuses) et (2) en mettant en place d'autres AGR (micro-unités de conservation et de transformation des produits agricoles, embouche).

Par rapport à l'efficacité des interventions du PNUD

- Principaux constats

- xxvii. Pour ce qui concerne le CPD 2012-2016, un montant de 5610856,67 UDS a été mobilisé. Ce montant (5610856,67 UDS sur 5 ans) représente 15,96% des ressources prévues. Les ressources financières nécessaires à l'exécution du programme et partant des projets et programmes de développement communautaire n'ont pas été mises en place.
- xxviii. Le taux d'exécution générale des ressources budgétisées des projets et programmes de développement communautaire s'est révélé particulièrement élevé avec un pourcentage d'ensemble de 98%.
- xxix. Trois facteurs au moins ont influencé favorablement l'efficacité des interventions du PNUD : la contribution des bénéficiaires à la réalisation de certains ouvrages et réalisations (Cash for Work), la collaboration sur le terrain avec d'autres agences du SNU qui a permis d'éviter les duplications et le gaspillage d'énergies et de ressources, et la flexibilité dans l'exécution des budgets et dans l'utilisation des fonds.
- xxx. D'autres facteurs ont impacté négativement l'efficacité des interventions du PNUD : l'« enclavement » de certaines localités qui contribuent à alourdir les coûts de transport des matériaux et équipements et la lenteur des déboursements qui a retardé la réalisation de certains ouvrages/réalisations.

- Enseignements :

- xxxi. La flexibilité dans l'exécution d'un projet/programme et dans l'utilisation des fonds permet d'introduire des innovations dans le projet/programme et, *in fine*, d'améliorer son efficacité.
- xxxii. Lorsque différentes agences des Nations Unies interviennent ensemble dans le cadre d'un projet conjoint ou collaborent sur le terrain cela crée les conditions pour une intervention à forte valeur ajoutée et/ou à plus grande efficacité.

- Recommandations

- xxxiii. Développer des stratégies permettant de maîtriser les coûts des investissements, notamment en impliquant les populations dans la réalisation des activités dont elles sont bénéficiaires.
- xxxiv. Privilégier la conception et la réalisation des conjoints avec les autres agences du système des Nations Unies.
- xxxv. Continuer à favoriser une flexibilité dans l'exécution des projets et programmes de développement communautaire et dans l'utilisation des fonds.

Par rapport aux impacts des interventions du PNUD

- Principaux constats

- xxxvi. Si on s'arrête à l'impact des interventions du PNUD en termes de bénéfices pour les populations bénéficiaires, tout indique que les interventions du PNUD ont contribué, avec d'autres facteurs, à une amélioration de la situation, à la fois en termes quantitatifs (matériels, monétaires) et qualitatifs (impression de plus grand mieux-être).

- xxxvii. Les AGR financées génèrent très souvent un revenu monétaire permettant aux bénéficiaires d'acheter des vivres et des condiments pour combler les déficits alimentaires contribuant directement à la sécurité alimentaire des populations, de financer d'autres activités, de se soigner ou d'envoyer leurs enfants à l'école.
- xxxviii. Les effets des interventions du PNUD en matière de développement communautaire et plus singulièrement sa contribution à l'amélioration de l'accès des bénéficiaires aux ressources économiques (terre, activités, revenus, etc.) aux services sociaux (eau et formation) sont très visibles.
- xxxix. Les interventions du PNUD ont initié des dynamiques des relations intercommunautaires et la cohésion sociale, dans la remise en cause des inégalités basées sur le genre et dans le développement local, qui, bien que lentes à se mettre en place, n'en traduisent pas moins une certaine transformation en cours au sein de la société.
- xl. Par contre, le financement de la chaîne des valeurs agricole et maraîchère, seuls à même d'avoir une incidence significative et à plus long terme sur la sécurité alimentaire des ménages, demeure un défi.
- xli. On peut aussi s'interroger sur l'impact des plateformes solaires multiformes compte tenu de la faible capacité des panneaux solaires installés et de la faible productivité induite des moulins et des congélateurs.
- xlii. L'impact des interventions du PNUD a été affecté par de nombreux facteurs : les retards pris au démarrage de certains projets et programmes (programme AMCC, par exemple), les faibles capacités des communautés notamment en gestion des AGR, la dépendance de la pluviométrie, les problèmes de formation, de suivi et d'accompagnement des bénéficiaires.

- *Enseignements :*

- xliii. Lorsque le développement communautaire est pensé et organisé sur un processus au centre duquel on place les communautés de base, il s'appuie alors sur des bases solides mettant en branle des dynamiques de transformation en profondeur de la société.
- xliv. Financer la production agricole et maraîchère sans s'intéresser aux activités en aval de la production, c'est-à-dire la commercialisation et la transformation, c'est réduire les chances d'accroître les revenus des producteurs et de renforcer leur capacité de résilience notamment en sécurité alimentaire.

- *Recommandations*

- xlv. Continuer à soutenir les actions qui valorisent l'implication des populations et de leurs organisations.
- xlvi. Financer la chaîne des valeurs agricole et maraîchère pour plus d'impact sur le relèvement économique et la résilience en sécurité alimentaire des producteurs, de leurs familles et de la communauté.
- xlvii. Pour les AGR, mettre l'accent sur les formations en gestion (tenue des carnets, sécurisation de l'argent...) ; pour les PTMF, renforcer les capacités des moyens de production des équipements en augmentant la puissance des panneaux solaires.

Par rapport à la durabilité des acquis et des résultats des interventions du PNUD

- Principaux constats

- xlvi. L'appropriation et l'implication des bénéficiaires et de leurs représentants ont constitué une plus-value pour renforcer la pérennité des interventions du PNUD. Une telle pérennité ne peut se construire que dans le temps suivant l'implication forte des partenaires locaux et des autorités locales dont l'engagement doit dépasser la seule mise en œuvre ou le choix des sites des réalisations.
- xlix. Toutefois, la pérennité de certains acquis et résultats des interventions du PNUD reste ouverte. Il a des cas où, avec la fin de l'appui du PNUD, se pose la question de la viabilité de certains ouvrages/réalisations (cas par exemple des points d'eau à usage domestique ou animalier et des clôtures pluviales et maraîchères). Il y a des cas où la question de la pérennité des ouvrages/réalisations qui génèrent des revenus et/ou disposent de structures gestion (cas par exemple des AGR et des PTMF) ne se pose pas ou se pose avec moins d'acuité que celles qui ne le sont pas.
- l. La mission a aussi décelé des « faiblesses » : (1) des lacunes sérieuses au chapitre du cadre de suivi des investissements réalisés avant et surtout après l'arrêt du suivi et l'accompagnement du PNUD, (2) le peu de cas fait des problèmes prévisibles après la clôture des projets et programmes de développement communautaire.

- Enseignements

- li. Continuer dans la voie d'une participation et d'une implication réelles et fortes de tous les acteurs (autorités locales, partenaires, populations bénéficiaires et leurs représentants) et d'une bonne gestion communautaire est un choix raisonné aux effets positifs multiples et qui a un impact sur la rentabilité économique et financière des équipements reçus et donc sur leur durabilité.
- lii. La réussite de ce choix exige cependant que des formations, un suivi et un accompagnement appropriés soient offerts aux bénéficiaires des équipements pendant la mise en œuvre des projets et programmes et après.

- Recommandations

- liii. Renforcer les capacités des populations bénéficiaires dans le cadre de la promotion d'une bonne gestion communautaire et d'une rentabilité financière des équipements reçus, et notamment les accompagner pour une gestion durable des équipements en (1) sensibilisant et informant les acteurs locaux (autorités locales, populations bénéficiaires, etc.) sur la pérennité des équipements, (2) en formant les comités de gestion des équipements (développement organisationnel, gestion financière...) et assurant un suivi post formation, (3) en appuyant la formalisation et la professionnalisation des comités de gestion des équipements (statut juridique, élaboration de règlement intérieur, ouverture de compte, etc.) et, pour ce faire, (5) recruter des structures de proximité spécialisées, pour prendre en charge le besoin de renforcement des capacités des populations bénéficiaires.
- liv. Toujours prévoir un plan de retrait et le temps nécessaire pour s'assurer de la pérennisation des acquis par les bénéficiaires ou, ce qui revient au même, mettre en place un dispositif permettant un appui et un suivi régulier de la gestion des investissements réalisés pendant et après l'arrêt de l'appui du PNUD, par exemple (1) en accentuant les actions de sensibilisation pour le rapprochement des comités de gestion des investissements réalisés avec des structures de proximité spécialisées de

formation, de maintenance et de réparation, (2) en se désengageant progressivement des activités de suivi et accompagnement au profit de structures de proximité spécialisées, (2) en s'assurant que ces dernières accompagneront les bénéficiaires sur une durée longue (par exemple, en appuyant la mise en place de protocoles d'accord/parteneriat entre elles et les communautés.

PDF Pro Evaluation

INTRODUCTION

0.1. Contexte et justification

Le contexte, tel qu'indiqué dans les termes de référence de la mission d'évaluation est marqué par les manifestations les plus visibles des contraintes multiformes, structurelles et conjoncturelles, qui affectent l'économie de la Mauritanie et plus largement la société mauritanienne. Il s'agit, entre autres, de l'inégale répartition de la population (la population, 3.537.368 d'habitants, est répartie inégalement sur un vaste territoire de 1,03 million de km²), des contraintes physiques (le pays est désertique à plus de 75% et a été régulièrement confronté à des sécheresses sévères depuis les années 1970 et une accélération dramatique de la désertification qui non seulement a conduit à une sédentarisation anarchique de la population, notamment en zones urbaines, mais a aussi accentué la dégradation des conditions de vie des populations), de l'insuffisance des ressources budgétaires du pays – elles proviennent essentiellement de la pêche et des activités extractives (fer, cuivre et or) –, du fait que le pays vient juste de sortir de la catégorie des pays les plus pauvres, de l'incidence de la pauvreté qui se situe à 31% en 2015 (44,4% en milieu rural et 16,7% en milieu urbain) et qui est légèrement plus élevée chez les hommes (32,3%) que chez les femmes (27,4%), de l'inégale répartition de la richesse nationale, ce et même si la tendance est à la baisse (l'indice de Gini est passé de 38% en 2000 à 34% en 2014) et du taux de chômage qui se situe à 12,85% en 2014 avec des taux plus élevés pour les jeunes et les femmes (19,28% pour les femmes et 21,01% pour les jeunes).

Il y a aussi que l'insécurité alimentaire touche une bonne partie de la population. En 2014, 26% des ménages mauritaniens ont été déclarés en insécurité alimentaire (FSMS, 2014). Les wilayas du sud et de l'est du pays, restent les principaux foyers de l'insécurité alimentaire : Hodh El Charghi (50,7%), Gorgol (36,5%), Assaba (34,6%), Guidimakha (32,1%) et Hodh El Gharbi (23%). Un important afflux des réfugiés maliens fuyant l'insécurité au Nord Mali est venu s'ajouter à la crise de la sécheresse en 2012 et mis à mal l'équilibre déjà fragile de la région d'accueil. En effet, ces réfugiés ont été accueillis dans la région la plus vulnérable du pays, à savoir Hodh El Charghi, où ils ont ruiné les ressources naturelles, en particulier les pâturages, l'eau, le bois pour faire du feu, entraînant une dégradation de l'environnement et des tensions accrues avec la population hôte (FSMS, 2015).

Le renforcement de la cohésion sociale est un autre défi important auquel doit faire face la Mauritanie. Le traitement des séquelles de l'esclavage et le délicat problème d'accès à la terre sont parmi les questions à résoudre pour le raffermissement de l'appartenance à une nation.

Enfin, amorcée en 1986 avec l'organisation des premières élections municipales dans le pays et malgré une déclaration de politique nationale en la matière, la décentralisation souffre d'absence de mise en œuvre effective. Il n'existe pas encore une régionalisation des ressources et une délégation des pouvoirs au niveau régional ; les collectivités locales ne sont pas responsabilisées et leurs rôles en matière de gestion des infrastructures manquent de clarté

(Evaluation CSLP, 2015). Signalons que sur le plan administratif, la République Islamique de Mauritanie est subdivisée en 15 wilayas (régions), 55 Moughataa (départements) et 218 communes, dont 168 rurales. Les wali (gouverneur), les hakem (préfet) et les chefs d'arrondissements, représentent le pouvoir de l'Etat et l'autorité centrale.

On comprend dès lors pourquoi, en développant son programme de Pays 2012-2016, le PNUD Mauritanie s'est engagé à privilégier des interventions de programmes de développement communautaire ayant un impact transversal sur la protection et la valorisation des ressources naturelles, l'adaptation aux changements climatiques et la sécurité alimentaire, l'égalité genre et la cohésion sociale.

Dans ce cadre, un Programme conjoint de Prévention des Conflits et Renforcement de la Cohésion Sociale en Mauritanie a été mis en œuvre de 2010 à 2013 avec pour objectif de contribuer à la prévention des risques de tensions, à travers la promotion de la cohésion sociale et de la citoyenneté et l'amélioration des revenus des bénéficiaires (financement d'AGR, construction/réhabilitation d'infrastructures communautaires, etc.).

Dans le domaine de la Gouvernance locale, le PNUD Mauritanie a lancé le programme cadre Articulation des Réseaux et thématiques pour la Gouvernance et le développement local (ART GOLD) sur la période 2010-2015. Ce programme a contribué à la mise en place de bonnes pratiques de planification régionale. Il a également été le cadre de mise en œuvre de quelques projets opérationnels de génération de revenus et de renforcement de la résilience des bénéficiaires directs.

En réponse à la crise alimentaire de 2012, le PNUD a développé plusieurs initiatives de relèvement rapide qui ont bénéficié notamment de financement sur des fonds japonais. Ces interventions visaient l'habilitation des communautés vulnérables et le renforcement de leur résilience. Les interventions ciblaient principalement les femmes et les communautés les plus vulnérables dans les wilayas de l'Est et du Sud-est.

Le programme de Pays 2012-2016 se trouve en novembre 2016 à un mois de son terme et nécessite une évaluation de toutes ces actions, initiatives et projets/programmes de relèvement rapide, de gouvernance locale ou de prévention des conflits mis en œuvre depuis 2012. C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente analyse des interventions du PNUD Mauritanie en matière de développement communautaire qui se justifie par la nécessité d'identifier les facteurs critiques de succès ou d'échec de ces interventions, les processus et les décisions ayant un impact global sur l'atteinte des objectifs et d'établir une liste des bonnes pratiques en termes d'approches en matière de développement communautaire ainsi que des conclusions et recommandations qui serviront à alimenter la planification et à déterminer le positionnement stratégique du PNUD pour le prochain cycle de programmation 2018-2022.

0.2. Objectifs et portée de l'évaluation

Les termes de référence de la mission assignent les objectifs ci-dessous à l'évaluation des interventions du PNUD Mauritanie en matière de développement communautaire :

- Evaluer les résultats, les réalisations, défis et leçons apprises de la mise en œuvre des interventions du PNUD Mauritanie en matière de développement communautaire dans le cadre de son programme de pays 2012-2016 ;
- Tirer les conclusions de cette évaluation et faire des recommandations pratiques permettant au PNUD de :
 - ✓ s'assurer de l'opportunité de l'intervention du PNUD en matière de développement communautaire ;
 - ✓ adapter ses stratégies et approches d'intervention pour des changements structurels et des solutions durables ;
 - ✓ faire le point sur le partenariat développé au cours de la période écoulée (résultats atteints et objectifs à atteindre) ;
 - ✓ apprécier la contribution de l'intervention du PNUD en la matière et son positionnement stratégique ;
 - ✓ analyser la prise en compte effective de la dimension Genre ;
 - ✓ définir les actions stratégiques des interventions du PNUD en matière de développement communautaire dans le cadre du prochain programme 2018-2022.

Il s'agit plus spécifiquement de :

- Documenter l'efficacité, l'efficacités, la durabilité, la pertinence et l'impact des interventions du PNUD en matière de développement communautaire durant la période 2012-2016 ;
- Documenter les leçons apprises, les bonnes/mauvaises pratiques ;
- Collecter les données et appuyer la définition de situations de référence pour mesurer les progrès et les résultats de mise en œuvre de futures programmes dans le domaine ;
- Faire des recommandations stratégiques et opérationnelles pour améliorer l'impact et la mise en œuvre des interventions futures dans le domaine.

L'étendue géographique de l'évaluation porte sur les zones couvertes par les interventions du PNUD Mauritanie en matière de développement communautaire dans le cadre de son programme de Pays 2012-2016. Il s'agit des régions de l'Assaba, Brakna, Gorgol, Guidimakha, Tagnant et des deux Hodh.

0.3. Questions clés de l'évaluation

Les interventions du PNUD en matière de développement communautaire sont évaluées selon les critères usuels d'évaluation (UN, OCDE DCD-CAD), soit la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, l'impact et la durabilité. La liste qui suit reprend avec de légères reformulations et quelques ajouts les questions principales d'évaluation formulées dans les termes de référence.

1. **La pertinence** : Les interventions du PNUD en Mauritanie en matière de développement communautaire sont-elles pertinentes par rapport à son mandat d'une

part et aux priorités nationales d'autre part ? L'approche adoptée pour concevoir et mettre en œuvre des interventions transversales de développement communautaire a-t-elle été adéquate ? Quelle approche a été adoptée pour cibler les bénéficiaires ? Et quelle difficultés rencontrés pour ce ciblage ? Les interventions du PNUD sont-elles développées en référence à des stratégies ou politiques nationales en la matière ? Les interventions programmées répondent-elles à des besoins clairement identifiés par le gouvernement ou les bénéficiaires directs ?

2. **L'efficacité** : Les résultats attendus ont-ils été atteints ? Quels ont été les facteurs en faveur ou en défaveur de l'atteinte des résultats ? Les avantages comparatifs du PNUD ont-ils été bien exploités ? Existe-il un cadre de suivi pour mesurer l'effet des interventions sur l'amélioration des conditions de vie des populations ? Les interventions du PNUD sont-elles mises en œuvre à une échelle qui permet d'avoir les effets attendus ? Les stratégies de partenariat développées ont-elles été efficaces ou non pour l'atteinte des résultats ? Quelle a été l'efficacité de la stratégie de communication autour des interventions du PNUD dans le domaine ? A-t-elle permis de toucher le gouvernement, les bénéficiaires, les donateurs ?
3. **L'efficience** : Les ressources (financières, humaines, etc.) nécessaires ont-elles bien été mises en place ? Ont-elles été utilisées de manière efficiente pour réaliser les produits et effets attendus ? Les résultats des projets et programmes ont-ils été obtenus au moindre coût et, à tout le moins, à des coûts acceptables ? Etait-il possible d'obtenir plus de résultats avec les mêmes ressources ? Dans quelle mesure les projets et programmes de développement communautaire ont-ils maximisé leurs synergies et leur complémentarité afin de fournir des résultats satisfaisants ?
4. **L'impact** : Les interventions du PNUD en matière de développement communautaire ont-elles eu un impact, notamment en ce qui concerne la dynamique sociale et la dynamique économique ? Quel a été l'effet positif ou négatif des interventions du PNUD dans le domaine sur les populations cibles (les femmes, les rapatriés, les adwabas) ? Dans quelle mesure ces interventions ont promu les droits des personnes vulnérables et quelles preuves d'amélioration peuvent être avancées ? Dans quelle mesure les interventions du PNUD ont contribué à l'amélioration des conditions de vie des communautés de manière durable ?
5. **La durabilité** : Dans quelle mesure les paramètres de durabilité sont-ils pris en compte durant les phases de conception, de mise en œuvre et de suivi des interventions ? Une stratégie de sortie a-t-elle été définie et appliquée ? Quelles mesures ont été prises pour assurer la durabilité des résultats obtenus ? Comment les partenariats noués tout au long de la mise en œuvre des interventions pourraient améliorer la durabilité des résultats ? Dans quelle mesure les populations bénéficiaires ont-elles été associées à l'identification des problèmes, la conception et la mise en œuvre des interventions dans le domaine communautaire ?
6. **Les dimensions Genre, jeunes, environnement** : Dans quelle mesure les interventions du PNUD en matière de développement communautaire ont pris en compte les besoins

prioritaires et les attentes des femmes et des groupes de la population les plus vulnérables et l'objectif de développement durable ?

0.4. Déroulement opérationnel de la mission d'évaluation

La mission d'évaluation s'est déroulée en trois grandes étapes.

La première phase de la mission d'évaluation (**du 14 au 25 novembre 2016**) a consisté en une revue des documents de politiques et stratégies nationales et des documents de base des projets et programmes du PNUD, l'élaboration du rapport initial et des entretiens à Nouakchott avec des acteurs clés et des personnes ressources.

La deuxième phase de la mission (**du 26 novembre au 05 décembre 2016**) a consisté en des entretiens avec les acteurs clés et des discussions de groupe (focus groups) avec les bénéficiaires et leurs représentants, d'une part, des visites d'ouvrages/réalisations dans un échantillon de localités des régions d'Assaba, du Brakna et du Gorgol, d'autre part. Elle a permis notamment de trianguler l'information documentaire avec la réalité donnée à voir le terrain.

Les localités suivantes ont été sélectionnées et visitées : Guiguïh et Msab Talhaya dans la région de l'Assaba ; Djéol, Gourjouma, Diadjibeni et Talhaya dans la région du Gorgol ; et Chegar, Wothié, Aere Mbare, Bolol Dogo et Bled Teyib dans la région du Brakna. Signalons que le choix de cet échantillon de localités s'est fait en étroite collaboration avec l'équipe Suivi et Evaluation du PNUD et à partir d'une grille détaillée assurant une compréhension satisfaisante des interventions du PNUD en matière de développement communautaire dans les régions cibles (Assaba, Brakna et Gorgol) et surtout permettant d'appréhender les changements dans l'impact recherché dans la mise en œuvre de ces interventions.

La troisième phase de la mission (**du 06 au 23 décembre 2016**) enfin a consisté en l'exploitation et l'analyse des données collectées, l'élaboration des rapports d'évaluation et la restitution des résultats de l'évaluation.

0.5. Difficultés rencontrées

Pour des raisons techniques, il a été impossible de visiter toutes les régions couvertes par interventions du PNUD en matière de développement communautaire. Dans une évaluation de ce type, ce n'est pas tant le nombre de régions et de localités visitées ou le nombre de bénéficiaires interrogés qui importe que la qualité et la représentativité de l'échantillon. Dans cette optique, le fait de se concentrer sur quelques localités de trois régions (Assaba, Brakna et Gorgol) des six régions couvertes par les interventions du PNUD permet une analyse plus en profondeur. Le choix des localités retenues pour les visites sur le terrain s'est fait, on l'a vu, en étroite collaboration avec l'équipe Suivi et Evaluation du PNUD et de façon raisonnée à partir d'une grille détaillée assurant une compréhension satisfaisante des interventions du PNUD en matière de développement communautaire dans les régions et localités cibles.

En raison de la durée relativement courte de la mission sur le terrain, les évaluateurs ont utilisé la méthode « un seul groupe » et donc n'ont pas pu recourir à l'analyse contrefactuelle (« Counterfactual analysis ») qui permet d'interroger pour des fins de comparaison des non-bénéficiaires des interventions du PNUD. Or, l'analyse contrefactuelle – elle permet d'inclure d'autres éléments (les personnes et les communautés qui n'ont pas bénéficié des appuis) – est un élément important de toute approche expérimentale.

Le présent rapport provisoire est structuré en sept (7) chapitres :

- Le premier chapitre présente brièvement la méthodologie de l'évaluation et notamment l'approche utilisée, les règles d'intervention et le processus de collecte des données.
- Le second chapitre présente brièvement le contenu programmatique du CPD 2012-2016 et les projets/programmes de développement communautaire mis en œuvre par le PNUD dans le cadre de ce programme.
- Le troisième chapitre fait l'analyse de la pertinence des interventions du PNUD en matière de développement communautaire.
- Le quatrième chapitre analyse l'efficacité des interventions du PNUD en matière de développement communautaire par rapport à l'atteinte des résultats prévus au départ.
- Le cinquième chapitre fait l'analyse de l'efficacité des interventions du PNUD en matière de développement en mettant l'accent sur la mobilisation et l'utilisation efficiente des ressources disponibles par rapport aux résultats obtenus et par rapport au gap programmatique et financier.
- Le sixième chapitre dégage les éléments d'impact en termes de retombées positives ou négatives, directes ou indirectes, immédiates ou de plus long terme, attendues et imprévues des interventions du PNUD sur la vie des populations bénéficiaires.
- Le septième chapitre traite de la question essentielle de la durabilité des acquis et des résultats projets et programmes de développement communautaire.
- Le dernier chapitre enfin tire des leçons apprises de l'évaluation et propose des stratégies et actions concrètes à mettre en œuvre pour l'amélioration de la conception et la mise en œuvre des interventions du PNUD dans le cadre de son prochain cycle de programmation 2018-2022.

METHODOLOGIE

Ce chapitre donne un bref aperçu de l'approche utilisée par les évaluateurs, les règles d'intervention, les méthodes de collecte des données, les outils d'analyse et de collecte des données ainsi que les sources de données.

1.1. Approche méthodologique

L'évaluation a utilisé une méthodologie mixte à plusieurs niveaux permettant d'obtenir des informations de nature différente à des niveaux différents [micro, local, régional, national]. L'évaluation combine des approches quantitative et qualitative. Pour l'approche qualitative, la Méthode Active de Recherche Participative a été utilisée. Les sources d'information ont été triangulées, chaque fois que possible, par la combinaison de l'analyse documentaire et de l'analyse des données de première main collectées.

L'équipe d'évaluateurs s'est efforcée également d'impliquer le senior management du PNUD Mauritanie et le Chargé de Suivi et Evaluation dans toutes les étapes de l'évaluation (revue du rapport initial, rapport provisoire et rapport final) et de prendre en compte les attentes et les besoins ainsi que les commentaires et observations faits par tous les acteurs clés (senior management du PNUD, Chargé de Suivi et Evaluation, leaders thématiques, chargés de projets et programmes, partenaires d'exécution et bénéficiaires). Pour ce faire, l'équipe d'évaluateurs a travaillé en étroite collaboration (briefing, débriefings, réunion de restitution) avec eux.

1.2. Règles d'intervention

L'équipe d'évaluateurs a observé les principes d'ordre déontologique et technique suivants :

- Directives prescrites et internationalement reconnues en matière d'évaluation et normes éthiques les plus exigeantes communément admises en matière d'évaluation (l'indépendance et l'équidistance vis-à-vis des acteurs, notamment), les normes et directives d'éthique du Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation (UNEG) en particulier ;
- Logique conceptuelle : tout d'abord la collecte et ordonnancement des données et des faits, ensuite l'interprétation et l'analyse des données collectées, enfin la formulation d'un jugement ;
- Triangulation des informations en démultipliant les sources chaque fois que possible.

1.3. Processus de collecte des données

La collecte de données s'est faite à deux niveaux : la collecte de données secondaires (revue documentaire) et la collecte de données de première main (entretiens individuels avec les

acteurs clés et personnes ressources, focus group avec les populations bénéficiaires et visites d'ouvrages/réalisations).

✓ *Les données secondaires*

Il s'agit des données collectées en exploitant les documents disponibles. Ces documents consultés peuvent être répartis en trois groupes :

- Les documents de référence du PNUD et de la Mauritanie en matière de développement, notamment : le Document de stratégie de développement et autres documents de politique sectorielle (CSLP, SNIG, etc.), l'UNDAF 2012-2016 et le CPD 2012-2016 du PNUD Mauritanie, etc. ;
- Les documents de conception, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des projets et programmes du PNUD : Documents de projets et programmes, PTA, rapports annuels de progrès, rapports d'évaluation, etc.
- Les autres documents, notamment les documents collectés auprès des autres acteurs lors des entretiens.

En fait, l'analyse documentaire s'est déroulée tout au long du travail d'évaluation, d'abord au moment de la préparation de la mission, ensuite lors de la mission sur le terrain et finalement au moment de l'élaboration des rapports provisoire et final de l'évaluation. Elle a notamment permis de stabiliser la méthodologie, y compris en élaborant des outils de collecte de données pour conduire l'approche et les méthodes d'évaluation. Le présent rapport provisoire de l'évaluation est dûment informé par cette analyse documentaire. Lui sont intégrés des outils de collecte de données (voir annexe 3).

✓ *Les données de première main*

Il s'agit des données collectées sur la base des entretiens individuels avec les acteurs clés et personnes ressources, des focus groups avec les populations bénéficiaires et des visites de sites et d'ouvrages/réalisations.

▪ *Entretiens individuels avec les acteurs clés et personnes ressources*

De nombreux entretiens individuels semi-structurés ont été menés avec les acteurs clés et personnes ressources, au sein du PNUD (10 personnes) comme dans son environnement (7 personnes) et notamment des partenaires impliqués (Fédération Luthérienne Mondiale, APROMI, Sahel Vert, AFRES) et des autorités locales. Cela s'est fait au moyen de guides d'entretiens individuels semi-structurés qui ont été administrés directement.

Tableau 1 : Acteurs clés et personnes ressources rencontrées

Institution	Nouakchott	Assaba	Brakna	Gorgol	Total
PNUD	10	-	-	-	10
Institutions partenaires	02	02	-	-	04
Autorités locales	-	01	01	-	02
Personnes ressources	01	-	-	-	01
Total	13	03	01	-	17

Source : Auteurs

▪ Focus groups

Des discussions de groupe (focus groups) ont été organisées dans les 11 localités retenues avec les populations bénéficiaires et leurs représentants (comités villageois, comités de gestion des plateformes multifonctionnelles et comités de gestion des coopératives) pour recueillir leurs perceptions. Au total, 11 focus groups ont été organisés, soit un focus group par localité. Ces 11 focus groups ont connu la participation 155 personnes (68% de femmes et 32% d'hommes).

Tableau 2 : Discussions de groupe avec les bénéficiaires et leurs représentants

Région	Localité	Focus groups	Participants		
			Hommes	Femmes	Total
Assaba	Guiguih	01	23	11	34
	Msab Talhaya	01	01	06	07
	Sous-total Assaba	02	24	17	41
Brakna	Chegar	01	07	17	24
	Wothié	01	00	11	11
	Aera Mbare	01	00	08	08
	Bolol Dogo	01	00	12	12
	Bled Teyib	01	02	07	09
	Sous-total Brakna	05	09	55	64
Gorgol	Djéol	01	01	10	11
	Gourjouma	01	08	05	13
	Diadjibeni	01	02	09	11
	Talhaya	01	05	10	15
	Sous-total Gorgol	04	16	34	50
Total	11	11	49	106	155

Source : Auteurs

Les thèmes communs abordés dans les focus groups ont tourné autour : (1) des contraintes structurelles et conjoncturelles au développement de la localité, (2) des contraintes structurelles et conjoncturelles à la promotion de la femme, (3) des besoins prioritaires et des attentes des populations de la localité, (4) des besoins prioritaires et des attentes des femmes, (5) des appuis reçus, (6) de l'adéquation des appuis reçus à leurs besoins prioritaires et attentes, (7) des améliorations et ajustements/adaptations qu'il aurait fallu faire afin que les appuis reçus rencontrent mieux leurs besoins et attentes, (8) des impacts immédiats et des effets de plus long terme des appuis reçus, (9) de la pérennité des acquis et résultats des

interventions du PNUD, (10) de l'implication des bénéficiaires et leurs représentants dans la conception et la mise en œuvre des projets et programmes, et (11) des recommandations pour les interventions futures (pour plus de détails, voir annexe 3).

▪ **Visites d'ouvrages/réalisations**

L'équipe d'évaluateurs a visité des ouvrages/réalisations des projets et programmes de développement communautaire dans les 11 localités retenues. Il s'est agi, à ce niveau, de mesurer par contact direct et témoignage de premier rang de l'importance et la qualité de ces ouvrages/réalisations : champs et périmètres irrigués, clôtures pluviales et maraîchères, PTMF, AGR communautaires (moulins à grains, décortiqueuses, etc.).

Tableau 3 : Ouvrages/réalisations visités

Région	Localité	Ouvrages/réalisations			
		Clôture pluviale	Clôture maraîchère	AGR	PTMF
Assaba	Guiguih	01	-	03	-
	Msab Talhaya	01	01	01	-
	Sous-total Assaba	02	01	04	-
Brakna	Chegar	-	-	-	01
	Wothié	-	01	04	-
	Aera Mbare	-	01	04	-
	Bolol Dogo	-	01	03	-
	Bled Teyib	-	01	03	-
	Sous-total Brakna	-	04	14	-
Gorgol	Djéol	-	01	02	-
	Gourjouma	01	01	02	01
	Diadjibeni	-	01	03	-
	Talhaya	01	-	04	-
	Sous-total Gorgol	02	03	11	-
Total	11	04	07	29	02

Source : Auteurs

1.4. Traitement et analyse des données collectées

Les données issues de l'analyse documentaire ont été analysées, croisées et/ou interprétées afin de s'assurer que les informations nécessaires à l'évaluation sont relativement exhaustives et fiables.

Les données issues des entretiens avec les acteurs clés et personnes ressources ont été traitées et analysées en recourant à la technique de l'analyse factorielle exploratoire. Sans entrer dans les détails, disons que des informations collectées, l'équipe d'évaluateurs a retenu les aspects des réponses les plus importants aux yeux des personnes interviewées. Les résultats de cette analyse ont été utilisés, entre autres, pour identifier les adaptations et les améliorations à apporter aux interventions futures du PNUD en matière de développement communautaire.

Les données issues des focus groups avec les bénéficiaires ont été analysées en recourant à l'analyse de contenu. Pour chacun des thèmes abordés, les propos tenus par les participants ont été transcrits dans un cahier, puis harmonisés et coulés dans une feuille Excel. Ensuite, les propos tenus par les participants ainsi rangés séparément pour chacun des thèmes abordés ont été soumis à une « analyse verticale ». Pour résumer, pour chaque thème, les propos tenus par les participants ont été synthétisés en fonction de deux critères : n'est considéré comme phrase et/ou thème important que celle et/ou celui qui a été mentionné par deux participants au moins ou qui se répète plus d'une fois dans deux focus groups différents. Enfin, ces deux critères ont été opérationnalisés en résumant les propos des participants en fonction de leur fréquence d'apparition.

PDF Pro Evaluation

LES INTERVENTIONS DU PNUD EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Afin d'aider à comprendre les objectifs ainsi que les stratégies et approches d'intervention du PNUD Mauritanie en matière de développement communautaire, la première section de ce chapitre présente le contenu programmatique du CPD 2012-2016 et plus singulièrement ses axes stratégiques, le cadre d'exécution et le cadre budgétaire. Les interventions du PNUD en matière de développement communautaire sont ensuite décrites.

2.1. Contenu programmatique du CPD 2012-2016

2.1.1. Axes stratégiques

En appui aux efforts et initiatives du Gouvernement Mauritanien, le PNUD a élaboré en 2012 un programme de Pays pour la période 2012-2016 (CPD 2012-2016) pour contribuer à la prise en charge des défis qui en ressortent. Le CPD 2012-2016 s'appuie, d'une part, sur les leçons apprises du cycle précédent en privilégiant les interventions ayant un impact direct sur les conditions de vie des populations les plus vulnérables, en renforçant la prise en compte efficiente de la dimension renforcement des capacités du Gouvernement et de la société civile, surtout pour le pilotage du développement au niveau décentralisé, en intégrant la possibilité d'un appui soutenu à l'exécution nationale, et en renforçant l'appui institutionnel à la lutte contre la corruption et, d'autre part, sur l'évolution du contexte au cours des dernières années.

Le CPD 2012-2016 est basé sur les priorités nationales, notamment celles du Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) pour la période 2011-2015 (CSLP III 2011-2015) et couvre la période du Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) de la Mauritanie pour la période 2012-2016. Il est par conséquent aligné tant sur la CSLP 2011-2015 que sur l'UNDAF 2012-2016 (lire plus loin).

Sans entrer dans les détails, disons que le CPD 2012-2016 est articulé autour de trois axes programmatiques :

✓ Lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire

Dans cet axe, le Programme intervient dans trois domaines d'actions prioritaires :

1. La formulation de stratégies et politiques axées sur la croissance inclusive pour un meilleur accès des pauvres aux moyens et techniques de production ;
2. La formulation de stratégies et politiques axées sur la création d'emplois salariés ou indépendants, surtout pour les jeunes et les femmes ;

3. L'amélioration des capacités locales et communautaires au service de la création d'emplois et de revenus à travers la préservation et la valorisation économique durable des ressources naturelles, et l'adaptation au changement climatique.

✓ **Amélioration de la gouvernance économique, démocratique, territoriale et locale, contrôle citoyen de l'action publique et renforcement des capacités des acteurs**

Le second axe comprend aussi trois domaines clés :

1. Le développement des capacités des institutions démocratiques, notamment le Parlement, pour une meilleure participation et un meilleur contrôle de l'action publique ;
2. Le renforcement des capacités de l'administration publique pour une conduite plus efficace et plus transparente des politiques de développement axées sur les OMD ;
3. Le renforcement des capacités nationales de promotion de la cohésion sociale à travers la pleine jouissance des droits humains, surtout ceux des jeunes, des femmes et des groupes marginalisés.

✓ **Bonne gouvernance environnementale et gestion durable des ressources naturelles dans l'optique d'une réduction de la pauvreté et d'une meilleure adaptation au changement climatique**

Le troisième axe enfin comprend un ensemble d'interventions visant à appuyer les initiatives phares ayant un impact direct sur la réduction de la pauvreté.

1. Appui au Gouvernement dans la mise en place d'un partenariat innovant pour la protection de la biodiversité marine et côtière dans le contexte de l'exploitation gazière et pétrolière, afin de protéger les ressources halieutiques du pays ;
2. Appui aux efforts du Gouvernement pour la mise en place d'un cadre propice au développement des énergies renouvelables, de manière à pallier les situations de pauvreté énergétique, surtout dans les zones rurales ;
3. Appui au renforcement des capacités du ministère de l'Environnement et du Développement durable en matière de coordination intersectorielle, de suivi et de contrôle environnemental et de mise en œuvre du Plan national pour l'environnement, du Plan national d'adaptation au changement climatique et du Plan d'action national pour la gestion des risques et des catastrophes.

2.1.2. Cadre d'exécution

Le CPD 2012-2016 est exécuté à la fois par le Gouvernement central – le Ministère des Affaires Economiques et Développement en particulier, le PNUD, les autres agences du SNU (FAO, PAM, UNHCR, etc.) et les partenaires hors SNU (ONG, OSC...). La planification et les revues des interventions du PNUD se font aussi conjointement entre le Gouvernement, le PNUD, les autres agences du SNU et les partenaires hors SNU.

2.1.3. Cadre budgétaire

Le montant des ressources prévues pour la mise en œuvre du CPD 2012-2016 s'élève à 35158000 USD. La répartition de ce montant entre les trois axes programmatiques est la suivante :

- Axe 1 (Lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire) : 9800000 USD (27,87%)
- Axe 2 (Gouvernance démocratique et économique et cohésion sociale) : 15858000 USD (45,11%)
- Axe 3 (Bonne gouvernance environnementale et gestion durable des ressources naturelles) : 9500000 USD (27,02%).

2.2. Le développement communautaire est au cœur de l'action du PNUD Mauritanie

2.2.1. Les interventions en matière de développement communautaire : objectifs et produits

Comme mentionnée dans l'introduction, du fait de sa position géographique, la Mauritanie, à l'instar des autres pays de la bande sahélienne, est particulièrement exposée et très vulnérable aux risques de catastrophes naturelles (cette vulnérabilité aux catastrophes est en grande partie liée aux interdépendances et aux impacts du changement climatique). En effet, elle enregistre une faible pluviométrie qui, de surcroît, ne fait que baisser au fil des ans et a des terres peu fertiles. Le réchauffement climatique a pour conséquence l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des catastrophes naturelles. Cette fréquence s'est accélérée au cours des dernières décennies contribuant à éroder fortement la capacité des populations, les populations vulnérables en particulier, à anticiper, à résister, à s'adapter aux chocs et à récupérer et se relever entre les chocs.

Ajoutons à cela que l'accès relativement limité aux services sociaux de base que sont l'éducation, la santé, la protection sociale, l'accès à l'eau, etc. Pis, depuis 2012, la situation est devenue plus préoccupante pour le pays avec l'afflux de réfugiés du Mali qui exerce une pression supplémentaire sur les ressources (eau, aliments, pâturages) déjà limitées des communautés hôtes ainsi que sur les capacités d'offre des services sociaux de base.

Pour faire face à tous ces risques et permettre aux populations vulnérables de la Mauritanie d'être plus résilientes aux crises et catastrophes, plusieurs actions et projets/programmes sont développés par le PNUD Mauritanie dans le cadre du CPD 2012-2016. Dans ce programme, comme le montre le tableau ci-après, le PNUD met l'accent sur le développement communautaire.

Le CPD 2012-2016 fait état de cinq résultats attendus dont six au moins concernent directement des aspects de relèvement communautaire¹:

¹. Les deux autres résultats attendus du CPD 2012-2016 sont : Résultat 5 : L'administration publique dispose de capacités et compétences accrues pour une conduite plus efficace des politiques de développement axées sur les OMD, y compris à travers l'approche sensible au

1. **Résultat 1** : Les populations pauvres et vulnérables à l'insécurité alimentaire ont un accès durable aux moyens et techniques de production en vue d'améliorer leurs conditions de vie.
2. **Résultat 2** : Dans les zones d'intervention, les populations vulnérables, en particulier les jeunes et les femmes ont accès à des possibilités diversifiées d'emploi salarié ou indépendant pour améliorer leurs revenus.
3. **Résultat 3** : Les populations pauvres, notamment les jeunes et les femmes, tirent au niveau local des bénéfices durables de la valorisation des ressources naturelles et de l'adaptation au changement climatique.
4. **Résultat 4** : Les institutions démocratiques sont renforcées pour le plein exercice de leurs fonctions et favorisent la participation et le contrôle citoyens ;
5. **Résultat 6** : Les institutions, les personnes vulnérables et les acteurs de la société civile sont engagés plus activement pour favoriser la cohésion sociale, dans une perspective de pleine jouissance des droits humains.

L'objectif final des interventions du PNUD en matière de développement communautaire est par conséquent double : d'une part, contribuer à améliorer de façon durable les conditions de vie des populations pauvres et vulnérables des régions cibles grâce, entre autres, à la réduction durable de la pauvreté et l'insécurité alimentaire de ces populations, à l'amélioration de leur accès à l'emploi durable et aux revenus, au renforcement de la cohésion sociale ; d'autre part, favoriser la bonne gouvernance environnementale et la gestion durable des ressources naturelles dans l'optique d'une réduction de la pauvreté et d'une meilleure adaptation au changement climatique.

2.2.2. Domaines et zones prioritaires

Pour atteindre ces résultats et cet objectif, le PNUD intervient à travers des projets et programmes de relèvement rapide en faveur des couches vulnérables, de gouvernance locale, de prévention des conflits et la consolidation de la paix et de résistance et d'adaptation aux changements climatiques. Le tableau ci-après présente les différents projets et programmes de relèvement communautaire mis en œuvre dans le cadre du CPD 2012-2016. Nous nous limitons ici à les lister sans présenter les objectifs spécifiques ni préciser les populations cibles.

genre ; Résultat 7 : Les institutions nationales intègrent les questions environnementales et le changement climatique dans la formulation et la mise en œuvre des politiques et stratégies de développement.

Tableau 4 : Liste des projets et programmes de développement communautaire

N°	Domaine d'intervention	Intitulé de projet/programme	Période
1	Relèvement	« Contribution au relèvement rapide des populations affectées par la crise de 2012 dans les régions du Brakna, Gorgol, Guidimakha, et Assaba »	2012-2016
2		« Contribution au relèvement rapide des populations affectées par la crise de 2012 et l'afflux des réfugiés maliens dans la région du Brakna, Gorgol, Guidimakha, Assaba, Tagant et les 2 Hodh »	2012-2016
3		« Appui à la coordination de la réponse à la crise alimentaire due à la sécheresse en Mauritanie »	2012-2016
4		« Appui à la coordination de la réponse à la crise alimentaire due à la sécheresse en Mauritanie »	2012-2016
5		« Assistance d'urgence aux populations du Hodh el Chargui en insécurité alimentaire sévère »	2012-2016
6	Paix, Sécurité, Justice	« Consolidation de la paix, la sécurité, et la justice en Mauritanie »	2012-2016
7	Prévention des Conflits	Programme de prévention des conflits et de renforcement de la cohésion sociale en Mauritanie	2009-2010
8	Croissance inclusive	« Croissance favorable aux pauvres »	2009-2010
9		« Appui au renforcement des capacités favorables à une croissance inclusive »	2013-2016
10	MDGF Culture	« Patrimoine, tradition et créativité au service du développement durable de la Mauritanie »	2008-2011
11	Gouvernance locale	Programme ART GOLD en Mauritanie	2010-2015
12	Environnement et pauvreté	Small Grant Program	2012-2016
13	Environnement	Alliance mondiale contre le changement climatique en Mauritanie	2012-2016

Source : Etabli sur base des documents de projets et programmes

Les zones prioritaires de ces projets et programmes sont celles affectées par la crise humanitaire et alimentaire, à savoir : les régions de l'Assaba, Brakna, Gorgol, Guidimakha, Tagant et des deux Hodh.

PERTINENCE DES INTERVENTIONS DU PNUD EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Ce chapitre examine la pertinence des interventions du PNUD Mauritanie en matière de développement communautaire afin de déterminer si leurs objectifs sont adaptés aux priorités nationales et locales et aux besoins prioritaires et attentes des populations bénéficiaires. Les principales questions posées pour évaluer la pertinence des interventions du PNUD en matière de développement communautaire sont les suivantes : Dans quelle mesure les objectifs de développement communautaire tels que définis par le PNUD sont appropriés compte tenu des priorités identifiées par le Gouvernement Mauritanien, des priorités locales et des besoins et attentes des populations bénéficiaires ? L'approche adoptée est-elle adaptée ? Les interventions du PNUD sont-elles pertinentes dans leur compréhension et de leurs efforts au chapitre de la promotion des femmes ainsi que des questions liées aux jeunes ou à l'environnement ?

3.1. Un alignement réussi

Le PNUD a fait des efforts pour aligner le CPD 2012-2016 sur les priorités nationales telles que consignées dans le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) 2011-2015 en particulier. Or, les projets et programmes de développement communautaire du PNUD ont été conçus dans le cadre du CPD 2012-2016 qui, venons-nous de le dire, a été élaboré dans un cadre qui cherche à satisfaire aux principes d'alignement sur les priorités de CSLP 2011-2015.

Nous avons également vu que les risques auxquels fait face la Mauritanie sont nourris par diverses dynamiques se rapportant au changement climatique et ses effets induits (la faible pluviométrie, la baisse tendancielle de la fertilité des sols, l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des catastrophes naturelles, etc.), à l'accès limité aux ressources économiques et aux services sociaux de base, à l'afflux de réfugiés, etc. De ce fait et de par sa nature, le développement communautaire est une thématique transversale qui ancre l'action du PNUD dans les différents grands axes stratégiques du CSLP (cf. tableau 5), et notamment dans l'Axe 2 (Ancrer la croissance dans la sphère économique des pauvres à travers une valorisation du potentiel de croissance et de productivité des pauvres), l'Axe 3 (Développer les ressources humaines et à favoriser l'accès aux infrastructures essentielles) et l'Axe 4 (Promouvoir un réel développement institutionnel appuyé sur une bonne gouvernance et sur la pleine participation de tous les acteurs de la lutte contre la pauvreté), mais aussi, dans une moindre mesure, dans l'Axe 1 (Accélérer la croissance économique qui est la base de toute réduction de la pauvreté, à améliorer la compétitivité de l'économie et à réduire sa dépendance vis à vis des facteurs exogènes).

Tableau 5 : Axes stratégiques du CSLP 2011-2015 et du CPD 2012-2016

Axes prioritaires du CSLP 2012-2016	Axes programmatiques du CPD 2012-2016
<ul style="list-style-type: none"> • Accélérer la croissance économique qui est la base de toute réduction de la pauvreté, à améliorer la compétitivité de l'économie et à réduire sa dépendance vis à vis des facteurs exogènes (Axe 1) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ancrer la croissance dans la sphère économique des pauvres à travers une valorisation du potentiel de croissance et de productivité des pauvres (Axe 2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire (Axe 1) • Bonne gouvernance environnementale et gestion durable des ressources naturelles (Axe 3)
<ul style="list-style-type: none"> • Développer les ressources humaines et à favoriser l'accès aux infrastructures essentielles (Axe 3) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir un réel développement institutionnel appuyé sur une bonne gouvernance et sur la pleine participation de tous les acteurs de la lutte contre la pauvreté (Axe 4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la gouvernance économique, démocratique, territoriale et locale (Axe 2) • Bonne gouvernance environnementale et gestion durable des ressources naturelles (Axe 3)
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer le pilotage, le suivi, l'évaluation et la coordination du CSLP (Axe 5) 	

Source : Tableau établi sur base du CSLP 2011-2015 et du CPD 2012-2016

3.2. Des efforts louables pour assurer une plus grande harmonisation

Le PNUD a fait des efforts louables pour assurer une plus grande harmonisation de ses interventions. Son programme de Pays 2012-2016 et plus singulièrement ses interventions en matière communautaire s'insèrent en effet très étroitement dans plusieurs autres stratégies, entre autres les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) qui à l'époque constitue l'agenda international de référence des acteurs du développement et le Plan cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement (UNDAF) de la Mauritanie pour la période 2012-2016 dont les axes stratégiques sont : (1) la lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire, (2) l'accès aux services sociaux de base et le maintien de la séroprévalence du VIH à moins de 1%, (3) l'amélioration de la gouvernance environnementale et l'utilisation rationnelle des ressources naturelles, et (4) l'amélioration de la gouvernance et le renforcement des capacités des acteurs (cf. tableau 6).

Tableau 6 : Axes stratégiques de l'UNDAF 2012-2016 et du CPD 2012-2016

Axes stratégique de l'UNDAF 2012-2016	Axes programmatiques du CPD 2012-2016
<ul style="list-style-type: none"> • La lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire (Axe 1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire (Axe 1)
<ul style="list-style-type: none"> • L'accès aux services sociaux de base et le maintien de la séroprévalence du VIH à moins de 1% (Axe 2) 	
<ul style="list-style-type: none"> • L'amélioration de la gouvernance environnementale et l'utilisation rationnelle des ressources naturelles (Axe 3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire (Axe 1) • Bonne gouvernance environnementale et gestion durable des ressources naturelles (Axe 3)
<ul style="list-style-type: none"> • L'amélioration de la gouvernance et le renforcement des capacités des acteurs (Axe 4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la gouvernance économique, démocratique, territoriale et locale (Axe 2)
<ul style="list-style-type: none"> • La promotion et la protection des droits de l'homme, le genre, la lutte contre le VIH/SIDA, la promotion de la bonne gouvernance... (Axe 5) 	

Source : Tableau établi sur base de l'UNDAF 2012-2016 et du CPD 2012-2016

3.3. Alignement aux priorités locales

La mission d'évaluation a eu des échanges fructueux avec des partenaires du PNUD et avec deux autorités locales (le maire de la commune de Guiguïh et un conseiller communal de la commune de Chegar). De leur analyse des nombreux problèmes de développement des localités ciblées, il ressort que ceux liés à la faiblesse des ressources d'investissement pour la fourniture des services essentiels à la population et ceux relatifs à l'insécurité alimentaire et l'oisiveté des jeunes sont assez préoccupants. Cette situation est davantage accentuée du fait du faible développement des activités agricoles et pastorales, de l'enclavement des zones de production, la faiblesse des infrastructures de stockage et le manque de qualifications et le chômage des jeunes entre autres.

Deux des priorités locales citées, à savoir la formation et l'insertion économique des jeunes seraient insuffisamment prises en compte dans l'action du PNUD (voir plus loin). Si la question de l'accès à l'eau est largement prise en considération, disent les personnes interrogées, celle de l'accès aux soins de santé ou à l'éducation l'est moins. Une meilleure prise en compte des problématiques liées à la formation et à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes, ajoutent-elles, aurait permis de réduire le chômage des jeunes et les risques qui lui sont associés, tandis que le renforcement des infrastructures sanitaires et éducatives aurait permis de renforcer la résilience des populations et partant la pertinence des interventions du PNUD.

3.4. Cohérence avec les besoins prioritaires et les attentes des bénéficiaires

Les reprises dans le tableau 7 révèlent l'ampleur des besoins prioritaires et des attentes des populations. Les besoins prioritaires vont de l'accès aux ressources (terre, outils aratoires et moyens d'exhaure, clôtures pluviales et maraîchères) pour accroître la production agricole et maraîchère et au marché pour écouler la production à l'accès aux services sociaux (eau potable, santé et éducation) en passant par l'appui au développement d'AGR dans l'agriculture, l'élevage, le petit commerce et l'artisanat, et l'accès à des formations. Ce résultat confirme que les populations font de la résilience économique et de la résilience en sécurité alimentaire des objectifs prioritaires.

Dans l'ensemble, les activités réalisées ou prévues des projets et programmes de développement communautaire sont en parfaite cohérence avec les besoins prioritaires exprimés par les populations (tableau 7). Les interventions des différents projets et programmes de développement communautaire visent non seulement à soutenir les populations dans leurs capacités de résilience économique et de résilience en sécurité alimentaire par un appui au développement des activités agricoles et maraîchères, à l'accès aux AGR, l'eau, la formation, mais aussi dans leur désir de vivre en paix et en sécurité.

Tableau 7 : Besoins prioritaires des populations et activités réalisées ou prévues des projets et programmes de développement communautaire

Besoins prioritaires des populations	Activités réalisées ou prévues des projets et programmes de développement communautaire
<ul style="list-style-type: none"> • Accès aux ressources (terre, outils aratoires et moyens d'exhaure) pour accroître la production 	<ul style="list-style-type: none"> • Appui à la production agricole (1305 ha de champs protégés, 85600m de grillage de clôture pluviale) • Appui à la production maraîchère (9 motopompes/pompes solaires, 57 kits maraîchers, 57 ha de périmètres irrigués protégés, 7300m de grillage de clôture maraîchère)
<ul style="list-style-type: none"> • Accès au marché 	
<ul style="list-style-type: none"> • Accès aux revenus (développement d'AGR) et au crédit 	<ul style="list-style-type: none"> • Financement d'AGR communautaires (38 moulins à grains, 8 décortiqueuses...) • Mise en place de 13 PTMF • Fonds de roulement d'un montant de 47500 USD
<ul style="list-style-type: none"> • Construction/réhabilitation des centres de santé, maternités, écoles... 	<ul style="list-style-type: none"> • Construction/réhabilitation de 44 points d'eau
<ul style="list-style-type: none"> • Accès des formations, y compris pour les jeunes 	<ul style="list-style-type: none"> • Autres appuis <ul style="list-style-type: none"> ✓ 2800 foyers améliorés distribués ✓ Formation des bénéficiaires et leurs représentants ✓ Appui à la formation professionnelle de jeunes

Source : Tableau établi sur base des documents de projet/programme et des résultats des entretiens

Mais comme on peut l'observer également dans le tableau 7, les interventions du PNUD ne prennent pas suffisamment en compte certains besoins qui sont vitaux pour les populations : réhabilitation/construction des infrastructures socio-économiques (centres de santé, maternités, écoles), financement d'unités de stockage/conservation ou de transformation de

leurs produits, accès au crédit, formation en gestion d'AGR, encadrement de leurs initiatives, etc.

3.5. Une approche multisectorielle/pluridimensionnelle non systémique

Dans un contexte comme celui des régions et localités d'intervention du PNUD, si le renforcement de la résilience des populations avec des activités ciblées de relèvement rapide en faveur des couches pauvres et vulnérables à la sécurité alimentaire est nécessaire au développement communautaire, il n'est pas une condition suffisante. Les projets et programmes visant le développement communautaire doivent être conçus et mis en œuvre dans le cadre d'une approche pluridimensionnelle/multisectorielle intégrée qui permet de considérer l'ensemble des défis auxquels les populations cibles font face : le développement économique local, un appui à la mise en œuvre des AGR, la promotion de la cohésions sociale, la promotion et la protection des droits humains, l'égalité en matière de genre, la prévention et de la gestion des catastrophes naturelles, l'adaptation aux changements climatiques, etc.

L'un des mérites des interventions du PNUD est d'intégrer cette réalité et donc de prendre en compte le besoin de lutter contre la pauvreté, d'assurer la sécurité alimentaire des populations, la nécessité d'améliorer durablement l'accès des populations aux moyens de production, de soutenir l'accès aux moyens de subsistance pour ces populations, d'appuyer la mise en œuvre des AGR, de prendre en compte la problématique de la construction/réhabilitation des infrastructures physiques (points d'eau). Mieux, l'approche « communautaire » des interventions du PNUD place les populations et leurs représentants comme acteurs principaux de la lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire, de la prévention et la résolution des conflits, de la lutte contre la dégradation de l'environnement, etc. Elle consiste à appuyer les communautés (populations, comités villageois, comités des coopératives, comités des PTMF) et à mettre en place des stratégies et des mécanismes contribuant directement ou indirectement à la réalisation de l'objectif ultime des interventions, à savoir contribuer au renforcement des moyens d'existence des populations. Une telle approche apparaît comme adaptée à la situation des zones d'intervention du PNUD, compte tenu notamment de la forte incidence de la pauvreté et l'insécurité alimentaire, la vulnérabilité des populations aux effets des changements climatiques, l'afflux de réfugiés, etc.

Cependant, comme mentionné précédemment, si les interventions du PNUD en matière de développement communautaire sont pertinentes dans leur objectif stratégique et si l'approche adoptée par le PNUD se veut intégrée, cette approche est non systémique, avec pour conséquences des inquiétudes clairement exprimées par les bénéficiaires car elles ne prennent pas en compte certains besoins qui sont vitaux pour eux : réhabilitation/construction des infrastructures socio-économiques (centres de santé, maternités, écoles), financement d'unités de stockage/conservation ou de transformation de leurs produits, accès au crédit, etc.

3.6. Une démarche basée sur l'implication de tous les acteurs et qui permet une prise en compte des besoins et des situations particulières

La particularité dans l'offre des projets et programmes de développement communautaire réside dans la démarche. Une démarche participative comprenant une composante de renforcement des capacités des communautés bénéficiaires, fondée sur un principe de responsabilisation et d'implication/participation.

Les projets et programmes de développement communautaire du PNUD ont été conçus sur une stratégie d'implication et de participation des populations bénéficiaires à la réalisation de l'objectif d'amélioration de leurs conditions d'existence. Pour cela, elles sont fortement impliquées dans la mise en place et/ou la redynamisation de certains comités villageois, comités des PTMF et comités de gestion des coopératives. Ces différentes structures ont toutes un dénominateur commun : il s'agit de structures constituées par la communauté elle-même et dont la mission est de résoudre les problèmes auxquels les membres sont confrontés : production, emploi revenu, cohésion sociale, etc. En somme, à travers ces structures communautaires, s'exprime une réelle volonté des populations bénéficiaires d'être l'acteur principal de sa propre résilience.

Il y a également que la participation et l'implication des bénéficiaires et de leurs représentants dans la définition et à la priorisation des actions des projets et programmes de développement communautaire ont été prises en compte. Plus exactement, si les activités des projets et programmes de développement communautaire ont bien été définies au moment du montage des projets et programmes et ont été déterminées dans les PRODOC, au moment de démarrer celui-ci, les activités à mettre effectivement en œuvre ont été priorisées et « redéfinies » avec les bénéficiaires et leurs représentants. En prélude à ces activités, le PNUD initie toujours une étude pour l'identification et l'analyse des besoins et attentes des populations cibles. C'est particulièrement le cas du volet AGR des projets et programmes de relèvement rapide. L'identification et l'analyse des opportunités existantes et potentielles pour le développement d'AGR est une étape incontournable dans le développement de ces projets et programmes et a pour objectif de guider le choix et la réalisation d'AGR en adéquation avec les réalités socioéconomiques et environnementales dans les zones d'intervention.

3.7. Des efforts soutenus pour impliquer les femmes au titre de l'identification des besoins, de l'exécution et comme bénéficiaires

Il apparaît très clairement que la dimension Genre est prise en compte dans les projets et programmes de relèvement rapide. Cependant, les autres projets et programmes de développement communautaire ne sont pas en reste. L'inclusion des femmes est prise en compte dès la phase d'élaboration des projets et programmes et d'identification des besoins. Cette préoccupation a été renforcée par les projets et programmes de développement communautaire dans leur appui aux communautés locales où certaines actions sont

spécifiquement orientées vers les femmes comme la culture maraîchère et la gestion d'AGR comme les moulins à grain et les décortiqueuses par exemple.

De plus, les différents comités de gestion mis en place autour des investissements réalisés (PTMF, moulins à grain, décortiqueuses...) incluent également des femmes dont l'effectif varie d'un comité à un autre et qui prennent part au processus de prise de décision de par la position qu'elles occupent comme le poste de trésorier.

Cependant, au sein des comités de gestion autres que les comités de gestion des coopératives les femmes sont généralement moins nombreuses que les hommes alors qu'elles représentent très souvent plus de la moitié des bénéficiaires. De plus, elles sont généralement reléguées à la position de trésorière du comité. Cet état de choses crée la frustration au sein des comités et fragilise leur bon fonctionnement. Un suivi plus rapproché des comités de gestion appuyés par les partenaires locaux s'avère nécessaire pour des appuis-conseils et des dispositions de bonne gouvernance à prendre afin de garantir la durabilité des investissements réalisés.

En bref, la pertinence des projets et programmes de développement communautaire en ce qu'ils devaient être sensible au genre, peut difficilement être mise en cause. L'approche utilisée permet de s'assurer que les femmes sont parties prenantes et bénéficient de la recherche d'un plus grand accès aux ressources et aux revenus et d'une plus grande sécurité alimentaire et qui évite de voir les mesures en leur faveur reléguées dans la sous-section des « questions transversales ». Tout cela est conforté par les résultats des entretiens que la mission a eus avec les partenaires d'exécution et avec les bénéficiaires, les femmes en particulier. Ces dernières ont confirmé que le faible accès des femmes aux investissements est un des obstacles majeurs à leur promotion. Mais aussi qu'en l'absence de moulins à grains, de décortiqueuses ou de puits dans le village, les femmes et les filles s'épuisent à moudre le mil à la force de leurs bras ou à parcourir de longues distances pour aller moudre le mil, puiser l'eau ou décortiquer le riz.

Signalons qu'en 2015, le Gouvernement Mauritanien a élaboré une Stratégie nationale d'institutionnalisation du genre (SNIG) avec pour objectif de lutter contre toutes les discriminations subsistantes à l'égard des femmes et des filles et de renforcer et atteindre l'égalité en matière de jouissance effective par les femmes mauritaniennes de leurs droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels². L'élaboration de la SNIG vient également conforter la pertinence du choix du PNUD d'impliquer les femmes au titre de l'identification des besoins, de l'exécution de ses projets/programmes de développement communautaire et comme bénéficiaires.

². La SNIG se base sur deux grands axes stratégiques : (1) l'intégration systématique de la dimension genre dans les politiques, les lois, les programmes, budgets, structures et cultures institutionnelles et (2) la mise en œuvre des mesures spécifiques et actions positives destinées aux femmes.

3.8. Les leçons de bonne gouvernance du PNUD

En associant les autorités locales et les partenaires locaux dans le processus d'identification des besoins des populations, dans la mise en œuvre et le suivi des activités des projets et programmes de développement communautaire (cela apporte un appui fort pour leur légitimation et leur crédibilité au sein de la population), en ne faisant pas une différenciation entre homme, femmes et jeunes lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre de certaines activités ou d'orientation de choix à effectuer, en impliquant les bénéficiaires et leurs représentants dans des projets et programmes concrets à l'occasion duquel ils étaient conduits à prendre collégialement et démocratiquement les meilleures décisions (identification des besoins prioritaires, choix de l'emplacement des ouvrages, etc.) et en s'assurant que le type d'investissement réalisé dans une localité est fonction des priorités des bénéficiaires, le PNUD a donné des leçons de bonne gouvernance à tous.

3.9. Une prise en compte de la dimension environnementale effective

Les projets et programmes de développement communautaire ont pris en compte les questions environnementales considérées à la fois sous l'angle de la gestion des ressources naturelles, de la gestion des catastrophes naturelles ou de l'adaptation aux changements climatiques. Les PRODOC, y compris ceux des projets et programmes relèvement rapide, font mention de l'environnement ou même des ressources naturelles. Il faut dire que l'UNDAF 2012-2016 accorde beaucoup d'attention aux questions environnementales et particulièrement l'amélioration de la gouvernance environnementale et l'utilisation rationnelle des ressources naturelles. Ces questions, à l'instar des questions de l'égalité entre les sexes, sont habituellement traitées en fin de document sous la rubrique « Questions transversales ».

Il y a aussi qu'en 2012 et bien avant, les changements climatiques étaient déjà considérés, surtout en Mauritanie, comme une variable déterminante de la conjoncture économique et alimentaire. Le fait que les projets et programmes de développement communautaire accordent l'attention requise aux questions environnementales apparaît comme un choix pertinent vu le contexte et la nature du résultat recherché. Ainsi, les populations ont été sensibilisées sur la préservation et la protection de l'environnement. 2800 foyers améliorés ont été distribués à 1900 ménages. L'utilisation des énergies renouvelables est promue à travers les plateformes solaires multifonctionnelles. Des grillages ont été posés autour d'aires protégées et des bas-fonds ont été aménagés.

3.10. Une relative faible prise en compte de la formation et l'insertion économique des jeunes

Concernant la Jeunesse, les interventions du PNUD ciblent bien ce groupe social vulnérable qui se montre à travers d'un faible niveau d'éducation et de la pénurie d'offres d'emploi pour les jeunes qui contribuent à exacerber les tensions et les prédisposent davantage à coopérer avec les groupes terroristes ou à prendre part à des activités criminelles pour des raisons financières ou encore à être radicalisés et recrutés par des groupes terroristes. Dans le cadre

des projets de consolidation de la paix et de renforcement de la sécurité et la justice, des jeunes ont bénéficié de formations dans divers filières (menuiserie, soudure, etc.) en collaboration avec des centres de formation professionnelle avec pour objectif de faciliter leur insertion dans le marché du travail.

Les populations interrogées reconnaissent que les appuis du PNUD ont apporté un plus en matière de perspectives pour la jeunesse en ciblant comme bénéficiaires. Cependant, elles trouvent que ces appuis n'ont pas suffisamment pris en compte les besoins des jeunes (garçons et filles). Du coup, il y a quelques regrets ou reproches exprimés ça-et-là, non seulement sur le fait que le PNUD ne construit pas des centres de formation et de réinsertion professionnelle pour les jeunes, parce qu'il ne finance pas la formation des jeunes sur les activités qui les intéressent (le tricotage et la couture et broderie pour les filles ; la mécanique, la soudure ou la menuiserie pour les garçons) ou parce qu'il est impliqué dans la lutte contre la radicalisation des jeunes et que la réalisation de cet objectif recommande d'accorder plus d'attention à la lutte contre le chômage des jeunes.

3.11.La prise en compte de la dimension socioculturelle

L'évaluation a par contre permis de confirmer que la dimension socioculturelle est prise en compte dans les interventions du PNUD à plus d'un titre. En effet, les contacts que l'équipe d'évaluateurs a eus sur le terrain ont confirmé que le PNUD compose avec les différentes communautés sans distinction aucune. Le ciblage des zones d'action est fait de manière objective ayant pour seuls critères les besoins prioritaires des populations et les opportunités offertes pour la circonstance.

Malgré la complexité du contexte socioculturel du pays, il y a une parfaite cohésion qui se remarque sur le terrain qui s'explique sans doute par le fait que le PNUD et ses partenaires locaux ont bien transmis un message cohérent ayant pour objectif de renforcer un climat d'entente pour mieux pérenniser les acquis et résultats des interventions. Ce climat favorable est aussi renforcé par le fait que la nature même des différentes activités réalisées prend en considération les réalités des bénéficiaires, celles des femmes en particulier. Ces dernières sont effectivement une cible importante des projets et programmes de relèvement communautaire et les activités proposées sont parfaitement en adéquation avec leur état de femmes et avec les pratiques tolérées au niveau social. A titre d'illustration, des activités telles que le maraîchage ou la gestion des frigos solaires sont confiées aux femmes et que des activités qui demandent plus d'efforts physiques (faire tourner les moulins ou les décortiqueuses, par exemple) sont exécutées par des hommes tandis que les femmes assurent leur supervision.

La revue documentaire et les entretiens avec les différents acteurs a permis aussi à la Mission de se rendre compte de l'équité de la répartition spatiale des interventions du PNUD. Elles se font de telle sorte que toutes les couches sociales sont représentées avec un accent particulier sur les plus vulnérables. Ceci est très perceptible sur le terrain car en aucun moment n'est ressorti un quelconque sentiment de frustration d'une frange de la population par rapport à

une autre. Les bénéficiaires travaillent dans un climat de parfaite symbiose pour l'atteinte des objectifs qu'ils se fixent en collaboration des partenaires locaux du PNUD desquels ils sont généralement très satisfaits.

3.12. Le choix des zones d'intervention est pertinent

Le choix des sept régions (Assaba, Brakna, Gorgol, Guindimakha, Tagnant et des deux Hodh) s'est avéré pertinent pour la conduite des différents projets et programmes de développement communautaire. Parmi les considérations qui fondent cette pertinence on peut retenir :

- Selon les chiffres officiels, ces régions sont des zones agro-pastorales caractérisées par des populations en situation d'insécurité alimentaire (en 2014, le taux d'insécurité alimentaire était de 50,7% dans le Hodh El Charghi, 36,5% dans le Gorgol, 34,6% dans l'Assaba, 32,1% dans le Guindimakha et 23% dans le Hodh El Gharbi).
- Ces régions font partie des régions considérées comme étant parmi les plus pauvres de la Mauritanie selon l'Enquête Permanente sur les Conditions de Vie des ménages (EPCV) de 2014, avec des taux de pauvreté variant entre 20% et 40%.
- Certaines régions comme le Hodh El Charghi ont connu, en 2012, un important afflux des réfugiés maliens fuyant l'insécurité au Nord Mali. Ces réfugiés ont contribué à ruiner les ressources naturelles, en particulier les pâturages, l'eau, le bois pour faire du feu, entraînant une dégradation de l'environnement et des tensions accrues avec la population hôte (FSMS, 2015).
- Le choix de ces régions par le PNUD se situe dans la continuité du CPD précédent et permet d'envisager une consolidation des acquis et une prise en compte des forces et faiblesses d'une intervention locale en faveur du développement communautaire.
- Les choix de ces régions s'inscrit en outre dans la décision du SNU de privilégier cette zone pour des actions coordonnées. Il est donc propice à une collaboration et une implication financière d'autres agences du SNU.

EFFICACITE DES INTERVENTIONS DU PNUD EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

L'efficacité des interventions du PNUD est appréciée en termes d'atteinte des résultats attendus (par rapport aux indicateurs du cadre logique du CPD 2012-2016, notamment) et donc de niveau de réalisation des résultats prévus au départ, d'une part, en termes d'investissements réalisés au profit des populations, d'autre part. Les facteurs aidants/obstacles à l'atteinte des résultats escomptés, y compris les forces et faiblesses des partenariats et du cadre de suivi de l'effet des interventions sur les populations et de la stratégie de communication autour des interventions du PNUD sont aussi appréciés. Aussi, la première section de ce chapitre concerne le niveau de réalisation des résultats escomptés des projets et programmes de développement communautaire. Les sections suivantes sont consacrées à l'importance des investissements réalisés, la qualité des investissements, la visibilité du PNUD, et le cadre de suivi de l'effet des interventions du PNUD.

4.1. Le niveau de réalisation des produits/résultats attendus de la mise en œuvre du CPD 2012-2016

Pour rappel, trois principaux produits/résultats sont attendus de l'exécution du CPD 2012-2016 (Effet 1 de l'UNDAF : les populations pauvres et vulnérables à l'insécurité alimentaire ont un accès durable aux moyens et techniques de production et bénéficient d'un appui alimentaire en vue d'améliorer leurs conditions de vie) :

- **Produit/résultat 1** : Le PNUD Mauritanie est en mesure de soutenir les efforts du Gouvernement pour apporter une réponse rapide aux ménages les plus vulnérables dans les wilayas de l'Assaba, Brakna, Gorgol, Guindimakha, Tagant et les deux Hodh.
- **Produit/résultat 2** : La résilience des ménages les plus vulnérables sont renforcées.
 - ✓ **Produit/résultat 2.1** : Les capacités de résilience des ménages les plus vulnérables sont renforcées.
 - ✓ **Produit/résultat 2.2** : Les activités sont suivies, évaluées et rendues visibles.

Le tableau 8 présente les produits/résultats effectivement atteints (Effet 1 de l'UNDAF) par le CPD 2012-2016 par comparaison aux produits/résultats et/ou indicateurs prévus initialement. Le degré de réalisation de chaque résultat/indicateur initialement prévu est apprécié au moyen d'une couleur verte (le résultat obtenu est supérieur ou égal à la prévision initiale ou est légèrement en deçà de ce qui était prévu), jaune (le résultat obtenu est inférieur de plus de la moitié de ce qui était initialement prévu) et rouge (l'activité n'a pas été réalisée).

De l'analyse de ce tableau, on peut déduire que la plupart des indicateurs prévus au départ ont été réalisés. Le taux de réalisation des activités programmées varie cependant d'une activité à une autre.

Tableau 8 : CPD 2012-2016 : Résultats et/ou indicateurs prévus et résultats effectivement atteints au 31/12/2016

1	2	3	4	5
Résultats/produits	Résultats et/ou indicateurs prévus initialement	Résultats effectivement atteints	Atteinte de la cible	Commentaires
Produit 2.1 : Les capacités de résilience des ménages les plus vulnérables sont renforcées.	1. Nombre d'infrastructures construites/réhabilitées Baseline : Cible : 14	13	Quasi-atteinte (Taux : 93%)	Il s'agit des PTMF : 13823 bénéficiaires (53% de femmes) - Cultures pluviales : 66 - Cultures maraîchères : 57 - Cultures pluviales : 1305 ha, 85600 m de grillage, 44080 bénéficiaires (21% de femmes) - Cultures maraîchères : 57 ha, 73000 m de grillage, 5895 bénéficiaires (98% de femmes) 5895 bénéficiaires (98% de femmes) 133707 bénéficiaires (toutes réalisations confondues) dont 54,15% de femmes
	2. Nombre de périmètres de cultures clôturés Baseline : 27 Cible : 50	123	Atteinte (Taux : 246%)	
	3. Nombre d'hectares protégés Baseline : 14 Cible : 140	1362	Atteinte	
	4. Nombre d'unités de production agricole appuyées à travers la distribution de semences, kits maraîchers Baseline : 14 Cible : 49	57	Atteinte (Taux : 116%)	
	5. Nombre de personnes appuyées Baseline : 14580 Cible : 24000	133707	Atteinte (Taux : 557%)	
	6. Nombre de coopératives agricoles appuyées Baseline : 45 Cible : 50	62	Atteinte (Taux : 124%)	
	7. Nombre de personnes employées par le Cash for Work Baseline : 720 Cible : 3500	4320	Atteinte (Taux : %)	
	8. Nombre de motopompes et pompes solaires distribuées Baseline : 0 Cible : 20	09	Pas atteinte (Taux : 45%)	
	9. Nombre de point d'eau réhabilités Baseline : 11 Cible : 40	44	Atteinte (Taux : 110%)	
	10. Nombre de moulins à grain distribués Baseline : 0 Cible : 15	38	Atteinte (Taux : 253%)	
Produit 2.2 : Les activités sont suivies, évaluées et rendues visibles.	1. Nombre de visites de terrain effectués Baseline : 3 Cible : 8	62	Atteinte (Taux : 775%)	
	2. Nombre d'articles publiés Baseline : 0 Cible : 4	3	Pas atteinte (Taux : 75%)	

Source : Tableau établi sur base du CPD 2012-2016 et des rapports des projets et programmes et des rapports annuels du PNUD

De l'analyse de ce tableau, on peut déduire que la plupart des activités/indicateurs prévus au départ ont été réalisés. Le taux de réalisation des activités programmées varie cependant d'une activité à une autre. Par ailleurs, certaines activités n'ont pas été réalisées ou l'ont été très partiellement (voir plus loin).

4.2. Des investissements importants ont été consentis

Au total, sept régions ont été couvertes par les interventions du PNUD en matière de développement communautaire alors qu'au départ, c'est-à-dire en 2012, le PNUD n'intervenait que dans une seule région (soit un taux d'accroissement annuel moyen du nombre de régions couvertes de 47,58%). 67 nouvelles localités ont été servies en 5 ans, ce qui équivaut à une douzaine de localité par an.

Tableau 9 : Régions et localités couvertes par les interventions en matière de développement communautaire

	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Nombre de régions (cumul)	1	1	7	7	7	7
Nombre de localités (cumul)	14	14	56	81	81	81

Source : Tableau établi sur la base des rapports d'activités des projets/programmes et des rapports annuels du PNUD

Un autre mérite des projets et programmes de développement communautaire réside dans le fait qu'ils ont permis à un peu plus de 133000 personnes (dont 54% de femmes) de pratiquer l'agriculture et le maraîchage sur des lopins de terre et des périmètres irrigués protégés, d'accéder à des outils aratoires (motopompes/pompes solaires, kits maraîchers) et partant de doper la production agricole et maraîchère, de bénéficier des équipements (moulins à grains, décortiqueuses, etc.) et des fonds de roulement pour initier des AGR communautaires, de nombreuses infrastructures communautaires (PTMF, points d'eau) – ces infrastructures ont été construites ou réhabilitées avec la modalité « Cash for Work – ou de foyers améliorés (tableau 10). C'est un résultat à la fois impressionnant et encourageant. Ce qui est remarquable aussi, c'est la dynamique de développement communautaire mise en place (voir plus loin).

Reste que pour doper durablement les filières agricoles et maraîchères il faut non seulement des unités de conservation et de transformation des produits agricoles et maraîchers, mais aussi des routes en bon état, qui permettent de relier les zones de production aux villes et aux consommateurs. Or, les localités couvertes manquent d'infrastructures de conservation et de transformation des produits et de moyens de transport adaptés. Faute d'unités de conservation et de transformation des produits, les producteurs sont obligés de brader leur production à la période des récoltes. Faute de moyens de transport, ils ne peuvent pas évacuer les produits vers les centres de consommation.

Tableau 10 : Type d'investissements réalisés (synthèse)

Ouvrages/réalisations	Nombre	Coût total (USD)	Bénéficiaires				
						Pourcentage	
			Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes
PTMF	13	59100	6673	7150	13823	47,28	52,72
Moulins	38	16166	4852	19808	24660	19,68	80,32
Décortiqueuses	08	16948	2942	11770	14712	20	80
Motopompes	09	30136	4262	6394	10656	40	60
Puits/forages	44	181450	6256	9385	15641	40	60
Clôture pluviale	85600 m	399175	34576	9504	44080	78,44	21,56
Clôture maraîchère	73000 m	145000	95	5800	5895	01,61	98,39
Moyens d'exhaure	57 kits	30400	(95)	(5800)	(5895)	01,61	98,39
Foyers améliorés	2800	47456			2800 ménages (± 16800 personnes)		
Fonds de roulement		47500					
Emplois créés	4320	-	1728	2592	4320	40	60
Total	-	1573331	61384	72403	133707	45,85%	54,15%

Source : Tableau établi sur la base des rapports d'activités des projets/programmes et des rapports annuels du PNUD

Les tableaux 10 et 11 ci-après donnent des détails sur les différents types d'investissement réalisés dans le cadre de l'exécution des projets et programmes de développement communautaire.

Il ressort du tableau 10 que 13 PTMF ont été mises sur pied pour sur un montant total de 659100 USD³ (ce montant représente l'ensemble des investissements réalisés : bâtiment, plaques solaires, soudure, clôture, télévision, moulin et charge batteries) et profitent à 13823 dont environ 52% de femmes. À cet investissement s'ajoutent les moulins à grains (38) et les décortiqueuses (8) pour un coût total de 161666 USD et 16948USD, respectivement. Ces investissements sont prioritairement réservés aux femmes (80% des bénéficiaires).

Au total, 57 kits maraîchers ont été distribués aux producteurs maraîchers et 57 hectares de périmètres irrigués ont été protégés pour un coût total de 30400 USD et de près de 145000 USD, respectivement. 5895 personnes dont 98% de femmes ont bénéficiés de ces deux investissements. 9 motopompes et pompes solaires d'une valeur de 30136 USD ont également distribués aux producteurs maraîchers.

³. Ce montant a été calculé sur la base d'un coût moyen de 50700 USD par PTMF.

Tableau 11 : Ouvrages/réalisations : PTMF, moulins à grain, décortiqueuses, motopompes/pompes solaires, moyens d'exhaure et clôtures maraîchères

	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Plateformes solaires multifonctionnelles						
Nombre de PTMF mises sur pied		13				13
Coût total des PTFM (estimation) en USD		659100				659100
Nombre de bénéficiaires		13823				13823
Nombre de femmes bénéficiaires		7150				7150
% de femmes bénéficiaires des PTMF		51,72%				52,72%
Moulins à grain						
Nombre de moulins distribués		15		23		38
Coût total des nouveaux moulins (USD)		60 960		100 706		161666
Nombre de ménages bénéficiaires		1350		2760		6870
Nombre de personnes bénéficiaires		8100		16560		24660
Nombre de femmes bénéficiaires		6560		13248		19808
% de femmes bénéficiaires		80,98%		80%		80,32%
Décortiqueuses						
Nombre décortiqueuses distribuées				04	04	08
Coût total des décortiqueuses (USD)				8474	8474	16948
Nombre de localités bénéficiaires				4	4	08
Nombre de personnes bénéficiaires				7356	7356	14712
Nombre de femmes bénéficiaires				5885	5885	11770
% de femmes bénéficiaires				80%	80%	80%
Motopompes et pompes solaires						
Nombre de motopompes distribuées				09		09
Coût total des motopompes (USD)				30136		30136
Nombre de localités bénéficiaires				9		9
Nombre de personnes bénéficiaires				10656		10656
Nombre de femmes bénéficiaires				6394		6394
% de femmes bénéficiaires				60%		60%
Kits maraîchers						
Nombre de moyens d'exhaure (kits)		12 kits		45 kits		57
Coût total des moyens d'exhaure (USD)		6400		24000		30400
Nombre de localités bénéficiaires		12		45		57
Nombre de personnes bénéficiaires		1200		4695		5895
Nombre de femmes bénéficiaires		1200		4600		5800
% de femmes bénéficiaires		100%		97,98%		98,39%
Clôture Maraîchère						
Quantité de grillage distribué (m)		28000		45000		73000
Coût total du grillage distribué (USD)		45000		± 100000		± 145000
Superficie des périmètres protégés (ha)		12		45		57
Nombre de localités bénéficiaires		12		45		57
Nombre de personnes bénéficiaires		1200		4695		5895
Nombre de femmes bénéficiaires		1200		4600		5800
% de femmes bénéficiaires		100%		98%		98,39%

Source : Tableau établi sur la base des rapports d'activités des projets/programmes et des rapports annuels du PNUD

Notons que sur un montant total de 1573331 USD représentant le coût total de l'ensemble des investissements réalisés, 38,43% soit 604711 USD ont été alloués aux investissements directement liés à la production agricole et maraîchère et donc à la sécurité alimentaire et

53,24% soit 837714 USD au soutien à la diversification de sources de revenus par l'entremise de la facilitation d'accès aux AGR communautaires y compris les PTMF (les PTMF représentent à elles seules près de 42% du coût total des investissements).

Parallèlement, plusieurs autres infrastructures ont été construites ou réhabilitées (44 points d'eau, des clôtures maraîchères de 73000 m de long et des clôtures pluviales de 85600 m de long). Des foyers améliorés (2500) ont été distribués à 2800 ménages et des fonds de roulement (47500 USD) ont été mis à la disposition des coopératives qui ont bénéficié des moulins à grain et des décortiqueuses. Autant de réalisations qui jouent également un rôle prépondérant dans le relèvement des communautés bénéficiaires et dans la relance de l'économie locale.

Tableau 12 : Ouvrages/réalisations : points d'eau, clôture pluviale, foyers améliorés, fonds de roulement et emplois créés

	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Points d'eau						
Nombre de puits/forages		13		31		44
Coût total de puits/forages (USD)		31450		75000		181450
Nombre de localités bénéficiaires		13		29		42
Nombre de personnes bénéficiaires		4841		10800		15641
Nombre de femmes bénéficiaires		2905		6480		9385
% de femmes bénéficiaires		60%		60%		60%
Clôture pluviale						
Quantité de grillage distribué (m)		25600 (1024 rouleaux)		60000 (2400 rouleaux)		85600
Coût total du grillage distribué (USD)		49175		± 350 000		399175
Superficie des périmètres protégés (ha)		185		1120		1305
Nombre de localités bénéficiaires		10		56		66
Nombre de personnes bénéficiaires		17200		26880		44080
Nombre de femmes bénéficiaires		1440		8064		9504
% de femmes bénéficiaires		08,37%		30%		21,56%
Foyers améliorés						
Nombre de foyers améliorés distribués		900		1900		2800
Coût total des foyers améliorés (USD)		15254		32202		47456
Nombre de localités ayant bénéficiaires		14		45		59
Nombre de ménages bénéficiaires des foyers		900		1900		2800
Fonds de roulement						
Montant des fonds de roulement (USD)		±2500		±45000		47500
Nombre d'ARG/Coopératives bénéficiaires		15		45		60
Emplois créés (Cash for Work)						
Nombre d'emplois créés		720		3600		4320
Nombre de femmes		432		2160		2592
% de femmes		60		60		60

Source : Tableau établi sur la base des rapports d'activités des projets/programmes et des rapports annuels du PNUD

Pas moins de 60 coopératives ont été appuyées et leurs membres formés dans différentes filières notamment les pratiques maraîchères, la gestion, l'utilisation des moulins à grains,

des décortiqueuses et des motopompes/pompes solaires. Par ailleurs, 120 partenaires nationaux (80 ONG, 20 leaders communautaires et 20 représentants des services techniques environnementaux) sur des thématiques telles que la biodiversité, le changement climatique, les Polluants organiques persistants, les eaux internationales, la gestion durable des terres, etc. (Rapport 2014). Enfin, bien que nous ne disposions d'aucun chiffre précis à cet égard, il semble des centaines de jeunes ont été formés sur l'éducation à la paix et d'autres en menuiserie, soudure, etc.

En guise de première conclusion, disons qu'en cinq ans, les projets et programmes de développement communautaire ont pu faire progresser l'accès aux moyens de production agricole, aux AGR, à l'emploi, à l'eau ou à la formation à des gens (essentiellement des personnes vulnérables) qui en étaient privés. Le nombre de personnes qui ont accès à l'eau grâce à la construction/réhabilitation de points d'eau, le nombre producteurs qui ont bénéficié de moyens de production et/ou développé des AGR, le nombre de personnes qui fréquentent les PTMF et le nombre de ménages qui ont reçus des foyers améliorés est en effet assez considérable (pas moins de 133000 personnes). Etant donné l'état de dénuement qu'elles connaissent, ces personnes n'auraient jamais pu s'offrir de tels ouvrages, équipements et services sans les interventions du PNUD. Il faut dire que le coût de construction d'un PTMF est relativement élevé (entre 45000 et 75000 USD), le coût d'un moulin à grain, d'une décortiqueuse, d'une motopompe ou d'un kit maraîcher aussi : environ 4000 USD (moulin à grain), 2100 USD (décortiqueuse), 3300 USD (Motopompe), 530 USD (kit maraîcher).

4.3. Opérationnalité et fonctionnement des équipements

L'équipement distribué dans les activités des projets et programmes de développement communautaire semble de bonne qualité et pourrait servir les bénéficiaires pour un temps donné si bien installé, bien entretenu et bien géré. Si bien installé, car la mission d'évaluation a constaté, par exemple, que toutes les décortiqueuses visitées étaient à l'arrêt ou tournaient au ralenti parce le châssis était brisé ou était sur le point de se briser. Renseignement pris auprès de l'expert contracté par le PNUD et chargé du suivi et de la réparation des équipements distribués, les décortiqueuses devaient être installées sur une dalle en béton armé capable d'amortir les puissantes vibrations des machines. Cette précaution n'a pas été observée par les fournisseurs.

De même, la mission a constaté que de nombreux moulins à grain étaient à l'arrêt depuis parfois 2 mois, 3 mois, voire plus parce que le tamis s'abimait relativement vite et qu'il était impossible de trouver des tamis de rechange sur le marché en Mauritanie ou au Sénégal. Les échanges qu'elle a eus avec la chargée de programmes du PNUD et l'expert contracté par le PNUD lui a permis de se rendre compte, d'une part, que les moulins distribués aux populations sont des moulins que l'on trouve partout en Mauritanie et, d'autre part, que contrairement à ce que les comités de gestion des moulins disent, le tamis est une pièce que l'on peut trouver facilement sur le marché à Nouakchott.

Selon les comités de gestion des deux PTMF visitées à Chegar et Gourjouma, leur rentabilité est affectée par la faible puissance des panneaux solaires et ses effets induits : les moulins à grain tournent à moins de 50%, voire moins de leur capacité, tandis que les jus de fruit placés dans les frigos mettent plusieurs jours pour congeler.

En ce qui concerne les formations (pratiques maraîchères, gestion, entretien de équipement, etc.), les participants rencontrés étaient très critiques vis-à-vis des formations reçues. La durée des formations serait très courte ; ce qui ne permet pas de bien assimiler les matières et techniques dispensées et de les mettre en pratique. Ceci revient à dire que la qualité des formations ne peut pas garantir une certaine durabilité.

4.4. L'efficacité des partenariats

Les partenaires locaux rencontrés disent que l'un des principaux avantages du partenariat avec le PNUD est leur implication réelle dans l'identification des besoins des populations et la réalisation des activités. Toutefois, selon certains d'entre-eux, le PNUD n'a pas travaillé à identifier les obstacles majeurs au développement des partenariats, en discuter avec eux. Or, ajoutent-ils, l'identification et l'analyse des faiblesses des partenariats est un exercice utile ; car, c'est de l'observation des problèmes que rencontrent les partenaires que découlent des propositions concrètes utiles à l'amélioration de la performance d'ensemble des projets mis en œuvre.

Selon d'autres partenaires interrogés, la stratégie de partenariat mise en place par le PNUD manque de coordination. Certes, il y a plusieurs partenaires et un nombre important d'activités à réaliser, mais le PNUD n'a pas su créer une dynamique de réseau avec l'ensemble des partenaires dans le but d'harmoniser les interventions des uns et des autres ou de partager les expériences. Aussi plaident-ils pour la mise en place d'un cadre de concertation (par exemple des rencontres périodiques) pour discuter de la mise en œuvre des partenariats.

A la question de savoir si le partenariat avec le PNUD a induit des changements dans les capacités institutionnelles, organisationnelles et financières de leurs institutions, des changements qui auront permis à ces institutions d'être mieux en mesure de réaliser les activités et d'accompagner les bénéficiaires, la plupart des partenaires rencontrés ont répondu par la négative, arguant qu'elles n'ont pas des appuis en termes de renforcement des capacités de leur institution ou que les appuis reçus sont nettement insuffisants au regard de leurs besoins.

4.5. La visibilité du PNUD

Les partenaires d'exécution des projets et programmes et les bénéficiaires sont tenus de faire de la visibilité et de mettre en avant le PNUD et les bailleurs de fonds, ce qu'ils ne font pas toujours. Ce qui est vrai, c'est que le PNUD privilégie la visibilité sur les résultats plutôt que sur les signatures de convention, ou tout autre événement secondaire. C'est donc vers la fin, quand les résultats sont palpables que la communication se fait plus forte.

Au cours des visites de terrain, de très nombreux panneaux indicatifs des projets ont été vus, mettant en valeur les ouvrages/réalisations comme par exemple la plateforme solaire multifonctionnelle de Chegar ou les clôtures pluviales et maraîchères, très bien signalisées. Tout cela participe à la visibilité des projets et des bailleurs de fonds (PNUD, Ambassade des USA, Gouvernement du Japon, etc.).

Au cours des mêmes visites sur le terrain, les évaluateurs ont pu constater que les locaux abritant les moulins à grains ou les décortiqueuses ne sont pas signalisés, le PTMF de Gourjouma non plus. Certains panneaux indicatifs des projets sont illisibles. La visibilité du PNUD et ses partenaires (les bailleurs de fonds, notamment) intervenus dans le cadre des actions de développement communautaire s'en trouve incidemment réduite.

Les différentes publications du PNUD (les rapports d'activités annuels, par exemple) présentent, entre autres, ses interventions en matière de développement communautaire et comportent des encadrés sur les nombreuses initiatives dans ce domaine. Les affiches collées sur les murs des locaux du PNUD présentant les PTMF et décrivant leurs résultats ou le prospectus présentant le Programme de Microfinancement du Fonds pour l'Environnement Mondial (GEF/SGP) participent aussi à la visibilité du PNUD et ses partenaires. Par ailleurs, certains documents (cas des rapports annuels 2013 et 2014) sont accessibles sur le site web du PNUD. On peut également accéder à des informations sur des événements marquant la vie de certains projets et programmes (inauguration d'infrastructures, ateliers de lancement de projets ou de renforcement de capacités, etc.) et des témoignages de nombreux bénéficiaires.

4.6. Le cadre de suivi de l'effet des interventions du PNUD

Il existe un dispositif de suivi-évaluation des activités des projets et programmes opérationnel (missions de suivi des activités et des réalisations, missions d'évaluation, contractualisation d'un expert chargé de la maintenance et la réparation des équipements acquis au profit des bénéficiaires) qui permet, en principe, de disposer des informations fiables sur ces activités pour une meilleure prise de décision à l'aide de la base de données constituée. Cependant, des faiblesses persistent dans le dispositif de suivi. Sinon, comment comprendre que l'on ne se soit pas rendu compte que la plupart des décortiqueuses distribuées tombaient immédiatement en panne et que cela tient au fait qu'elles n'ont pas été installées sur une dalle en béton pouvant amortir les vibrations ? Comment comprendre que des moulins à grain ne fonctionnent plus parfois depuis plusieurs mois alors que le PNUD en a été informé ? Comment comprendre que les bénéficiaires disent que les pièces de rechange des moulins à grain sont introuvables alors qu'elles sont disponibles sur le marché ? Cet état de choses interpelle le PNUD pour plus d'actions de suivi régulier dans son rôle de maîtrise d'ouvrage.

Par ailleurs, que se passera-t-il après la fin du contrat de l'expert chargé de la maintenance et la réparation des équipements et comment se fera le suivi périodique des activités pour rendre efficaces les divers investissements réalisés après l'arrêt définitif du soutien du PNUD, et notamment l'appui à la maintenance des équipements, car, à notre connaissance, aucun mécanisme de sortie, n'est prévu.

4.7. Les facteurs ayant affecté l'efficacité des interventions du PNUD

L'efficacité des interventions du PNUD a été impactés par :

- Les retards dans la réalisation de certains ouvrages et de certaines AGR qui s'expliquent en partie par la lenteur du processus de sélection des fournisseurs de matériaux et équipements ;
- Les retards dans l'exécution de certains projets et programmes (le programme AMCC, par exemple) ;
- Les délais d'apprentissage de l'utilisation des équipements (moulins à grain et décortiqueuses) étaient parfois longs. Aussi, certains équipements ne sont devenus véritablement opérationnels et fonctionnels que plusieurs mois après leur installation.

PDF Pro Evaluation

EFFICIENCE DES INTERVENTIONS DU PNUD EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Ce chapitre examine la question essentielle de l'efficacité générale des projets et programmes de relèvement communautaire du PNUD pour ce qui est de la gestion des ressources (financières, humaines, etc.) et de leur capacité à maximiser leurs synergies et leur complémentarité afin de fournir des résultats satisfaisants. Les nombreux autres facteurs ayant influencé l'efficacité des interventions du PNUD y sont également discutés. L'analyse de toutes ces questions, dont les résultats sont présentés ci-après, se fonde en grande partie sur l'exploitation des informations comptables et financières qui ont été communiquées à l'équipe d'évaluateurs.

3.1. Efficacité de la gestion des projets et programmes de développement communautaire

Cette section concerne la gestion des projets et programmes de développement communautaire. Il s'agit de déterminer si celle-ci a permis une utilisation optimale des ressources mises à la disposition de ces projets et programmes.

3.1.1. La mobilisation des ressources financières

Comme l'indique le tableau 8, on ne dispose pas d'informations sur les ressources financières prévues pour les différents projets et programmes de développement communautaire. Toutefois, si on se réfère au PRODOC du CPD 2012-2016, on se rend bien compte qu'il s'agit d'un financement relativement important, soit un total prévu de 35158000 USD pour les trois axes stratégiques du programme. Pour un montant de 5610856,67 UDS finalement mobilisé. Ce montant (5610856,67 UDS sur 5 ans) représente 15,96% des ressources prévues.

Au vu de ce résultat, on peut soutenir que les ressources financières nécessaires à l'exécution du CPD 2012-2016 et partant des projets et programmes de développement communautaire n'ont pas été mises en place. Pour preuve, la quasi-totalité des ressources financières allouées aux projets et programmes de développement communautaire (soit 98,07%) ont été effectivement utilisés à la date d'établissement des états financiers, soit décembre 2016. Ce chiffre montre bien que les ressources financières mises à la disposition des projets et programmes de développement communautaire ont été insuffisantes et ne correspondent pas à la capacité d'absorption des régions, des localités et des communautés cibles.

Comme on peut l'observer dans le tableau 8, budgétisés à hauteur de 3266919 USD, les projets et programmes de développement communautaire ont permis de décaisser 3007818,99 USD.

Tableau 13 : Ressources financières selon les axes du CPD 2012-2016 et les projets/programmes (en USD)

	Ressources prévues (PRODOC)		Ressources budgétisées		Ressources dépensées	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CPD 2012-2016						
Axe 1 : Lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire	9 800 000	27,88%	1 093 171	19,48%	1 014 876,94	20,96%
Axe 2 : Gouvernance démocratique et économique et cohésion sociale	15 858 000	45,10%	3 414 104	60,85%	2 918 499,83	60,28%
Axe 3 : Bonne gouvernance environnementale et gestion durable des ressources naturelles	9 500 000	27,02%	1 103 581,67	19,67%	908 171,29	18,76%
Total CPD	35 158 000	100%	5610856,67	100%	4841548,06	100%
Projets et programmes						
Relèvement			896 491	27,44%	831 181,93	27,63%
Paix, justice et sécurité			1 448 214	44,33%	1 298 854,09	43,18%
Prévention des conflits			2 274	0,07%	3103,1	0,10%
Croissance inclusive			703 466	21,53%	696 121,32	23,14%
MDGF Culture			0	0	0	0
Gouvernance locale			216 474	06,63%	178 560,35	5,95%
Environnement et pauvreté			-	-	-	-
Total projets et programmes			3 266 919	100	3 007 818,99	100%

Source : Etabli sur base des données financières des projets et programmes

3.1.2. La gestion des ressources humaines et financières

La plupart des projets et programmes de développement communautaire étant officiellement terminés au moment de la mission, il n'a pas été possible de pousser très loin l'analyse de leur gestion. L'éparpillement des documents et l'absence d'informations sur la configuration des équipes des projets et programmes et sur la structure des dépenses ont aussi compliqué la démarche d'analyse. Toutefois, les résultats des entretiens avec les leaders thématiques, les chargés de programme et des membres des équipes de projets de développement communautaire clôturés suggèrent, d'une part, que la gestion des ressources humaines n'a pas rencontré de difficultés particulières et, d'autre part, que les expertises requises pour des appuis ciblés dans des secteurs spécifiques (appui au développement des AGR, appui aux filières agricoles et maraîchères, formation des bénéficiaires et de leurs représentants, etc.) ont toujours pu être mobilisées avec diligence.

En l'absence d'informations comptables et financières détaillées et notamment des informations sur la structure des charges, il est aussi impossible d'apprécier l'efficacité-coût des interventions du PNUD, de déterminer le pourcentage des frais de gestion sur l'ensemble des sommes engagées ou d'établir que les ressources ont été dépensées de manière optimale.

On se limitera donc à apprécier la part des projets et programmes de développement communautaire dans les ressources budgétisées ou dépensées et le taux d'exécution des ressources budgétaires des projets et programmes.

Le taux d'exécution générale des ressources budgétisées des projets et programmes de développement communautaire s'est révélé particulièrement élevé avec un pourcentage d'ensemble de 98,07 %. Cependant, d'importantes disparités existent entre les projets et programmes. Les projets et programmes de prévention des conflits, de croissance inclusive et de relèvement rapide exhibent les meilleurs taux, soit respectivement 136,46%, 98,95% et 92,71%. En revanche, le taux d'exécution budgétaire des projets de gouvernance locale n'est que de 82,48%.

Tableau 14 : Réalisation financière selon les axes du CPD 2012-2016 et les projets/programmes (en USD)

	Montant des ressources prévues (PRODOC) (1)	Montant des ressources budgétisées (2)	Montant des ressources dépensées (3)	Taux de mobilisation des ressources prévues (2/1)	Taux de réalisation ressources budgétisées (3/2)
CPD 2012-2016					
Axe 1 : Lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire	9 800 000	1 093 171	1 014 876,94	11,15%	92,84%
Axe 2 : Gouvernance démocratique et économique et cohésion sociale	15 858 000	3 414 104	2 918 499,83	21,53%	85,48%
Axe 3 : Bonne gouvernance environnementale et gestion durable des ressources naturelles	9 500 000	1 103 581,67	908 171,29	11,62%	82,29
Total CPD	35 158 000	5 610 856,67	4 841 548,06	15,96%	86,29%
Projets et programmes					
Relèvement		896 491	831 181,93		92,71%
Paix, justice et sécurité		1 448 214	1 298 854,09		89,69%
Prévention des conflits		2 274	3 103,1		136,46%
Croissance inclusive		703 466	696 121,32		98,95%
MDGF Culture		0	0		0
Gouvernance locale		216 474	178 560,35		82,48%
Environnement et pauvreté		-	-		-
Total projets et programmes		3 066 919	3 007 820,79		98,07

Source : Etabli sur base des données financières des projets et programmes

3.2. Synergie, complémentarité et enrichissement mutuel entre les projets et programmes de développement communautaire

Les projets de relèvement rapide ont contribué à la redynamisation de l'économie locale grâce notamment aux investissements réalisés. De façon plus concrète, la mise sur pied des PTMF, la réhabilitation d'infrastructures socio-économiques (la construction/réhabilitation de puits d'eau potable ou de puits pastoraux, notamment) et la pose de grillage autour des périmètres irrigués ou des champs par les populations ont permis d'injecter d'importantes sommes d'argent dans l'économie locale et accroître les revenus des populations. Ensuite, les projets de relèvement rapide ont investi dans l'information et la sensibilisation des membres des

comités villageois, des comités des coopératives et comités de gestion des PTMF notamment sur diverses problématiques (le développement de la production agricole et maraîchère, le développement des AGR communautaires, la préservation et protection de l'environnement, etc.). Enfin, il y a la dynamique partenariale dans la conception et la mise en œuvre des activités de ces projets de relèvement (implication des populations bénéficiaires, des partenaires locaux, des acteurs privés comme les fournisseurs des matériaux de construction des PTMF, des matériels et équipements tels que les moulins, les décortiqueuses, les motopompes, les réfrigérateurs, les moyens d'exhaure...). Cette dynamique n'a sans doute pas eu l'ampleur espérée au départ en raison notamment de la contrainte financière, mais elle a été jugée fort utile par les bénéficiaires qui ont pu en profiter.

Les projets de prévention des conflits et de consolidation de la paix – leur objectif principal est de contribuer à l'émergence des conditions propices au dialogue au sein et entre les communautés, à l'éloignement des menaces sur la sécurité des hommes et des femmes, ainsi que des communautés, et de rendre possible la relance/relèvement économique et le développement d'une citoyenneté orientée vers la paix – ont grandement profité de toutes ces dynamiques. Ainsi, on ne peut pas comprendre le renforcement de la cohésion sociale dans certaines localités sans prendre en compte les réalisations des projets de relèvement en matière d'information et de sensibilisation des coopératives et autres structures communautaires, la mise sur pied de PTMF ou de la constitution/réhabilitation de points d'eau, etc. De même, la stratégie de relèvement communautaire appuyée, entre autres, sur l'accroissement de la production agricole, le développement des AGR et l'amélioration de la situation des femmes et des groupes vulnérables a eu une incidence sur les efforts faits pour prévenir et résoudre les conflits et, par ricochet, favoriser la cohésion sociale pour et par les communautés. Par ailleurs, au-delà des impacts des activités de relèvement rapide en termes d'accès amélioré des populations aux AGR communautaires, aux moyens de production et à l'information et sensibilisation, elles ont contribué directement à l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base (santé, éducation, etc.) car, comme nous le verrons plus loin, les populations bénéficiaires ont pu accroître leurs revenus et utilisent une partie de ces revenus pour payer les soins de santé ou envoyer leurs enfants à l'école, etc.

Les PRODOC des projets et programmes et les rapports annuels d'activités du PNUD font état d'une synergie entre projets de relèvement rapide et programme AMCC, pour ne citer que ce programme. Le programme AMCC à l'instar des projets de relèvement rapide a pour objectif le renforcement de la sécurité alimentaire à travers le développement de l'activité de maraîchage, le financement de microprojets, la construction/réhabilitation des infrastructures communautaires, l'aménagement de bas-fonds, etc. Le programme AMCC appuie en sus le développement de l'aviculture et l'artisanat et finance la réhabilitation des pistes rurales.

Enfin, il a été déjà mentionné que les projets et programmes du PNUD intègrent explicitement ou implicitement des activités de protection de l'environnement et/ou d'adaptation aux changements climatiques. A titre d'exemple, la mise en œuvre des projets de relèvement communautaire a permis l'établissement d'infrastructures tels les clôtures maraîchère ou pluviales sans lesquels les activités agricoles et maraîchères auraient été impossibles ce qui

aurait nécessairement eu un effet négatif sur la sécurité alimentaire. Mieux, elles ont permis de poser du grillage autour de certaines aires protégées ou d'informer et sensibiliser les populations aux risques liés aux pratiques qui ne préservent pas l'environnement.

3.3. Autres facteurs ayant impacté l'efficacité des interventions du PNUD

Parmi les différents facteurs qui ont influé positivement sur l'efficacité des projets et programmes de développement communautaire et donc sur les résultats obtenus, on peut en relever au moins deux.

- La contribution des bénéficiaires à la réalisation de certains ouvrages et réalisations. A titre d'exemple, les bénéficiaires ont participé aux travaux de construction des PTMF et ont été payés à un taux journalier inférieur au taux du marché. De même, les communautés ont participé aux travaux de construction des ouvrages de construction/réhabilitation des points d'eau et de pose de grillage autour des champs ou des périmètres irrigués ; ce qui a eu pour conséquence au final de réduire les coûts de ces ouvrages.
- La programmation conjointe et la collaboration sur le terrain. Ainsi par exemple, le PNUD a collaboré avec le PAM, la FAO, et l'OIM dans le cadre du projet CERF en 2014-2015 dans la zone de Bassiknou, ce qui a permis de lever des moyens supplémentaires qui sont venus s'ajouter aux ressources initiales du projet. Par ailleurs, le PNUD a développé une forme de collaboration non formelle sur le terrain avec la FAO, le PAM et OXFAM dans le but d'éviter les duplications et le gaspillage d'énergies et de ressources.
- La flexibilité dans l'exécution des budgets et dans l'utilisation des fonds permet parfois des dépassements de budget (cas du projet de prévention des conflits, notamment).

D'autres facteurs ont impacté négativement l'efficacité des interventions du PNUD :

- L'enclavement de certaines localités et/ou le fait qu'elles sont situées des centres d'approvisionnement contribuent à alourdir les coûts de transport des matériaux et équipements ;
- La lenteur des déboursements signalée par certains partenaires locaux du PNUD. Elle aurait retardé la réalisation de certains ouvrages/réalisations.

IMPACTS DES INTERVENTIONS DU PNUD EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Lorsqu'on s'interroge sur la question de savoir si et dans quelle mesure les interventions déployées ont contribué à atteindre les objectifs des projets et programmes de développement communautaire en termes d'impacts, il importe de garder à l'esprit certains éléments. D'abord, beaucoup d'activités venaient tout juste d'être réalisées ou étaient encore en cours au moment de la mission d'évaluation. Mesurer l'impact de certains éléments des projets et programmes de développement communautaire dans ces conditions n'est pas chose aisée. Ensuite, les changements induits dans la vie des bénéficiaires ne sont pas toujours quantifiables au moyen des indicateurs chiffrés. L'impact est alors apprécié par référence au ressenti des personnes et non au moyen des chiffres. Et enfin, les actions mises en œuvre variant d'un projet/programme à un autre, il convient de se garder de toute tentation de généralisation. En d'autres termes, les impacts rapportés ici n'ont pas été forcément perçus et ressentis partout dans toutes les localités de mise en œuvre des projets et programmes, et de manière égale. Cela étant dit, les impacts des projets et programmes de développement communautaire peuvent être appréhendés en se plaçant sous 2 angles différents, mais non exclusifs et complémentaires : sous l'angle des changements dans la vie des bénéficiaires et sous l'angle des dynamiques impulsées aux niveaux économique, social, etc.

6.1. Impacts immédiats des interventions du PNUD sur les conditions de vie des bénéficiaires

6.1.1. Amélioration des moyens d'existence des bénéficiaires, mais de manière limitée

Les interventions du PNUD en matière de développement communautaire ont eu un impact direct sur des nombreux bénéficiaires en améliorant les conditions de leur vie, notamment :

1. L'amélioration de la sécurité alimentaire. Les groupes vulnérables sont ceux qui font beaucoup plus face à l'insécurité alimentaire. En leur permettant de mener des activités agricoles et maraîchères, les projets et programmes de relèvement rapide ont modifié leur situation alimentaire et nutritionnelle sur divers plans : amélioration de l'autoconsommation, diversification alimentaire, accroissements de la production commercialisée... (voir les témoignages en annexe).
2. L'autonomisation financière. L'appui aux AGR communautaires ciblant principalement les femmes (l'investissement dans les AGR des femmes pour l'accroissement de leur pouvoir économique et social se justifie par le rôle qu'elles jouent dans l'approvisionnement et la gestion des ressources des ménages) et la mise en place des FTMF et d'autres ouvrages avec la modalité « Cash for Work » ont permis aux bénéficiaires de générer des revenus, leur assurant ainsi une certaine autonomie financière, entraînant, par conséquent, une réduction de l'insécurité alimentaire. En effet, ces revenus ont servi selon les cas, à acheter des vivres ou de

condiments, à créer une nouvelle activité ou à développer une activité existante, à nourrir la famille, à payer les frais de scolarité des enfants ou à faire face aux besoins de santé (voir également les témoignages en annexe).

3. La pénibilité du travail. L'installation des moulins à grain et des décortiqueuses ainsi que la construction/réhabilitation/construction de points d'eau ont contribué à réduire considérablement la pénibilité du travail – celle des femmes et des filles, en particulier. Avant l'installation des moulins à grain, des décortiqueuses et des puits, les femmes et les filles s'épuisaient à piler le mil ou à parcourir de longues distances pour aller puiser l'eau.

S'il est vrai que les conditions de vie des bénéficiaires des projets et programmes de développement communautaire s'est améliorée, il est tout aussi vrai que les résultats auraient pu être meilleurs si on avait accordé une importance plus soutenue au suivi des AGR financées et au renforcement des capacités des bénéficiaires et leur accompagnement et si on y avait consacré plus de temps et plus de ressources. Signalons aussi que l'insuffisance des appuis aux activités agricoles et maraîchères ne permet pas aux bénéficiaires de produire davantage. La faiblesse des fonds de roulement affecte également le déroulement des AGR.

6.1.2. Amélioration de l'accès aux services sociaux de base

Les bénéficiaires des projets et programmes de développement communautaire ont eu un accès amélioré à divers services sociaux de base. A ce titre, on peut relever par exemple :

1. Hydraulique et accès à l'eau. La mise en œuvre de projets et programmes a permis le fonçage et la réhabilitation de 44 points d'eau douze puits et a favorisé l'accès de la population à l'eau pour la consommation humaine, l'abreuvement de bétail et à l'arrosage des parcelles maraîchères.
2. L'accès à la formation professionnelle pour les jeunes. Des centaines de jeunes et moins jeunes qui ont bénéficié d'une formation au sein d'établissements de formation professionnelle. Ils ont pu apprendre un métier et pour certains, accéder à un emploi.
3. L'accès à l'information et à la culture. Grâce notamment à la mise en place des PTMF et au matériel audiovisuel (télévision et cassettes) fourni par les projets et programmes, les populations et surtout les jeunes, ont un meilleur accès à l'information et à la culture. Cela leur a ouvert les portes du monde en quelque sorte et leur donne le sentiment aujourd'hui de faire partie du grand village planétaire.
4. L'accès à la justice et la sécurité. Les projets de « consolidation de la paix, sécurité et justice » ont permis de résoudre de nombreux conflits et aux parties en conflit d'accéder à la justice par la médiation des conflits. Au-delà de l'accès au service de la justice, l'impact du mécanisme de résolution communautaire des conflits s'appréhende aussi en termes de consolidation de la paix sociale. Les conflits ainsi résolus auraient pu en effet dégénérer vers des violences plus ou moins graves pour les individus directement impliqués. Mais ils auraient aussi pu nourrir des haines et des ressentiments qui, non étouffés dans l'œuf et instrumentalisés à des fins politiques ou

religieuses, par exemple, pouvaient potentiellement déboucher sur des tensions ou des affrontements intercommunautaires.

5. L'information et la sensibilisation sur les questions liées à l'environnement. Les populations ont été informées et sensibilisées à l'importance des questions environnementales.

6.2. Impacts de plus long terme des interventions du PNUD sur les conditions de vie des bénéficiaires

Dans l'impossibilité d'examiner de manière systématique et à long terme l'impact des interventions du PNUD sur le bien-être des bénéficiaires en particulier au chapitre de la réduction de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire, une impossibilité due à l'absence de données valides et fiables qui permettraient d'établir des renversements de tendances, nous nous contentons d'évoquer ici quelques hypothèses qui permettent d'affirmer que les résultats positifs constatés dans la foulée de ces interventions vont perdurer et que l'on puisse alors parler d'impacts durables. Parmi les éléments qui ont été mis en place grâce aux interventions du PNUD et laissent penser que des impacts de plus long terme sont probables, mentionnons :

- 1- L'accès à des équipements. La plupart des équipements distribués (moulins à grain, décortiqueuses, motopompes/pompes) ont une durée de vie moyenne de 10 ans.
- 2- L'accès à des formations en maintenance et réparation. Des membres des comités de gestion ont été formés pour assurer le bon fonctionnement des investissements.
- 3- L'accès à des formations en techniques agricoles et maraîchères. Les producteurs ont bénéficié de formations en techniques agricoles et maraîchères et partant renforcé leurs capacités. Ils ont pu apprendre comment préparer le sol, utiliser les semences ou comment mieux produire et pour beaucoup.
- 4- L'implication des femmes. Suite aux interventions du PNUD, on note une prise de conscience des femmes sur le rôle qu'elles peuvent jouer dans le développement de la localité. Leur place dans le système alimentaire local est tel que toute amélioration de leur situation a nécessairement des répercussions sur la durabilité des résultats atteints.
- 5- La consolidation de la cohésion sociale. La cohésion sociale induite par les interventions du PNUD renforce l'impact des résultats atteints dans la mesure où il ne saurait y avoir de retour en arrière sur les avancées réalisées par les populations.

6.3. Impact des interventions du PNUD en termes de dynamiques impulsées aux niveaux économique et social

6.3.1. La dynamique des relations intercommunautaires et la cohésion sociale

La méthodologie développée dans le cadre des projets de consolidation de la paix, on le sait, a abouti à faire émerger une dynamique de dialogue et de concertation intercommunautaire non seulement dans le domaine de la prévention et la gestion des conflits certes, mais aussi dans le domaine de la gouvernance locale et du développement socio-économique.

Il est donc raisonnable de penser que parmi les nombreux conflits résolus, un certain nombre d'entre eux auraient pu dégénérer et déboucher sur des tensions et des violences avec des effets plus moins sérieux sur la vie des parties en conflit et sur les communautés. Les projets de consolidation de la paix ont donc contribué à réduire les conflits mais aussi à une amorce de changement dans les attitudes, les représentations et les perceptions des communautés les unes vis-à-vis des autres, signe d'une plus grande cohésion sociale.

6.3.2. La dynamique de remise en cause des inégalités basées sur le genre

Les projets et programmes de développement communautaire ont impulsé çà et là un mouvement de remise en cause de certains comportements ou de certaines pratiques sociales traduisant les inégalités hommes/femmes. Ainsi par exemple, il était souvent inconcevable qu'une femme puisse s'asseoir aux côtés des hommes et prendre la parole en public. Les projets et programmes ont offert aux femmes une opportunité de participer pleinement à toutes les actions aux côtés des hommes (par exemple en devenant membres des comités de gestion des PTMF et des AGR communautaires), et donc de se sentir et de se comporter en égales des hommes. Une telle remise en cause est annonciatrice d'un mouvement de transformation en profondeur de la société qui naturellement s'inscrit dans un temps beaucoup plus long que celui de la mise en œuvre des projets et programmes.

6.3.3. La dynamique de développement local

Comme cela a été dit dans le second chapitre, les projets et programmes de développement communautaire ont un caractère multisectoriel mais ont aussi été mis en œuvre avec une approche territoriale/locale plus ou moins prononcée. En effet dans ces projets et programmes, les actions ont été réalisées en s'appuyant sur l'idée d'aménagement des territoires afin de maximiser l'impact du projet. Ce faisant, ces interventions ont permis de donner aux localités d'intervention une base pour leur dynamisation et pour leur développement économique.

Le développement des filières de production, la réalisation d'infrastructures marchandes comme les PTMF, les travaux d'hydraulique (fonçage et réhabilitation de points d'eau, aménagement des marres), la construction/réhabilitation de pistes rurales ou encore les actions de préservation de l'environnement (la mise en place des PTMF par exemple rentre dans le cadre de l'accompagnement des populations pour accroître leurs revenus mais aussi pour utiliser des énergies renouvelables, la protection du couvert végétal), s'inscrivent dans cette logique qui au fond vise à rassembler et à articuler divers éléments afin d'impulser le développement des localités d'intervention. Il en a résulté une dynamique de développement local dans les zones d'intervention des projets et programmes.

Partant de la base, c'est-à-dire du renforcement des capacités des bénéficiaires et de leurs organisations (mouvement de bas vers le haut ou *bottom-up*), cette dynamique ascendante de développement local offre un terreau favorable pour le développement du pays, à condition qu'elle vienne s'enchaîner dans des politiques publiques et des stratégies définies au niveau

national et régional (mouvement de haut vers le bas ou *top-down*). Cela revient à souligner, une fois de plus, la responsabilité des pouvoirs publics mauritaniens. C'est la rencontre de ces deux mouvements qui permet de créer les conditions d'un développement endogène durable reposant à la fois sur le renforcement des capacités de résilience des populations (mouvement de bas vers le haut) et sur une amélioration de la gouvernance au niveau national et local (mouvement de haut vers le bas).

6.4. Les autres facteurs ayant influé sur les impacts des interventions du PNUD

Plusieurs autres facteurs ont influé positivement sur les effets des interventions du PNUD. Parmi ces facteurs, on peut citer :

- L'accroissement de la l'autoconsommation (produits agricoles et maraîchers) et l'amélioration induite de la situation nutritionnelle dans les localités d'intervention ;
- Avec l'installation de grillage autour de certaines aires protégées, des espèces végétales que l'on croyait disparues ont ressuscité.

La performance des projets et programmes de développement communautaire en termes d'impacts a été affectée par une conjonction d'autres facteurs tels que :

- L'absence du financement de la chaîne des valeurs agricole, seul à même d'avoir une incidence significative et à plus long terme sur la sécurité alimentaire des ménages ;
- Les faibles capacités de production et de gestion des bénéficiaires et de leurs représentants (comités villageois, organes élus des coopératives, comités de gestion des PTMF) ;
- La forte dépendance des activités agricoles aux conditions climatiques (la pluviométrie) ;
- Les problèmes d'accès au marché et leurs effets sur les quantités vendues (produits maraîchers) et sur les prix.

DURABILITE DES ACQUIS/RESULTATS DES INTERVENTIONS DU PNUD EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Ce chapitre examine la pérennité des acquis et des résultats obtenus par les projets et programmes de développement communautaire ainsi que les différentes mesures mises en œuvre pour en assurer la durabilité. Plusieurs facteurs entrent en ligne de compte pour assurer la durabilité des acquis et des résultats d'un projet/programme. Comme il se doit, la pertinence, l'efficacité, l'efficacite et l'impact, attendus et réalisés, sont les facteurs les plus importants. En effet, un projet/programme jugé hautement pertinent dans sa conception et efficace dans sa gestion, un projet/programme efficace dans l'atteinte de résultats et ayant un impact confirmé sur les bénéficiaires est plus susceptible de voir ses résultats pérennisés. La pérennité des acquis et des résultats obtenus dépend aussi la robustesse de ces acquis et résultats et de leur appropriation par les bénéficiaires finals.

7.1. Durabilité des activités agricoles et maraichères

Les projets et programmes de développement communautaire ont appuyé le développement des activités agricoles (aménagement de bas-fonds, clôtures pluviales) et maraichères (distribution de semences et de kits d'outils aratoires, clôtures maraichères). Divers éléments montrent que la problématique de la viabilité de ces activités avait été intégrée dès le départ. On peut le voir par exemple à travers le fait que les bénéficiaires sont formés en techniques maraichères. Malheureusement, on n'a pas cherché à développer des chaînes de valeurs (production, commercialisation et transformation), à former les bénéficiaires en AGR, à encourager la micro-épargne, à développer le microcrédit, etc.

Cependant, parmi les facteurs susceptibles d'influencer positivement ou négativement sur la pérennité des activités agricoles et maraichères, il convient de relever d'une part que les personnes qui ont développé ces activités, disent vouloir accéder à des formations en techniques agricoles et maraichères sur une base durable. D'autre part, pour la plupart des produits maraichers, il se pose un problème de commercialisation. L'appui aux filières agricoles et maraichères entraîne en effet une augmentation de la production, la saturation du marché local pendant la période des récoltes et une chute des prix. On comprend aisément pourquoi les principales doléances des producteurs interrogés portent sur la mise en place de micro-unités de conservation ou de transformation de la production et l'accès à des moyens de transport permettant d'évacuer le surplus de production au-delà du marché local.

7.2. Durabilité des AGR communautaires financées

La question de la pérennité des AGR communautaires financées devrait pas se poser car se sont des activités productives qui génèrent des recettes. Pour preuve, dans certains cas, l'exploitation des moulins génèrent assez de recettes pour faire face aux dépenses d'exploitation et pour la création ou le développement d'autres activités. De plus, autour de

chaque AGR financée (PTMF, moulin à grain, décortiqueuse) se trouve installé un comité de gestion pour assurer la bonne fonctionnalité de l'équipement et également son entretien. Au moment de la mission d'évaluation, les comités de gestion des AGR et, à tout le moins ceux qui ont participé aux focus groups, fonctionnaient et assuraient assez bien leur mission, grâce à la bonne volonté et à l'implication des membres.

La pérennité AGR se pose plutôt en termes de gestion. En effet, des problèmes de gestion se posent au niveau des comités de gestion (tenue approximative des registres, non application des règles élémentaires de comptabilité). L'approche de solution à ces faiblesses demande un renforcement des capacités de gestion et une supervision plus rapprochée des comités de gestion avec l'accompagnement des partenaires locaux.

Certaines coopératives éprouvent des difficultés à développer leurs activités faute de fonds de démarrage. A la question de savoir pourquoi elles n'ont pas essayé de résoudre le problème en s'adressant à des institutions de microcrédit, elles ont répondu qu'elles n'y ont jamais pensé.

7.3. Durabilité des autres investissements réalisés

La question de la pérennité se pose avec plus d'acuité pour les infrastructures construites ou réhabilitées par les projets et programmes : points d'eau et clôtures pluviales et maraîchères. La pérennité de ces structures se pose en termes de fonctionnalité institutionnelle mais surtout de viabilité économique. En termes de fonctionnalité institutionnelle, les coopératives qui gèrent les périmètres maraîchers et donc les clôtures maraîchères, elles aussi, sont dotées de comités de gestion qui, dans l'ensemble, fonctionnent assez bien. En revanche, les points d'eau ne sont pas dotés de comités de gestion.

En termes de viabilité économique, la capacité des infrastructures (points d'eau et clôtures pluviales et maraîchères) à générer les ressources financières nécessaires à leur fonctionnement et à leur entretien est une question qui se pose avec plus ou moins de force selon les infrastructures. Pour les clôtures maraîchères par exemple, certaines coopérative ont fait cotiser leurs membres dont le produit devrait contribuer à leur entretien. Mais les cotisations reçues sont insuffisantes (entre 500 et 100 ouguiyas par irrigant et par an) et ne garantissent pas une viabilité à terme.

Pour ce qui concerne les points d'eau construite ou réhabilités et les clôtures pluviales rien n'est prévu pour assurer leur pérennité. Or, le problème de leur pérennité se fait ressentir déjà. (La mission d'évaluation a pu constater des brèches dans certaines clôtures pluviales par des animaux ou par des humains). Bien entendu, étant donné l'incapacité des populations de se les approprier et d'assurer leur pérennité, il convient d'envisager dans le cadre des stratégies de pérennisation de ces ouvrages, de réfléchir à des mécanismes de financement adaptés et pérennes des infrastructures, par exemple, en mettant en place des comités de gestion et en faisant payer une taxe aux usagers, même pour un montant modique.

7.4. Une implication réelle des partenaires, des autorités locales et des bénéficiaires

Pour les activités des projets et programmes de développement communautaire, l'implication et la participation des autorités locales, des partenaires de mise en œuvre et des bénéficiaires, conditions nécessaires à l'appropriation des acquis et des résultats, ont été recherchées et mises en place. Plus concrètement, l'implication et la participation des autorités locales ont été favorisées de la manière suivante. Dans un premier temps, elles ont été informées du projet/programme (objectifs, populations cibles, zone d'intervention, etc.). Puis, elles ont été conviées à tous les grands événements marquant la vie du projet/programme, ce qui leur a permis de suivre l'évolution des activités du projet/programme. Ce sont elles, en collaboration avec les populations, qui ont choisi les sites des réalisations.

L'implication et la participation des partenaires locaux ont été effectives à certains égards : participation à la définition des besoins des populations et participation à la mise en œuvre des activités. Il semble cependant qu'ils n'ont pas été outillés pour assurer le suivi pendant et après fin des projets et programmes.

Enfin, la stratégie d'intervention des projets et programmes de relèvement communautaire, on l'a vu, est basée sur une implication effective des populations bénéficiaires permettant la prise en compte de leurs besoins et aspirations dans l'offre des projets et programmes.

CONCLUSIONS, LECONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, nous résumons les forces et les limites des interventions du PNUD en matière de développement communautaire, puis, à la lumière des analyses qui précèdent, nous tirons les grands enseignements de l'évaluation et formulons des recommandations stratégiques et opérationnelles pour améliorer l'impact et la mise en œuvre des interventions futures dans le domaine.

8.1. Par rapport à la pertinence des interventions du PNUD

Conclusions :

La pertinence générale des interventions du PNUD en matière de développement communautaire est bonne, ce pour plusieurs raisons :

- Les interventions du PNUD sont en droite ligne avec les orientations stratégiques du CSLP 2011-2015 et entrent dans le cadre de la mise en œuvre du CPD 2012-2016 qui, lui-même, est aligné à la fois sur le CSLP 2011-2015 et sur l'UNDAF 2012-2016.
- Le choix des régions d'intervention (Assaba, Brakna, Gorgol, Guindimakha, Tagnant et les deux Hodh) est éminemment pertinent pour la conduite des différents projets et programmes de développement communautaire. Ces régions ne sont-elles pas des zones agro-pastorales caractérisées par des populations en situation d'insécurité alimentaire ? Ne sont-elles pas considérées comme étant parmi les régions les plus pauvres de la Mauritanie ? Certaines régions comme le Hodh El Charghi n'ont-elles pas connu, en 2012, un important afflux des réfugiés maliens qui a contribué à ruiner les ressources naturelles, en particulier les pâturages, l'eau, le bois pour faire du feu, entraînant une dégradation de l'environnement et des risques de tensions accrues avec la population hôte ?
- Les actions de développement communautaire ciblent l'agriculture, le maraîchage, l'hydraulique, les activités communautaires génératrices de revenus, la consolidation de la paix et le renforcement de la cohésion sociale, la préservation et la protection de l'environnement et l'adaptation aux changements climatiques reliées au relèvement économique et à la sécurité alimentaire. Des activités qui correspondent à des priorités locales et aux besoins prioritaires des populations cibles, à savoir les populations vulnérables, et qui sont mises en œuvre dans une approche plurisectorielle/multidimensionnelle et participative.
- Le besoin de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes a été amplement pris en compte par les interventions du PNUD, toujours dans une approche participative. Les femmes représentent 98% des bénéficiaires des kits maraîchers et des clôtures maraîchères, 80% des bénéficiaires des moulins à grain et des décortiqueuses, 60% des bénéficiaires des motopompes/pompes solaires et des

emplois créés dans le cadre du programme « Cash for Work » et 52% des bénéficiaires des plateformes solaires multifonctionnelles.

- Les interventions du PNUD font la part belle aux questions environnementales (la préservation et la protection de l'environnement, la gestion des ressources naturelles, la prévention et la gestion des catastrophes naturelles, la résilience et l'adaptation aux changements climatiques, etc.) et les traitent comme une priorité. Ces questions sont considérées en Mauritanie comme étant des questions existentielles.
- La dimension socioculturelle est prise également en compte dans les interventions du PNUD. A titre d'illustration, le PNUD compose avec les différentes communautés sans distinction aucune. Le ciblage des zones d'action est fait de manière objective ayant pour seuls critères les besoins prioritaires des populations et les opportunités offertes pour la circonstance.
- En revanche, on a peu pris en compte les problématiques de la formation des jeunes (filles et garçons) et de leur insertion économique. D'autres problématiques ont reçu peu ou pas d'attention comme le développement de la chaîne des valeurs agricole et maraîchère, le financement d'unités de stockage/conservation ou de transformation des produits agricoles, la réhabilitation/construction des infrastructures scolaires et sanitaires, l'accès au crédit, etc.

Enseignements :

- Parce que l'amélioration des conditions d'existence des populations vulnérables suppose d'agir simultanément sur les différentes dynamiques qui freinent la réalisation de cet objectif (exclusion économique et sociale, problème de gouvernance locale, insécurité, changements climatiques, etc.), les interventions en matière de développement communautaire doivent être développées dans une approche plurisectorielle/multidimensionnelle afin de prendre en considération tous les besoins des populations cibles (populations démunies).
- Parce que le besoin d'accéder à des services sociaux de base comme l'éducation et la santé sont un besoin vital pour des populations vulnérables, il est vital de le prendre en compte dans les interventions de développement communautaire.
- Les efforts pour développer des activités génératrices de revenus (AGR) pour les populations démunies ne produiront pas des résultats significatifs et durables si parallèlement tout n'est fait pour que les bénéficiaires aient accès au crédit, soient bien formés pour gérer les AGR et soient suivis et accompagnés dans la durée.

Recommandations :

- Continuer à développer les interventions en matière de développement communautaire dans une approche plurisectorielle/multidimensionnelle, mais approfondir la réflexion sur les thématiques et les problématiques d'intervention en matière de développement communautaire afin d'identifier d'autres objectifs et des résultats partagés par tous les partenaires, à savoir le gouvernement, les agences du SNU, les ONG nationales, les

ONG d'inspiration internationale (nous pensons notamment au développement des infrastructures scolaires et sanitaires, l'accès au crédit ou à la lutte contre le chômage des jeunes) qui (1) permettent une convergence réussie d'actions communes sur le terrain (2) rencontrent mieux les besoins des populations. (Gouvernement, PNUD, autres agences du SNU, bailleurs de fonds, autres acteurs de développement).

- Pour ce qui est de la construction/réhabilitation des infrastructures socio-économiques telles que les écoles, les centres de santé et les maternités, le PNUD n'a sans doute pas les moyens de le faire. Mais il peut renforcer le plaidoyer auprès du Gouvernement et des autres agences du SNU comme l'UNICEF et l'OMS. (Gouvernement, PNUD, UNICEF, OMS).
- Continuer à faire de la question du genre une priorité en privilégiant les AGR à fort impact sur la relance économique des femmes (moulins à grain, décortiqueuses, maraîchage...) et en testant de nouvelles AGR (micro-unités de conservation et de transformation des produits agricoles, embouche de petits et gros ruminants). Continuer également à faire des questions environnementales (surtout les questions en lien avec la résilience économique et la résilience en sécurité alimentaire des plus vulnérables) une priorité. (PNUD).
- Prendre davantage en compte et accorder plus d'importance à l'emploi des jeunes (filles et garçons) constituerait un pas en avant important dans la mesure où l'oisiveté des jeunes est un facteur déterminant des risques d'insécurité. La prise en compte des besoins de formation et d'insertion économique des jeunes dans un projet ou un programme recommande que l'on commence par (1) identifier les filières de formation prometteuses et les secteurs générateurs de revenus et d'emploi existants, (2) évaluer l'offre de formation technique et professionnelle, formelle et informelle, existante (structures, programmes de formation et niveau d'adéquation, capacités, expérience, etc.), avant (3) d'élaborer le document de projet/programme (Gouvernement, PNUD et autres agences du SNU).
- Toujours s'assurer que le processus de formulation des projets et programmes privilégie la recherche d'impacts durables auprès des bénéficiaires en s'assurant (1) que l'objectif de durabilité est posé dès le départ, (2) que les populations sont suffisamment informées et sensibilisées sur la question du maintien à long terme des acquis et résultats des projets et programmes et surtout que des dispositifs de leur pérennisation sont mis en place (formation, suivi-conseil, accompagnement), et (3) que la stratégie de désengagement qui ne met pas en péril la pérennisation des acquis et des résultats engrangés.
- Pour l'appui aux secteurs agricole et maraîcher, considérer l'ensemble de la chaîne des valeurs agricole (production, commercialisation et transformation) et donc (1) continuer à appuyer la production (semences, kits maraîchers, clôtures pluviales et maraîchères, formation en techniques agricoles et maraîchères, etc.), (2) soutenir parallèlement la commercialisation et le transformation des produits agricoles à travers le financement d'unités de stockage/conservation et de transformation, et (3) former et accompagner les bénéficiaires. (PNUD, Gouvernement).

- Mieux exploiter le potentiel de la microfinance (1) en veillant à ce que la conception des projets et programmes de développement communautaire prennent suffisamment et clairement en compte la question du financement de la chaîne des valeurs agricole, (2) en assurant une meilleure intégration activités agricoles/AGR/PTM et mécanismes financiers locaux pour une meilleure viabilité et pérennité de ces activités/investissements, (3) en s'impliquant dans l'éducation financière des populations (Gouvernement, PNUD, APROMI, institutions de microfinance).
- Plus généralement, accorder une plus grande attention au développement du secteur de la microfinance, voire aussi à l'entrepreneuriat rural (1) en actualisant la Stratégie nationale de microfinance, (2) en examinant la possibilité d'élaborer et de mettre en œuvre un Programme d'appui au secteur de la microfinance en Mauritanie, ce en collaboration avec le Gouvernement Mauritanien et l'UNCDF, en (3) s'assurant que ce nouveau programme appuiera les institutions de microfinance se déployant en milieu rural, finançant la chaîne des valeurs agricole et/ou offrant des services financiers innovants et adaptés aux besoins des populations vulnérables tels que le « Crédit warrantage », le produit « crédit-épargne », la Mobile Banking, etc. (Gouvernement, PNUD, UNCDF).

8.2. Par rapport à l'efficacité des interventions du PNUD

Conclusions :

- L'efficacité globale des interventions du PNUD est bonne. La plupart des activités/indicateurs relatifs aux interventions en matière de développement communautaire prévus au départ par le CPD 2012-2016 ont été réalisés. Un peu plus de 133000 personnes vulnérables (dont 54% de femmes) ont pu accéder à des lopins de terre et des périmètres irrigués sécurisés, des semences, des outils aratoires, des motopompes/pompes solaires ou des kits maraîchers et pratiquer l'agriculture et le maraîchage ; ont pu développer des AGR communautaires (moulins à grain, décortiqueuses, etc.) ; ont reçu des foyers améliorés ou accédé à de nombreuses infrastructures communautaires (PTMF, points d'eau) construites ou réhabilitées avec la modalité « Cash for Work » .
- Au total, 13 PTMF ont été mises en place ; 38 moulins à grain, 8 décortiqueuses, 9 motopompes, 75 kits maraîchers et 2800 foyers améliorés ont été distribués ; 85600 m de grillage ont été installés autour des périmètres des cultures pluviales et 73000 m autour des périmètres des cultures maraîchères ; 44 points d'eau à usage domestique ou animalier ont été construits/réhabilités. Le coût total de ces investissements est de près de 1,6 million de dollars.
- 62 coopératives agricoles ont été appuyées et leurs membres ont bénéficié de diverses formations, 120 acteurs locaux (ONG, leaders communautaires, représentants des services techniques environnementaux) et des centaines de jeunes aussi.
- Cependant, bon nombre d'équipements (les moulins à grain et les décortiqueuses, notamment) n'étaient pas fonctionnels ou tournaient au ralenti à la date de la mission.

- La mission a pu également constater que les moulins et les congélateurs à énergie solaire sont sous-utilisés à cause de la faible puissance des panneaux solaires.

Enseignements :

- On ne peut pas comprendre la bonne efficacité globale des interventions du PNUD sans prendre en compte l'importance des financements mobilisés (pas moins de 1,6 millions de dollars).
- Financer les activités à dominante féminine comme le maraîchage et faciliter l'accès des plus vulnérables au revenu à travers le développement d'AGR communautaires tels que les moulins à grain et les décortiqueuses sont une voie royale pour accroître l'inclusion des femmes dans les projets et programmes de développement communautaire.

Recommandations :

- Toucher plus de bénéficiaires et satisfaire les besoins des femmes (1) en continuant à privilégier le financement des activités agricoles et maraîchères et les AGR communautaires (moulins à grain et décortiqueuses) et (2) en mettant en place d'autres AGR (micro-unités de conservation et de transformation des produits agricoles, embouche). (PNUD).

8.3. Par rapport à l'efficacité des interventions du PNUD

Conclusions :

- Pour ce qui concerne le CPD 2012-2016, un montant de 5610856,67 UDS a été mobilisé. Ce montant (5610856,67 UDS sur 5 ans) représente 15,96% des ressources prévues. Les ressources financières nécessaires à l'exécution du programme et partant des projets et programmes de développement communautaire n'ont pas été mises en place.
- Le taux d'exécution générale des ressources budgétisées des projets et programmes de développement communautaire s'est révélé particulièrement élevé avec un pourcentage d'ensemble de 98%.
- Trois facteurs au moins ont influencé favorablement l'efficacité des interventions du PNUD : la contribution des bénéficiaires à la réalisation de certains ouvrages et réalisations (Cash for Work), la collaboration sur le terrain avec d'autres agences du SNU qui a permis d'éviter les duplications et le gaspillage d'énergies et de ressources, et la flexibilité dans l'exécution des budgets et dans l'utilisation des fonds.
- D'autres facteurs ont impacté négativement l'efficacité des interventions du PNUD : l'« enclavement » de certaines localités qui contribuent à alourdir les coûts de transport des matériaux et équipements et la lenteur des déboursements qui a retardé la réalisation de certains ouvrages/réalisations.

Enseignements :

- La flexibilité dans l'exécution d'un projet/programme et dans l'utilisation des fonds permet d'introduire des innovations dans le projet/programme et, *in fine*, d'améliorer son efficacité.
- Lorsque différentes agences des Nations Unies interviennent ensemble dans le cadre d'un projet conjoint ou collaborent sur le terrain cela crée les conditions pour une intervention à forte valeur ajoutée et/ou à plus grande efficacité.

Recommandations :

- Développer des stratégies permettant de maîtriser les coûts des investissements, notamment en impliquant les populations dans la réalisation des activités dont elles sont bénéficiaires. (PNUD).
- Privilégier la conception et la réalisation des conjoints avec les autres agences du système des Nations Unies. (PNUD, autres agences du SNU).
- Continuer à favoriser une flexibilité dans l'exécution des projets et programmes de développement communautaire et dans l'utilisation des fonds. (PNUD).

8.4. Par rapport aux impacts des interventions du PNUD

Conclusions :

- Si on s'arrête à l'impact des interventions du PNUD en termes de bénéfices pour les populations bénéficiaires, tout indique que les interventions du PNUD ont contribué, avec d'autres facteurs, à une amélioration de la situation, à la fois en termes quantitatifs (matériels, monétaires) et qualitatifs (impression de plus grand mieux-être).
- Les AGR financées génèrent très souvent un revenu monétaire permettant aux bénéficiaires d'acheter des vivres et des condiments pour combler les déficits alimentaires contribuant directement à la sécurité alimentaire des populations, de financer d'autres activités, de se soigner ou d'envoyer leurs enfants à l'école.
- Les effets des interventions du PNUD en matière de développement communautaire et plus singulièrement sa contribution à l'amélioration de l'accès des bénéficiaires aux ressources économiques (terre, activités, revenus, etc.) aux services sociaux (eau et formation) sont très visibles.
- Les interventions du PNUD ont initié des dynamiques des relations intercommunautaires et la cohésion sociale, dans la remise en cause des inégalités basées sur le genre et dans le développement local, qui, bien que lentes à se mettre en place, n'en traduisent pas moins une certaine transformation en cours au sein de la société.

- Par contre, le financement de la chaîne des valeurs agricole et maraîchère, seuls à même d'avoir une incidence significative et à plus long terme sur la sécurité alimentaire des ménages, demeure un défi.
- On peut aussi s'interroger sur l'impact des plateformes solaires multiformes compte tenu de la faible capacité des panneaux solaires installés et de la faible productivité induite des moulins et des congélateurs.
- L'impact des interventions du PNUD a été affecté par de nombreux facteurs : les retards pris au démarrage de certains projets et programmes (programme AMCC, par exemple), les faibles capacités des communautés notamment en gestion des AGR, la dépendance de la pluviométrie, les problèmes de formation, de suivi et d'accompagnement des bénéficiaires.

Enseignements :

- Lorsque le développement communautaire est pensé et organisé sur un processus au centre duquel on place les communautés de base, il s'appuie alors sur des bases solides mettant en branle des dynamiques de transformation en profondeur de la société.
- Financer la production agricole et maraîchère sans s'intéresser aux activités en aval de la production, c'est-à-dire la commercialisation et la transformation, c'est réduire les chances d'accroître les revenus des producteurs et de renforcer leur capacité de résilience notamment en sécurité alimentaire.

Recommandations :

- Continuer à soutenir les actions qui valorisent l'implication des populations et de leurs organisations. (PNUD).
- Financer la chaîne des valeurs agricole et maraîchère pour plus d'impact sur le relèvement économique et la résilience en sécurité alimentaire des producteurs, de leurs familles et de la communauté. (PNUD).
- Pour les AGR, mettre l'accent sur les formations en gestion (tenue des carnets, sécurisation de l'argent...) ; pour les PTMF, renforcer les capacités des moyens de production des équipements en augmentant la puissance des panneaux solaires.

8.5. Par rapport à la durabilité des interventions du PNUD

Conclusions :

- L'appropriation et l'implication des bénéficiaires et de leurs représentants ont constitué une plus-value pour renforcer la pérennité des interventions du PNUD. Une telle pérennité ne peut se construire que dans le temps suivant l'implication forte des partenaires locaux et des autorités locales dont l'engagement doit dépasser la seule mise en œuvre ou le choix des sites des réalisations.

- Toutefois, la pérennité de certains acquis et résultats des interventions du PNUD reste ouverte. Il a des cas où, avec la fin de l'appui du PNUD, se pose la question de la viabilité de certains ouvrages/réalisations (cas par exemple des points d'eau à usage domestique ou animalier et des clôtures pluviales et maraîchères). Il y a des cas où la question de la pérennité des ouvrages/réalisations qui génèrent des revenus et/ou disposent de structures gestion (cas par exemple des AGR et des PTMF) ne se pose pas ou se pose avec moins d'acuité que celles qui ne le sont pas.
- La mission a aussi décelé des « faiblesses » : (1) des lacunes sérieuses au chapitre du cadre de suivi des investissements réalisés avant et surtout après l'arrêt du suivi et l'accompagnement du PNUD, (2) le peu de cas fait des problèmes prévisibles après la clôture des projets et programmes de développement communautaire.

Enseignements :

- Continuer dans la voie d'une participation et d'une implication réelles et fortes de tous les acteurs (autorités locales, partenaires, populations bénéficiaires et leurs représentants) et d'une bonne gestion communautaire est un choix raisonné aux effets positifs multiples et qui a un impact sur la rentabilité économique et financière des équipements reçus et donc sur leur durabilité.
- La réussite de ce choix exige cependant que des formations, un suivi et un accompagnement appropriés soient offerts aux bénéficiaires des équipements pendant la mise en œuvre des projets et programmes et après.

Recommandations :

- Renforcer les capacités des populations bénéficiaires dans le cadre de la promotion d'une bonne gestion communautaire et d'une rentabilité financière des équipements reçus, et notamment les accompagner pour une gestion durable des équipements en (1) sensibilisant et informant les acteurs locaux (autorités locales, populations bénéficiaires, etc.) sur la pérennité des équipements, (2) en formant les comités de gestion des équipements (développement organisationnel, gestion financière...) et assurant un suivi post formation, (3) en appuyant la formalisation et la professionnalisation des comités de gestion des équipements (statut juridique, élaboration de règlement intérieur, ouverture de compte, etc.) et, pour ce faire, (5) recruter des structures de proximité spécialisées, pour prendre en charge le besoin de renforcement des capacités des populations bénéficiaires (PNUD).
- Prévoir un plan de retrait et le temps nécessaire pour s'assurer de la pérennisation des acquis par les bénéficiaires ou, ce qui revient au même, mettre en place un dispositif permettant un appui et un suivi régulier de la gestion des investissements réalisés pendant et après l'arrêt de l'appui du PNUD, par exemple (1) en accentuant les actions de sensibilisation pour le rapprochement des comités de gestion des investissements réalisés avec des structures de proximité spécialisées de formation, de maintenance et de réparation, (2) en se désengageant progressivement des activités de suivi et accompagnement au profit de structures de proximité spécialisées, (2) en s'assurant

que ces dernières accompagneront les bénéficiaires sur une durée longue (par exemple, en appuyant la mise en place de protocoles d'accord/parteneriat entre elles et les communautés. (PNUD).

PDF Pro Evaluation

BIBLIOGRAPHIE

- Ministère des Affaires Economiques et Développement et PNUD (2015). Rapport d'évaluation globale du CSLP 2011-2015. Rapport de synthèse. MAED/PNUD, Nouakchott, juillet.
- Ministère des Affaires Economiques et Développement et PNUD (2015). Profil de la pauvreté en Mauritanie - 2014. MAED, Office National de la Statistique, Nouakchott, juin.
- Ministère des Affaires Economiques et Développement (2015). Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté (CSLP) 2011-2015. Rapport de Mise en Œuvre (RMO) de la quatrième année du Troisième Plan d'actions du CSLP. MAED, Nouakchott, mars.
- Ministère des Affaires Economiques et Développement (2014). Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté. Rapport de Mise en Œuvre (RMO) du Troisième Plan d'actions du CSLP – Version finale. MAED, Nouakchott, juin.
- Ministère des Affaires Economiques et Développement (2010). Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté. Volume I : Bilan de la mise en œuvre du CSLP 2006-2010. MAED, Nouakchott, septembre.
- Ministère des Affaires Economiques et Développement (2010). Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté. Volume II : Plan d'action 2011-2015. MAED, Nouakchott, septembre.
- Ministère des Affaires Sociales, de l'Enfance et de la Famille (2015). Stratégie Nationale d'institutionnalisation du Genre. MASEF, Nouakchott, mars.
- Projet DRR/relèvement Rapide (2016). Rapport Trimestriel de Progrès – 2^{ème} Trimestre 2016. PNUD, Nouakchott.
- Projet « Contribution au relèvement rapide des populations affectées par la crise de 2012 et l'afflux de réfugiés maliens dans les régions du Brakna, Gorgol, Guidimaka, Assaba et Hodh El Gharbi » (2016). Rapport Trimestriel de Progrès, 1^{er} Trimestre 2016. PNUD, Nouakchott.
- Projet « Contribution au relèvement rapide des populations affectées par la crise de 2012 et l'afflux de réfugiés maliens dans les régions du Brakna, Gorgol, Guidimaka, Assaba, Tagnant et les deux Hodh » (2015). Rapport Trimestriel de Progrès, 2^{ème} Trimestre 2015. PNUD, Nouakchott, juillet.
- PNUD (2016). Mission de suivi des activités de relèvement et appui en fonds de roulement pour l'opérationnalisation des moulins à grain, congélateurs solaires dans les wilayas du Brakna, Gorgol, Guidimaka et Assaba. PNUD, Nouakchott, novembre.
- PNUD (2015). Mission de suivi et évaluation des activités et la réception provisoire des ouvrages (clôtures, puits et châteaux) dans les wilayas du Brakna, Gorgol, Guidimaka, Assaba et Hodh El Gharby. PNUD, Nouakchott, avril.
- PNUD (2015). Mission de suivi des activités de relèvement et appui en fonds de roulement pour l'opérationnalisation des moulins à grain, congélateurs solaires dans le wilayas du Brakna, Gorgol, Guidimaka et Assaba. PNUD, Nouakchott, mai.
- PNUD (2014). Mission de suivi et d'identification de projet. PNUD, Nouakchott, février.
- PNUD (2014). Rapport annuel 2013. PNUD, Nouakchott.

- PNUD (2014). Document de projet « Contribution au relèvement rapide des populations affectées par la crise de 2012 et l'afflux de réfugiés maliens dans les régions du Brakna, Gorgol, Guidimaka, Assaba, Tagnant et les deux Hodh ». PNUD, Nouakchott, mai.
- PNUD (2014). Document de projet « Contribution au relèvement rapide des populations affectées par la crise de 2012 dans les régions du Brakna, Gorgol, Guidimaka et Assaba ». PNUD, Nouakchott, avril.
- PNUD (2013). Rapport annuel 2012. PNUD, Nouakchott, septembre
- PNUD (2012). Plan d'actions de relèvement rapide de 2013 à 2015. PNUD, Nouakchott.
- PNUD (2012). Programme de Pays pour la Mauritanie 2012-2016. PNUD, Nouakchott.
- PNUD (2012). Document de projet « Appui à la coordination de la réponse à la crise alimentaire due à la sécheresse en Mauritanie ». PNUD, Nouakchott, avril.
- PNUD (2012). Plan d'action de l'UNDAF 2012-2016. PNUD, Nouakchott, février.
- PNUD (2011). Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement de la Mauritanie 2012-2016. PNUD, Nouakchott, mai.
- PNUD (). Document de projet « Croissance favorable aux pauvres ». PNUD, Nouakchott.
- République Islamique de Mauritanie et PNUD (2015). Document de projet « Assistance d'urgence aux populations du Hodh El Gharbi en insécurité alimentaire sévère ». PNUD, Nouakchott, mars.
- République Islamique de Mauritanie et PNUD (2013). Document de projet « Appui au renforcement des capacités favorables à une croissance inclusive ». PNUD, Nouakchott, mai.
- République Islamique de Mauritanie et PNUD (2012). Document de projet « Appui à la coordination de la réponse à la crise alimentaire due à la sécheresse en Mauritanie » (version révisée au 20 mai). PNUD, Nouakchott.
- République Islamique de Mauritanie et PNUD (2009). Programme de prévention des conflits et de renforcement de la cohésion sociale en Mauritanie. PNUD, Nouakchott.
- République Islamique de Mauritanie et PNUD (). Document de projet « Programme Cadre ART GOLD Mauritanie ». PNUD, Nouakchott.
- UNDP (2015). Mauritania ROAP, UNDP, Nouakchott.
- UNDP (). TICAD Sahel Project. Final Draft Proposal. UNDP, Regional Bureau for Africa.

ANNEXES

PDF Pro Evaluation

ANNEXE 1: TERMES DE REFERENCE

Analyse des interventions du PNUD en matière de développement communautaire

Termes de références

Contexte

La République Islamique de Mauritanie compte une population de 3.537.368 d'habitants [RGPH, 2013], répartis inégalement sur un vaste territoire de 1,03 million de km², désertique à plus de 75%. Les principales ressources budgétaires du pays proviennent de la pêche et des activités extractives (fer, cuivre et or). Le pays vient juste de sortir de la catégorie des Pays les plus pauvres. L'incidence de la pauvreté se situe à 31% en 2015 (44,4% en milieu rural et 16,7% en milieu urbain). Elle est de 32,3% chez les hommes et 27,4% chez les femmes. La répartition de la richesse nationale reste marquée par des inégalités importantes, même si la tendance est à la baisse comme le montre l'évolution de l'indice de Gini qui est passé de 38% en 2000 à 34% en 2014 [Profil de pauvreté, 2015]. Selon les données du profil de pauvreté, le taux de chômage se situe à 12,85% en 2014 avec des taux plus élevés pour les jeunes et les femmes (19,28% pour les femmes et 21,01% pour les jeunes).

Le pays a été régulièrement confronté à des sécheresses sévères depuis les années 1970 et une accélération dramatique de la désertification qui a conduit à une sédentarisation anarchique de la population, notamment en zones urbaines. Cette désertification a accentué la dégradation des conditions de vie socio-économiques des populations.

Sur le plan administratif, le pays est subdivisé en 15 wilayas (régions), 55 Moughataa (départements) et 218 communes, dont 168 rurales. Les wali (gouverneur), les hakem (préfet) et les chefs d'arrondissements, représentent le pouvoir de l'Etat et l'autorité centrale.

Amorcée en 1986 avec l'organisation des premières élections municipales dans le pays et malgré une déclaration de politique nationale en la matière, la décentralisation souffre d'absence de mise en œuvre effective. Il n'existe pas encore une régionalisation des ressources et une délégation des pouvoirs au niveau régional ; les collectivités locales ne sont pas responsabilisées et leurs rôles en matière de gestion des infrastructures manquent de clarté [Evaluation CSLP, 2015].

L'insécurité alimentaire est l'une des préoccupations majeures du Gouvernement et de ses partenaires. En 2014, 26% des ménages mauritaniens ont été déclarés en insécurité alimentaire (source : FSMS, 2014). Les wilayas du sud et de l'est du pays, restent les principaux foyers de l'insécurité alimentaire : Hodh Echarghi (50,7%), Gorgol (36,5%), Assaba (34,6%), Guidimakha (32,1%) et le Hodh El Gharbi (23%). Un important afflux des réfugiés maliens fuyant l'insécurité au Nord Mali est venue s'ajouter à la crise de la sécheresse en 2012. Ces réfugiés ont été accueillis dans la région la plus vulnérable du pays où ils ont ruiné les ressources naturelles, en particulier les pâturages, l'eau, le bois pour faire

du feu, entraînant une dégradation de l'environnement et des tensions accrues avec la population hôte [FSMS, 2015].

Le renforcement de la cohésion sociale est un autre défi auquel doit faire face la Mauritanie. Le traitement des séquelles de l'esclavage et le délicat problème d'accès à la terre sont parmi les questions à résoudre pour le raffermissement de l'appartenance à une nation.

En développant son programme de coopération 2012-2016, le PNUD s'est engagé à privilégier des interventions de programmes de développement local ayant un impact transversal sur la protection et la valorisation des ressources naturelles, l'adaptation aux changements climatiques et la sécurité alimentaire, l'égalité genre et la cohésion sociale.

Dans ce cadre, un Programme conjoint de Prévention des Conflits et Renforcement de la Cohésion Sociale en Mauritanie a été mis en œuvre de 2010 à 2013. Ce programme avait pour objectif de contribuer à la prévention des risques de tensions, à travers la promotion de la cohésion sociale et de la citoyenneté et l'amélioration des revenus des bénéficiaires (financement d'AGR, construction d'infrastructures communautaires, etc.)

Dans le domaine de la Gouvernance locale, le PNUD Mauritanie a lancé le programme cadre Articulation des Réseaux et thématiques pour la Gouvernance et le développement local (ART GOLD) sur la période 2010-2015. Ce programme a contribué à la mise en place de bonnes pratiques de planification régionale. Il a, également été le cadre de mise en œuvre de quelques projets opérationnels de génération de revenus et de renforcement de la résilience des bénéficiaires directs.

En réponse à la crise alimentaire de 2012, le PNUD a développé plusieurs initiatives de relèvement rapide qui ont bénéficié notamment de financement sur des fonds japonais. Ces interventions visaient l'habilitation des communautés vulnérables et le renforcement de leur résilience. Les interventions ciblaient principalement les femmes et les communautés les plus vulnérables dans les wilayas de l'Est et du Sud-Est.

Objet de l'évaluation

Cette évaluation a pour objet l'analyse des interventions du PNUD Mauritanie en matière de développement communautaire. Elle doit permettre d'identifier les facteurs critiques de succès ou non de ces interventions, les processus et les décisions ayant un impact global sur l'atteinte des objectifs et d'établir une liste des bonnes pratiques en termes d'approches en matière de développement communautaire ainsi que des recommandations applicables pour une future programmation.

Les conclusions et recommandations serviront à alimenter la planification et à déterminer le positionnement stratégique du PNUD pour le prochain cycle de programmation 2018-2022. L'évaluation sera réalisée par des consultants indépendants. Elle sera basée sur les directives prescrites et internationalement reconnues en matière d'évaluation, notamment, les normes et directives d'éthique du Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation (UNEG).

Le Bureau du PNUD Mauritanie, le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, le Ministère de la Femme et de l'Enfance, le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP) et les autres partenaires nationaux seront les principaux utilisateurs des résultats de cette évaluation.

L'évaluation sera gérée par le Bureau du PNUD.

Objectifs et portée de l'évaluation

L'objectif de cet exercice est d'évaluer les résultats, les réalisations, défis et leçons apprises de la mise en œuvre des interventions du PNUD Mauritanie en matière de développement communautaire dans le cadre de son programme de pays 2012-2016. Les conclusions de cette évaluation permettront au PNUD :

- de s'assurer de l'opportunité de l'intervention du PNUD en matière de développement communautaire ;
- d'adapter ses stratégies et approches d'intervention pour des changements structurels et des solutions durables ;
- Faire le point sur le partenariat développé au cours de la période écoulée (résultats atteints et objectifs à atteindre) ;
- Apprécier la contribution de l'intervention du PNUD en la matière et son positionnement stratégique
- Analyser la prise en compte effective de la dimension Genre ;
- Définir les actions stratégiques des interventions du PNUD en matière de développement communautaire dans le cadre du prochain programme 2018-2022.

Pour ce faire, l'évaluation passera en revue les interventions du PNUD en matière de développement communautaire durant les cinq dernières années (2012-2016).

L'équipe d'évaluation effectuera des visites sur le terrain pour évaluer les résultats physiques et pour s'entretenir avec les populations bénéficiaires. Elle effectuera, entre autres, les tâches ci-après :

- Documenter l'efficacité, l'efficacités, la durabilité, la pertinence et l'impact des interventions du PNUD en matière de développement communautaire durant la période 2012-2016 ;
- Documenter les leçons apprises, les bonnes (ou les mauvaises pratiques) ;
- Collecter les données et appuyer **la définition de situations de référence** pour mesurer les progrès et les résultats de mise en œuvre de futures programmes dans le domaine ;
- Faire des recommandations stratégiques et opérationnelles pour améliorer l'impact et la mise en œuvre des interventions futures dans le domaine.

Questions clés de l'évaluation

Cet exercice évaluera la pertinence, l'efficacité, l'efficacités et la durabilité des résultats des interventions du Programme PNUD dans le domaine du développement communautaire à travers les questions ci-après :

- **La pertinence**
 - Les interventions du PNUD en Mauritanie sont-elles pertinentes par rapport à son mandat d'une part et aux priorités nationales d'autre part ?
 - Les approches et le cadre conceptuel sont-ils adéquats pour l'atteinte des résultats attendus ?

- Les interventions du PNUD sont-elles développées en référence à des stratégies ou politiques nationales en la matière ?
- Les interventions programmées répondent-elles à des besoins clairement identifiés par le gouvernement ou les bénéficiaires directs ?
- **L'efficacité**
 - Les résultats attendus ont-ils été atteints ? quels ont été les facteurs en faveur ou en défaveur de l'atteinte des résultats ?
 - Les avantages comparatifs du PNUD ont-ils été bien exploités ?
 - L'approche adoptée pour concevoir et mettre en œuvre des interventions transversales de développement communautaire a-t-elle été adéquate ? efficace et efficiente ?
 - Quel a été l'effet positif ou négatif des interventions du PNUD dans le domaine sur les populations cibles (les femmes, les rapatriés, les adwabas) ?
 - Quelle approche a été adoptée pour cibler les bénéficiaires ? et quelle difficultés rencontrés pour ce ciblage ?
 - Dans quelle mesure ces interventions ont promu les droits des personnes vulnérables et quelles preuves d'amélioration peuvent être avancées ?
 - Dans quelle mesure les interventions du PNUD ont contribué à l'amélioration des conditions de vie des communautés de manière durable ?
 - Existe-il un cadre de suivi pour mesurer l'effet des interventions sur l'amélioration des conditions de vie des populations ?
 - Les interventions du PNUD sont-elles mises en œuvre à une échelle qui permet d'avoir les effets attendus ?
 - Quelle a été l'efficacité de la stratégie de communication autour des interventions du PNUD dans le domaine ? a-t-elle permis de toucher le gouvernement, les bénéficiaires, les donateurs ?
- **L'efficience** en lien avec les capacités d'exécution mais également de mobilisation de ressources (adaptation des moyens et activités aux résultats à atteindre), du bon usage des ces ressources et de partenariat avec les autres intervenants du secteur.
 - Les ressources (financières, humaines, etc.) ont-elles été utilisées de manière efficiente pour réaliser les produits et effets attendus ?
 - Le choix des modalités de mise en œuvre des programmes et projets a-t-il eu une influence sur l'atteinte ou non des résultats, leur appropriation ou leur durabilité ?
 - Quelles ont été les forces et les faiblesses de l'approche adoptée pour la mise en œuvre des interventions dans le domaine ?
 - Les risques associés ont-ils été anticipés, analysés et traités ?
 - Quelles procédures de suivi-évaluation le PNUD et ses partenaires ont-ils mis en place pour s'assurer de la redevabilité ?
 - Quels défis en matière de S&E et quelles recommandations pour mesurer l'effet des interventions du PNUD dans le domaine ?
- **La durabilité** des résultats et de leurs impacts en termes de renforcement des capacités des partenaires nationaux.
 - Dans quelle mesure les paramètres de durabilité sont-ils pris en compte durant les phases de conception, de mise en œuvre et de suivi des interventions ?
 - Une stratégie de sortie a-t-elle été définie et appliquée ?

- Quelles mesures ont été prises pour assurer la durabilité des résultats obtenus ?
- Comment la durabilité est mesurée dans le programme ?
- Comment les partenariats noués tout au long de la mise en œuvre des interventions pourraient améliorer la durabilité des résultats ?
- Dans quelles mesures les populations bénéficiaires ont-elles été associées à l'identification des problèmes, la conception et la mise en œuvre des interventions dans le domaine communautaire ?

Produits attendus de l'évaluation

Le principal résultat de ce travail est un rapport final d'évaluation, ne dépassant pas 40 pages, hors annexes.

A cet effet, le rapport doit comporter au moins les éléments suivants :

- L'analyse de l'intervention du PNUD dans le domaine communautaire, et des progrès réalisés dans ce domaine et l'opportunité ou non de poursuivre l'intervention et si oui, sous quelle forme ;
- L'identification des facteurs ayant influencé positivement ou négativement l'atteinte de l'objectif ;
- Les stratégies de partenariat développées et leur efficacité ou non pour l'atteinte de l'objectif ;
- L'identification et la documentation des enseignements qui en résultent en termes de bonnes ou de mauvaises pratiques ;
- La définition d'orientations claires, d'objectifs à atteindre, d'actions à entreprendre, de partenariat à développer ainsi que, toute autre information, suggestion ou recommandation pertinente pour dire si l'intervention du PNUD en la matière doit être poursuivie ou non ;
- Tout élément jugé nécessaire pour une appréciation complète de l'action du PNUD déjà passée et une bonne orientation de celles à venir en vue de promouvoir de manière efficiente, le développement au niveau local.

Le rapport d'évaluation devra, au minimum, inclure les éléments suivants : un résumé analytique d'un maximum de trois pages, une introduction, une description de la méthodologie d'évaluation, une analyse de la contribution et des recommandations précises quant aux interventions à développer sur la base des besoins et priorités identifiées ainsi que les leçons apprises. Le résumé devra faire la synthèse des constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation.

Le rapport de l'évaluation sera partagé lors d'un atelier qui regroupera les partenaires d'exécution et les autres partenaires intervenant sur la thématique, avec les représentants du bureau PNUD. Outre le rapport, une présentation PowerPoint sera demandée, retraçant le processus, les objectifs et les principales conclusions et recommandations. Cette présentation sera faite au cours de l'atelier de partage et à la réunion de débriefing.

En résumé, il est attendu les produits suivants aux termes de la mission :

- Un premier rapport (rapport initial) qui sera soumis dans un délai maximum de 5 jours après le commencement de la mission de consultation et qui devra décrire de façon détaillée l'approche qui sera adoptée tout au long de l'évaluation tout en spécifiant le cadre d'analyse, la méthodologie, le plan d'exécution de la mission et une liste des exigences en matière de ressources ou de dispositions à prendre par le PNUD et en relation avec l'exécution de la mission.
- Un rapport provisoire à soumettre 25 jours après l'adoption de la méthodologie.

- Une présentation à l'atelier de partage du rapport provisoire et un rapport de l'atelier
- Un rapport final incluant un résumé du rapport ainsi que tous les documents annexes, et tenant compte des commentaires et suggestions apportés par le PNUD, le gouvernement et les différents partenaires concernés.

Les différents rapports et présentations devront être effectués en français.

Méthodologie, approche et durée de l'évaluation

L'évaluation sera conduite par un consultant international et un consultant national. Les deux consultants devront être indépendants et n'ayant pas été associés ni à la formulation, ni à la mise en œuvre d'aucun des programmes du PNUD Mauritanie dans ce domaine. Le consultant international, chef d'équipe a la responsabilité général d'assurer la production des rapports avec la qualité requise et assure la coordination de la mission. Un groupe de référence sera mis en place pour s'assurer de la qualité des résultats de l'évaluation et de la participation de toutes les parties prenantes. Le Groupe de référence sera impliqué dans toutes les étapes de l'exercice (revue du rapport initial, rapport provisoire, discussions des conclusions et recommandations du rapport final, etc.). L'équipe d'évaluation doit recourir à toute la panoplie d'outils disponibles pour collecter et analyser les informations pertinentes pour l'évaluation. La méthodologie devra se baser, en particulier sur :

- Briefing avec le PNUD et les partenaires nationaux
- La revue et l'étude de la documentation clé (rapports d'évaluations de programmes et projet, études et informations financières, rapports de consultations, documentation concernant les projets et programmes du PNUD en la matière, etc.) ;
- Les rencontres et entretiens avec les bénéficiaires et acteurs concernés, les partenaires, les personnes ressources... ;
- Les questionnaires individuels ou de groupe ;
- Les techniques participatives ou toute autre méthode de collecte de l'information pertinente, y compris les méthodes non traditionnelles avec recours aux moyens du mobile et des réseaux sociaux ;
- L'exploitation et l'analyse des informations collectées en vue de la production du rapport.

L'analyse des données couvrira toutes les activités soutenues par le PNUD Mauritanie dans le domaine.

La durée de l'exercice est répartie comme suit, à titre indicatif, avec un chronogramme qui sera retenu sur la base de la méthodologie et du plan de travail proposés par l'équipe au démarrage de l'évaluation :

Principales tâches à réaliser	Responsables d'exécution	Durée
Briefing avec le PNUD et les partenaires nationaux	PNUD, DGCT, DG SPD etc.	1j
Élaboration et transmission d'un rapport initial : compréhension du mandat, méthodologie à suivre, répartition des tâches entre les membres de l'équipe et chronogramme de l'intervention - Présentation par l'équipe des consultants/revue et validation par le PNUD et les partenaires nationaux du rapport initial.	Équipe de consultant	4j
Recherche documentaire, Analyse et exploitation de la documentation, Premiers résultats de l'étude, Collecte et analyse des informations complémentaires,	Équipe de consultant	25j

Concertation et échanges avec les acteurs et partenaires... en vue de la production du Rapport provisoire		
Atelier de partage des résultats provisoires, Premier draft du rapport, Termes de référence et préparation de l'atelier	Équipe de consultant	4j
Présentation des résultats de l'évaluation à l'atelier et Animation de l'atelier : Rapport de l'atelier avec les recommandations et commentaires à considérer	Équipe de consultant	1j
Finalisation du rapport en tenant compte des résultats de l'atelier et des commentaires reçus : Premier draft du rapport final	Équipe de consultant	2j
Debriefing avec le PNUD et les partenaires nationaux	Équipe de consultant	1j
Revue du rapport après relecture des commanditaires : Version finale du rapport	Équipe de consultant	2j
Durée totale		40j

Le rapport provisoire sera partagé avant la tenue de l'atelier et un délai maximum d'une semaine, parallèlement à la préparation de l'atelier, sera accordé aux différents partenaires concernés pour faire part de leurs commentaires et observations lors de l'atelier ou en les envoyant directement aux consultants ou au PNUD. Les Leaders thématiques Gouvernance et du Développement Durable et le Chargé de S&E du PNUD assureront un contrôle de qualité sur tous les produits de la mission d'évaluation.

Le calendrier indicatif de l'intervention, y compris les délais des feedback sur les différents livrables (rapports d'étapes et final) est indiqué en annexe.

Qualifications requises

La prestation sera assurée par une équipe composée d'un consultant international et d'un consultant national ayant tous les deux une expérience prouvée dans le domaine de l'évaluation :

1. **Le consultant international**, chef de mission, doit avoir le profil ci-dessous :

Éducation: Diplôme universitaire niveau Master 2 (au moins Bac+5) en sciences sociales ou études du développement.

Expérience:

- Un minimum de dix (10) années d'expérience professionnelle dans le domaine des évaluations stratégiques et de programme, de la planification, de la coordination et la direction d'activités relatives à la recherche et au développement ;
- Une bonne connaissance et une expérience prouvée en conduite d'évaluations sur les questions de développement communautaire.
- Une expérience avec le Système des Nations Unies, en particulier le PNUD et une bonne connaissance de son mandat est un atout ;
- Une expérience de conduite de missions en Mauritanie est souhaitée ;

Langue(s) : Français, la bonne maîtrise de l'anglais est un atout.

Compétences :

- Etre familier(ère) avec le fonctionnement d'une agence de développement en lien avec des organisations gouvernementales, des ONG et le secteur privé ;
- Etre capable de conduire une évaluation indépendante avec une compréhension claire des objectifs, du contenu et des processus de réalisation du travail d'évaluation demandé ;

- Etre capable de travailler en équipe, de communiquer et d'assurer un leadership ;
- Faire preuve d'initiative, de réactivité, d'objectivité, d'organisation et avoir une bonne méthodologie dans l'exécution du travail d'évaluation.

2. **Le consultant national** doit avoir le profil ci-dessous :

Éducation: Diplôme universitaire (au moins Bac+4) en sciences économiques ou sociales, ou disciplines assimilées.

Expérience:

- Un minimum de 7 années d'expérience professionnelle dans la gestion du développement, en particulier dans le domaine de la programmation et du suivi évaluation axés sur les résultats ;
- Une bonne connaissance et une expérience prouvée de travail sur les questions de développement communautaire, d'emploi et/ou de lutte contre la pauvreté en Mauritanie est un atout.
- Expérience de travail dans l'administration mauritanienne et familiarité avec le fonctionnement d'une agence de développement, une expérience avec le Système des Nations Unies, en particulier le PNUD et une bonne connaissance de son mandat étant un atout ;

Langue(s) : Français avec bonne connaissance de l'Arabe comme atout.

Compétences :

- Capacité de travail en équipe et de communication ;
- Faire preuve de réactivité, d'objectivité, d'organisation et avoir une bonne méthodologie dans l'exécution du travail d'évaluation.

Candidature

Les consultants intéressés doivent soumettre un dossier de candidature comprenant :

- Une note méthodologique
- Les CV et attestation pertinentes de l'équipe proposée

Ce dossier est à déposer directement au Bureau du PNUD ou envoyer par courrier électronique à l'adresse procure.mr@undp.org.

ANNEXES

1. Calendrier indicatif de déroulement de l'étude :

ACTIVITES (produit)	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
Briefing, premiers contacts, etc. (méthodologie validée)	■									
Analyse documentaires, rencontres, etc. (Rapport provisoire disponible et partagé)		■	■	■	■	■				
Atelier de partage (Rapport de l'atelier disponible)							■			
Rapport final (draft après l'atelier disponible et partagé)								■		
Débriefing avec le PNUD et les partenaires nationaux								■		
Commentaires sur le rapport provisoire (commanditaires/partenaires)							■		■	
Transmission du rapport final (rapport final disponible)										■

Annexe 2 : Témoignages

1. Talhaya, **Djeinaba Abdoulaye 58 ans** « depuis que notre périmètre maraichers est sécurisé j'ai pu assurer les besoins de ma famille en légumes et souvent j'arrive à vendre le surplus ce qui fait que je ne fais plus recours aux commerçants à la recherche du crédit pour compléter la nourriture de mes enfants ».
2. Talhaya, **Houraye Moussa Sow** « depuis que le moulin est en place j'ai pu réaliser des économies car avant je partais à 12 km pour moudre mon mil à 25 ouguiyas le kg et je paye pour un voyage 1000 ouguiyas ,aujourd'hui sur place je paye seulement 20 ouguiyas par kg ce qui fait que je suis maintenant en mesure de donner chaque matin 80 ouguiyas à mes enfants qui partent à l'école pour acheter du frais pendant la récréation».
3. A Guiguïh **Minetou 35 ans**: « avant le périmètre maraicher nous étions très inactives et on passait toute la journée dans des discussions inutiles aujourd'hui on se sent utiles car nous contribuons à améliorer la qualité de la nourriture de nos enfants ».
4. Construction du puits à cote du village, **Breika O. Bilal 38 ans** dit « avant la présence du puits je prenais une journée entière pour l'abreuvement de mes animaux, aujourd'hui que le puits est à coté, je donne à mes animaux de l'eau à boire très tôt et je vaque à mes occupations en ville (kiffa) ou les villages voisins et avec des activités journalières j'ai une autre source de revenu qui m'aide à prendre en charge certaines exigences de la famille».
5. Aéré Mbar **Mariata Abou 52 ans** témoigne « avant l'intervention du PNUD ma production en légumes était insignifiante, car le périmètre n'était pas sécurisé, aujourd'hui avec la protection et l'appui en matériel horticole ma production est devenue rentable et me permet d'assurer une bonne nourriture pour ma famille et j'ai eu plus de temps pour m'occuper de mes enfants ».
6. Bolol Dogo **Djeinaba Sy 44 ans** « avant d'avoir la décortiqueuse sur place je payais 600 ouguiyas pour les frais de transport, pour moudre mes graines ailleurs, aujourd'hui je les écrase sur place a 20 ouguiyas le kg et avec la sécurisation du périmètre maraicher je bénéficie suffisamment et je participe à la nourriture de mes enfants ».
7. Beled Teyib **Aminetou 42 ans** témoigne « Depuis l'intervention du PNUD au niveau de notre village je peux personnellement affirmer que j'ai accès facilement aux légumes, au frais et j'arrive à moudre mon mil sans me déplacer à Aleg ce qui me couterait pour le transport seulement 1000 ouguiyas cette situation est même perceptible sur l'état de santé de mes enfants et de ma famille entière ».
8. Kiffa, Zeid **Ould Messaoud** ancien cadre président ONG « Je suis en partenariat avec le PNUD depuis plusieurs années, bien vrai que j'étais à l'origine de cela, mais je n'ai pas regretté je travaille avec des gens respectueux qui malgré leurs nombreuses préoccupations font de leur mieux pour être à jour par rapport à leurs engagements ».
9. Présidente **Coopérative féminine de Djeol** « Nous avons construit le local qui abrite le moulin et la décortiqueuse à partir des revenus générés par le moulin et nous avons au niveau de notre compte à Djike plus de 300 000 ouguiyas car on utilise 600.000 pour aider dans la finalisation du canal ».
10. Gourdiouma **Sow Aicha Malal 63 ans** « avant le moulin je faisais moudre mes graines a 25 ouguiyas le kg en payant 500 ouguiyas pour les frais de transport aujourd'hui je ne paye que 20 ouguiyas et je gagne les frais de transport, le surplus m'a permis d'appuyer la scolarité de mes enfants ».

11. **Femme membre de la coopérative** de Diadjibeni « Avant l'arrivée du moulin à grains les femmes allaient jusqu'à 6 km pour moudre le kg de mil à 30 ouguiyas aujourd'hui on peut le moudre à 15 ouguiyas et localement en gagnant ainsi les frais de transport »

PDF Pro Evaluation

ANNEXE 3 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES ET DES STRUCTURES VISITEES

Date	Heure	Lieu	Institution	Nom et Prénoms	Qualité/Titre	Contact
14/11	10:06	Nouakchott	PNUD (Briefing)	Mr. El Hassen Teguedi	Chargé de Suivi et Evaluation	22 66 29 94 elhassen.teguedi@undp.org
				Ms. Yousra Cherif	Assistante Suivi et Evaluation	27 43 85 23 yousra.cherif@undp.org
	13:14	Nouakchott	PNUD (Briefing)	Mr. Jose Levy	Représentant-Résident Adjoint Programme	32 17 82 70 jose.levy@undp.org
				Mr. El Hassen Teguedi	Chargé de Suivi et Evaluation	22 66 29 94 elhassen.teguedi@undp.org
				Ms. Yousra Cherif	Assistante Suivi et Evaluation	27 43 85 23 yousra.cherif@undp.org
17/11	08:12	Nouakchott	PNUD	Mrs. Oumou Sow	Chargée Programme Relèvement	22 96 64 24 oumou.sow@undp.org
	09:30	Nouakchott	PNUD	Mr. Fah brahim Jiddou	Leader Thématique Gouvernance	22 23 68 24 fah.brahim.jiddou@undp.org
	10:45	Nouakchott	PNUD	Mr. Liman Abdawa	Leader Thématique Développement Durable	22 18 81 04 liman.abdawa@undp.org
	16:17	Nouakchott	PNUD	Ms. Salma Cheikh Malainine	Economiste Nationale	22 69 68 46 Salma.cheikh.malainine@undp.org
	17:40	Nouakchott	PNUD	Mr Ousmane Dia	AMCC	22364550 Ousmane.dia@undp.org
18/11	10:01	Nouakchott	PNUD	Mr. Sidi Khalifa	ART GOLD	22 03 40 30 sidi.khalifa@undp.org
21/11	11:00	Nouakchott	PNUD (Débriefing)	Mr. Jose Levy	Représentant-Résident Adjoint Programme	32 17 82 70 jose.levy@undp.org
				Mr. El Hassen Teguedi	Chargé de Suivi et Evaluation	22 66 29 94 elhassen.teguedi@undp.org
				Ms. Yousra Cherif	Assistante Suivi et Evaluation	27 43 85 23 yousra.cherif@undp.org
22/11	10:49	Nouakchott	PNUD	Mrs. Aichetou Wague		20 44 38 11 wagueai@gmail.com
24/11	10 :00	Nouakchott	FLM		Coordonnteur	
	11:31	Nouakchott	APROMI	Mr. Souleymane THIOUB	Diecteur Général	36 32 07 83 sthioub@hotmail.com
27/11	11h	Kiffa-	Coopérative	Zeid Ould Messaoud	President ONG	22 09 54 19

		Guiguih	(23H et 11 F)			
	16h	Kiffa-Msabtalhaya	Coopérative (1H et 6 F)	Mariam Diarra	Preidente Association	46 47 70 53
29/11	16h	Aleg-Chegar	Communauté (7H et 17 F)	Lebat O.Abelbaghi	Conseiller municipal	43 43 20 13
30/11	16h	Kaedi-Djeol	Coopérative (1 H et 10 F)	Diadel	Presidente	44 51 93 94
01/12	12h	Mbout-Diadjibeni	Coopérative (2H et 9 F)	Moussa Timera	Representant village	46 44 21 85
	16h	Gourdiouma	Communauté (8H et 5 F)	Gangue	Representant village	46 81 13 60
02/12	11h	Mbout-Talhaya	Coopérative (5H et 10 F)	Ousmane Tall	Representant village	46 79 31 55
03/12	09h	Boghe-AereMbar	Coopérative (8F)	Fartmata Dieng	Presidente	48 09 10 23
	12h	Boghe-Bolol Dogo	Coopérative (12)	Coumba Sow	Presidente	49 30 17 72
	16h	Wothie	Coopérative (11 F)	Mariata Thiam	Presidente	41 58 60 39
05/12	10h	Aleg-Beled teyib	Coopérative (2H et 7 F)	Sid'Elmoktar	Representant village	47 25 20 06

ANNEXE 4 : OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES

Guide d'entretien – Acteurs clés (Chargés de projets et programmes)

Nom de la personne rencontrée :

Fonction de la personne rencontrée :

Téléphone : Email :

1. Pouvez-vous nous présenter succinctement le(s) projet(s)/programme(s) que vous gérez ou avez gérés dans le cadre du programme Pays 2012-2016 ?

.....

.....

2. En quoi les objectifs et les activités prévus de ce projet/programme ou de ces projets/programmes sont-ils en cohérence avec les priorités nationales, régionales et locales ?

.....

.....

3. En quoi les objectifs et les activités prévus de ce projet/programme ou de ces projets/programmes sont-ils adéquation avec les objectifs prioritaires et les attentes des populations bénéficiaires ?

.....

.....

4. Quelles sont les activités que vous réalisez ou avez réalisées avec plus de satisfaction?

Expliquer.....

.....

5. Quelles sont les activités que vous réalisez ou avez réalisées avec moins de satisfaction?

Expliquer.....

.....

6. Est-ce que les activités que vous réalisez ou avez réalisées ont une incidence sur les femmes et les populations les plus vulnérables ?

(A) Oui B. Non

Expliquer ?.....

7. Quelles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées dans l'exécution du ou des projets/programmes et les solutions mises en œuvre ?

.....

.....

8. Pensez-vous que les acquis du ou des projets/programmes vont perdurer ?

Expliquer.....

.....

9. Quelles sont, selon vous, les améliorations et ajustements/adaptations qu'il convient ou qu'il convenait de faire afin que l'offre du ou des projets/programmes rencontre mieux les besoins des populations ?

.....
.....

10. Les partenaires nationaux ont-ils été impliqués dans la conception et la mise œuvre du ou des projets/programmes ?
(A) Oui (B) Non

Expliquer.....

11. Quelles sont vos propositions et recommandations les futures interventions du PNUD en matière de développement communautaire ?

.....
.....

PDF Pro Evaluation

Guide d'entretien – Partenaires de mise en œuvre

Nom du partenaire :
Statut légal du partenaire (ONG, association, OSC.....) :
Siège social (Adresse physique) :
Zones d'intervention :
Téléphone : E-mail.....

Nom de la personne rencontrée :
Fonction de la personne rencontrée :
Téléphone : Email :

I-PARTENARIAT AVEC LE PNUD

12. Depuis quelle année votre institution a-t-elle noué un partenariat avec le PNUD ?
13. Qui a fait le premier pas ?
- A. Mon institution
 - B. Le PNUD
14. Pour quelles raisons avez-vous noué un partenariat avec le PNUD ?
- A. Pour accroître notre portée
 - B. Pour servir plus de populations pauvres
 - C. Pour servir plus de femmes
 - D. Autres (à préciser).....
15. En quoi consiste le partenariat avec le PNUD ?
- Expliquer.....
16. En quoi le partenariat avec le PNUD répond aux besoins de votre institution ?
-
-
17. Est-ce que le partenariat avec le PNUD a eu une incidence sur les capacités d'intervention de votre institution ?
- (A) Oui B. Non
- Expliquer ?.....
18. Est-ce que le partenariat avec le PNUD a eu impact quelconque sur vos clients/bénéficiaires ?
- (A) Oui B. Non
- Expliquer ?.....
19. Trouvez-vous que le partenariat avec le PNUD comporte des désavantages ?
- (A) Oui (B) Non
- Expliquer.....
20. Trouvez-vous que des améliorations devraient être apportées au partenariat avec le PNUD ?
- (A) Oui (B) Non

Expliquer.....

21. Trouvez-vous que des adaptations/changements sont nécessaires dans le partenariat avec le PNUD ?
(A) Oui (B) Non

Expliquer.....

22. Quelles sont vos propositions/recommandations par rapport au partenariat avec le PNUD ?

.....

II-LES INTERVENTIONS DU PNUD

23. Trouvez-vous que les interventions du PNUD cadrent bien avec les priorités du pays ?
(A) Oui (B) Non

Expliquer ?.....

24. Trouvez-vous que les interventions du PNUD cadrent bien avec les priorités de la région ?
(A) Oui (B) Non

Expliquer ?.....

25. Trouvez-vous que les interventions du PNUD cadrent bien avec les priorités au niveau local ?
(A) Oui (B) Non

Expliquer ?.....

26. Est-ce que les interventions du PNUD sont en phase avec les besoins prioritaires et les attentes des populations bénéficiaires ?
(A) Oui (B) Non

Expliquer ?.....

27. Est-ce que les interventions du PNUD ont une incidence sur les populations bénéficiaires ?
(A) Oui (B) Non

Expliquer ?.....

28. Est-ce que les interventions du PNUD ont une incidence sur les femmes et les populations les plus vulnérables ?
(A) Oui (B) Non

Expliquer ?.....

29. Trouvez-vous que des améliorations devraient être apportées aux interventions du PNUD ?
(A) Oui (B) Non

Expliquer..... ;.....

30. Des adaptations/changements sont-ils nécessaires dans les interventions du PNUD ?
(A) Oui (B) Non

Expliquer.....

31. Quelles sont vos propositions/recommandations pour les futures interventions du PNUD ?

.....

Merci pour votre collaboration

THEMES A DISCUTER DANS LES FOCUS GROUPS

1. Les contraintes (contraintes économiques, sociales, juridiques, culturelles, environnementaux...) existantes.

.....
.....
.....

2. Les contraintes (contraintes économiques, sociales, juridiques, culturelles, environnementaux...) spécifiques à la promotion féminine.

.....
.....
.....

3. Les besoins prioritaires et attentes

.....
.....
.....

4. Les besoins prioritaires et attentes des femmes

.....
.....
.....

5. La pertinence des actions, ouvrages et réalisations dans le cadre des projets et programmes du PNUD au regard des besoins et attentes. La qualité de l'offre.

.....
.....
.....

6. La pertinence des actions, ouvrages et réalisations au regard des besoins et attentes des femmes. La qualité de l'offre.

.....
.....
.....

7. L'impact des actions, ouvrages et réalisations sur les populations. Exemples concrets.

.....
.....
.....

8. L'impact des actions, ouvrages et réalisations sur les femmes. Exemples concrets.

.....
.....
.....

9. Les actions, ouvrages et réalisations qui ont le plus d'impact sur les populations.

.....
.....
.....

10. Les actions, ouvrages et réalisations qui ont le plus d'impact en termes d'amélioration de la situation de la femme.

.....
.....
.....

11. Améliorations à apporter à l'offre des projets et programmes.

.....
.....
.....

12. Implication des populations

.....
.....
.....

13. Propositions et recommandations des populations pour les futures interventions à l'attention des partenaires d'exécution et du PNUD.

.....
.....
.....

14. Propositions et recommandations des femmes pour les futures interventions à l'attention des partenaires d'exécution et du PNUD.

.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration