

REPUBLIQUE DE MAURITANIE



Ministère de l'Économie
Et des Finances
(MEF)

Programme des Nations
Unies pour le Développement
(PNUD)

MISSION D'ÉVALUATION FINALE DU PROJET IPE 3

Par Seybatou Alpha DJIGO
Consultant International du PNUD

Décembre 2017

Titre du Projet : Renforcement des capacités nationales pour l'intégration des objectifs Pauvreté – Environnement dans les processus de planification et de mise en œuvre des stratégies, politiques et budgets nationaux pour un développement durable.

Axe 3 et Effet 1 de l'UNDAF : Les institutions nationales, locales et la Société civile sont en mesure d'exercer une bonne gouvernance environnementale et une valorisation économique des ressources naturelles prenant en compte le changement climatique.

Produits Attendus :

Produit 1 : Les questions Pauvreté – Environnement intégrées dans les politiques nationales et locales, les plans de développement, les cadres intersectoriels de planification et de suivi – évaluation sont mises en œuvre.

Produit 2 : Les liens Pauvreté – Environnement et Changement Climatique sont intégrés dans la planification budgétaire nationale et la promotion des investissements innovants.

Produit 3 : Des projets / programmes sectoriels (développement rural, industries extractives, pêche et hydraulique) à fort impact sur la réduction de la pauvreté sont incorporés dans le budget national.

Partenaires de mise en œuvre : Ministère des Affaires Economiques et du Développement, Ministère des Finances et Ministère de l'Environnement et du Développement Durable.

Autres partenaires : Ministère du Pétrole, de l'Energie et des Mines, Ministère des Pêches et de l'Economie Maritime, Ministère du Développement Rural, Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement, Assemblée Nationale, Sénat, Secteur Privé et Organisations de la Société Civile.

BREVE DESCRIPTION

L'objectif du projet Initiative Pauvreté-Environnement (IPE) de la Mauritanie consiste à renforcer la contribution de la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles à la réduction de la pauvreté et à une croissance économique durable et inclusive, pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMDs) et, par delà, les Objectifs de Développement Durable (ODDs).

Mis en œuvre conjointement par le Ministère des Affaires Economiques et du Développement, le Ministère des Finances et le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable, le projet vise une intégration effective des objectifs Pauvreté-Environnement dans les processus de planification des politiques nationales et sectorielles, les mécanismes nationaux de budgétisation et les cadres de financements innovants.

Cette phase 3 du projet IPE permettra de consolider les acquis des deux précédentes phases qui ont porté essentiellement sur les aspects de mise en évidence des liens pauvreté-environnement et leur prise en compte dans le CSLP 3, les politiques sectorielles et les plans locaux de développement. Ce projet vise, également, à créer des synergies avec les initiatives au PNUD (SGP, ARTGOLD, AMCC...). Le projet couvre une période de quatre ans (2014-2017) et s'articule autour de trois produits:

Produit 1: Les questions pauvreté-environnement intégrées dans les politiques nationales et locales, les plans de développement ; les cadres intersectoriels de planification et de suivi-évaluation sont mis en œuvre;

Produit 2: Les liens pauvreté-environnement et changement climatique sont intégrés dans la planification budgétaire nationale et la promotion des investissements innovants;

Produit 3: Des projets / programmes sectoriels (développement rural, industries extractives, pêche et hydraulique) à fort impact sur la réduction de la pauvreté sont incorporés dans le budget national.

Ce projet a été préparé par le Gouvernement de la République Islamique Mauritanie en collaboration avec le bureau pays du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD-Mauritanie) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE).

Période: 2012-2016 Result Area (Strategic Plan): Atlas Award ID: 00075132 Date de Démarrage: Mars 2014 Date de clôture: Décembre 2017 Date du CLEP : 13/02/2014 Arrangement de Gestion: NEX	Budget PTA 2014: 423.357 USD Fonds totaux requis: 1.750.000 USD Fonds mobilisés: 1.492.000 USD- PNUD: 420.000 USD IPE PNUD-PNUE1: 872.000 USD Gouvernement de Mauritanie: 200.000 USD Fonds à mobiliser: 258.000 USD Hébergement local du projet: Ministère des Finances Partenariats: SGP, ARTGOLD, AMCC,...
--	---

REMERCIEMENTS

Le consultant en charge de l'évaluation du projet voudrait remercier le Gouvernement de la République Islamique de Mauritanie, le PNUD et le ONU Environnement et le Comité de Pilotage du projet pour la confiance qui lui a été accordée pour conduire l'évaluation du projet.

Il remercie le projet et les différentes parties prenantes directes dans la mise en œuvre du projet pour leur soutien dans la réalisation de cette mission. En particulier les Ministères des Affaires Economiques et du Développement, des Finances, de l'Environnement et du Développement Durable auxquels s'ajoutent les cadres de concertation impliqués dans la mise en œuvre du projet.

Ses remerciements s'adressent aussi aux autres partenaires qui sont : le Ministère du Pétrole, de l'Energie et des Mines, le Ministère des Pêches et de l'Economie Maritime, le Ministère du Développement Rural, le Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement, l'Assemblée Nationale, le Sénat, le Secteur Privé et les Organisations de la Société Civile.

LISTE DES ABREVIATIONS	6
LISTE DES TABLEAUX Pages.....	6
RESUME DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	7
INTRODUCTION	10
I CONTEXTE	11
II METHODOLOGIE DE L’EVALUATION.....	13
III ANALYSE DE LA CONCEPTION.....	14
IV ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE	19
4.1. La mise en oeuvre technique	19
4.2. Qualité du suivi	20
4.3. La qualité de l’appui des parties prenantes au projet : Le partenariat	22
4.4. Appui spécifique du projet aux parties prenantes	25
4.5. La mise en œuvre administrative et financière	26
4.6. Les principales difficultés et contraintes à la mise en œuvre du projet	28
V ANALYSE DES RESULTATS	32
5.1. EFFET SPECIFIQUE :	32
5.2. EFFET GLOBAL :	47
5.2.1. La contribution à la reduction de la pauvreté	47
5.2.2. La contribution à l’amélioration de la croissance économique durable et inclusive (Axe 1 de la SCAPP) et a la gouvernance environnementale (Axe 3 de la SCAPP).....	47
VI DURABILITE	49
VII LECONS APPRISES	52
CONCLUSIONS	53
RECOMMANDATIONS	54
ANNEXES	58

LISTE DES ABREVIATIONS

CDMT	Cadre des Dépenses à Moyen Terme
CPT	Comité de Pilotage Thématique
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
DEX	Direct Execution
DNP	Directeur National du Projet
GIZ	Coopération Allemande
IPE	Initiative Pauvreté – Environnement
ODD	Objectifs du Développement Durable
MEDD	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MPEM	Ministère des Pêches et de l'Economie Maritime
MRO	Ouguiya Mauritanien (Monnaie locale)
NEX	National Execution
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PANE	Plan d'Action National pour l'Environnement
P-E	Pauvreté – Environnement
PNAE	Plan National d'Action pour l'Environnement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
PRODOC	Project Document (Document de Projet)
PTA	Plan de Travail Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RAP	Rapport Annuel du Projet
RFP	Rapport Final du Projet
SCAPP	Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée
SGP	Small Grant Program
SNDD	Stratégie Nationale de Développement Durable
SNDP	Service National de Distribution du Poisson
SNU	Système des Nations Unies
UE	Union Européenne
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework ou Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD)
USD	United States Dollar
WESE	Women Empowerment for Sustainable Energy

LISTE DES TABLEAUX

PAGES

Tableau : Produits de l'effet spécifique – présentation et commentaires	32
⋮	

RESUME DES CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

1. OBJET DE L'ÉVALUATION

L'objectif assigné à la mission conformément aux TDR en Annexes est l'évaluation finale du projet suivant les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité.

2. CONCLUSIONS

L'analyse des indicateurs de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité a permis d'apprécier les modes et le niveau d'exécution du projet et d'en évaluer les résultats en rapport avec les produits et effets attendus. Les appréciations suivantes ont été faites :

- **La pertinence** du projet est effective, car il est aligné sur les politiques et stratégies nationales et sectorielles du pays, les orientations de l'Initiative Pauvreté – Environnement (IPE PNUD – ONU Environnement) ainsi qu'à l'UNDAF qui est le cadre de coopération de la Mauritanie avec le Système des Nations Unies.
- **L'efficience** est réelle parce que dans le cadre de l'exécution du projet, les ressources utilisées ont permis d'obtenir les produits attendus conformément aux PTA annuels approuvés par le Comité de Pilotage et dans les délais requis. Le rapport avantages / coûts du projet est donc largement positif.
- **L'efficacité** est grande car l'effet spécifique à travers les trois produits attendus a été largement atteint, à près de 98 %. La réalisation des produits non obtenus reste en effet fortement soumise à des décisions politiques indépendantes du projet. Par ailleurs, la contribution du projet à l'effet global de lutte contre la pauvreté et de promotion d'une économie durable et inclusive n'est certes pas obtenue actuellement, mais est en bonne voie à travers son implication étroite dans l'élaboration et le suivi prochain de la SCAPP. Il s'agit en effet du document de référence du pays en matière de planification avec une forte intégration des questions P- E dans les politiques de développement national.
- **La durabilité** est effective car le projet a un ancrage au sein d'une institution nationale qui est le MEF ; il a mis en place divers produits faisant l'objet d'une utilisation effective par l'Administration ; il bénéficie du financement de l'Etat qui est durable et des textes sont pris pour intégrer les outils mis en place dans les procédures administratives courantes.

Au total, le projet IPE 3 a été pertinent, efficace, efficient et durable. Il a en outre mis à disposition de nombreuses leçons apprises sur les conditions à remplir pour assurer le portage institutionnel, garantir la coordination et le suivi et enfin assurer la durabilité des projets.

3. Recommandations

Cette évaluation se déroule au moment où une autre phase du projet est déjà approuvée et où le document de projet est en cours de formulation.

Dès lors, il a semblé au consultant plus pertinent et utile de combiner une double démarche :

- Faire certes l'évaluation du projet finissant pour en déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficacité et la durabilité. Cette première démarche a été déroulée tout au long du document d'évaluation.
- Identifier les acquis et insuffisances, les difficultés et contraintes, les leçons apprises et formuler des recommandations utiles en vue de contribuer à la formulation du futur projet.

Ce sont les résultats de cette double démarche qui font l'objet des recommandations ci – dessous :

a) La capitalisation et l'appropriation des résultats du projet :

Il est nécessaire d'intégrer les outils élaborés par le projet dans les programmes et les budgets ordinaires des ministères (centraux et sectoriels), à travers leur finalisation, leur intégration dans les procédures ordinaires des ministères concernés et la formation des acteurs chargés de la mise en œuvre.

b) La consolidation et l'opérationnalisation des résultats du projet

Il faut institutionnaliser et mettre en pratique les outils du projet à travers notamment : la définition de lois et règlements instituant leur utilisation ; un suivi – contrôle de l'effectivité de leur utilisation ; l'implication des collectivités territoriales (articulation de la planification nationale, régionale et locale) ; le développement de modèles de projets (idée de projets intégrant P – E) dans tous les secteurs d'exploitation potentiels (banques de projets), pour favoriser leur mise en œuvre par des initiatives privées ou locales (  l'instar du projet Tooga).

c) La pérennisation :

Il s'agit de promouvoir les bonnes pratiques et le financement durable en favorisant le développement des Activités Génératrices de Revenus (AGR)   travers la diffusion de bonnes pratiques observées ailleurs ou résultant des modèles d'intégration P-E élaborés par le projet et bancables. A travers l'intermédiation, le projet pourra aider les porteurs de projets P- E à haute valeur ajoutée (croissance) et impliquant des populations démunis (lutte contre la pauvreté) dans le suivi technique et la recherche de financement.

d) L'Extension : La mise à l'échelle globale du projet

Il faut veiller à la contribution du projet à l'atteinte objectifs macro –  conomiques de la SCAPP (2016 – 2030), à travers notamment sa participation active au suivi des indicateurs spécifiques P- E dans les politiques sectorielles (contribution spécifique du projet) ; mais aussi dans le suivi des indicateurs P- E au niveau de la SCAPP (Axes 1 et 3 en particulier et dans les ODD prioritaires (contribution globale).

e) Les modalités pratiques de mise en œuvre des recommandations : L'Approche programme.

Il faut promouvoir l'approche programme qui permet de mettre en cohérence les différents programmes d'activités des différents ministères sectoriels et d'intégrer les divers outils du projet avec ceux en cours pour une articulation réelle dans le cadre de procédures bien définies et institutionnalisées. L'approche – programme a aussi l'avantage de faciliter la coordination intersectorielle, mais de favoriser également le testage des produits du projet.

Le nouveau Programme sera toujours ancré au niveau du MEF avec une coordination nationale logée dans cette institution. Il sera composé de volets qui correspondent aux divers ministères sectoriels impliqués dans sa mise en œuvre (Volet IPE Environnement, IPE Pêche, etc.). Chaque volet disposera de son programme d'activité spécifique et de son budget qui découlent du programme d'activités global et du budget global du Programme approuvés par le Comité de Pilotage. La Coordination du Programme reste l'ordonnateur des dépenses et veillera pour chaque sollicitation d'un volet à la conformité de la dépense par rapport au programme d'activités du volet et au budget.

Les avantages de ce nouveau dispositif résultent du fait qu'il renforce les points focaux en créant une équipe volet autour d'eux dans chaque ministère ; il améliore l'appropriation du programme par ces ministères ; il permet d'évaluer la contribution spécifique du Programme dans chaque secteur ainsi que sa contribution globale au niveau national qui est le cumul des contributions spécifiques ; il renforce l'opérationnalité du Programme en permettant de tester en conditions réelles les outils du projet IPE₃.

f) **Les autres mesures d'accompagnement** suivantes seront nécessaires à la bonne exécution du Programme :

- L'intégration des différents outils du projet IPE₃ avec les autres instruments complémentaires des ministères concernés dans un manuel de procédures institutionnalisé.
- Le recrutement d'un spécialiste en suivi – évaluation qui se chargera d'établir un tableau de bord pour mettre en conformité les activités du projet, ses ressources et les produits ciblés conformément aux prescriptions de qualité et de quantité et dans le respect des délais requis et des effets escomptés au niveau sectoriel et national (SCAPP).
- La promotion d'un financement innovant et durable à travers notamment la développement de nouveaux produits comme les guichets spécifiques, les fonds de soutien (FIE, RSE,...), le Partenariat Public – Privé (PPP); le Secteur privé, l'écotaxation, le paiement des services des écosystèmes, etc.
- Le renforcement des capacités des ministères sectoriels pour l'intégration effective des produits du projet (Note de politiques, CDMT, Budgets – programmes) dans leurs procédures ordinaires pour une mise à niveau de tous les ministères.
- Le développements de modèles de projets P-E dans tous les secteurs pour promouvoir les bonnes pratiques et leur mise à l'échelle au profit des populations pauvres et dans une perspective de croissance durable.
- Le partage des connaissances à travers la diffusion des bonnes pratiques recensées dans les leçons apprises.

INTRODUCTION

Le Projet Initiative Pauvreté - Environnement troisième phase (IPE3) résulte de la coopération entre le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), ONU Environnement à travers le programme IPE Afrique et le Gouvernement Mauritanien. Il a connu trois phases de 2006 à 2017 avec une prolongation de six mois jusqu'en juin 2018.

La finalité du projet est une maîtrise des liens pauvreté – environnement et l'intégration de cette problématique dans les politiques, plans, programmes et budgets des différentes institutions nationales et sectorielles du pays.

Le projet est ainsi aligné sur les politiques et stratégies nationales, les politiques sectorielles, le Cadre de Coopération entre le SNU et la Mauritanie (UNDAF 2012 – 2016).

Le projet est ancré au niveau du MEF et dispose de points focaux au niveau des différentes directions en charge de la planification, de la programmation financière et du budget ; mais aussi dans les ministères sectoriels impliqués tels que ceux chargés de l'environnement, des mines et de la pêche.

La mission d'évaluation finale du projet est conduite par un consultant international dont les termes de référence (en Annexes) mettent l'accent sur l'analyse du déroulement du projet et la détermination de ses résultats en rapport avec les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficacités, de durabilité du projet ainsi que les leçons apprises du projet.

La mission d'évaluation finale du projet a été menée dans la période du 04 décembre 2017 au 10 janvier 2018 en République de Mauritanie. Elle a permis au consultant d'avoir des entretiens avec les responsables au niveau des différentes institutions parties prenantes que sont le MEF ; les ministères sectoriels en charge de l'environnement, de la pêche, des mines ; le PNUD ainsi que des contacts téléphoniques avec les responsables d'IPE Afrique.

Le rapport d'évaluation élaboré à l'issue de la mission comprend trois parties :

- L'analyse de la conception du projet pour en évaluer la pertinence par rapport au contexte socio – économique (lutte contre la pauvreté) ; politique et institutionnel et éco – climatique (dégradation de l'environnement et des ressources naturelles et changements climatiques).
- L'analyse de la mise en œuvre qui met l'accent sur les activités menées en vue de l'obtention des résultats, notamment l'exécution technique, la gestion des ressources humaines et l'exécution financière.
- L'évaluation des résultats du projet qui se décline en trois grands produits.
- La mesure de la durabilité des activités et des produits obtenus en perspective de leur pérennisation à la fin du projet.
- La mise en exergue des leçons apprises dans la perspective d'un partage des connaissances.
- Les conclusions et recommandations.

I CONTEXTE

Au plan éco – géographique, la Mauritanie est un pays sahélo - saharien d'une superficie de 1.030.700 Km². L'indicateur de performance environnemental (EPI 2014) classe le pays au 165^{ème} rang sur 178 pays, du fait de sa grande vulnérabilité aux phénomènes climatiques qui sont à la fois d'origine naturelle (changements et évolutions climatiques) et anthropique.

Au plan économique, la pêche, les mines et les hydrocarbures (pétrole et gaz) sont les secteurs les plus porteurs, l'agriculture restant relativement marginale car essentiellement pluviale tandis que l'élevage extensif reste dominant. Le pays est donc fortement dépendant de ses ressources naturelles qui déterminent donc en grande partie sa politique économique et sociale. En effet, la pêche contribue pour 25% aux recettes budgétaires, tandis que le secteur primaire mobilise plus de 60% de la main d'œuvre active nationale. La population est majoritairement pauvre surtout en milieu rural, avec 77,7% du taux de pauvreté nationale. Cette pauvreté affecte en outre davantage les couches vulnérables en particulier les femmes que les hommes. Elle a une incidence à la fois sur les ressources naturelles dont elle contribue à la surexploitation et sur l'économie du pays qui en est fortement dépendante. En retour, cette même dégradation des ressources naturelles se répercute sur la pauvreté qu'elle contribue à accentuer.

Conscient de la situation, le pays a élaboré différentes politiques visant à préserver les ressources naturelles et à lutter contre la pauvreté. C'est ainsi qu'un Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP 2001 - 2015) ainsi qu'un Plan d'Action National de l'Environnement (PANE) ont été mis en place. Ils ont permis dans leurs dernières versions (PANE2 et CSLP3) d'établir un lien étroit entre la valorisation durable des ressources naturelles et la promotion d'une croissance pro- pauvre, singulièrement dans les domaines à haute valeur ajoutée et mobilisant une population nombreuse et pauvre tels que les secteurs de la pêche, du développement rural et des mines.

C'est dans ce contexte que le projet IPE financé conjointement par le PNUD, l'ONU Environnement et le Gouvernement Mauritanien à travers IPE Afrique a été mis en place avec pour objectif général de : « renforcer la contribution de la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles à la réduction de la pauvreté et à une croissance économique durable et inclusive, pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMDs) et, par delà, les Objectifs de Développement Durable (ODDs) ».

- La première phase a permis l'amélioration de la compréhension des liens pauvreté – environnement à travers notamment la définition des concepts, la formulation d'hypothèses en vue de l'élaboration des stratégies et des outils permettant l'intégration P-E dans les politiques, plans et programmes nationaux.
- La seconde phase a fait ressortir la nécessité d'articuler la planification nationale avec la planification sectorielle, singulièrement dans le processus d'intégration P-E.
- La troisième phase actuelle a visé à renforcer les acquis et à promouvoir l'intégration effective des liens P-E dans la planification, la programmation et la budgétisation tant nationale que sectorielle. Elle a permis de produire les outils complémentaires nécessaires comme les notes de politique, les CMDT, les budgets – programmes qu'il s'agit d'opérationnaliser. Ceux – ci ont d'ores et déjà été utilisés dans l'élaboration de la

nouvelle stratégie nationale de développement du pays appelée « Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée » (SCAPP 2017-2030), qui vise à renforcer la lutte contre la pauvreté et à promouvoir une croissance économique forte, inclusive et durable.

II METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

La démarche et les outils mis en œuvre sont ainsi définis :

- Le Briefing : avec le Leader thématique du PNUD et la Coordination (UCP) pour une compréhension partagée des Termes De Référence de la mission.
- La Documentation : Divers documents ont été consultés parmi lesquels : l'UNDAF, les ODD, le Document de projet, les rapports annuel d'activités, les nombreuses études, etc.
- Les Outils d'investigation au niveau national : Plusieurs outils d'investigation ont été utilisés de manière combinée pour trianguler l'information afin d'accroître la fiabilité des données et leur exhaustivité. Le principal a été le « Guide d'Entretien semi – structuré qui a permis d'établir un dialogue inter – actif avec les divers partenaires du projet.
- Des visites de travail ont été effectuées :

Au niveau national : auprès du Ministère de l'Economie et des Finances (Directions de la Programmation Financière, de la SCAPP, du Budget) ; des Ministères sectoriels (Ministères de l'Environnement et du Développement Durable ; des Pêches et de l'Economie Maritime ; du Pétrole, de l'Energie et des Mines).

Des séances de travail ont été également tenues avec les responsables du PNUD : Le Représentant Adjoint Programme, le Leader Thématique Développement Durable ; l'Economiste principale ; le Chargé du Suivi – Evaluation.

Par ailleurs, une téléconférence a été aussi organisée avec l'IPE Afrique à travers le bureau de Nairobi.

La démarche méthodologique a permis de bien analyser les performances réalisées dans la mise en œuvre, les produits obtenus par rapport aux résultats attendus, le niveau de maturité et d'utilisation des produits, leur durabilité, les difficultés et contraintes, les effets réels, les impacts potentiels et les perspectives quant à la pérennisation des acquis

- Le traitement des données : Certains outils de traitement des données comme les méthodes SWOT, DELPHI, du Cadre Logique ont été utilisées.

III ANALYSE DE LA CONCEPTION

Fondements théoriques et conception du projet

La pertinence et la cohérence du projet sont analysées par rapport à sa prise en compte du contexte spécifique auquel il doit apporter une réponse, plus précisément : (i) la conformité des objectifs du projet par rapport au contexte, (ii) leur alignement sur les politiques et stratégies nationales, les ODD, l'UNDAF, les orientations de IPE Afrique, entre autres.

- **Par rapport à l'UNDAF et aux politiques et stratégies nationales**

Le projet s'inscrit dans l'Axe N° 3 de l'UNDAF (2012 – 2016) intitulé « Amélioration de la gouvernance environnementale et gestion rationnelle des ressources naturelles ». Il est par ailleurs aligné sur le Document de Programme Pays (2012 – 2016) à l'Axe 3 également qui porte sur : « 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 ».

- Par rapport aux politiques et stratégies nationales de développement du pays

Le projet est aligné sur les priorités des politiques nationales telles que le CSLP 3, la SNDD, le PANE II. Il s'intègre également à la SCAPP qui est la nouvelle référence en matière de vision et de planification stratégique nationale, à laquelle il a largement participé à la formulation.

- Par rapport aux politiques sectorielles

Le projet est également fortement ancré sur les politiques sectorielles des ministères impliqués dans la gestion de l'environnement et des ressources naturelles dans leurs rapports avec la pauvreté tels que : les finances, la pêche, les mines, le développement rural, l'environnement et l'hydraulique, l'élevage, la promotion du genre.

- **Par rapport aux attentes des populations et des collectivités territoriales**

Le projet IPE3 n'est pas spécifiquement dédié à la mise en œuvre d'activités de développement sur le terrain. Pour autant, il a pu apporter un appui important tant aux populations que certaines institutions dans le cadre d'actions ponctuelles (Projet Tooga en partenariat avec le SGP du PNUD ou celui des vendeuses de poissons avec le SNDP). Il a par ailleurs pu soutenir des collectivités territoriales telles que les Wilaya du Brachna et de l'Assaba dans le cadre de la réalisation de leurs profils environnementaux. Autant d'initiatives qui visent à établir des modèles de prise en compte de la dimension P-E dans les activités de développement avec une entrée soit par l'environnement, soit par la lutte contre la pauvreté.

- **Par rapport aux partenariats :**

Le projet s'inscrit dans la démarche de l'UNDAF visant à promouvoir le principe du « ONE UN » qui s'appuie notamment sur le développement d'un partenariat stratégique et des synergies avec d'autres initiatives du SNU, d'une part et l'ouverture à d'autres partenaires d'autre part. En effet divers autres projets et programmes financés tant par des institutions des Nations Unies que d'autres PTF sont en cours et interviennent dans des domaines similaires ou complémentaires. Il reste que par-delà le partenariat institutionnel, d'autres formes avec le Secteur privé (Partenariat Public – Privé) et la Société civile (ONG notamment), ainsi que les Collectivités territoriales voire les populations cibles auraient aussi pu être envisagées, pour mieux impliquer l'ensemble des parties prenantes.

- **Par rapport au concept « de la Coopération Sud – Sud »**

Le projet est conforme aux principes de la coopération sud – sud en général et entre les projets IPE en particulier. Celle – ci vise à développer des échanges pour favoriser le renforcement mutuel des capacités d'un projet à l'autre, par le transfert de connaissances et de bonnes pratiques d'intégration des objectifs P – E dans les politiques et stratégies de réduction de la pauvreté.

- **Le montage technique et financier du projet : le Document de Projet (PRODOC)**

Le PRODOC présente plusieurs particularités qui limitent sa conformité par rapport aux documents de projet classiques habituellement élaborés par le PNUD. Elles sont relatives au cadre logique, le plan de travail budgétisé, le cadre de suivi – évaluation budgétisé et le budget.

- **Le cadre logique**

Le Cadre des Résultats et des Ressources (CDR) du projet qui tient aussi lieu de cadre logique est incomplet avec l'absence d'une rubrique essentielle pour le suivi de la bonne exécution du projet qui est celle relative aux hypothèses et aux risques. Cette rubrique a été isolée dans une autre partie du document, ce qui biaise le caractère logique du Cadre des Résultats. Elle est en effet essentielle pour déterminer, pour chaque produit, les risques liés à son atteinte et les mesures de correction à apporter. Le cadre logique complet constitue donc un tableau de bord nécessaire pour la bonne exécution d'un tel projet qui dépend très fortement de l'environnement politique et institutionnel, sur lequel le projet n'a pas de prise directe.

La présentation du CDR est par ailleurs assez touffue et ne facilite pas ainsi une bonne lisibilité des produits attendus et des activités y afférents : (i) les produits, la situation de référence et les indicateurs sont sur une même colonne, ce qui ne facilite la lecture horizontale du tableau ; (ii) les activités sont développées dans le même tableau alors que l'on aurait dû les isoler dans le PTA qui est inexistant ; (iii) les cibles annuelles de 2014 à 2017 sont regroupées dans une même colonne, au – lieu d'être disposées sur plusieurs colonnes ; ce qui aurait permis, dans le cadre du suivi, de noter la progression du projet vers la réalisation des activités programmées et l'atteinte des produits.

- Le plan de travail

Le PRODOC ne présente pas un plan de travail avec un calendrier des activités et la périodicité de réalisation des produits. Les activités sont déroulées dans le Cadre des Résultats sans précision. L'absence de ce plan de travail prive ainsi le projet d'un tableau de bord lui permettant d'avoir une visibilité sur la chronologie des activités à réaliser et la succession de produits intermédiaires et de produits finaux pour mieux planifier son organisation, dans la perspective d'une gestion axée sur les résultats.

- Le budget :

Le budget du projet est « enfoui » dans le cadre des résultats. Il est ainsi réduit à sa plus simple expression, sur une colonne, sous forme juste de chiffres globaux par produit attendu. Il ne correspond pas au format habituel de présentation d'un budget sous Atlas. Ce qui rend sa lecture rubrique par rubrique difficile, autant que le suivi de son exécution.

Or, le budget est indispensable pour justifier les fonds affectés en rapport avec les activités à mener et les produits. Par ailleurs, il doit être établi sous format ATLAS pour le faire correspondre à la comptabilité du PNUD et de l'IPE – Afrique. Cette absence de budget ATLAS dans le document de projet a peut-être pu se traduire par une sur-évaluation des besoins financiers du projet et expliquer en partie le faible taux d'absorption des ressources. En effet, un des intérêts du budget détaillé est de fournir des justifications pour chaque ligne budgétaire proposée, en faisant ressortir les différents éléments qualitatifs et quantitatifs justifiant les montants proposés.

Au total, le Cadre dit des résultats et des ressources ne remplace en fait ni le plan de Travail, encore moins le budget qui doit obéir à une nomenclature bien précise pour le conformer au format ATLAS. C'est justement pour respecter cette exigence que la Coordination du projet a dû formuler ses PTA en tenant compte du format ATLAS pour pouvoir les confronter avec ses budgets annuels également sous format ATLAS.

- La stratégie générale :

Elle est pertinente car mettant l'accent sur l'approche participative. Elle implique en effet : (i) les ministères en charge de la planification nationale et du budget pour prendre en compte la dimension stratégique ; (ii) les ministères techniques en charge de l'environnement et des ressources naturelles (Mines et énergie, développement rural, pêche, hydraulique et assainissement, élevage) ; (iii) des partenaires au développement ; (iv) des collectivités territoriales ; etc. Elle prône ainsi un partenariat fort entre les diverses parties prenantes, gage d'appropriation des activités et résultats du projet et de pérennisation.

- Le montage institutionnel

L'organigramme du projet au niveau du PRODOC fait ressortir comme principaux organes du projet: (i) Le Comité de Pilotage Thématique (CPT) de l'Axe 3 de l'UNDAF qui joue en même temps le rôle de Comité de Pilotage du Projet (CPP), conformément aux mesures de

simplification des mécanismes de gestion des projets/programmes instaurés entre le Gouvernement et le SNU; (ii) la structure d’ancrage du projet qui est le Ministère de l’Economie et des Finances (MEF) ; (iii) la Direction Nationale du Projet (DNP) dont l’ancrage semble être défini auprès du MEDD, qui a été à terme remplacé par le MEF ; (iv) la Coordination Nationale du Projet (CNP) ; (v) le Comité de Suivi (CSP) qui assure le partenariat entre les différentes parties prenantes.

Le montage permettant d’insérer la supervision et le suivi du projet dans le cadre plus global du programme UNDAF est pertinent. Il a l’avantage de faire bénéficier au projet de la coordination intersectorielle ; mais peut aussi à l’inverse poser des problèmes de suivi rapproché, au regard du nombre important de projets à suivre par ce Comité.

L’installation de points focaux au niveau des principaux ministères chargés de la mise en œuvre comme le MEF, le MEDD et les autres ministères sectoriels constitue une initiative pertinente qui a permis une bonne exécution du projet, par l’implication plus étroite des parties prenantes concernées. Il reste à capitaliser cette expérience en passant d’un point focal individuel à une équipe garantissant ainsi une meilleure intégration du projet dans le dispositif institutionnel et organisationnel ordinaire de la partie prenante considérée.

- Le système de suivi – évaluation

Le dispositif de suivi – évaluation répond globalement au dispositif instauré par le PNUD. L’élaboration d’un tableau de suivi – évaluation budgétisé aurait cependant permis d’en faciliter la lecture et l’application par l’équipe du projet. Cela aurait aussi permis d’y adjoindre des indicateurs de suivi des activités pour améliorer l’efficacité du projet.

L’essentiel du suivi du projet, en dehors du suivi interne par le Coordonnateur est assuré par le Comité de suivi et le CPT. L’implication de cette dernière structure a certes l’avantage de faire bénéficier au projet d’une expertise plus large en impliquant divers parties prenantes. Cependant, l’un des inconvénients d’une telle démarche réside dans la difficulté à assurer un suivi plus rapproché des spécificités du projet par ces organes très transversaux. Cela explique en grande partie les problèmes de mobilisation du CPT par le projet, tel qu’il ressort dans les rapports annuels d’activités du projet. A défaut d’installer un Comité de Pilotage spécifique au projet, une task force restreinte aurait pu être désignée au sein du CPT pour s’occuper spécifiquement de tel ou tel projet et servir d’interface au niveau du grand CPT.

- **Appropriation dans la conception**

Au niveau stratégique national, les objectifs du projet sont alignés sur l’UNDAF 2012 – 2016, et restent conforme aux orientations politiques et stratégies nationales en matière de lutte contre la pauvreté, de croissance économique et de développement durable du pays. Les ministères en charge de la planification nationale, de la programmation financière et de la budgétisation tels que les départements des Finances, des Affaires économiques et du développement ont ainsi été largement impliqués dans la conception.

Au niveau opérationnel national, les ministères techniques en charge de l'environnement notamment, de la pêche, des mines, de l'hydraulique et du développement rural ont été aussi associés à la formulation.

Le projet peut donc être considéré comme un instrument du Gouvernement pour la mise en œuvre de la politique du pays en matière d'intégration pauvreté – environnement, dans un contexte de réduction de la pauvreté, de lutte contre les changements climatiques, en perspective d'une croissance inclusive en vue d'un développement durable.

Pertinence du projet :

La pertinence du projet se mesure à travers à sa conformité par rapport : (i) au contexte écologique et socio – économique, (ii) à son alignement sur les politiques et stratégies nationales et sectorielles en lien avec l'environnement et la pauvreté, (iii) sa réponse aux besoins et aspirations des bénéficiaires, (iv) aux orientations de la coopération entre le SNU et le Gouvernement à travers l'UNDAF (v) aux principes de la coopération sud- sud.

- Le projet est pertinent parce qu'il est aligné aux politiques, stratégies nationales et sectorielles du Gouvernement et de l'UNDAF en matière d'intégration P – E et de réduction de pauvreté pour une croissance inclusive et un développement durable qui sont au centre des préoccupations du pays ;
- Le projet est utile, car il développe des instruments de planification, de programmation et de budgétisation d'une haute valeur stratégique et opérationnelle permettant l'intégration de la dimension P-E dans les politiques et stratégies nationales et sectorielles du pays ;
- Le projet est venu à son heure, car au-delà du CSLP3, la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP 2016 - 2030), dont il a fortement contribué à l'élaboration est la nouvelle politique du développement du pays. Ses effets d'entraînement sont attendus sur l'ensemble des autres secteurs économiques dont la réduction de la pauvreté par l'intégration de la dimension P – E qui est prise en charge dans ses axes stratégiques 1 et 3.

Le projet est donc pertinent.

IV ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE

4.1. LA MISE EN ŒUVRE TECHNIQUE

Le projet a développé plusieurs activités visant à réaliser les objectifs et à atteindre les résultats attendus.

- **Les études**

Plusieurs études ont été menées par le projet, soit en rapport avec ses cibles directes (produits énoncés dans le document de projet), soit dans le prolongement de celles – ci sur demande expresse d'une partie prenante. Elles ont surtout été orientées vers le diagnostic de la prise en charge de la dimension P – E au niveau sectoriel à travers l'élaboration de notes politiques, de CMDT ou la réalisation d'études spécifiques sur l'intégration de la question P – E dans la planification nationale ou sectorielle.

- **Le renforcement de capacités**

De nombreuses formations ont été dispensées sur notamment les budgets – programmes, l'élaboration des CMDT, de notes politiques, etc. au profit de cadres de l'Administration notamment. D'autres ont bénéficié aux populations dans le cadre de l'appui institutionnel à des activités génératrices de revenus spécifiques aux femmes (Projet Tooga et vendeuses de poissons). Par ailleurs, le renforcement des capacités a également bénéficié aux décideurs dont des parlementaires et des hauts cadres des ministères des Finances et sectoriels.

- **La coopération Sud – sud**

Elle a été développée par le projet à travers notamment des voyages d'études au Burkina pour des échanges d'expérience sur la question des budgets – programmes. Il faut aussi noter la participation à la formation de Dakar sur l'intégration P – E organisé par IPE Afrique. Enfin, des échanges constants ont été maintenus avec ces partenaires. Il s'y ajoute une formation sur l'intégration du genre avec un accent sur l'environnement, les ressources naturelles et le climat tenue à Dakar.

- **Le partenariat**

Il a été largement développé au niveau national (voir plus loin). L'essentiel de la stratégie d'exécution du projet s'est appuyé sur ce levier avec différentes formes : (i) le partenariat institutionnalisé avec le MEF et les ministères sectoriels ; (ii) le partenariat scientifique et technique avec ces mêmes ministères élargis à des parties prenantes extérieures comme les bureaux d'études, l'Université, le Secteur privé ; (iii) le partenariat technico - financier avec des projets tels que le SGP ou encore d'autres parties prenantes privées comme dans le projet Tooga et les femmes vendeuses de poissons (SNDP).

- **La communication et les échanges (sensibilisation, plaidoyer, gestion des connaissances)**

Plusieurs actions de communication ont été menées à travers la sensibilisation des parties prenantes sur la nécessité d'intégrer la dimension P – E dans les politiques et programmes de développement.

Par ailleurs, des actions plus spécifiques de plaidoyer ont été développées auprès des décideurs politiques tels que les ministres et les parlementaires. Des séances de sensibilisation de masse ont été aussi conduites lors notamment de la journée de l'environnement.

En matière d'apprentissage et de gestion des connaissances : outre la production de documents format papier et en numérique destinés aux principaux utilisateurs, d'autres formes de partage des connaissances ont été développés. Il s'agit notamment de la création d'une page WEB sur le site très visité du Ministère de l'Economie et des Finances qui publie l'ensemble des produits élaborés par le projet. L'objectif est triple : (i) accroître la visibilité des produits du projet; (ii) assurer la durabilité du système d'information sur le projet et ses produits ; (iii) favoriser le partage des connaissances en direction notamment des autres projets en Mauritanie ou IPE en Afrique voire d'autres réseaux et foras d'échanges. Le site est disponible à l'adresse : **www.finances.gov.mr, rubrique Projet Initiative Pauvreté-Environnement (IPE3).**

- **L'appui institutionnel au MEF et aux ministères sectoriels**

Un appui institutionnel au MEF et aux ministères sectoriels a été réalisé dans le cadre de la d'activités ponctuelles en rapport direct avec l'intégration de la dimension P – E dans les politiques sectorielles notamment (études diagnostic notamment).

- **L'appui scientifique et technique**

Il a été réalisé sous la forme de recrutement de consultants pour appuyer l'étude ou la mise en œuvre d'activités en rapport toujours avec l'intégration P – E. C'est notamment le cas du soutien apporté au MPEM sur l'identification et la cartographie de certaines zones humides susceptibles d'être valorisées dans le cadre de la pêche continentale (pour la lutte contre la pauvreté). C'est aussi le cas des études menées au titre du PANE 2 et du CSLP3 entre autres.

4.2. QUALITE DU SUIVI

4.2.1. Le suivi substantif

Le système de suivi – évaluation se caractérise par l'absence d'un tableau de bord, qui doit s'appuyer sur un véritable cadre logique, un cadre de suivi – évaluation bien défini avec des échéanciers précis et un budget et un plan de travail. Autant de choses qui ont manqué au document de projet et qui ont fort heureusement été compensées en partie par le dynamisme de l'équipe du projet et la qualité de l'appui des parties prenantes.

Le dispositif de suivi – évaluation mis en place par le projet comprend les quatre niveaux suivants : Le niveau stratégique national avec le CPT ; le Comité de Suivi rapproché ; le Comité de Suivi Elargi et le Suivi interne au projet.

▪ Le niveau national :

- Le Comité de Pilotage Thématique (CPT) : Il a tenu des réunions semestrielles régulières pour assurer le suivi substantif du projet (approbation du programme d'activités et du budget et validation des rapports techniques et financiers). Il est une composante essentielle dans l'architecture institutionnelle du projet. Selon les rapports annuels du projet, le CPT a cependant souvent fait défaut en raison des difficultés à mobiliser les participants. Or, ce comité est appelé à jouer un rôle important d'organe scientifique et technique chargé notamment d'approuver les PTA et de valider les études techniques. Il semble qu'il soit trop dispersé entre les divers projets alignés sur l'UNDAF. D'où, la nécessité d'envisager de spécialiser davantage les comités de pilotage des projets pour une plus grande efficacité.
- Les Comités de Suivi et de Suivi Elargi : ont quant à eux joué un rôle important dans la coordination intersectorielle se substituant d'ailleurs aux défaillances du CPT. La composition du Comité de Suivi Elargi avec la présence des points focaux des ministères sectoriels a été déterminante dans l'efficacité du suivi des activités du projet par toutes les parties prenantes.
- Le suivi – évaluation interne au projet : il a été assuré par le DNP en collaboration étroite avec le Coordinateur du projet et l'appui des points focaux tant au niveau du MEF que des ministères sectoriels. Ce suivi substantif rapproché des activités du projet, qui impliquaient plusieurs parties prenantes interne et externe (dont des consultants), a permis d'obtenir des produits importants, qui ont largement contribué à améliorer la gouvernance des questions P – E dans le pays.
- Le suivi par le Bureau Pays PNUD : Il s'est opéré à deux niveaux : (i) A travers le Comité de Suivi dont le PNUD est membre, (ii) mais aussi par la production régulière de rapports de progrès trimestriels et annuels.
- Le suivi sous – régional : IPE Afrique

Il est assuré par le Bureau Régional IPE Afrique à Nairobi qui est fortement impliqué dans l'approbation des PTA et des budgets annuels, l'approbation des rapports techniques des consultants, le suivi des activités et des résultats du projet.

4.2.2. Les Plans de Travail Annuels (PTA)

Le projet a élaboré chaque année des plans de travail annuels budgétisés qui ont pratiquement servis de budget annuels suivant en cela l'approche budget – programme. Cette démarche novatrice a permis d'avoir un bon suivi dans le même temps de l'exécution des activités et de l'évolution des dépenses. Il faut simplement regretter l'absence sur ces PTA des cibles dont la présence sur une colonne aurait permis de suivre également la progression vers l'atteinte des produits attendus, à travers la mise en œuvre des activités. Cette démarche aurait fourni un tableau de bord plus complet de la contribution des activités à l'atteinte des résultats. Ainsi, les PTA d'une année à l'autre auraient permis d'avoir une

meilleure perception de l'efficacité dans l'utilisation des ressources pour l'obtention des produits attendus.

4.2.3. les Rapports annuels du Projet (RAP)

Les rapports annuels du projet ont été produits régulièrement et à bonne date. Ainsi, les quatre rapports annuels de 2014 à 2017 ont été soumis au CPT du projet qui les a examinés et approuvés. Ils ont permis d'analyser les activités du projet, de suivre les résultats intermédiaires obtenus chaque année, sur la base du plan de travail annuel approuvé par le Comité de Pilotage du projet et la progression d'une année à l'autre vers les résultats finaux du projet.

4.2.4. Le Rapport Final du Projet (RFP)

Le Rapport Final du Projet n'était pas disponible au moment de l'évaluation. Le projet ayant été prolongé de six mois.

4.3. LA QUALITE DE L'APPUI DES PARTIES PRENANTES AU PROJET : LE PARTENARIAT « GAGNANT – GAGNANT » ENTRE LE PROJET ET LES PARTIES PRENANTES

4.3.1. Le Ministère de l'Economie et des Finances

C'est la structure d'ancrage du projet au cours de cette phase 3, marquant ainsi le passage du MEDD (aux cours des deux premières phases) au MEF.

Le MEF a apporté une contribution significative à la mise en œuvre du projet.

Au plan politique et stratégique : Ainsi, par son portage politique, le projet a eu la hauteur d'exécution nécessaire pour aborder les questions stratégiques transversales particulièrement sensibles comme la politique économique, la planification stratégique et la programmation budgétaire.

Au niveau institutionnel : le MEF a abrité le projet dans ses locaux, mis à sa disposition son personnel cadre, coaché le projet au niveau le plus élevé avec comme point focal au niveau du ministère : le Directeur de la Programmation Financière.

Au plan technique : le projet a pu bénéficier des outils techniques de planification et de programmation existants, qui lui ont permis d'apporter en retour son soutien au ministère dans leur amélioration.

Au niveau organisationnel : Sa position au sein d'un ministère stratégique a permis au projet de s'insérer dans les cadres de concertation et de coordination inter – sectoriels mis en place.

Au plan des ressources humaines : Les cadres du MEF ont largement contribué à l'atteinte des résultats du projet et ont compensé ainsi son déficit en personnel spécialisé dans des domaines aussi pointus que la planification économique, la programmation financière, la budgétisation, etc.

Dans le domaine financier : le MEF a apporté un appui considérable en libérant annuellement la contre – partie de l’Etat, laquelle est d’ailleurs passée du simple au quadruple, dépassant ainsi largement les engagements du Gouvernement consignés dans le document de projet.

Au total, il y a ainsi eu une véritable appropriation du projet par le MEF et ses démembrements tels que les directions en charge de la planification, la programmation financière et le budget.

4.3.2. Les Ministères sectoriels

Ils ont mis à la disposition du projet des points focaux choisis parmi les hauts cadres des ministères sectoriels ; (ii) ils ont servi de « champ d’expérimentation » concrète de la réflexion nationale sur les liens P – E dans leurs domaines respectifs ; (iii) ils ont mobilisé leurs ressources en nature (ressources humaines et logistiques) pour soutenir le projet dans les études et autres activités dont ils ont été les principaux bénéficiaires en retour ; (iv) Ils ont permis de développer des modèles dans certains secteurs (femmes vendeuses de poissons dans le domaine de la pêche, femmes entrepreneuses forestières dans l’exploitation des fruits de Balanites (projet Tooga), notamment.

Cet appui important sera encore rendu plus important dans le futur pour permettre une réelle atteinte des objectifs P – E qui passent par l’opérationnalisation des instruments identifiés et des modèles expérimentés en vue de leur mise à l’échelle

4.3.3. Cas particulier des points focaux :

Leur choix et leur rôle ont été déterminants dans la réussite du projet. En effet, trois facteurs ont joué un rôle important :

- La qualité des cadres choisis à cet effet, disposant d’une large ouverture d’esprit et d’une grande capacité d’initiative.
- Leur position au sein des ministères à des hauts postes de responsabilité (directeur et chargé de mission des ministres), donc au niveau des centres de décision, pouvant conseiller utilement les ministres de tutelle, initier les mesures à prendre et faire le suivi de leur approbation par la tutelle et de leur application effective.
- Leur disposition stratégique au niveau des principaux « points névralgiques » du MEF (Direction de la Programmation financière, Direction du Budget, Direction gérant la SCAPP), mais aussi des ministères sectoriels (Directeurs de la Programmation ou Chargés de mission des ministères chargés des Mines, de l’Environnement, de la Pêche, de l’Elevage, du Développement Rural, de l’Environnement, de l’Hydraulique).
- La multiplicité et la diversité de l’expertise qu’ils proposent qui assure une véritable pluri et interdisciplinarité qui a permis une réflexion approfondie et de haut niveau sur les divers aspects des liens P – E dans une perspective de développement durable.

Au total, les points focaux ont joué le rôle de promoteur de l’intégration P – E dans leur secteur d’activités ; mais aussi d’interface entre leur secteur et le projet (transmettant de manière bi – univoque l’information et les données dans les deux sens). Ils seront appelés à jouer plus tard (lors d’une prochaine phase), le rôle d’initiateur et d’accompagnateur des réformes P-E dans leur secteur.

Il reste qu'au-delà des responsables de la programmation des ministères sectoriels, il est important d'associer les directions techniques pour passer de la phase d'appropriation à celle d'opérationnalisation relative. Celle-ci suppose en effet l'intégration de la question P – E dans les programmes techniques d'abord et leur planification et programmation financière ensuite, pour donner un contenu réel à la question d'intégration du P – E dans les politiques et plans de développement du pays.

4.3.4. Les Populations pauvres :

Elles sont les principales bénéficiaires du projet dont la finalité est de réduire la pauvreté à travers une meilleure intégration de l'environnement dans les processus de développement dans une perspective de lutte contre la pauvreté. Il s'agit de promouvoir des modèles de bonnes pratiques assurant une articulation entre l'utilisation durable des ressources et la lutte contre la pauvreté. Par – delà les processus de planification qui éclairent la voie, le projet est ainsi appelé à promouvoir des modèles de projets pertinents et bancables dans des secteurs à haute portée sociale (impliquant le plus grand nombre de pauvres) et économique (à haute valeur ajoutée). Cette intervention se faisant à travers les services techniques qui ont la mission régalienne de gérer les secteurs considérés avec l'appui des autres parties prenantes (Secteur privé et Société civile). D'ores et déjà, des initiatives pilotes ont été développées par le projet avec la contribution des populations qui ont ainsi fourni au projet les voies et moyens de leur implication dans les programmes déjà mis en œuvre (Projet de valorisation du Tooga ou *Balanites Aegyptiaca* dont différents sous – produits tels que l'huile sont exploités ou encore Projet de réhabilitation de la mare pérenne de Kankossa).

Dans une perspective d'opérationnalisation des produits du projet (outils, mécanismes et approches), elles ont donc déjà apporté un appui au projet et contribueront certainement encore davantage à l'avenir.

4.3.5. Le Programme des Nations Unies pour le Développement Mauritanie (PNUD)

Conformément à la modalité NEX, le PNUD a soutenu le projet pour son installation et son démarrage. Il a en outre apporté un appui régulier aux divers plans : (i) technique par le recrutement du personnel technique du projet (coordinateur, Assistant Administratif et Financier et consultants) et le suivi substantif par l'expert en suivi et évaluation du Bureau PNUD chargé de la validation des rapports de suivi, (ii) administratif et financier (approvisionnement et achats, financement des activités et des investissements) ; logistique (fourniture des moyens de la mobilité – véhicule, carburant).

Le PNUD a aussi joué le rôle d'interface pour ONU Environnement non représenté au niveau local. La combinaison des procédures DEX – NEX a pu cependant occasionner des retards dans la mise en œuvre de certaines activités du projet.

Un autre apport important du PNUD a été la contribution du Small Grant Program (SGP) dans le cadre du partenariat avec le projet IPE 3 au niveau du projet Tooga notamment.

4.3.6. L'ONU Environnement

Il a assuré sa contribution par le suivi des activités du projet depuis le Bureau Régional IPE et la participation à toutes les décisions importantes portant sur les orientations et l'évaluation des activités en vue de leur amélioration. Il a aussi fourni l'appui financier et logistique à travers le PNUD.

4.3.7. IPE Afrique :

Le suivi conjoint PNUD – ONU Environnement a aussi été assuré régulièrement, malgré l'éloignement, par l'IPE Afrique basé à Nairobi. Cette institution s'est fortement impliquée dans le suivi technique à travers la contribution à l'approbation des TDR, des PTA, des documents techniques pour l'assurance qualité, etc.

4.4. APPUI SPECIFIQUE DU PROJET AUX PARTIES PRENANTES

Les résultats de cet appui sont détaillés dans les produits du projet au niveau du chapitre 3. Ils sont développés ici en termes de modalités de coopération et de partenariat pour la délivrance de ces résultats.

4.4.1. Le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)

Le projet a joué un rôle déterminant au sein du MEF à travers notamment : (i) l'amélioration de la coordination intersectorielle avec les autres ministères ; (ii) la contribution à la mise en place de nouveaux outils de planification, de programmation et de budgétisation tels que les CDMT et les budgets – programmes visant à moderniser davantage les procédures du ministère ; (iii) une meilleure prise en compte par le Ministère de la dimension environnement et son insertion dans les politiques nationales.

4.4.2. Les Ministère sectorielles bénéficiaires de l'appui du projet

Plusieurs ministères sectoriels ont bénéficié de l'appui direct du projet. Il s'agit des ministères en charge de l'environnement et des ressources naturelles en lien avec la pauvreté : les ministères chargés des Mines et de l'Energie ; de l'Agriculture ; de l'Elevage ; de l'Hydraulique et de l'Assainissement, de l'Environnement et du Développement Durable, de la Pêche et de l'Economie Maritime ; de la Femme en lien avec la problématique Genre.

Cinq critères ont été définis pour apprécier la contribution du projet :

- La perception de l'utilité du projet (pertinence) ;
 - La contribution du projet à l'atteinte des objectifs du ministère (efficacité et efficience)
 - Les modalités d'appropriation et de consolidation des acquis (durabilité)
 - Les limites et insuffisances
 - Les perspectives (durabilité : capitalisation, consolidation, extension).
- (i) L'utilité du projet a été unanimement reconnue en raison notamment de : (i) son rôle dans l'amélioration de la perception par le ministère des liens entre Pauvreté et Environnement. Il a enfin contribué à une meilleure prise de conscience de la nécessité

- d'une intégration de la question P – E dans toutes les activités du secteur, par le plaidoyer auprès des décideurs et des acteurs du secteur.
- (ii) La contribution à l'atteinte des objectifs des ministères a été également mise en exergue à travers notamment la mise à disposition de divers produits qui sont développés dans le chapitre sur l'Analyse des Résultats. Il faut citer entre autres : les notes de politique, les CDMT, les formations, les voyages d'études, les séminaires et certaines études sectorielles et une implication étroite dans le fonctionnement du projet par la désignation de points focaux IPE dans les ministères. Lesquels participent activement à toutes les réunions de concertation et de coordination du Comité de Suivi Elargi.
 - (iii) Les modalités d'appropriation et de consolidation des acquis restent cependant à déterminer à travers notamment l'utilisation effective des outils de planification, de programmation et de budgétisation déjà élaborés.
 - (iv) Les limites et insuffisances notées résultent de la faiblesse des ressources humaines et financières du projet ; mais également de retards dans la mise en œuvre des activités.
 - (v) Les perspectives : se rapportent généralement à l'opérationnalisation des instruments développés, dans le cadre du développement de modèles d'intégration P – E dans les différents secteurs à travers des projets pilotes, qui bénéficieront de l'appui institutionnel, technique et organisationnel du projet IPE. Les ressources pour le financement des opérations de terrain pouvant venir tant de l'Etat, que des PTF, du Secteur privé et des autres partenaires des ministères sectoriels concernés, chacun dans son domaine d'activités.

4.5. LA MISE EN ŒUVRE ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

4.5.1. La gestion des ressources humaines

Le projet comprend : (i) un DNP sous tutelle de l'Administration et disponible à temps partiel ; (ii) un Coordinateur National ; (iii) un Assistant Administratif et Financier ; (iii) et le personnel d'appui.

En raison de la faiblesse de ses effectifs, le projet s'est fortement appuyé sur les partenaires financiers du MEF et techniques des ministères sectoriels. Il a fait appel à l'expertise extérieure de consultants internationaux et nationaux pour réaliser les études. Il a par ailleurs beaucoup développé « le faire – faire » dans l'appui aux partenaires.

4.5.2. La gestion financière : Les Rapports Financiers (RFP)

Sans vouloir verser dans l'audit du projet qui est un autre domaine, mais dans le souci d'établir l'efficacité du projet, la mission s'est intéressée à l'utilisation des ressources en vue de l'obtention des produits à travers notamment le recoupement entre le plan de travail et le budget qui est fourni par les rapports financiers.

Les rapports financiers annuels faisant ressortir le détail de toutes les dépenses pour les activités se rapportant à chaque produit ont été fournis. Ils ont permis de suivre les dépenses effectuées en rapport avec les lignes budgétaires ATLAS.

Il faut cependant noter paradoxalement l'absence d'un budget sous format ATLAS dans le document de projet, rendant ainsi difficile le suivi budgétaire au cours de l'année et d'une année à l'autre. En effet, la disponibilité aurait facilité une lecture ligne par ligne du rapport financier en comparaison du budget pour déterminer plus facilement les niveaux d'exécution des dépenses.

- Le rapport financier 2014 fait état d'un niveau de dépenses de 118.166 USD. Comparé avec les prévisions du plan d'action de la même année qui sont de 293.395 USD, on note un gap de 175.229 USD ; soit un faible taux d'absorption de l'ordre de : 59 %. Cela peut se justifier par les difficultés de démarrage du projet liées notamment à la mise en place de l'Unité de Coordination du projet (seulement dans le dernier trimestre de 2014) et à l'expérimentation de la modalité NEX et au changement d'ancrage du projet.
- Le rapport financier 2015 fait état d'un budget approuvé pour le plan d'action de la même année de 27 957 444 MRO, soit l'équivalent de 79 424 USD (1 USD = 352 MRO). Il y a donc là aussi un gap de dépenses de 309 976 USD, soit un taux d'absorption très faible de l'ordre de : 25 %.
- Le rapport financier 2016 porte sur des dépenses estimées à : 44 573 237 MRO , soit 126 628 USD. Ce montant comparé aux ressources programmées dans le Plan d'action qui sont de : 473 000 USD, montre un gap non dépensé de : 346 372 USD, soit un taux d'absorption assez faible de : 27 %.
- Le rapport financier 2017 n'était pas encore disponible au moment de l'évaluation

Les rapports financiers font apparaître au total un faible taux d'absorption des ressources. Ce qui peut être justifié notamment par :

- (i) L'absence d'un budget global corrélé à un plan de travail pluri – annuel qui aurait permis d'avoir un tableau de bord et une visibilité sur les ressources disponibles et les produits attendus sur toute la durée de vie du projet. Le PTA n'étant alors qu'une extraction annuelle pouvant être ajustée en fonction des priorités définies chaque année. L'absence d'un tel fil conducteur a pu justifier la faiblesse des ressources mobilisées.
- (ii) Les lenteurs des opérations financières peuvent être aussi en cause avec notamment la gestion financière du projet depuis Nairobi ou New York, à laquelle s'ajoutent les longues procédures de passation de marché.
- (iii) L'utilisation plus massive de la contrepartie de l'Etat lorsque celle – ci est plus facilement et rapidement mobilisable peut aussi expliquer le faible taux d'absorption qui concernerait en ce moment plus spécifiquement les ressources extérieures. Il y aurait ainsi une substitution des ressources nationales à une partie des ressources extérieures.

- (iv) La faiblesse des mesures d'accompagnement liées au testage des produits obtenus et aux dispositifs d'appropriation et d'insertion dans les circuits ordinaires des ministères sectoriels notamment.
- (v) La concentration des activités du projet au niveau national limitant ainsi l'essentiel des prestations de service intellectuelles à quelques ministères, impliquant ainsi faiblement les partenaires décentralisés.
- (vi) La faible lisibilité des dépenses liées à l'absence de visibilité des objectifs et des cibles du fait de la non existence d'un tableau de bord qui aurait permis de mieux circonscrire les dépenses en les liant étroitement aux cibles du projet
- (vii) La gestion rigoureuse des fonds qui s'est traduite notamment par le souci du détail juste dans les justifications des dépenses diverses, limitant ainsi toute dépense superflue sont autant de justifications possibles au faible taux d'absorption des fonds par le projet.

4.6. LES PRINCIPALES DIFFICULTES ET CONTRAINTES A LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

- La stratégie : l'appui institutionnel « pure et dure »

L'accent a été essentiellement mis sur l'appui institutionnel au détriment d'une certaine forme d'opérationnalisation. Certes, les objectifs spécifiques du projet étaient surtout orientés vers la production d'instruments de planification, de programmation et de budgétisation. Mais, pour autant, le testage de ces instruments étaient nécessaires, ne serait-ce que pour en déterminer la fiabilité et la validité au regard de la problématique P – E. La modélisation de la démarche P – E était donc nécessaire pour mieux percevoir les effets des produits déjà élaborés. C'est cela qui justifie le produit 3 où il est fait état dans la Cible 2015 d'un répertoire numérique des projets P – E fonctionnel et surtout « d'au moins 10 projets pilotes P-E sont inscrits dans le budget national ». Heureusement que le seul projet Tooga est venu matérialiser cette orientation.

- Le retard de démarrage du projet

Le démarrage tardif du projet, dans le dernier trimestre de 2014, en raison de l'absence de mise en place de la Coordination du projet (Rapport annuel 2014) a eu pour effet de faire de 2014 une année zéro (d'installation). Pour autant, différentes actions ont été initiées, mais ont été pour l'essentiel reprogrammées dans l'année 2015 et les années suivantes. Cela a créé une certaine confusion avec le rephasage d'année en année des mêmes activités et des mêmes montants budgétaires respectivement dans les plans de travail et les budgets du fait de cette translation. Une telle situation a rendu ainsi difficile le respect des échéanciers de réalisation des produits (cibles) du projet.

- Les ressources humaines

Les ressources humaines ont été faibles car outre le DNP occupé par ailleurs par d'autres fonctions, seul le coordinateur était entièrement dévoué aux tâches dévolues au projet. Ce déficit a pu cependant être compensé par le dynamisme de l'équipe du projet et son

entregent. Par ailleurs, l'appui considérable des cadres du MEF au haut niveau, notamment des points focaux qui avaient rang de directeur, donc au niveau des centres de décision, a largement contribué à résorber le gaz en personnel. Ce même appui a été obtenu au niveau des points focaux des ministères sectoriels impliqués également situés au rang de directeur tels que : les ministères en charge de l'environnement, de l'élevage, de pêche, des mines, de l'hydraulique, du développement rural.

Par ailleurs, en rapport avec la spécialisation de certaines thématiques, le projet a pu bénéficier du concours de plusieurs consultants, mais aussi de l'organisation de voyages d'études notamment au Burkina (Budget – programme) et au Sénégal.

- L'absence d'un tableau de bord :

L'une des grandes contraintes du projet a été l'absence d'un tableau de bord permettant d'avoir une visibilité sur toute la durée du projet, un repérage sur les cibles, de manière à mieux planifier les actions dans le temps (plan de travail annuel) et de mieux mettre le focus sur les résultats attendus. Son absence est fondamentalement liée à l'inexistence d'un cadre logique bien défini avec des indicateurs précis en rapport direct avec les cibles.

L'absence de cet instrument n'a certes pas empêché de réaliser les résultats importants, mais pose un problème d'imputabilité des résultats au regard du document de projet, dont les cibles n'ont pas toujours été visées. Certes, certaines d'entre elles étaient devenues caduques ou obsolètes, voire trop répétitives au point qu'elles pouvaient conduire à un immobilisme du projet. Il reste qu'une revue interne du projet qui s'est tenu en 2016 a contribué à davantage rectifier le tir pour garantir l'atteinte de certaines cibles primordiales.

- L'absence d'un spécialiste en suivi – évaluation du projet

L'absence d'un spécialiste en suivi – évaluation s'est fait sentir à travers notamment les problèmes de suivi rencontrés par la coordination du projet. En effet, malgré des efforts considérables et des résultats importants, la définition d'un tableau de bord, l'identification et le suivi des indicateurs de produits et d'effets, le focus sur les cibles ont constitué des lacunes dans la mise en œuvre du projet.

Il est important de pourvoir un poste de suivi – évaluation dans le projet. A défaut de l'idéal qui serait de disposer d'un spécialiste recruté à cet effet, un des points locaux membre du Comité de Suivi suffisamment armé pourrait être désigné pour prendre en charge une telle tâche.

- La faiblesse du dispositif de communication

En dehors des « initiés » qui sont les services du MEF et les ministères sectoriels disposant de points focaux ou ayant bénéficié directement de l'appui du projet, plusieurs autres partenaires sont restés en marge du projet. Certes, la réflexion se poursuit sur plusieurs chantiers liés à l'intégration du P- E dans les politiques, programmes et budgets. Mais, il reste que les nombreux produits déjà disponibles sont encore insuffisamment exploités en raison d'une faible diffusion. En effet, la question de la prise de conscience des liens P – E pouvait faire l'objet d'un programme de vulgarisation auprès de tous les ministères techniques, car la question du P-E est transversale et implique de manière directe ou induite presque tous les

ministères, sans compter la généralisation probable des nouveaux outils de planification (lettre de politique), de programmation financière et de budgétisation (budget – programme et CDMT).

- L'insuffisante articulation avec la planification locale (Communes)

La nécessité d'articuler planification nationale et locale pose le problème de la non implication des collectivités territoriales. Celles – ci se situent en effet à la fois en amont (planification ascendante) et en aval (planification descendante) du processus, au contact direct des réalités de la question P-E.

Appropriation dans la mise en œuvre

Des partenaires divers et multiples ont été étroitement impliqués dans la mise en œuvre du projet, allant du MEF aux ministères sectoriels, les collectivités territoriales à un certain niveau (avec les diagnostics environnementaux de certaines willayas), les populations pauvres (avec le projet Tooga). Cela traduit le niveau d'appropriation dans la mise en œuvre du projet au niveau national.

Elle s'est manifestée à trois niveaux :

- Au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) : Par l'intégration du projet dans le dispositif institutionnel du MEF avec des points focaux dans les différentes grandes directions chargées de la planification, de la programmation financière et de la budgétisation. Lesquels ont largement contribué à orienter, à suivre, à valider et à adopter les instruments élaborés comme étant des composantes intrinsèques de l'arsenal technique du ministère pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques.
- Au niveau des ministères sectoriels : par l'élaboration d'instruments sectoriels (Notes de politiques, CDMT sectoriels, études spécifiques,...) permettant d'intégrer la dimension P – E dans leurs objectifs et stratégies spécifiques, de manière à articuler les orientations de l'économie nationale avec les politiques sectorielles dans ce domaine.
- Au niveau des Partenaires Techniques et Financiers (PNUD, ONU Environnement, GIZ, UE) qui ont beaucoup accompagné aux plans technique et financier la mise en œuvre à travers notamment le renforcement de capacités.
- Au niveau des collectivités territoriales et des populations : par un début d'appropriation avec l'implication de deux willayas (Diagnostic environnementale) et d'un groupement de femmes notamment (projet Tooga)

Il reste à élargir l'action du projet au niveau des collectivités territoriales, des populations locales pour assurer une plus grande appropriation dans la mise en œuvre du projet.

L'efficience du projet

Si l'on se réfère aux résultats bruts du projet, sur la base de l'analyse coûts / avantages, l'on est tenté de dire que le projet est une réussite totale. En effet, il aura réussi à réaliser un maximum de produits pour peu de moyens, avec moins de 50 % de ses ressources.

Une analyse plus approfondie appelle certains commentaires :

- Le taux d'absorption des ressources a été très faible, si l'on s'en tient à l'orthodoxie budgétaire. Cela peut tenir d'une surestimation des dépenses ou d'une sous – évaluation des taux de change, le budget étant composé en dollars alors que les dépenses sont faites en monnaie locale. La première option étant la plus probable.
- La contribution du Gouvernement a dépassé d'au moins 4 fois les engagements prévus dans le budget initial du projet. Ce qui a entraîné des flux financiers « nouveaux » non incorporés dans le budget initial qui ont servi à compenser les retards de mobilisation des fonds extérieurs. Une telle situation se traduisant par une faible mobilisation de ces fonds.
- Les longues procédures de mobilisation des fonds se sont souvent traduites par des retards dans la réalisation de certaines activités saisonnières qui ont dû ainsi être reportées à l'année suivante. Ce qui a entraîné la reprogrammation des mêmes activités et des rephasages de fonds consécutifs qui ont contribué à « brider » le budget.

Au total, il a été ainsi difficile de déterminer le budget réel phase par phase. Il reste que le projet a pu répondre au critère d'une bonne utilisation des fonds mobilisés pour réaliser l'essentiel des résultats attendus, voire même quelques contributions supplémentaires.

Le projet est donc efficient.

V ANALYSE DES RESULTATS

Rappel de l'Objectif Général :

L'objectif général du projet Initiative Pauvreté-Environnement (IPE) est de : « renforcer la contribution de la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles à la réduction de la pauvreté et à une croissance économique durable et inclusive, pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMDs) et, par-delà, les Objectifs de Développement Durable (ODDs) ».

5.1. EFFET SPECIFIQUE :

Tableau : Produits de l'effet spécifique – présentation et commentaires :

<u>Produits attendus</u>	Indicateurs	Cibles	Acquis	Insuffisances
Produit 1. : Les questions pauvreté-environnement intégrées dans les politiques nationales et locales ; les plans de développement, les cadres inter-sectoriels de planification et de suivi-évaluation sont mis en œuvre	1.1. Un mécanisme de coordination intersectorielle (CNEDD et ses organes subsidiaires) est opérationnel	Cibles 2014 -Au moins un cadre de coordination intersectorielle mis en place et prend des décisions en faveur des questions P-E sur base de 2 à 3 notes politiques produites.		
	1.2. Nombre d'outils économiques ou notes politiques produits et utilisés pour la prise de décisions en faveur des questions P-E	- Au moins 2 à 3 outils économiques sont produits et utilisés pour la prise de décision en faveur des questions P-E -La revue annuelle du CSLP 3 intègre les questions P-E	- La revue des dépenses publiques sur les CC - Le rapport global de revue du CSLP3 a été réalisé en 2015 et est disponible	
	1.3. Nombre de politiques nationales, sectorielles et plans locaux de développement ayant intégré les questions P-E	-La politique minière et un plan local intègre les objectifs P-E		- Rien n'a été fait car prévu dans le cadre de la RSE et des sociétés minières qui ont été difficiles à mobiliser

	<p>1.4. Disponibilité de données Pauvreté- Environnement dans les cadres suivi -évaluation des politiques, plans nationaux et sectoriels</p>	<p>Cibles 2015 -Au moins 2 à 3 outils économiques sont produits et utilisés pour la prise de décision en faveur des questions P-E-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration des profils environnementaux des 2 villages du Brakna et de l'Assaba (création de cartes de vulnérabilité (utilisation par le projet AMCC Pour la recherche de financement) - Elaboration d'un système de valorisation de la pêche artisanale - Formation et équipement de points de vente de ventes au profit de 60 femmes vendeuses de poisson (mise à norme et augmentation valeur ajoutée – utilisation et élargissement du modèle par la SNDP (Société Nationale de Distribution du Poisson) 	
		<p>-Les indicateurs P-E du PANE 2 et GIRE sont révisés et le système de rapportage annuel est amélioré</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formation de 150 acteurs nationaux sur les outils d'intégration P – E - Mise en place d'une base de données au niveau du MEDD pour valorisation et capitalisation des connaissances P – E (P14) -Evaluation annuelle du PANE 2 (P14) 	
		<p>-La politique de développement rural et le plan local intègrent les objectifs P-E et genre</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plaidoyer pour intégration des questionPs P – E dans les pêches (P13) 	

		<p><u>Cibles 2016</u></p> <p>-Au moins 2 à 3 outils économiques sont produits et utilisés pour la prise de décision en faveur des questions P-E</p> <p>-Les indicateurs P-E des secteurs pêche et mine sont révisés et le système de rapportage annuel est amélioré</p> <p>- La politique minière et un plan local intègrent les objectifs P-E</p>	<p>- 2 notes de politiques pour la santé et les mines</p> <p>- les indicateurs de la pêche révisés dans le cadre de la stratégie</p>	<p>- pas réalisé dans le secteur des mines qui a eu quelques réticences (P11)</p>
		<p><u>Cibles 2017</u></p> <p>-Deux à trois outils économiques sont produits et utilisés pour la prise de décision en faveur des questions P-E</p>	<p>- Evaluation globale des 5 ans du PANE3 2 (P13)</p> <p>- Appui au processus post CSLP en vue de la préparation d la SCAPP(P13)</p> <p>- Mise en place d'un système de gestion informatisé du portefeuille des programmes – projets du MHA en vue de l'intégration P-E (P14)</p> <p>- diagnostic des certaines mares permanents pour étudier les possibilités d'exploitation (utilisation pour la recherche de financement)</p> <p>- Evaluation globale de la SNDD (Stratégie Nationale pour le Développement durable (P13)</p>	

		<ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs P-E du secteur développement rural sont révisés et le système de rapportage annuel est amélioré - La politique des pêches et un plan local intègrent les objectifs P-E et genre 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration de la deuxième édition du rapport national sur le DD (P14) - Appui à l'élaboration de nouvelles stratégies pour la SNEDD (2016 – 30) - Les indicateurs ont été révisés dans le cadre de l'évaluation du PANE 2 pour la pêche. Pour l'agriculture, il n'y a pas eu de révision car le plan national de développement de l'agriculture n'était pas achevé. - la politique des pêches intègre le P – E mais pas le genre. - Une étude pour l'intégration des questions genre et cc dans le processus de prise en compte des liens P – E pour une gestion rationnelle de l'ERN 	
<p>Produit 2 : Les liens pauvreté-environnement et changement climatique sont intégrés de la planification budgétaire nationale et la promotion des investissements innovants</p>	<p>2.1. Les questions P-E sont intégrées dans les budgets programmes et CDMT cibles</p>	<p>Cibles 2014 -La revue des dépenses publiques sur les changements climatiques est réalisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une étude a été initiée dans ce cadre. (voir plus haut) 	
	<p>2.2. % du budget annuel alloué aux questions P-E</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un guide référentiel du Budget Programme est élaboré et validé 	<ul style="list-style-type: none"> - Une étude a été initiée pour l'élaboration d'une note conceptuelle relative au budget – programme - Un voyage d'études a été 	

			initié au Burkina sur le budget – programme au profit de 5 cadres.	
	2.3. Nombre de mécanismes de financements sur les questions P-E fonctionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Les textes/ mécanismes d'application du FIE sont élaborés et adoptés -Un dialogue entre les institutions nationales, les industries extractives et les OCS sur la RSE comme source de financement est initié 		<ul style="list-style-type: none"> - pas réalisé car le FIE n'est pas opérationnel - Pas eu de discussions par faible disponibilité
		<p>Cibles 2015</p> <ul style="list-style-type: none"> -Au moins 2 budgets sectoriels et 2 CDMT intègrent les questions P-E - La directive pour l'intégration des questions P-E dans les budgets sectoriels est élaborée 	<ul style="list-style-type: none"> - Assistane technique pour l'Elaboration des 2 CDMT de la pêche et de l'Environnement et du DD et la formation. - Réalisation d'une étude pour la mise en place de directives pour l'intégration PE dans les budgets sectoriels 	
		<p>Cible 2016</p> <ul style="list-style-type: none"> -Au moins 2 budgets sectoriels et 2 CDMT intègrent les questions P-E - La directive pour l'intégration des questions P-E dans les budgets sectoriels est validée -Le dispositif institutionnel de distribution des poissons est mis en place -La synergie entre les fonds environnementaux (BaCoMaB, FIE,...) est effective 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'un CDMT au projet du ministère de mines tenant compte du PE - Ensemble de directives déjà élaboré - le dispositif est institution-nalisé 	<ul style="list-style-type: none"> - pas réalisé car le FIE ne fonctionne pas et le BACOMAB est spécifique au Bandarguin

		<p><u>Cibles 2017</u></p> <p>-Au moins 1 budget sectoriel et 1 CDMT intègrent les questions P-E</p> <p>La RSE est intégrée comme source de financements des questions P-E</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un CDMT intégrant le PE réalisé pour l'élevage - Elaboration d'outils de production d'indicateurs de reporting sur la problématique PE - la question P –E ainsi que les ODD sont inscrit dans la circulaire budgétaire du Ministre du budget pour la préparation de la Loi des Finances 2017. - Non réalisé car les sociétés minières non encore préparés car non intégrés dans leur cahier de charge 	
<p>Produit 3 : Des projets /programmes sectoriels (développement rural, industries extractives, pêches et hydraulique) à fort impact sur la réduction de la pauvreté sont incorporés dans le budget national</p>	<p>3.1 Un répertoire de projets intégrant les objectifs P-E est mis en place</p>	<p><u>Cible 2014</u></p> <p>Elaboration d'un répertoire et d'un guide de collecte des projets P-E</p> <p>Inscription de la première liste de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une étude a été réalisée pour élaborer les critères de sélection des projets / programmes P-E qui sont disponibles. - Un guide de sélection des projets éligibles a été aussi élaboré et validé. - un projet de la pêche artisanal a été financé sur la base des critères (2015) - la liste comportait un seul projet celui de la pêche artisanal qui a 	

		projets pilotes dans le budget national	d'ailleurs bénéficié d'in financement national	
	<p>3.2. Des projets P-E sont dupliqués à l'échelle nationale sur budget national ou toute autre source de financement</p>	<p>Cible 2015 - Répertoire numérique des projets P-E fonctionnel</p> <p>- Au moins 10 projets pilotes P-E sont inscrits dans le budget national</p>	<p>- Activité pas faite, en collaboration avec IPE Afrique</p> <p>- Appui à la mise en œuvre d'une action pilote pour la valorisation d'un produit forestier non ligneux appelé Tooga.</p>	<p>- Pas de projets spécifiques PE, mais certains projets comme le PRAPS comportent une composante PE</p>
		<p>Cible 2016 - Duplication de projets à impact avec divers financements (budget national, partenaires au développement, SGP, la RSE, FIE</p>	<p>- Ce projet pilote a permis de dupliquer d'autres projets financés par le SGP DU pnud (développement d'une véritable chaîne de valeur</p>	
<p>Produit 4 : La coordination du projet est assurée</p>	<p>- Directeur National du Projet désigné par le Ministre des Finances</p> <p>- Coordinateur du projet (NOC),</p> <p>- Assistant(e) Administratif (ve) et financier (ère),</p> <p>- Chauffeur et gardien /plan-ton recrutés suivant les procédures du PNUD ou du Gouvernement et payés par le projet</p>		<p>- Un directeur national a été nommé par le Ministère des Finances</p> <p>- Un coordinateur a été recruté</p> <p>- Un assistant administratif a aussi été recruté</p> <p>- le personnel d'appui a été également recruté par le projet</p>	

	- Réunions Comité de pilotage, missions terrains, équipements, véhicule; matériel informatique, télécommunication, suivi-évaluation, audit,...		- Les divers cadres de concertation ont fonctionné ; les équipements du projet ont été acquis ; le dispositif de suivi – évaluation à été mis en oeuvre	
--	---	--	---	--

ANALYSE DES RESULTATS

5.1.1. Produit 1. : Les questions pauvreté-environnement intégrées dans les politiques nationales et locales ; les plans de développement, les cadres intersectoriels de planification et de suivi-évaluation sont mises en œuvre.

Cibles 2014 :

- **Au moins un cadre de coordination intersectorielle mis en place et prend des décisions en faveur des questions P-E sur base de 2 à 3 notes politiques produites.**

Un cadre de concertation est mis en place. Il se compose de : (i) un Comité de Suivi rapproché qui se réunit deux fois par mois ; (ii) un Comité de Suivi Elargi qui se réunit trimestriellement et (iii) le Comité de Pilotage Thématique (CPT) de l’Axe 3 de l’UNDAF qui tient lieu de Comité de Pilotage du Projet. Il organise deux rencontres par an pour approuver le programme d’activités et le budget (en début d’année) et pour le suivi annuel à mi – parcours.

- **Au moins 2 à 3 outils économiques sont produits et utilisés pour la prise de décision en faveur des questions P-E**

La revue des dépenses publiques sur les changements climatiques a été effectuée. Elle a permis de déterminer le niveau d’efficacité des financements engagés dans ce domaine et les perspectives pour une amélioration de l’efficacité des investissements en faveur des questions P-E.

- **La revue annuelle du CSLP 3 intègre les questions P-E**

Le rapport global de revue du CSLP3 a été réalisé en 2015 et est disponible

- **La politique minière et un plan local intègre les objectifs P-E**

Des lourdeurs administratives ont empêchées la prise en compte des objectifs P –E dans la politique minière, d’une part et leur prise en charge dans le cadre de la Responsabilité

Sociétale d'Entreprise (RSE). Cette dernière n'étant pas toujours prévue dans les cahiers de charge des entreprises minières, celles – ci ne sont donc pas tenues de la respecter.

Cibles 2015

- **Au moins 2 à 3 outils économiques sont produits et utilisés pour la prise de décision en faveur des questions P-E**

Les profils environnementaux des deux Willayas du Brakna et de l'Assanaba ont été réalisés. Cette étude a permis notamment la production de cartes de vulnérabilité, qui ont d'ailleurs été utilisées par le projet AMCC pour la recherche de financement.

Par ailleurs, une étude pour l'élaboration d'un système de valorisation de la pêche artisanale a été réalisée. Elle s'est traduite par l'identification et la caractérisation des zones humides continentales, en vue de favoriser leur exploitation durable dans une perspective de lutte contre la pauvreté en milieu rural.

A ce propos, les groupements de femmes vendeuses de poissons ont bénéficié d'une formation en marketing et gestion et de la mise aux normes de l'équipement de leurs points de ventes. La finalité est l'augmentation de la valeur ajoutée de leurs produits et par suite celle de leurs revenus. Le modèle ainsi mis en place a d'ailleurs fait l'objet d'une duplication par la Société Nationale de Distribution du Poisson (SNDP), maîtresse d'œuvre.

- **Les indicateurs P-E du PANE 2 et GIRE sont révisés et le système de rapportage annuel est amélioré**

Il faut aussi noter l'élaboration d'une Base De Données (BDD) au niveau du MEDD, portant sur tous les secteurs intégrant la dimension P – E. Il s'agit notamment des secteurs du développement rural, de l'environnement, de l'hydraulique, de l'agriculture, de l'élevage, des pêches, du pétrole et des mines, etc. cette BDD qui constitue une référence en matière de DD est accessible sur le site : www.bdd-medd.gov.mr. Et elle fait l'objet d'une forte exploitation par les PTF notamment.

- Formation de 150 acteurs nationaux sur les outils d'intégration P – E

Le projet a apporté un appui au MEDD pour une revue annuelle des activités menées en 2014 dans le cadre du Plan d'Action National pour l'Environnement (PANE 2) qui est le volet opérationnel de la Stratégie Nationale de Développement Durable. Celle - ci doit rester en cohérence avec les objectifs du CSLP3. Une étude a été réalisée dans ce sens qui a permis de faire l'état des lieux des activités du PNAE II, au cours de l'année 2014 et de faire des propositions pour une meilleure opérationnalisation de ce cadre de programmation intersectorielle. La finalité est de renforcer les capacités de la Direction de la Planification, de la Coordination Intersectorielle et des Données (DPCID) du MEDD, chargée de la coordination du PANE II.

- **La politique de développement rural et le plan local intègrent les objectifs P-E et genre**

Une étude a été réalisée pour la prise en compte de la dimension genre dans l'intégration des liens Pauvreté – Environnement dans les politiques et stratégies de gestion rationnelle de l'environnement et des ressources naturelles. Les objectifs spécifiques de l'étude étaient entre autres : (i) l'évaluation du niveau actuel d'intégration de la question genre dans la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles ; (ii) l'analyse de l'impact sur le genre de la prise en compte de la question Pauvreté-Environnement dans la planification stratégique et budgétaire ; (iii) l'analyse des besoins spécifiques et les intérêts stratégiques relatifs au genre au niveau de la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles et (iv) la définition d'axes stratégiques et la proposition de voies d'accès pour l'intégration de la question genre dans les procès d'intégration des liens pauvreté-environnement dans les politiques et stratégies nationale et sectorielle. Par ailleurs, un plaidoyer pour l'intégration des questions P-E dans le domaine des pêches a été développé.

Cibles 2016

- **Au moins 2 à 3 outils économiques sont produits et utilisés pour la prise de décision en faveur des questions P-E**

En 2016, deux autres notes de politiques sectorielles ont été réalisées et validées pour les secteurs en charge respectivement de la santé, d'une part et du pétrole, de l'énergie et des mines, d'autre part.

Ces notes ont servi de plaidoyer pour les décideurs de ces secteurs en vue de l'intégration des liens P – E dans les stratégies de ces deux secteurs. A titre d'illustration, le Ministère de la Santé envisage d'exploiter la note de politique de santé pour élaborer une stratégie de gestion des déchets biomédicaux avec l'appui de la Banque Mondiale.

- **Les indicateurs P-E des secteurs pêche et mine sont révisés et le système de rapportage annuel est amélioré**

Les indicateurs P-E dans le secteur des pêches ont été effectivement révisés dans le cadre de l'élaboration de la stratégie d'intégration de la dimension P-E.

Cependant il n'en a pas été de même pour le secteur des mines en raison de contraintes administratives liées aux contrats miniers qui lient le Gouvernement au Secteur privé.

- **La politique minière et un plan local intègrent les objectifs P-E**

La politique minière n'a pu être prise en compte en raison des contraintes évoquées plus haut. Il reste que le ministère en charge des mines a été fortement impliqué dans la mise en œuvre du projet, avec notamment une participation active à travers son point focal. Par ailleurs, le projet a pu développer tant un plaidoyer pour la prise en compte de la dimension P-E qu'un soutien dans la programmation et la budgétisation de cette problématique, à travers l'élaboration d'une note politique et du CDMT sectoriel du ministère.

Cibles 2017

- **Deux à trois outils économiques sont produits et utilisés pour la prise de décision en faveur des questions P-E**

Le projet a soutenu la réalisation de plusieurs produits parmi lesquels : (i) l'évaluation globale des 5 ans du PANE₃ ; (ii) l'appui au processus de préparation de l'après CSLP (post CSLP) en vue de la formulation de la SCAPP ; (iii) la mise en place d'un système de gestion informatisé du portefeuille des projets / programmes du Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement (MHA) en vue de l'intégration P- E ; (iv) le diagnostic (identification et caractérisation) de certaines mares permanentes pour étudier leur possibilité d'exploitation (ce diagnostic a d'ailleurs servi de fonds de dossier pour la recherche de financement pour leur mise en valeur) ; (v) l'évaluation globale de la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) ; (vi) l'élaboration de la deuxième édition du Rapport National sur le Développement Durable et (vii) l'appui à l'élaboration de nouvelles stratégies pour la Stratégie Nationale pour l'Environnement et le Développement Durable (SNEDD 2016 – 2030 articulée avec la SCAPP).

Par ailleurs, les deux notes de politiques sectorielles de la santé et du pétrole de l'énergie et des mines déjà produites en 2017 ont fait l'objet d'un lifting, d'une multiplication et d'une large diffusion en raison de la dimension publique qui s'y rattache. En effet, elles intéressent une large catégorie d'acteurs tels que : la population, les décideurs politiques, les parlementaires, les OSC, les PTF ainsi que les chercheurs et universitaires. Ces notes ont aussi été exploitées dans leurs secteurs respectifs pour l'élaboration de la stratégie sur les déchets biomédicaux (Santé) et pour mieux gérer les effets néfastes de l'orpaillage (Mines). Il faut aussi rappeler leur utilisation dans le cadre de l'élaboration de la SCAPP (2016 – 2030) qui est le nouvelle politique de planification nationale du pays.

Le projet a été en effet très actif dans la participation à la finalisation de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP 2017-2030) qui est le nouveau cadre national de planification du développement du pays. Il a soutenu la tenue des concertations régionales et a animé la sensibilisation des acteurs sur la dimension environnementale du développement et la nécessité d'une croissance pro – pauvre.

Le projet a par ailleurs participé activement à la formulation du nouveau cycle de programmation du Plan Cadre de l'Aide au Développement des Nations Unies pour la Mauritanie 2018-2022 (UNDAF), singulièrement dans la prise en charge des liens P-E dans la programmation. En effet, de nombreux outils du projet ont été utilisés à cet effet (notes de politiques sectorielles, CDMT, cartes de vulnérabilité, profils environnementaux, etc.).

- **Les indicateurs P-E du secteur développement rural sont révisés et le système de rapportage annuel est amélioré**

Les indicateurs P-E pour la pêche ont été révisés à l'occasion de l'évaluation du PANE 2. Quant à ceux de l'agriculture, la révision n'a pu être faite en raison de l'inachèvement de la révision du Plan National de Développement de l'Agriculture qui en constitue le cadre.

- **La politique des pêches et un plan local intègrent les objectifs P-E et genre**

La politique des pêches a en effet intégré la dimension P-E, mais n'a pas mis un accent particulier sur le genre. Par contre, une étude plus globale a été réalisée pour promouvoir l'intégration du genre et de la question des changements climatiques dans le processus de prise en charge des liens P-E pour une gestion plus rationnelle de l'environnement et des ressources naturelles.

5.1.2. Produit 2 : Les liens pauvreté-environnement et changement climatique sont intégrés de la planification budgétaire nationale et la promotion des investissements innovants

Cibles 2014

- **La revue des dépenses publiques sur les changements climatiques est réalisée**

Une étude a été initiée dans ce cadre pour sensibiliser les décideurs sur l'importance de cette problématique. Sa finalité était de mettre en évidence les dépenses effectuées dans le cadre de la lutte contre les changements climatiques sur la période 2008-2014 et de proposer des mesures alternatives pour en améliorer l'efficacité et l'efficacités. Le document a fait ressortir les différents gaps financiers par secteur d'activités, en rapport avec l'urgence et la priorité dans chaque secteur. Cette revue a été un instrument majeur du MEDD pour la préparation de la contribution de la Mauritanie à la vingt-unième réunion de la conférence des parties de la Convention Cadre des Nations-Unies sur les Changements Climatiques (COP 21).

Le projet a aussi élaboré les profils environnementaux des wilayas de l'Assaba et du Brakna, en 2015. Lesquels ont aussi servi dans l'élaboration par le projet AMCC, financé par l'Union Européenne et le GIZ, de cartes de vulnérabilités dans ces deux régions.

- **Un guide référentiel du Budget Programme est élaboré et validé**

Une étude a été initiée pour l'élaboration d'une note conceptuelle relative au budget – programme. Un voyage d'études a été effectué au Burkina sur le budget – programme au profit de 5 cadres de l'Administration pour les initier à cette approche.

Cette formation a été par la suite restituée au niveau national à travers un atelier pour développer une masse critique d'acteurs disposant de compétences dans ce domaine.

- **Les textes/ mécanismes d'application du FIE sont élaborés et adoptés**

Ce produit n'a pas été réalisé car le FIE n'est pas opérationnel à l'heure actuelle.

- **Un dialogue entre les institutions nationales, les industries extractives et les OCS sur la RSE comme source de financement est initié**

La question de la RSE ne faisant pas l'objet d'une mesure formalisée, elle est souvent laissée à l'appréciation de chaque partenaire. Dès lors, le débat autour de cette problématique reste

pour l'instant difficile à organiser en raison de la réticence des principales parties prenantes que sont les industries extractives.

Cibles 2015

- **Au moins 2 budgets sectoriels et 2 CDMT intègrent les questions P-E**

Le projet a fourni une assistance technique pour l'élaboration de deux CDMT : celui de la pêche et celui de l'Environnement et du Développement Durable. Par ailleurs, des formations ont été dispensées dans ces départements dans le sens d'une meilleure maîtrise et utilisation cet important outil.

- **La directive pour l'intégration des questions P-E dans les budgets sectoriels est élaborée**

Le projet a réalisé une étude pour l'élaboration de directives pour l'intégration de la dimension P-E dans les politiques sectorielles.

Cible 2016

- **Au moins 2 budgets sectoriels et 2 CDMT intègrent les questions P-E**

Le CDMT du Ministère du Pétrole, de l'Energie et des Mines a été élaboré et intègre la dimension P-E dans les programmations du ministère.

- **La directive pour l'intégration des questions P-E dans les budgets sectoriels est validée**

Le projet a élaboré un ensemble de directives dans ce sens qui ont été diffusées au niveau des ministères sectoriels.

Par ailleurs, la question P-E ainsi que celle des ODD sont inscrites dans la circulaire budgétaire du Ministre du Budget pour la préparation de la Loi des Finances 2017.

- **Le dispositif institutionnel de distribution des poissons est mis en place**

L'appui fourni aux femmes vendeuses de poissons en termes de renforcement de leurs capacités et l'amélioration de leur outil de travail a servi de modèle au SNDP. Cette structure a par ailleurs institutionnalisé le dispositif et dupliqué le modèle dans d'autres sites.

- **La synergie entre les fonds environnementaux (BaCoMaB, FIE,...) est effective**

Cette opération n'a pu être réalisée car les deux fonds bien qu'ayant des visées environnementales n'ont ni le même statut, ni la même forme de gestion.

Le BaCoMaB est en effet spécialement dédié au Parc National du Bandarguin, tandis que le FIE existe certes, est alimenté pour l'instant par la contribution d'une société pétrolière, mais n'est pas encore fonctionnel.

Cibles 2017

- **Au moins 1 budget sectoriel et 1 CDMT intègrent les questions P-E**

Le CDMT de l'élevage intégrant la dimension P-E a été élaboré. Par ailleurs, des outils de production d'indicateurs de reporting sur la problématique P-E ont été aussi réalisés.

- **La RSE est intégrée comme source de financements des questions P-E**

Ce produit n'a pas été réalisé car les sociétés minières notamment qui sont sensées alimenter la RSE sont insuffisamment préparées à cette disposition qui ne figure pas dans leur cahier de charge d'exploitation minière. Il reste qu'une telle disposition peut être envisagée à l'avenir.

5.1.3. Produit 3 : Des projets /programmes sectoriels (développement rural, industries extractives, pêches et hydraulique) à fort impact sur la réduction de la pauvreté sont incorporés dans le budget national

Cible 2014

- **Elaboration d'un répertoire et d'un guide de collecte des projets P-E**

Le projet a pris différentes dispositions dans ce sens : (i) une étude a été réalisée pour déterminer les critères de sélection des projets / programmes à dimension P-E déjà disponibles ; (ii) un guide de sélection de projets éligibles a ensuite été élaboré et validé et (iii) enfin un projet de pêche artisanal a servi de modèle et bénéficié en 2015 d'un financement sur la base des critères ainsi définis, assurant ainsi l'opérationnalité de la démarche.

Il s'agit en effet, d'intégrer la dimension P-E dans le processus de planification des politiques publiques et de lier en finalité la planification nationale et locale.

- **Inscription de la première liste de projets pilotes dans le budget national**

En rapport avec les critères de sélection, la liste n'a comporté qu'un seul projet ; celui de la pêche artisanal qui a d'ailleurs bénéficié d'un financement du budget national. Mais, il s'agit là d'une expérience pilote qui ouvre la voie à d'autres projets.

Cible 2015

- **Répertoire numérique des projets P-E fonctionnel**

Ce produit n'a pas été réalisé en accord avec l'IPE Afrique lors de la Revue Interne.

- **Au moins 10 projets pilotes P-E sont inscrits dans le budget national**

Il n'y a à l'heure actuelle pas de projets spécifiques à dimension P-E. Cependant, certains projets tels que le Projet Régional d'Appui au Pastoralisme au Sahel (PRAPS) ont développé des composantes P- E.

Par ailleurs, il faut rappeler la mise en œuvre d'une action pilote à travers le projet Tooga de valorisation des produits forestiers non ligneux, qui a été soutenu avec l'appui de la SGP.

Cible 2016

- **Duplication de projets à impact avec divers financements (budget national, partenaires au développement, SGP, la RSE, FIE**

Ce projet pilote Tooga a permis de dupliquer d'autres projets financés par le SGP du PNUD (développement d'une véritable chaîne de valeur).

5.1.5. Produit 4 : La coordination du projet est assurée

L'absence d'indicateurs sur ce produit, en dehors de l'installation du projet, ne permet pas de bien en apprécier le niveau d'exécution. Toutefois, l'analyse des rôles et responsabilités assignés à la coordination du projet, des activités menées devant concourir aux résultats obtenus a permis d'émettre un avis sur ce produit.

- ***Mise en place de l'équipe du projet***

La Désignation du DNP du projet a été faite au niveau des cadres du MEF, en la personne du Chargé de Mission du Ministre. Le Coordinateur a été recruté avec cependant quelques retards en fin 2014. L'Assistant Administratif et Financier ainsi que le personnel d'appui ont été mis en place et pris en charge par le projet.

Le projet a bénéficié de l'appui du MEF en locaux dans lesquels il a installé ses équipements et dispose d'un véhicule.

- ***Mise en œuvre des activités***

Dans le respect de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), l'équipe du projet a élaboré des PTA annuels budgétisés essentiellement ancrés sur les produits à réaliser. Ces PTA ont été réalisés avec la participation des acteurs de mise en œuvre du projet (MEF et ministères sectoriels), validés par le Comité de Pilotage dont le PNUD et le Gouvernement sont membres, avec l'approbation de IPE Afrique.

- ***Suivi substantif***

L'équipe du projet a fourni de manière régulière conformément au calendrier établi à cet effet tous les documents de suivi (Rapports de suivi, rapports financiers, rapports annuels, ...) pour permettre un suivi rapproché par les instances comme le Comité de Pilotage, le Comité de Suivi et le Comité de Suivi Elargi.

Il a exercé aussi un suivi interne des activités du projet à travers les rencontres, les réunions, les correspondances, etc.

- **Mobilisation des ressources**

Un budget annuel articulé au PTA annuel a toujours été élaboré et les dispositions prises pour mobiliser les fonds. L'équipe du projet a par ailleurs usé de son entregent pour assurer le financement continu à travers notamment l'appui constant du Gouvernement pour réduire l'incidence de la lenteur des procédures sur le déroulement des activités du projet.

- **Contribution au partenariat**

L'équipe du projet a fait du « partenariat » un outil stratégique et opérationnel important pour compenser la faiblesse de ses ressources humaines, mais aussi et surtout mobiliser l'expertise pluri et interdisciplinaire nécessaire à la prise en charge d'une problématique aussi vaste et complexe que l'intégration de la question P- E dans le développement économique et social du pays. Ce partenariat a été élargi à l'extérieur dans le cadre de la Coopération Sud – sud avec les autres projets IPE Afrique notamment.

5.2. EFFET GLOBAL :

Il se rapporte à l'objectif général du projet qui est de « renforcer la contribution de la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles à la réduction de la pauvreté et à une croissance économique durable et inclusive, pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMDs) et, par-delà, les Objectifs de Développement Durable (ODDs) ».

5.2.2. LA CONTRIBUTION A LA REDUCTION DE LA PAUVRETE

Elle ne peut être appréciée à l'heure actuelle car elle est le résultat de l'utilisation de produits dont les effets cumulés contribuent à cet effet global. La réduction de la pauvreté suppose en effet que les différents outils mis en place par le projet soient appropriés, utilisés et que des projets / programmes soient élaborés dans les différents secteurs et financés tant par le budget national que par d'autres fonds. La masse critique de populations bénéficiaires de ces projets / programmes va se traduire par la création, de revenus et l'amélioration du cadre et du niveau de vie des populations. Or, le projet se situe encore à un stade de testage de ses produits, avant leur capitalisation et leur mise en œuvre effective.

5.2.5. LA CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA CROISSANCE ECONOMIQUE DURABLE ET INCLUSIVE (AXE 1 DE LA SCAPP) ET A LA GOUVERNANCE ENVIRONNEMENTALE (AXE 3 DE LA SCAPP)

La contribution du projet à ce niveau est tout aussi difficile à déterminer à ce stade de l'évolution du projet. La croissance économique se fonde en effet sur plusieurs paramètres économiques et financiers dont l'amélioration des PIB sectoriels dont le cumul contribue à la hausse du PIB global. La durabilité suppose un effort soutenu qui passe notamment par une meilleure valorisation de l'environnement et des ressources naturelles, d'une part et la répartition équitable des bénéfices en faveur notamment des couches les plus vulnérables (croissance inclusive et pro – pauvre).

Toutefois, le projet a largement contribué à en définir la vision (projections avec les Axes 1 et 3) et à établir les moyens (outils) à travers sa participation active à l'élaboration de la SCAPP qui est l'outil stratégique pour l'atteinte de cet objectif global. La contribution à l'atteinte des

ODD inscrits dans la SCAPP constitue ainsi la voie balisée pour la contribution du projet à l'effet global attendu.

Efficacité du projet

L'efficacité a été évaluée par rapport à la qualité et la quantité des produits apportés par le projet en réponse aux résultats attendus et exprimés dans l'effet spécifique et l'effet global.

L'effet spécifique : Les produits attendus ont été obtenus à près de 98 %. Les rares résultats non atteints sont relatifs à l'intégration P-E dans la politique minière ou encore la mise en synergie des fonds RSE et FIE pour leur utilisation dans le financement des projets P-E. Or, l'atteinte de ces produits suppose des réformes institutionnelles et politiques qui sont encore hors de portée du projet. Il faut surtout souligner le caractère stratégique de produits comme les notes de politiques sectorielles, les CMDT et les budgets – programmes. Ils sont déterminants dans l'intégration des liens P-E dans la planification, la programmation financière et la budgétisation tant au niveau sectoriel que national.

Le projet a donc été efficace.

VI DURABILITE

La durabilité dépend en grande partie de l'appropriation et de la prise en charge des activités et des résultats par les divers acteurs et bénéficiaires du projet. Les principaux éléments de la durabilité sont à la fois : (i) politique et institutionnelle, (ii) économique et financier, (iii) technique et technologique, (iv) législatif et réglementaire.

- **Politique et institutionnelle : la Gouvernance**

L'ancrage du projet au niveau du MEF a eu pour effet d'impliquer directement le ministère dans la définition des programmes d'activités et l'obtention des produits qui répondent aux besoins en matière de planification, de programmation et d'élaboration des budgets. Par ailleurs, les produits obtenus s'insèrent parfaitement dans les processus en cours tels que la définition d'un nouveau cycle de programmation avec la SCAPP, l'adoption des budgets – programmes ou encore des CDMT et de la Nouvelle Loi des Finances auxquelles le projet a largement contribué. L'existence et l'utilisation de ces divers outils par les bénéficiaires aux divers niveaux de la charpente institutionnelle du pays (Du MEF vers les ministères sectoriels) traduit bien la durabilité institutionnelle des acquis du projet dont la relève est ainsi assurée au plan institutionnel par les différentes structures impliquées dans le processus de planification, programmation et budgétisation au niveau national, chacune dans ses domaines de compétences.

- **Economique et financier**

Au plan économique : les instruments développés par le projet doivent pouvoir adresser la pauvreté non pas seulement sur le plan de la planification et de la budgétisation, mais également des résultats en termes de contribution significative à la réduction de la pauvreté et concomitamment à la préservation de l'environnement, avec une orientation palpable vers le développement durable. Pour cela, la réponse à l'effort de planification et de budgétisation doit se traduire concrètement sur le terrain, au risque de ne pas être poursuivi si les résultats ne suivent pas. D'où, la nécessité de développer des modèles micro – économiques répliquables, intégrant la P-E dans tous les secteurs caractéristiques pour porter concrètement la démarche. La durabilité économique reste donc encore à gagner.

Au plan financier : la pérennité du financement reste une condition sine qua none. Le financement de l'Etat qui est une condition essentielle de la durabilité est acquis. Il reste à le poursuivre et le consolider pour, au-delà de la contrepartie d'un projet, l'inscrire dans les budgets ordinaires des ministères sectoriels et du Ministère des Finances. Il s'agira aussi de promouvoir des financements divers, multiples et innovants pour les projets développés par les populations. Car, c'est la rentabilité économique et financière des projets qui déterminera en définitive, à travers leur propre auto – financement, la durabilité des acquis du projet.

- **Technique et technologique**

Les instruments mis en place par le projet sont aujourd'hui intégrés dans la plupart des processus de planification, de programmation et de budgétisation du MEF et des ministères

sectoriels. Leur durabilité devra cependant être confortée par le testage des produits, l'apprentissage des utilisateurs et la mise en œuvre concrète des procès, qui dépendra en grande partie de leur valeur ajoutée dans les secteurs considérés. En effet, si les sectoriels n'y trouvent pas leur compte, au regard de leur contribution fondamentale à l'économie du pays, il est fort à parier que le MEF ne pourra pas imposer longtemps des outils et des mesures dont l'impact sur le développement de ces secteurs n'est pas démontré.

- **Législative et réglementaire**

Les instruments font pour certains déjà l'objet de directives qui constituent une condition essentielle de la durabilité. L'Administration étant fondée sur l'écrit, il sera en effet nécessaire de formaliser toutes les procédures et de les faire valider par loi, décret, arrêté ou directive de manière à leur donner « force de loi ». Il est en effet nécessaire que toutes les parties prenantes des processus de planification, de programmation financière et de budgétisation, tant du niveau national, régional que local se sentent liées par les mêmes mesures. L'insertion des instruments et mesures dans le corpus administratif sera le gage de la réussite et de la pérennité des activités et résultats du projet.

Au total, la durabilité du projet dans sa phase actuelle est réelle au regard des différentes dispositions déjà prises pour institutionnaliser les différents volets de la gouvernance, du financement et des outils mis en place.

6.2. RISQUES ET MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

La durabilité bien qu'effective doit cependant être consolidée par le maintien voire le renforcement des dispositions ci – dessus, même en dehors du projet.

Dès lors, il est important de se prémunir contre les risques suivants et de développer des mesures d'accompagnement pour garantir la durabilité:

- **La non appropriation des outils** : L'insuffisante utilisation par les partenaires cibles (des autres ministères sectoriels notamment) laisse planer le risque de leur faible appropriation. Il est donc nécessaire de développer une phase transitoire test pour permettre l'intégration des outils dans l'arsenal administratif des ministères sectoriels, leur utilisation effective et leur évaluation pour garantir la pérennité de leur exploitation.
- **La Formation** : La déperdition de la formation constitue un autre risque lié à la non utilisation systématique des outils. Certes, des séances de restitution ont été organisées pour démultiplier la formation sur le budget – programme tenue à l'extérieur, mais il faut systématiser la démultiplication de la formation in situ à l'intérieur des ministères techniques avec l'animation des points focaux qui deviennent de ce fait des formateurs attirés des ministères, auxquels il faut adjoindre d'autres pour prévoir la mobilité possible des agents et garantir ainsi la durabilité de la formation reçue.
- **Les points focaux** : La désignation de points focaux dans les ministères sectoriels au rang de directeur présente aussi certains risques au-delà des avantages certains. En

effet, la tendance au cloisonnement des directions au sein des ministères d'une part et la faible disponibilité, d'autre part, souvent occupés à diverses tâches pose le problème de la continuité du service entre le projet et son point focal. En effet, la transmission de l'information au sein du ministère n'est pas toujours garantie, en l'absence d'un comité interne chargé d'assumer cette tâche avec donc des relais au point focal. D'autant que ce dernier est susceptible d'une certaine mobilité avec les affectations administratives d'un ministère à l'autre.

- **Le financement :** Comme pour tous les appuis extérieurs, le risque est grand d'un arrêt de certaines activités à la fin du financement. En effet, les contreparties sont souvent relativement faibles et irrégulières, bien que cela n'ait pas été le cas pour ce projet où le Gouvernement a fait des efforts considérables dépassant du quadruple les engagements pris dans le document de projet.
Il reste que le financement de l'Etat est le seul vrai garant de la durabilité des investissements réalisés au niveau institutionnel à travers le budget national, même s'il faut l'accompagner de mécanismes innovants. Car, il faut garder à l'esprit que les arbitrages aidant, le financement de l'Etat peut parfois s'avérer aléatoire. D'où, la nécessité de développer des mécanismes garantissant le financement permanent de l'Etat certes, mais aussi de développer l'autofinancement par les bénéficiaires pour assurer la poursuite des activités du projet par les autres partenaires non institutionnels.
- **L'opérationnalisation des outils :** Un autre risque important est de se satisfaire du développement de nombreux outils de planification, de programmation et de budgétisation, sans les traduire concrètement en opérations de développement. La lutte contre la pauvreté ne saurait en effet se suffire d'outils stratégiques. Ce qui aboutirait à la lacune inverse qui est souvent observée qui est de privilégier les opérations de terrain à la planification. Il faut en effet trouver un équilibre dynamique permettant d'allier les activités de planification stratégique, à la planification opérationnelle et aux réalisations sur le terrain. Lesquelles fourniront des informations qui seront remontées au niveau stratégique (selon le système de la double planification) pour réorienter les objectifs et les moyens pour plus d'efficacité et plus d'impact sur l'économie et les plus pauvres. Il est donc nécessaire de s'inscrire dans cette perspective, autrement, les cibles que sont les pauvres ne seront pas atteintes.
- **Le suivi – évaluation :** les cadres de concertation et de suivi mis en place par le projet pourraient cesser de fonctionner dès la fin de celui – ci, comme cela a été souvent observé au niveau des projets. Des indicateurs de suivi de la dimension P – E devront être intégrés dans les mécanismes internes aux organes de suivi – évaluation de l'Administration pour garantir leur prise en charge pérenne. Ainsi, au sein de la SCAPP, les Axes 1 et 3 impliquant les liens environnement et pauvreté voire au – delà les questions de développement durable devront être investis pour la prise en charge du suivi pérenne des activités et résultats du projet.

VII LECONS APPRISES

Les leçons suivantes ont été tirées :

- Gouvernance institutionnelle des projets

L'ancrage du projet au niveau d'une institution située à un niveau stratégique du Gouvernement, dont les missions transversales impliquent l'ensemble des parties prenantes au projet, constitue un gage de succès. En effet, cette institution pourra ainsi impulser les réformes nécessaires et apporter les appuis exigibles pour mobiliser toutes les parties vers la réalisation des activités et l'atteinte des objectifs, à travers une meilleure articulation des interventions et une mise en synergie des moyens, gages d'efficacité.

- Les points focaux :

Le portage institutionnel du projet par les points focaux des ministères impliqués placés à des postes stratégiques et à un haut niveau de décision constitue un gage d'efficacité pour le projet. Celui-ci peut en effet bénéficier d'une expertise pluri et interdisciplinaire à même de valider les choix techniques et en même temps de décideurs susceptibles d'impulser et de conduire les changements nécessaires dans leurs structures respectives.

- La coordination inter – sectorielle

L'existence de cadres de concertation et de coordination élargies à l'ensemble des partenaires et co – présidés par le Gouvernement et les partenaires au développement assurant le suivi du projet et où sont représentées les différentes parties prenantes favorise également la contribution de chacun à l'atteinte des objectifs poursuivis.

- Planification : tableau de bord et suivi

La bonne exécution des activités du projet en vue de l'atteinte de ses résultats passe par une bonne planification et un suivi rigoureux. Pour ce faire, il est nécessaire que le projet se dote d'un tableau de bord lui assurant une visibilité sur ses objectifs et ses cibles, notamment dans le cadre d'une Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

- Procédures

Les procédures notamment administrative et financière de mise en œuvre des projets doivent être assez souples pour permettre une exécution rapide des opérations, dans les moments opportuns et dans les délais requis. A défaut, elles peuvent constituer un handicap certain à l'atteinte des produits du projet.

- Financement

Les opérations financières doivent être soutenues par les Gouvernement pour par-delà la contrepartie aux ressources extérieures prendre le relais de celles – ci. C'est l'un des gages à la durabilité des financements requis pour la poursuite des activités et la capitalisation des résultats des projets.

CONCLUSIONS

Elles réfèrent aux critères de pertinence, de pertinence, d'efficacité et de durabilité.

- **Pertinence**

La pertinence du projet se mesure à travers sa conformité par rapport aux politiques, aux besoins des bénéficiaires et aux principes de la programmation conjointe.

La réponse à ces différents critères d'alignement aux politiques nationales, de conformité aux politiques sectorielles, d'appui aux sollicitations directes du Ministère des Finances et des départements sectoriels, de promotion de la coopération Sud – sud et du partenariat et enfin sa large contribution aux réformes institutionnelles en cours, font que Le projet a été pertinent.

- **Efficienc**

L'analyse des nombreuses activités du projet rapportée aux coûts / avantages met en évidence des acquis considérables avec l'obtention de la quasi – totalité des produits attendus pour des investissements relativement faibles. En effet, malgré le faible taux d'absorption des fonds, le projet a pu réaliser pratiquement tous les produits attendus en raison notamment d'une dotation exceptionnelle du Gouvernement. Celle – ci a pu ainsi compenser les difficultés de mobilisation liées à la lourdeur des procédures.

Le projet est donc efficient.

- **Efficacité**

L'efficacité a été évaluée par rapport à la qualité et la quantité des produits apportés par le projet en réponse aux résultats attendus et exprimés dans l'effet spécifique. Pratiquement tous les produits ciblés dans le document de projet et les plans de travail annuels ont été réalisés. Le taux de réalisation du produit 1 est de l'ordre de 100 % ; celui des produits 2 et 3 de l'ordre de 98 %. Les rares produits non atteints sont relatifs à la réforme de la politique minière ou à la formalisation de la mobilisation de certains fonds comme les RSE ou encore le FIE. Ces domaines sont en effet régis par des liens contractuels entre l'Etat et le Secteur privé dans lesquels le projet ne saurait interférer.

Au regard de ce résultat, le projet a donc été très efficace.

- **Durabilité**

La durabilité du projet est effective si l'on se réfère aux éléments suivants : (i) au plan institutionnel, il est intégré au sein du MEF et en contact étroit avec les ministères sectoriels intervenant dans le problématique P-E. Le projet est ainsi inséré dans un dispositif pérenne qui peut assurer la durabilité de ses activités ; (ii) au plan technique et technologique, il a mis en place divers produits dont l'utilisation se poursuit au sein de l'Administration ; (iii) au niveau économique et financier, il bénéficie du financement du budget de l'Etat qui est pérenne en raison de son utilité prouvée ; (iv) au plan législatif et réglementaire, des directives sont prises pour insérer ses outils dans la dispositif institutionnel.

Au total, le projet IPE 3 a été pertinent, efficient, efficace et durable. Il a en outre mis à disposition de nombreuses leçons apprises sur les conditions à remplir pour assurer le portage institutionnel, garantir la coordination et le suivi et enfin assurer la durabilité des projets.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes ne sont pas conformes au modèle classique où elles sont adressées à l'issue de l'évaluation aux autorités nationales et aux partenaires financiers pour fournir un avis leur permettant de poursuivre ou non le projet.

Cette évaluation se déroule au moment où une autre phase du projet est déjà approuvée et le document de projet en cours de formulation.

Dès lors, il a semblé au consultant plus pertinent et utile de combiner une double démarche :

1. Faire certes l'évaluation du projet finissant pour en déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficacite et la durabilité. Cette première démarche a été déroulée tout au long du document d'évaluation.
2. Identifier les acquis et insuffisances, les difficultés et contraintes, les leçons apprises et formuler des recommandations utiles en vue de contribuer à la formulation du futur projet.

Ce sont les résultats de cette double démarche qui font l'objet des recommandations ci – dessous :

a) La capitalisation et l'appropriation des résultats du projet :

Il s'agit d'intégrer les outils du projet dans les programmes et les budgets ordinaires des ministères (centraux et sectoriels). Ce qui suppose les étapes ci – après : (i) la finalisation des produits, (ii) leur testage, (iii) leur intégration dans les procès ordinaires des ministères concernés, (iv) la formation des acteurs chargés de la mise en œuvre.

Ces activités pourraient se situer dans la phase de prolongation du projet actuel et même s'étendre dans la première année du futur projet.

b) La consolidation et l'opérationnalisation des résultats du projet

L'objectif consiste à institutionnaliser et à mettre en pratique les outils du projet. Les mesures suivantes devront être prises : (i) l'élaboration des textes de lois et règlements instituant l'utilisation de ces produits (Lois des Finances, décrets d'application et directives) ; (ii) la mise en place d'un dispositif de suivi – contrôle du respect de la conformité des procédures ; (iii) la promotion du concept de liens P-E au niveau des collectivités territoriales (futurs régions et communes) et leur implication dans le processus pour articuler la planification nationale, régionale et locale ; (iv) le développement de modèles de projets (idée de projets intégrant P – E) dans tous les secteurs d'exploitation potentiels, pour favoriser leur mise en œuvre par des initiatives privées ou locales (à l'instar du projet Tooga).

c) La pérennisation :

C'est la promotion des bonnes pratiques et d'un financement durable. (i) Il s'agit de favoriser le développement de projets à Activités Génératrices de Revenus (AGR) à travers la diffusion de bonnes pratiques observées ailleurs ou résultant des modèles d'intégration P-E. Ces modèles à haute valeur ajoutée seront étudiés dans certains secteurs d'activités à haute portée sociale (création d'emplois vert, de revenus, promotion des femmes...) et vulgarisés pour favoriser la création de projets au niveau local ou par le secteur privé. Le projet pourra aussi apporter un soutien technique à ces projets autonomes. (ii) Il faut également promouvoir des modes de financements innovants tels que : les écotaxes, le paiement de services des écosystèmes, le financement direct de l'Etat à travers certains guichets spécifiques, les subventions et exonérations, les fonds fiduciaires, les fondations, etc.

d) L'Extension : La mise à l'échelle globale du projet

Il s'agit de favoriser la contribution du projet à l'atteinte des objectifs macro – économiques (SCAPP 2016 – 2030). Pour ce faire, le projet devra prendre les mesures ci – après : (i) Suivre les indicateurs spécifiques P- E dans les politiques sectorielles et (ii) déterminer par suite les contributions spécifiques du projet dans les secteurs considérés ; (iii) suivre les indicateurs P-E dans la SCAPP (Axes 1 et 3 en particulier et les indicateurs P-E dans les ODD prioritaires) et (iv) déterminer sa contribution globale ; (iv) contribuer à l'évolution progressive vers le Développement Durable dont la question P-E n'est en fait qu'une porte d'entrée.

e) Les modalités pratiques de mise en œuvre des recommandations : L'Approche programme.

- Au plan institutionnel et stratégique

Le passage de l'approche projet à l'approche programme se justifie par : (i) un souci de cohérence avec les outils innovants à utiliser tels que le budget – programme ; (ii) une volonté d'efficacité en raison de l'implication de plusieurs ministères dans des procédures exigeant une coordination intersectorielle forte.

Par ailleurs, le programme va servir de dispositif de testage et d'opérationnalisation de toutes les mesures annoncées plus haut. Ainsi, entre autres avantages :

- il permettra de promouvoir la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), l'utilisation des budgets – programmes et autres outils développés par le projet.
- Il disposera d'une coordination nationale au sein du MEF, tandis que les ministères sectorielles intervenant dans l'intégration P-E disposeront de volets.(programmes sectoriels et budgets sectoriels) qui pourront être appelés IPE Environnement, ou IPE Pêche, etc.
- Les objectifs spécifiques P-E des volets contribueront ainsi à l'atteinte de l'objectif global P-E du programme, tandis que les effets spécifiques cumulés des volets fourniront l'effet global du programme.
- L'appropriation du programme par les ministères sectoriels se fera à travers les volets
- Les points focaux seront dorénavant renforcés par les équipes des volets qui pourraient mobiliser outre la programmation, les directions techniques des ministères

sectoriels plus directement impliquées dans la formulation des programmes d'activités et leur mise en œuvre concrète.

- Chaque ministère sectoriel pourra contribuer au financement de son volet à travers ses partenaires techniques et financiers
- La pérennisation des volets sera assurée par leur intégration dans les cellules de planification des ministères.

- **Au plan législatif et réglementaire**

Les différents outils IPE doivent être capitalisés, articulés et intégrés dans un Manuel de Procédures intégrant tout le processus de planification et de budgétisation en direction de l'ensemble des parties prenantes.

Un arrêté officialisant l'utilisation de ce manuel devra être pris.

- **Au niveau du suivi – évaluation**

Un spécialiste en suivi – évaluation devra être recruté par le projet pour mieux mener cette activité qui est essentielle pour la capitalisation des produits du projet ; (ii) Un tableau de bord sera mis en place pour un meilleur ciblage des activités du projet en rapport avec les produits attendus dans les délais requis ; (iii) le suivi sectoriel de l'utilisation des outils et le suivi substantif des ministères sectoriels seront intégrés dans le système de suivi – évaluation du Programme et de ces ministères à travers l'utilisation d'indicateurs communs ; (iv) Au niveau global du suivi de la SCAPP, le projet prendra en compte les indicateurs spécifiques P-E au niveau de la SCAPP pour les intégrer dans le système de suivi – évaluation du programme. A titre d'illustration, le projet devra cibler précisément certains des 48 ODD prioritaires et contribuer à leur mise en œuvre et au suivi de leur atteinte.

- **Au plan du financement durable**

Par-delà le financement extérieur, le projet doit disposer d'un financement plus pérenne à travers tant le budget de l'Etat que d'autres formes de financements innovants. Il est possible de citer entre autres : les guichets spécifiques dédiés à certains secteurs (le P-E pourrait en bénéficier pour les opérations des secteurs qui en sont dotés, les fonds de soutien (comme le FIE, le Fonds des hydrocarbures, le Secteur privé (banque et autres IFD), etc. A ce propos, le PNUD dans son nouveau CPD prévoit le co – financement en cost – sharing avec le secteur privé.

Un fonds d'investissement peut aussi être envisagé pour lancer les activités dans le cadre de la SCAPP par exemple qui bénéficiera probablement d'un plan d'investissement global.

- **Dans le domaine du renforcement des capacités :**

Les capacités des acteurs des ministères sectoriels doivent être renforcées pour favoriser leur appropriation des outils élaborés. Les autres ministères ne disposant pas de CDMT doivent être mis à niveau pour permettre la mise à l'échelle de l'ensemble des ministères. Ainsi, la budgétisation des ministères sectoriels sera décentralisée et allégera davantage le MEF qui se chargera de faire l'agrégation. Les budgets – programmes étant récents, le projet devra

assister le passage du budget actuel au budget – programme, qui devra faire l’objet d’une nouvelle Loi des finances.

- **Dans le domaine de l’opérationnalisation du projet**

Il est nécessaire de noter que même si le projet ne finance et ne mène pas directement des opérations de terrain, sa finalité est l’opérationnalité de ses interventions. Car, la lutte contre la pauvreté se gagne aussi et surtout par des actions concrètes. Il est en effet attendu qu’il contribue à développer des modèles (portefeuille de projets) avec la collaboration des partenaires techniques, à suivre leur mise en œuvre (intermédiation au besoin) pour mieux appliquer ses instruments (champ d’application), recevoir le feed – back pour la mise à l’échelle et la diffusion des bonnes pratiques P – E tant au plan stratégique qu’opérationnel.

- **Au plan de l’intégration du genre**

Elle a été globalement prise en compte dans l’intégration de la question P – E dans la planification, la programmation et la budgétisation ????

Il reste que par rapport à la problématique de la pauvreté, il est important de mieux cibler les domaines où le couple P – E se manifeste le plus, d’une part et de déterminer les cibles les plus touchées, d’autre part. En effet, le domaine de l’énergie par exemple est essentiel à prendre en compte en raison de son rôle central, tant dans le déboisement direct qu’il occasionne, mais aussi indirectement dans la production et la consommation. C’est par ailleurs, le domaine réservé des femmes qui constituent avec les jeunes la couche la plus vulnérable à la pauvreté ; enfin, il s’inscrit dans les nouvelles orientations politiques du Gouvernement en matière de lutte contre la pauvreté par la promotion des énergies renouvelables (programmes MDP). Par ailleurs, il faut noter l’existence au niveau international du programme « WESE » (Women Empowerment for Sustainable Energy) ou en français « Entreprenariat Féminin en Energie Durable » soutenu par ONU Environnement et ONU Femmes qui s’inscrivent dans cette direction. Par l’intégration d’une telle approche genre, le projet pourrait intégrer à sa théorie du changement, les slogans tels que : (i) « HE FOR SHE » qui évoque le soutien nécessaire des hommes apporté aux femmes dans le cadre d’un véritable partenariat avec une répartition précise des rôles et responsabilités dans la perspective d’un développement durable ; (ii) mais aussi le slogan « NO ONE LEFT BEHIND » qui postule pour un développement inclusif, prenant en compte les plus pauvres pour un égal accès aux ressources et au bien – être.

- **Pour le partage des connaissances :**

Les leçons apprises du projet devront être partagées avec les autres parties prenantes nationales, appliquées et diffusées au niveau des autres projets IPE.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Extrait des Termes de référence de la mission d'évaluation

CONTEXTE

La Mauritanie est un vaste pays du Sahel qui s'étend sur près de 1.030.700 Km². Le pays est désertique sur plus de 75% de son territoire national avec un profil écologique extrêmement vulnérable aux aléas climatiques. L'indicateur de performance environnemental (EPI 2014) classe le pays au 165^{ème} rang sur 178 pays. Cette faible performance est en grande partie liée à une combinaison de facteurs d'origine anthropiques et des phénomènes climatiques qui accentuent la paupérisation des couches les plus vulnérables.

L'économie mauritanienne est axée sur trois secteurs principaux : le secteur rural (agriculture

Le pays possède d'immenses richesses naturelles, avec une biodiversité terrestre et marine variée, des écosystèmes d'importance particulière et dont dépendent les populations les plus pauvres pour leur survie. L'économie du pays repose principalement sur ces ressources naturelles, socle du secteur primaire dominé par l'agriculture, l'élevage et la pêche.

En 2000, la Mauritanie a élaboré un cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP 2001-2015). Sa mise en œuvre a été réalisée à travers trois plans d'action dont le premier, quadriennal, a couvert la période 2001-2004 et le second, quinquennal, a porté sur la période 2006-2010 et le troisième quinquennal (2011-2015).

A partir de 2016, la Mauritanie a entrepris l'élaboration d'une nouvelle stratégie de développement basée sur une vision d'avenir, intitulée « La Mauritanie que nous voulons en 2030 », issue de larges consultations nationales. Cette stratégie appelée Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP 2017-2030), est fondée sur la volonté d'atteindre une croissance économique forte, inclusive et durable, en vue de satisfaire les besoins essentiels de tous les citoyens et leur accès au mieux-être dans un cadre de bonne gouvernance.

Le projet Initiative Pauvreté-Environnement, financé par l'ONU environnement (nouvelle appellation du PNUE), le PNUD et le Gouvernement Mauritanien base ses activités sur le développement de mécanismes permettant l'utilisation durable des ressources naturelles et la conservation de la biodiversité, dans un objectif de réduction de la pauvreté, particulièrement en milieu rural et la contribution à la croissance économique. Ses activités sont concentrées sur les liens entre pauvreté et dégradation de l'environnement.

Il fait de la protection de l'environnement et l'utilisation durable des ressources naturelles, un axe clé de sa stratégie en matière de lutte contre la pauvreté, plus particulièrement au niveau des zones agro-écologiques marginales menacées et/ou à faible potentiel.

OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de fin du projet est inscrite dans le document du projet IPE3/Mauritanie (2014-2017). Elle a pour objectif général de faire le bilan des progrès accomplis et d'analyser les résultats atteints par le projet sur la base des indicateurs initialement définis.

La présente évaluation a pour objet de fournir aux partenaires du projet, i.e. PNUD, l'ONU-environnement, le MEF et le MEDD, xx, les informations d'appréciation des réalisations du projet, de tirer des enseignements et de capitaliser sur les bonnes pratiques ainsi que des éléments nécessaires pour une prise de décision quant à aux options pour la consolidation et la pérennisation des acquis du projet.

Objectifs spécifiques:

De façon spécifique l'évaluation finale de IPE3/Mauritanie vise à :

- évaluer les résultats et les impacts de la phase III de 2014 à 2017 ;
- analyser et évaluer les mécanismes de mise en œuvre ;
- identifier les points forts, les faiblesses et les contraintes rencontrées au cours de la mise en œuvre du projet;
- évaluer le niveau de satisfaction des parties prenantes en relation avec les résultats obtenus;
- évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'effet des actions menées par le Projet en rapport avec les résultats escomptés ;
- tirer les leçons apprises tant positives que négatives de l'expérience de 4 ans de mise en œuvre du Projet;
- formuler des recommandations pour améliorer la conception et l'exécution de futurs projets d'intégration des liens pauvreté- environnement, du changement climatique et du genre dans toute la chaîne de planification, de budgétisation et de suivi-évaluation des politiques sectorielles. Cette recommandation doit être assortie d'une proposition de démarche cohérente pour une intégration de l'environnement et des thématiques émergentes dans la planification et la budgétisation au niveau national et local en tenant compte du budget programme et de la gestion axée sur les résultats.

CRITERES DE L'EVALUATION :

- L'évaluation permettra de faire une analyse objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact des actions menées par rapport aux objectifs visés ainsi qu'à la durabilité des résultats atteints.
- De manière pratique, l'évaluation devra accorder une attention particulière aux aspects ci-après :
- la pertinence du projet et les approches liées à sa mise en œuvre et à sa gestion ;
- l'état de la mise en œuvre des activités et le niveau de réalisation des résultats/objectifs prévus (objectifs, but et extrants) par rapport à l'exécution du budget et des délais ;
- la pertinence des interventions thématiques du projet, en particulier en termes de production d'informations et de données sur les liens qui existent entre la pauvreté et l'environnement; de sensibilisation / plaidoyer, de conception d'outils d'intégration des liens PE, de renforcement des capacités et de développement institutionnel ;
- l'ancrage institutionnel ainsi que la participation des principales parties prenantes au projet ;
- l'appropriation du projet par les autorités nationales sur le plan de ses orientations stratégiques et de sa mise en œuvre, y compris la diffusion et la capitalisation des résultats;
- les impacts et la durabilité des activités qui ont été réalisées.

ANALYSE DE LA PERTINENCE DU PROJET:

- La mission évaluera dans quelle mesure les objectifs visés par le Projet lors de sa conception répondent aux besoins exprimés par le Gouvernement (administrations et collectivités territoriales) et s'établissent comme priorités nationales.
- Elle évaluera aussi la cohérence du Projet par rapport aux objectifs de développement des Nations Unies (UNDAF et Programme Pays du PNUD).
- La mission évaluera dans quelle mesure la théorie du changement et l'approche du Projet était pertinente. Si la théorie de changement n'est pas explicite dans le document de projet, la mission reconstituera cette théorie sur la base des activités et résultats attendus du Projet;
- Une attention particulière sera portée à la cohérence du projet avec le CSLP, les stratégies sectorielles en relation avec la P-E et autres initiatives nationales durables.

Analyse de l'efficacité du projet:

- La mission déterminera dans quelle mesure les résultats ont contribué à atteindre les objectifs nationaux de développement (CSLP) et les attentes des principales parties prenantes. Il s'agira, en particulier, d'évaluer si le programme a contribué à une intégration effective des liens pauvreté-environnement dans les processus décisionnels aux niveaux national, sectoriel et local;

Analyse de l'efficience du projet:

- La mission évaluera la relation entre les différentes activités menées dans le cadre du projet, les ressources disponibles et les résultats atteints;
- Elle apportera une appréciation sur le coût en termes d'équilibre entre les résultats atteints et l'utilisation des ressources humaines et financières;
- Pour ce faire, elle analysera l'organisation spécifique du projet, les outils et les ressources utilisés, la qualité de la gestion quotidienne, les actions menées par les différents acteurs, la capacité de gestion et d'adaptation des gestionnaires par rapport aux activités, aux résultats attendus et atteints ainsi qu'à l'environnement général de mise en œuvre.

Analyse de l'impact du projet:

- La mission évaluera aux plans quantitatif et qualitatif, l'impact des activités réalisées dans la perspective de l'atteinte des trois résultats du projet :
 - Les questions pauvreté-environnement intégrées dans les politiques nationales et locales, les plans de développement ; les cadres intersectoriels de planification et de suivi-évaluation sont mis en œuvre ;
 - Les liens pauvreté-environnement et changement climatique sont intégrés dans la planification budgétaire nationale et la promotion des investissements innovants ;
 - Des projets / programmes sectoriels (développement rural, industries extractives, pêche et hydraulique) à fort impact sur la réduction de la pauvreté sont incorporés dans le budget national.

Le consultant s'appuiera pour ce faire sur le cadre logique du document de projet mais pourra, le cas échéant, suggérer d'autres éléments de mesure qu'il jugera pertinents.

Analyse de la durabilité du programme:

- Ce critère permettra de déterminer si les résultats positifs du Projet peuvent être pérennisés en vue d'assurer leur bonne continuité, la réplique ou l'extension des résultats atteints au niveau des ministères, des collectivités territoriales et les autres Institutions impliquées.

Elaboration des recommandations

La mission proposera des recommandations portant sur la conception, la gestion et la pérennisation des résultats du Projet.

Questions d'évaluation clés :

Pertinence :

- Jusqu'à quel point l'initiative est-elle alignée avec les priorités nationales ?
- De quelle manière l'initiative a-t-elle promu les principes d'égalité du genre, droits de l'Homme et développement humain ?
- Jusqu'à quel point la méthode de mise en œuvre choisie par le PNUD, était-elle pertinente dans le contexte de développement ?
- Jusqu'à quel point la théorie du changement présentée au niveau des effets, était-elle une vision pertinente sur laquelle bâtir l'initiative ?

Efficacité :

- Jusqu'à quel point les effets ont-ils été atteints ou des progrès réalisés vers leur atteinte ?
- Comment est-ce que les produits, ont-ils affectés les effets, et dans quelle mesure n'ont-ils pas été efficaces ?
- Quelle a été la contribution, des partenaires et d'autres organisations, aux effets et quelle a été l'efficacité des partenariats du PNUD dans l'atteinte des effets.
- Quels ont été les changements positifs et négatifs, prévus ou accidentels apportés par le travail du PNUD ?
- Jusqu'à quel point les effets atteints ont-ils bénéficiés aux femmes et aux hommes de manière égale ?

Efficienc

- Jusqu'à quel point les produits du projet ont-ils été atteints grâce à une utilisation optimale des ressources?
- Les produits ont-ils été atteints dans le temps imparti?
- Jusqu'à quel point les modalités de partenariat étaient-elles propices à l'atteinte des produits?
- Jusqu'à quel point les systèmes de suivi ont-ils donné à la direction une source de données permettant l'apprentissage et permettant d'ajuster la mise en œuvre en conséquence?
- De quelle manière l'initiative a-t-elle promu l'égalité des genres, les droits de l'Homme et le développement humain dans l'exécution des produits?

Durabilité

- Quelles sont les indications de la durabilité des effets, p.e. à travers des capacités requises (systèmes, structures, personnels, etc.)?
- Jusqu'à quel point une stratégie en matière de durabilité, incluant le développement des capacités des parties prenantes nationales clés, a été développée ou mise en œuvre?
- Jusqu'à quel point des politiques et cadres réglementaires sont-ils en place afin d'assurer la persistance des bénéficiaires.
- Jusqu'à quel point les partenaires se sont-ils engagés à poursuivre leur appui ?
- De quelle manière les intérêts pour l'égalité du genre, les droits de l'Homme et le développement humain, ont été pris en compte par les principales parties prenantes?

METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION :

- L'évaluation sera conduite par un (une) consultant (e) international (e). Il/elle doit recourir à l'ensemble des outils disponibles pour collecter et analyser les informations pertinentes pour son évaluation. Le consultant détaillera dans le rapport initial l'approche méthodologique qui sera suivie pour la réalisation de la mission. Toutefois, le déroulement de la mission devrait comporter les étapes ci-après ;
 - la revue et l'étude de la documentation ;
 - les rencontres et entretiens avec les acteurs concernés, les partenaires, les personnes ressources ;
 - l'exploitation et l'analyse des informations collectées en vue de la production du rapport.

PRODUITS ATTENDUS DE L'ÉVALUATION:

L'évaluation couvrira les différentes composantes du projet, et portera spécifiquement sur la vérification de l'atteinte des résultats (produits, effets et impacts) attendus pour chaque composante. Sur cette base, les produits attendus de l'évaluation comportent les éléments suivants :

- Un réunion de cadrage au cours de laquelle le consultant présente un rapport de démarrage d'évaluation détaillant la méthodologie de l'évaluation incluant la collecte de données, les outils et méthodes qui seront utilisés dans le cadre de l'évaluation. Il comportera le chronogramme détaillé. Ce rapport intervient après la réunion de cadrage. Le rapport de démarrage offre, entre autres, une opportunité de vérifier que le consultant partage la même compréhension de l'évaluation que le commanditaire ;
- Un rapport provisoire de l'évaluation qui sera soumis au commanditaire et comprendra les conclusions préliminaires ainsi que des recommandations après les rencontres et entretiens avec les acteurs concernés, les partenaires techniques et financiers et les personnes ressources. ;
- Un Rapport final d'évaluation à soumettre après l'atelier de validation, et intégration des commentaires, la version finale du rapport, en format électronique et en quatre (4) copies dures sera transmis au commanditaire. Il comportera obligatoirement un résumé, une analyse des conclusions et des recommandations ainsi qu'une section sur la méthodologie et en annexes, les termes de référence de l'évaluation, la liste des personnes et structures rencontrées ainsi que les références bibliographiques. Le rapport devra être conforme avec le canevas des rapports d'évaluation fourni en annexe.

- Le (la) Consultant (e) devra faire une présentation PowerPoint en français résumant les principaux constats, conclusions et recommandations issus du rapport d'évaluation pour la réunion de restitution avec le PNUD, ONU-Environnement (IPE-Afrique) et la partie nationale.

DUREE ET ORGANISATION DE LA MISSION D'ÉVALUATION:

Durée de la mission:

- La consultation s'étalera sur une période d'un mois calendaire incluant la période de préparation du rapport.

Organisation de la mission d'évaluation:

- Le (la) Consultant (e) international (e) travaillera en étroite collaboration avec la Coordination Nationale du projet IPE3/Mauritanie, ainsi que les différents acteurs du projet.

QUALIFICATION DU CONSULTANT :

Maitrise du processus d'évaluation des programmes et projets de développement. Une bonne connaissance des politiques publiques ainsi que des expériences en matière d'environnement et de développement durable.

Qualifications :

Le (la) Consultant (e) international (e) doit avoir une expérience solide en matière (i) d'élaboration, de planification, de mise en œuvre et d'évaluation de programmes /Projets liés à la réduction de la pauvreté et/ou la gestion des ressources naturelles, (ii) d'élaboration de programmes intersectoriels, (iii) d'évaluation des politiques environnementales et de leurs liens avec la réduction de la pauvreté / le développement, et (iv) une bonne connaissance de l'Initiative pauvreté-environnement PNUD-PNUE serait un atout.

Education:

Master en planification du développement, ou environnement ou Développement durable ou toute autre discipline connexe.

Expérience:

- Minimum de 10 ans d'expérience dans le domaine de la réduction de la pauvreté, en lien avec la gestion de l'environnement, des ressources naturelles, des changements climatiques et du genre (études, planification, mise en œuvre, suivi et évaluation de programmes ou projets de développement orientés sur la réduction de la pauvreté et l'environnement) ;
- Avoir déjà conduits des missions d'évaluations de projets/ programmes similaires en Mauritanie et/ou en Afrique de l'Ouest;
- Excellentes capacités de de rédaction et de communication, notamment dans le cadre d'approches participatives, multisectorielles et pluridisciplinaires;

FINANCEMENT DE LA MISSION :

Les coûts de la mission seront supportés par le Projet IPE3/Mauritanie et selon les modalités suivantes :

IX Annexe :

1. Cadre de résultats de l'intervention et théorie de changement
2. Liste de documents à consulter
3. La matrice d'évaluation
4. Format requis du rapport d'évaluation.

ANNEXE 2 : Liste des institutions visitées et des personnes rencontrés

Institutions	Noms	Fonctions
Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)	Mr Khayar Fall	Directeur de la Programmation au MEF, point focal du projet
	Mr Sidy Mouhamed Ould Zenvour	Directeur de la Coordination de la SCAPP
	Mr Mouhamed Yahya	Directeur adjoint de la programmation budgétaire à la Direction Générale du Budget et point focal (Direction de la Préparation de la Loi des Finances)
Ministère de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD)	Mr Mouhamed Yahya Lafdal Chah	Chargé de Mission et point focal Ministère Environnement et Développement Durable
Ministère des Pêches et de l'Economie Maritime (MPEM)	Mr El Sidi Mouhamed Moctar	Directeur adjoint de la Pêche Continentale et de la Pisciculture au Ministère des Pêches et de l'Economie Maritime et Point focal du projet.
Ministère du Pétrole de l'Energie et des Mines	Mr Itawel Oumrou Ezizy	Directeur adjoint à la Direction des Etudes et du Développement et point focal au Ministère du Pétrole, de l'Energie et des Mines
PNUD	Mr José Gabriel Levy	Représentant Adjoint Programme
	Mr Limam Abdawa	Leader thématique Développement Durable au PNUD
	Mr Teguidi	Responsable du Suivi – Evaluation au PNUD
	Mme Selma	Economiste Nationale – PNUD

ANNEXE 3 : Liste des documents consultés :

Remarque : les documents précédés du cycle IPE sont en même temps des produits du projet

- Document de projet et Cadre des Résultats et des Ressources
- Rapports annuels 2014 – 2015 – 2016 – 2017
- Rapport de la Revue Interne 2016
- Plans de travail annuels (PTA) : 2014 – 2015 – 2016 - 2017
- Comptes rendus ateliers et réunions des comités des comités (CPP, CST, Panel scientifique)
- Les rapports financiers du projet
- Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DENARP)
- Plan Stratégique PNUD 2014 – 2017
- UNDAF 2014 – ????????
- Lettre de Politique de l’Agriculture
- IPE – Assistance Technique pour la Formulation et la prise en compte dans le budget de l’Etat de Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) sectoriels pour les Ministères du Pétrole, de l’Energie et des Mines ; des Pêches et de l’Economie Maritime ; de L’Environnement et du Développement Durable, intégrant les questions Pauvreté-Environnement - PARTIE II: Perspectives des Ressources et des Dépenses (2016-2018)-
- Ministère de l’Economie et des Finances – Stratégie Nationale de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP 2016 – 2020) – Volume 1 : Diagnostic social, économique, institutionnel et environnemental / Volume 2 : Orientations Stratégiques et Plan d’actions 2016 – 2020.
- Ministère des Pêches et de l’Economie Maritime : RESSOURCES HALIEUTIQUES ET MODES D’EXPLOITATION DANS CERTAINES ZONES HUMIDES CONTINENTALES EN MAURITANIE
- IPE - Note politique sur l’intégration des questions Pauvreté & Environnement dans le secteur de l’Agriculture
- IPE - Note politique sur l’intégration des questions Pauvreté & Environnement dans le secteur de l’Hydraulique et de l’Assainissement
- IPE - Note politique sur l’intégration des questions Pauvreté & Environnement dans le secteur de l’Elevage
- Note politique sur l’intégration des questions Pauvreté & Environnement dans le secteur des Pêches
- IPE – Profil Environnemental de la Wilaya de l’Assaba, Mauritanie
- IPE - Profil Environnemental de la Wilaya du Brakna, Mauritanie
- Etude pour la capitalisation et la valorisation des connaissances Pauvreté-Environnement provenant de la base des données IPE et de ses outils et instruments au niveau national et leur utilisation
- IPE – Etude relative au développement des critères de sélection des programmes et projets pauvreté – environnement (P-E) pour leur inscription dans le budget national et dans des mécanismes de financement.
- IPE – Etude relative à l’élaboration du Guide de Sélection de projets / programmes communautaires – critères de sélection projets pauvreté – environnement (P-E) Mauritanie.
- IPE - Note politique sur l’intégration des questions Pauvreté & Environnement dans les sous-secteurs du Pétrole, de l’Energie et des Mines en Mauritanie
- IPE – Rapport d’Evaluation Globale du CSLP 2001-2015
- IPE – Rapport de la Revue Des Dépenses Publiques sur les Changements Climatiques en Mauritanie
- Revue de la Mise en Œuvre du Deuxième Plan d’Action National pour l’Environnement (PANE) au titre de l’année 2014
- IPE - Note de politique sectorielle sur l’intégration des questions Pauvreté & Environnement dans le secteur de l’Hydraulique et de l’Assainissement
- IPE - Etude pour la mise en place d’un système de valorisation des produits de la pêche artisanale dans le cadre de la lutte contre la pauvreté.
- IPE- Document Conceptuel sur l’introduction du budget – programme en Mauritanie
- Evaluation globale des documents stratégiques majeurs de la politique environnementale et de développement durable en Mauritanie
- MEDD – 2^{ème} Rapport National sur le Développement Durable en République Islamique de Mauritanie
- MEDD – Stratégie Nationale de l’Environnement et du Développement Durable et son Plan d’Action pour la période 2017-2021

