



**---------------**

**Evaluation à mi-parcours**

**"Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Local"**

**(PAGOURDEL)"**

**---------------**

**RAPPORT FINAL**

**Pays de l’intervention d’évaluation : Mauritanie**

**Organisation initiant l’évaluation : PNUD/Bureau Pays en Mauritanie**

**Evaluateur : Cheikh FAYE, Consultant International :** **chfaye.chfaye@gmail.com**

**Calendrier de l’évaluation et date du rapport : 23 Juillet – 12 Octobre 2019**

**REMERCIEMENTS**

La mission d’évaluation objet de ce Rapport a enregistré la pleine coopération des parties prenantes : le PNUD à travers son Bureau Pays en Mauritanie et l’Initiative Art International à Bruxelles ; la partie nationale à travers le Ministère de l’Intérieur et de la Décentralisation, le Ministère de l’Economie et des Finances, les Gouverneurs et Présidents de région et leurs équipes techniques, et l’Association Nationale des Communes de Mauritanie ; et les Partenaires Techniques et Finances. Que tous en soient remerciés ici

**Sommaire**

[Acronymes 6](#_Toc21863538)

[Résumé exécutif 7](#_Toc21863539)

[1. Description du Programme 7](#_Toc21863540)

[2. But, Objectifs, Public et Utilisations de l’Evaluation 7](#_Toc21863541)

[3. Méthodologie 7](#_Toc21863542)

[4. Déductions, Conclusions et Recommandations 8](#_Toc21863543)

[4.1. Déductions 8](#_Toc21863544)

[4.2. Conclusion 9](#_Toc21863545)

[4.3. Recommandations 10](#_Toc21863546)

[Introduction 12](#_Toc21863547)

[1. But et portée de l’évaluation 12](#_Toc21863548)

[2. Objectif et destinataires et utilité de l’évaluation 12](#_Toc21863549)

[3. Identification succincte du programme évalué 12](#_Toc21863550)

[4. Structure du rapport d’évaluation 12](#_Toc21863551)

[5. Enchaînements du rapport 13](#_Toc21863552)

[6. Logique d’efficacité : comment les parties peuvent tirer profit du rapport 14](#_Toc21863553)

[Description du Programme 14](#_Toc21863554)

[1. Caractéristiques stratégiques du programme 14](#_Toc21863555)

[2. Cadre de Résultats, Hypothèses 14](#_Toc21863556)

[3. Bénéficiaires directs et indirects du programme 15](#_Toc21863557)

[4. Liens du programme avec les priorités nationales 16](#_Toc21863558)

[5. Ancrage dans les cadres de programmation du SNU et du PNUD 16](#_Toc21863559)

[6. Phase du programme en cours et changements éventuels y intervenus 17](#_Toc21863560)

[7. Partenariats au service du programme 17](#_Toc21863561)

[8. Portée de l’Intervention 18](#_Toc21863562)

[9. Ressources totales 18](#_Toc21863563)

[10. Facteurs contextuels d’influence sur le programme 19](#_Toc21863564)

[11. Faiblesses de conception 19](#_Toc21863565)

[12. Contraintes d’exécution 20](#_Toc21863566)

[Etendue et Objectifs de l’Evaluation 20](#_Toc21863567)

[1. Etendue de l’évaluation 20](#_Toc21863568)

[2. Objectifs de l’évaluation 21](#_Toc21863569)

[3. Critères d’évaluation 21](#_Toc21863570)

[4. Questions relatives à l’évaluation 22](#_Toc21863571)

[Approche et Méthodes d’évaluation 25](#_Toc21863574)

[1. Sources de données 25](#_Toc21863575)

[2. Echantillon et cadre d’échantillonnage 25](#_Toc21863576)

[3. Procédures et instruments de collecte de données 26](#_Toc21863577)

[4. Normes de performance 26](#_Toc21863578)

[5. Participation des parties prenantes 26](#_Toc21863579)

[6. Considérations éthiques 27](#_Toc21863580)

[7. Informations relatives à l’historique sur les évaluateurs 27](#_Toc21863581)

[8. Principales limitations de la méthodologie 27](#_Toc21863582)

[Analyse des données 28](#_Toc21863583)

[Déductions et Conclusions 30](#_Toc21863584)

[1. Déductions 30](#_Toc21863585)

[1.1. Pertinence 30](#_Toc21863586)

[1.2. Efficacité 33](#_Toc21863587)

[1.3. Efficience 39](#_Toc21863588)

[1.4. Durabilité 41](#_Toc21863589)

[1.5. Questions d'évaluation transversales 43](#_Toc21863590)

[1.6. Égalité entre les sexes 44](#_Toc21863591)

[2. Conclusions 44](#_Toc21863592)

[2.1. Pertinence 44](#_Toc21863593)

[2.2. Efficacité 45](#_Toc21863594)

[2.3. Efficience 46](#_Toc21863595)

[2.4. Durabilité 46](#_Toc21863596)

[2.5. Genre et thématiques transversales 47](#_Toc21863597)

[Recommandations 47](#_Toc21863598)

[Enseignements tirés 49](#_Toc21863599)

[Annexes 52](#_Toc21863600)

[1. Audit-trail 53](#_Toc21863601)

[2. Termes de référence pour l’évaluation 54](#_Toc21863602)

[3. Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités 81](#_Toc21863622)

[4. Liste des documents d’aide révisés 83](#_Toc21863623)

[5. Modèle des résultats ou cadre des résultats du programme 84](#_Toc21863624)

[6. Tableaux de résumé des déductions 85](#_Toc21863625)

[7. Biographie succincte de l’évaluateur 87](#_Toc21863626)

[8. Code de conduite signé par l’Evaluateur 88](#_Toc21863627)

# Acronymes

|  |  |
| --- | --- |
| ARTGOLD | : Articulation des Réseaux Territoriaux et Thématiques pour la Gouvernance et le développement Local |
| CAD | : Comité d’Aide au développement |
| CPD | : Programme Pays pour le Développement |
| CRPSE | : Cellule Régionale de Planification et de Suivi Evaluation |
| CSLP | : Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté |
| DEL | : Développement Economique Local |
| DGCT | : Direction Générale des Collectivités Territoriales |
| DRDDL | : Délégation Régionale de la Décentralisation et du Développement Local |
| FIDA | : Fonds International pour le Développement Agricole |
| GIZ | : Agence Allemande de Coopération Internationale |
| GTR | : Groupe de Travail Régional |
| MEF | : Ministère de l’Economie et des Finances |
| MIDEC | : Ministère de l’Intérieur et de la Décentralisation |
| NEX | : Exécution Nationale |
| OCDE | : Organisation de Coopération pour le Développement Economique |
| ODD | : Objectifs de Développement Durable |
| PAGOURDEL | : Programme d’Appui à la Gouvernance et au Développement Local |
| PASK | : Projet de lutte contre la Pauvreté dans l'Aftout Sud et le Karakoro |
| PIB | : Produit Intérieur Brut |
| PNIDDLE | : Programme National Intégré pour la Décentralisation, le Développement Local et l’Emploi  |
| PNUAD | : Plan cadre des Nations Unies pour l’Assistance au Développement |
| PNUD | : Programme des Nations Unies pour le Développement |
| PRODOC | : Document de Programmation |
| PTFM | : Plateforme Multifonctionnelle |
| RAF | : Responsable Administratif et Financier |
| S&E | : Suivi-Evaluation |
| SCAPP | : Stratégie de Croissance Accélérée et Prospérité Partagée |
| SE | : Suivi-Evaluation |
| SNU | : Système des Nations Unies |
| TRAC | : Ressources de base du PNUD |
| USD | : Dollar des Etats Unies d’Amérique |
| USD | : Dollar des Etats Unis d’Amérique |
| VAINCRE | : Valorisation des Initiatives de Croissance Régionales Equitables  |
| VNU | : Volontaire des Nations Unies |

# Résumé exécutif

## **Description du Programme**

i. Le Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Local, couramment dénommé PAGOURDEL s’étend sur une période allant de 2017 à 2021. Il couvre neuf (09) des treize (13) régions que compte le pays. Quatre (04) régions sont des espaces de consolidation de résultats en provenance du précédent projet ARTGOL, et les cinq (05) autres des espaces d’extension. Le programme est structuré en trois Composantes stratégiques et de gestion : (i) Renforcement de la gouvernance régionale et du développement local, à travers l’implication et l’engagement des acteurs concernés aux différents niveaux ; (ii) Introduction d’un cadre de planification stratégique intégré, sensible au genre qui permette de rationaliser et coordonner les interventions de développement ; et (iii) Mise en place de mécanismes de financement adéquats qui permettent de traduire les processus de gouvernance et de planification en actions d’impact sur les conditions de vie des communautés locales. Le programme est doté d’un budget prévisionnel de 10 millions USD, dont 10% est mobilisé mi-parcours (750 000 en provenance du PNUD, et 280 000 au titre de la contrepartie nationale.

## **But, Objectifs, Public et Utilisations de l’Evaluation**

ii. L’objectif général de l’évaluation est de fournir aux partenaires du projet les informations nécessaires pour apprécier les réalisations du programme, tirer des enseignements et capitaliser sur les bonnes pratiques, ainsi que tous autres éléments permettant une prise de décision sur la suite du programme. Les parties prenantes au projet destinataire de l’évaluation sont le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), les partenaires nationaux, notamment les Ministères de l’intérieur et de la décentralisation (MIDEC) et le Ministère de l’Economie et des Finances (MEF). Ils utiliseront les conclusions de cette évaluation pour, en cas de besoin, ajuster le programme et le rendre mieux adapté aux éventuels changements intervenus dans le contexte de sa formulation, et tirer les enseignements appropriés pour rendre plus efficace la mise en œuvre de la seconde moitié du cycle de vie du programme.

## **Méthodologie**

iii. L’évaluation est articulée autour d’une *double démarche de collecte de données d’une part, d’analyse de ces données et de formulation de jugements de performance, d’autre part*. Elle débouche in fine sur la formulation de recommandations et de leçons apprises utiles à la suite du programme. Il est distingué entre *données secondaires issues de documents constitués en dehors de l’évaluation*, et *données primaires issues d’entretiens et de visites de réalisations générées par l’évaluation.* La collecte de données permet de réunir les informations élémentaires (faits, opinions, grandeurs, événements, situations, réalisations, incidences voulues ou non, notamment) caractéristiques de la vie du programme. Les donnés secondaires disponibles et utiles sont extensivement utilisées, tandis que compte tenu du délai imparti à la mission de terrain, et de l’impossibilité de visiter les 9 régions, un échantillon qualitatif de 4 région est constitué, composé de 2 régions de consolidation et de 2 autres d’extension. *La triangulation est le protocole transversal* de la méthodologie. Elle est un principe de confrontation des outils et des perspectives, pour que l’évaluation ne dépende pas exclusivement d’un type et ne soit pas fragilisée par ses limites.

iv. *L’analyse des informations collectées est guidée par les exigences des termes de référence*, à savoir l’établissement des performances du programme autour des critères d’évaluation du CAD/OCDE et des thématiques transversales, notamment le genre et l’inclusion des plus défavorisés, ainsi que, à partir de cette situation factuelle, l’établissement des enseignements et des recommandation qui en résultent. Sur ses différentes entrées qui viennent d’être passées en revue – pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité, questions transversales -, l’analyse garde à l’idée *ce qui en est escompté in fine pour l’évaluation à mi-parcours : déterminer où en est le programme à mi parcours, éclairer les facteurs de performance et les inerties, tirer des enseignements et formuler des recommandations d’ajustement pour mieux guider la conduite du programme dans la seconde moitié de son cycle de vie*. L’évaluation débouche sur des *Enseignements et des Recommandations, destinées à aider la mise en œuvre de la seconde moitié du programme.*

## **Déductions, Conclusions et Recommandations**

### **Déductions**

v. ***Le programme a fait preuve*** de vision stratégique en structurant le concept d’une région comme cadre d’implantation de capacités d’impulsion et de coordination des stratégies de développement orientées vers les territoires. D’abord isolé dans cette démarche, il y a été rejoint par le gouvernement qui s’est appuyé sur lui pour formuler et mettre en œuvre une nouvelle politique de régionalisation faisant des régions des collectivités locales dotées d’autonomie de gestion sur des compétences et avec des ressources transférées. Le programme a donc une longueur d’avance dans la transformation des régions en Mauritanie. Il ne manquera pas d’être vite suivi, l’échelon régional devenant incontournable à tous.

vi. ***Le programme*** a maintenu avec Art International la même dépendance stratégique que le précédent projet avait avec cette entité du PNUD basée à Bruxelles. Sur des dimensions stratégiques telles que la localisation des Objectifs de Développement Durable et la conceptualisation du Développement économique local, mais aussi la mobilisation de ressources, l’essentiel des intrants est attendu du Hub de Bruxelles, avec lequel le programme n’est pourtant plus dans le même lien systémique que Art Mauritanie qui y était arrimé par un cordon ombilical. Cette configuration n’a pas permis au programme de développer des capacités propres solides sur ces questions stratégiques. C’est ainsi que sur la mobilisation des ressources, par exemple, le programme n’a pas pu avancer dans la transformation des opportunités de coopération décentralisée avec des collectivités locales au Brésil, en Espace, en France et au Maroc, opportunités entrouvertes par Art International

vii. ***Avec la faible performance*** en matière de mobilisation de ressources, l’ambition initiale de prendre en charge les quatre régions d’Art Gold et d’y ajouter cinq autres, est devenue une entreprise de dispersion, qui se paie d’une dilution d’effets. Les 1,03 million de dollar disponibles à mi-parcours correspondent à une clé théorique d’allocation de 114,000 USD par région en trois ans, soit moins de 40,000 USD par an. Cette situation est source de frustrations pour les partenaires, surtout en région où ils déclinent les éléments d’engagement non apportés. N’est-il pas pertinent, aujourd’hui, de ramener les ambitions du programme à la hauteur de ses moyens, qui peuvent être améliorés dans la suite du cycle, mais ne seront vraisemblablement pas révolutionnés sur cette durée.

viii. ***Les rapports homme-femmes*** sont un enjeu particulier dans la gouvernance locale. Dans les sociétés encore fortement traversées de traditionalisme comme c’est le cas en Mauritanie, les gaps de genre sont de plus en plus affirmés et assumés du centre vers les périphéries. Le programme a certes abordé cette question dans la partie diagnostic du document de projet, mais sans y rien articuler dans la stratégie d’intervention et ni la refléter dans la matrice des résultats et des ressources qui est son cadre d’opérationnalisation. Aussi, dans la mise en œuvre il est observé un tropisme à construire sur les configurations trouvées en place, sans vraiment inciter à les modifier dans le sens de l’égalité de genre.

### **Conclusion**

#### **Pertinence**

ix. ***Conclusion #1*** : Le programme est pertinent dans le fond de par son alignement sur les priorités nationales du pays en matière de décentralisation et de développement local, telles qu’elles sont reflétées dans les documents stratégiques nationaux et les cadres de coopération des partenaires avec le pays (SCAPP, CPD et UNDAF, ainsi que le Plan Stratégique du PNUD et les ODD)

x. ***Conclusion #2*** : Le cadre des résultats et des ressources, bien que globalement techniquement robuste ne fait cependant pas une réelle place aux thématiques transversales, le genre notamment, alors que l’autonomisation des femmes est un défi important dans le pays***.***

xi. ***Conclusion #3*** : Le programme capitalise certes sur la précédente expérience, Art Gold, mais sans suffisamment en renouveler les approches, ce qui le laisse pratiquement confronté aux mêmes défis.

#### **Efficacité**

xii. *Conclusion #4* : Le programme a consolidé et étendu à d’autres territoires la dynamique initialisée dans le précédent projet, Art-Mauritanie, de création à l’échelon régional d’une capacité de d’impulsion, de coordination et de suivi de stratégies de développement local jusque là éparpillées.

xiii. *Conclusion #5* : Le programme a contribué de manière décisive, par des inputs aussi précieux que tangibles, au développement d’un nouveau cadre institutionnel de la régionalisation, et à l’opérationnalisation des nouvelles collectivités locales créés par ce cadre.

xiv. *Conclusion #6* : Le développement économique local et la localisation des Objectifs de Développement Durable, mais aussi la problématique des partenariats et de la mobilisation de ressources, restent des défis ouverts sur lesquels le programme connait encore des limites importantes.

#### **Efficience**

xv. *Conclusion #7* : L’organisation souple mise en place autour d’une Direction nationale s’appuyant sur l’Unité Gouvernance et les Opérations du Bureau, et bénéficiant de l’appui distant du Hub de Bruxelles, est assez efficace pour permettre au programme une bonne absorption budgétaire.

xvi. *Conclusion #8* : Ce modèle organisationnel a aussi son revers de médaille, dans la mesure où il laisse le programme avec des gaps de capacités stratégiques, comme le montrent les résultats mitigés sur les dimensions stratégiques (localisation des ODD et Stratégie DEL) et la mobilisation de ressources. Dépendant à tous ces égards des inputs en provenance de l’Initiative Art International, il n’a pas toujours les moyens de les transformer.

xvii. *Conclusion #****9*** : L’analyse des valeurs ajoutées spécifiques montre que l’investissement en appui à la politique de régionalisation a généré des valeurs ajoutées proéminentes, là où les renforcements de capacités autour des GTR ne se traduisent pas forcément par une réelle autonomie de ces cadres de coordination et leur ouverture vers d’autres intervenants.

#### **Durabilité**

xviii. *Conclusion #10* : Les évolutions récentes dans le cadre institutionnel de la décentralisation et le nouveau contexte sociopolitique (perspective électorale éloignée) dessinent un environnement plutôt fécondant pour les investissements du programme en faveur de l’émergence de capacités régionales de gestion du développement local.

xix. *Conclusion #11* : Le risque financier sur les acquis est prégnant à court terme mais en dynamique de desserrement sur le moyen et le long terme : le programme n’ayant levé à mi-parcours que le dixième des fonds anticipés, il est vraisemblable que les tensions budgétaires sur la programmation interne se poursuivent durant le reste du cycle ; mais l’entrée en vigueur des transferts de ressources aux régions devrait doter celles-ci de capacités budgétaires propres.

xx. *Conclusion #12* : Si les dynamiques du programme sont très participatives et engagent les acteurs du niveau central et du niveau local, l’appropriation nationale se dégrade du centre vers les périphéries : elle est bonne au niveau de la tutelle ministérielle et plus mitigée au sein des Groupes de Travail Régionaux (toujours dans une logique attentiste vis-à-vis du programme).

#### **Genre et thématiques transversales**

xxi. *Conclusion #13* : Les thématiques transversales, le genre en particulier, sont faiblement reflétées et prises en charge dans le programme, tant dans le cadre logique que dans la mise en œuvre.

### **Recommandations**

xxii. *Recommandation #1* : Recentrer le programme sur le plan géographique, en le concentrant sur deux régions de consolidation et deux autres d’extension, de manière à créer plus d’effets de démonstration capables de vendre plus tard l’expérience et les savoir faire du programme.

xxiii. *Recommandation #2* : Améliorer le cadre de gouvernance du programme et en recentrer la stratégie dans le sens d’une focalisation sur la région en tant que collectivité locale, en y ancrant progressivement la gestion du GTR.

xxiv. *Recommandation #3* : Renouveler les approches de développement de capacités des GTR, en recherchant leur autonomie et leur ouverture à toutes les interventions de développement sur leurs territorialités respectives.

xxv. *Recommandation #4* : Insérer des dispositions pratiques de résorption des gaps de genre à tous les niveaux de la stratégie d’intervention du programme.

xxvi. *Recommandation #5* : Accroître les capacités techniques du programme dans le sens de lui permettre d’assumer plus d’initiatives stratégiques : localisation des ODD, Stratégie de développement économique local, et Mobilisation de ressources.

xxvii. *Recommandation #6* : Elaborer et mettre en œuvre un plan d’action de mobilisation de ressources, et pour exploiter les potentialités existantes dans ce domaine au niveau des bailleurs traditionnels comme dans le cadre des opportunités de coopération décentralisée entrouvertes avec Art International.

# Introduction

## **But et portée de l’évaluation**

1. Cette évaluation est une évaluation mandataire, prévue à la fois dans le document de projet du Programme et dans le plan d’évaluation du Bureau Pays. Elle a pour objet de satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence dans le cadre de cette intervention spécifique. En termes de portée, l’évaluation couvre les trois composantes du projet : (i) Renforcer l'échelon régional dans un système de gouvernance territoriale multi - acteur et multi - niveau aligné à la localisation des ODD ; (ii) Piloter la mise en place d’un cadre stratégique et opérationnel pour le DEL et (iii) Renforcer le dispositif de suivi et d’évaluation des activités de développement au niveau régional. Elle couvre également les 9 régions concernées par l’intervention : les 4 régions initiales du projet ARTGOLD et les 5 nouvelles régions touchées par l’extension.

2. A côté des axes stratégiques, l’évaluation examinera également les dimensions transversales, notamment l’égalité homme-femme et le ciblage des plus vulnérables. Enfin, l’évaluation a vocation à s’articuler autour des critères du Comité d’Aide au Développement (CAD) de l’Organisation de Coopération pour le Développement Economique (OCDE) : Pertinence, Efficacité, Efficience, Impact et Durabilité.

## **Objectif et destinataires et utilité de l’évaluation**

3. L’objectif général de l’évaluation est de fournir aux partenaires du projet les informations nécessaires pour apprécier les réalisations du programme, tirer des enseignements et capitaliser sur les bonnes pratiques, ainsi que tous autres éléments permettant une prise de décision sur la suite du programme. Les parties prenantes au projet destinataire de l’évaluation sont le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), les partenaires nationaux, notamment les Ministères de l’intérieur et de la décentralisation (MIDEC) et le Ministère de l’Economie et des Finances (MEF). Ils utiliseront les conclusions de cette évaluation pour, en cas de besoin, ajuster le programme et le rendre mieux adopté aux éventuels changements intervenus dans le contexte de sa formulation, et tirer les enseignements appropriés pour rendre plus efficace la mise en œuvre de la seconde moitié du cycle de vie du programme.

## **Identification succincte[[1]](#footnote-2) du programme évalué**

4. Le programme objet de cette évaluation est le Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Local, couramment dénommé PAGOURDEL. Il s’étend sur une période allant de 2017 à 2021, soit un cycle de vie de quatre (04) années. Selon son document de base, le programme couvre neuf (09) des treize (13) régions que compte le pays. Quatre (04) régions sont des espaces de consolidation de résultats en provenance du précédent projet ARTGOL, et les cinq (05) autres des espaces d’extension. Le programme comptait sur un budget initial de Dix millions de dollar américain à répartir entre 15% pour le Gouvernement, 15% pour le PNUD et 70% restant à mobiliser auprès des autres partenaires au développement. La modalité de mise en œuvre est l’exécution nationale (NEX).

## **Structure du rapport d’évaluation**

5. Le rapport de cette évaluation est réglé sur les instructions du Guide d’évaluation du PNUD, édition Janvier 2019, et les exigences des Termes de référence de la mission. Ces instructions et les questions spécifiques des TDR sont rappelées devant chaque section. Le canevas du rapport est comme suit.

* Page de couverture
* Nom de l’intervention d’évaluation
* Calendrier de l’évaluation et date du rapport
* Pays de l’intervention d’évaluation
* Noms et organisations des évaluateurs
* Nom de l’organisation initiant l’évaluation
* Remerciements
* Table des matières
* Liste des acronymes et abréviations
* Résumé exécutif
* Introduction
* Description du Programme
* Etendue de l’évaluation et objectifs
* Etendue de l’évaluation
* Objectifs de l’évaluation
* Critères d’évaluation
* Questions relatives à l’évaluation
* Approche et méthodes d'évaluation
* Sources de données
* Echantillon et cadre d’échantillon
* Procédures et instruments de collecte de données
* Normes de performance
* Participation de la partie prenante
* Considérations éthiques
* Informations relatives à l’historique sur les évaluateurs
* Principales limitations de la méthodologie
* Analyse des données
* Déductions et conclusions
* Recommandations
* Enseignements tirés
* Annexes du rapport
* Termes de référence pour l’évaluation
* Documentation supplémentaire relative à la méthodologie, comme la matrice d’évaluation et les instruments de collecte des données (questionnaires, Guides d’entretien, protocoles d’observation, etc.) si besoin
* Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
* Liste des documents d’aide révisés
* Modèle des résultats ou cadre des résultats du programme
* Tableaux de résumé des déductions, comme les tableaux présentant les progrès vers les produits, les cibles et les objectifs relatifs aux indicateurs établis
* Biographies succinctes des évaluateurs et justification de la composition de l’équipe
* Code de conduite signé par les évaluateurs

## **Enchaînements du rapport**

6. Cette architecture satisfait à plusieurs exigences de cette évaluation. D’abord sont déclinées la finalité, la portée, les destinataires et l’utilité de l’évaluation. Puis est décrite le programme qui est évalué. La présentation de la méthodologie vient ensuite informer sur comment l’évaluation est conduite, en n’omettant pas les limitations et leurs techniques de mitigation. Puis les analyses et conclusions subséquentes sont présentées en suivant les questions d’évaluation organisées dans le cadre des critères du Comité d’Aide au Développement (CAD), de l’Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE). Enfin, les annexes renferment toutes les pièces qui ont servi d’intrants à la production du rapport et auxquelles il est loisible au lecteur de se reporter pour mieux comprendre le soubassement méthodologique, factuel et événementiel de l’évaluation.

## **Logique d’efficacité : comment les parties peuvent tirer profit du rapport**

7. A partir de la méthodologie retenue, appliquée notamment à la collecte de données et aux analyses subséquentes, la revue et l’analyse des rendus du programme permettent d’informer les parties sur les différents seuils de performance du programme ainsi que les conclusions, apprentissages et recommandations qui en résultent. Les parties prenantes peuvent alors s’appuyer sur ces extrants d’évaluation pour prendre les décisions appropriées, à même de favoriser une meilleure mise en œuvre de la seconde partie du cycle de vie du programme.

# Description du Programme

## **Caractéristiques stratégiques du programme**

"Décrire ce qui est évalué, qui cherche à en bénéficier, et le problème ou le sujet qu’elle cherche à aborder."

8. Héritier du précédent projet ARTGOLD-Mauritanie (2010-2015) dont il contribue à consolider les acquis, le PAGOURDEL, 2017-2021, vise à promouvoir les outils d’un développement local durable effectif, mieux articulé, plus équitable, plus équilibré et inclusif, avec un impact concret sur les conditions de vie des populations. A cet effet, trois priorités stratégiques luit sont assignées :

1. Renforcement de la gouvernance régionale et du développement local, à travers l’implication et l’engagement des acteurs concernés aux différents niveaux
2. Introduction d’un cadre de planification stratégique intégré, sensible au genre qui permette de rationaliser et coordonner les interventions de développement
3. Mise en place de mécanismes de financement adéquats qui permettent de traduire les processus de gouvernance et de planification en actions d’impact sur les conditions de vie des communautés locales.

## **Cadre de Résultats, Hypothèses**

9. Les cadre des résultats et des ressources du programme est comme suit :

**Composante/**Résultat **I : Renforcement de l'échelon régional dans un système de gouvernance territoriale multi- acteur et multi niveau aligné à la localisation des ODD**

* Produit 1.1. : Les mécanismes et processus de concertation et planification stratégique à l’échelle régionale sont opérationnels dans les wilayas d’intervention
	+ Indicateurs Produit 1.1. :
		- Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de planification stratégiques opérationnels [échelle de 1-5)
		- Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de budgétisation opérationnels [échelle de 1-5)66
		- Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de Suivi stratégiques opérationnels [échelle de 1-5)
* Produit 1.2 : Un cadre de référence et des outils pour la localisation des ODD sont opérationnels au niveau régional et local
	+ Indicateurs Produit 1.2. :
		- Nombre de plans de développement régional élaborés, validés et adoptés par les autorités régionales après diagnostic et consultation territoriale avec d’alignement aux politiques et stratégies nationales / SCAPP

**Composante/Résultat II : Mécanisme et pilotage du cadre stratégique pour le Développement Economique Local (DEL)**

* Produit 2.1 : Un mécanisme décentralisé de financement du DEL est mis en place et opérationnel
	+ Indicateurs Produit 2.1. :
		- 2.1.1 Nombre de projets financés en alignement aux stratégies et plans de développement aux différents niveaux (régional/local)
		- 2.1.2. Nombre d’initiatives et projets à l’échelle intercommunale identifiée en cohérence avec le cadre stratégique régionale
		- 2.1.3 Nbre de lignes de financement DEL mis en place
		- 2.1.4. Nombre d’ADR établies avec un statut et un mandat conforme aux hypothèses sur leur rôle
* Produit 2.2. : Des ‘écosystèmes’ régionaux de services d’appui au développement productif et à l’emploi sont mis en place
	+ Indicateurs Produit 2.2.
		- 2.2.1 Nombre de Centres Services intégrés/multisectoriels établis et fonctionnels à l’échelle régionale
		- 2.2.2 Nombre de centres/réseaux d’innovation sectorielle établis à l’échelle locale
		- 2.2.3 Nombre de personnes/groups/PME appuyées

**Composante/Résultat II : Dispositif de Suivi et d’évaluation des activités de développement au niveau régional et de gestion du Programme**

* Produit 3.1. : Un dispositif de Suivi et d’évaluation des activités de développement au niveau régional est renforcé et opérationnalisé
	+ Indicateur Produit 3.1. :
* Nombre de dispositif régional consolidé pour le suivi et l’évaluation
* Nombre de structures d’appui renforcées et outillées pour être à même de conduire et suivre les processus de (CRPSE, DRDDL)
* Nombre de Base de données spécialisée initiées et appuyée par wilaya
* Produit 3.2 : *la* Gestion du programme est assurée
* Indicateur Produit 3.2. :
* % des activités réalisées et des progrès enregistrés dans la mise en œuvre

10. ***Théorie du changement et hypothèses de base*:** Le programme est constitué autour d’une théorie du changement : elle part de l’observation que la décentralisation et le développement local ne sont pas encore pleinement effectifs en Mauritanie ; puis elle situe les causes de cette situation dans la faiblesses des capacités institutionnelles et l’absence de mécanismes efficaces de planification, de suivi-évaluation et de mise en cohérence des actions de niveaux central, régional et local ; enfin, elle articule sur ces causes des stratégies appropriées : création de mécanismes de pilotage, renforcement de capacités et orientation vers des sources de financement adaptées.

## **Bénéficiaires directs et indirects du programme**

11. Les bénéficiaires du programme sont les institutions nationales, déconcentrées et décentralisées, de la Mauritanie, ainsi que les populations des zones d’intervention. Le Ministère chargé de la Décentralisation en retire un développement de capacités en ligne avec ses efforts pour mettre en œuvre les stratégies nationales dans ce domaine, notamment la mise en place récente d’un nouveau concept de région comme collectivité locale administrée par des élus au suffrage universel. Ces nouvelles entités territoriales bénéficient aussi du programme qui accompagne leur conceptualisation et leur opérationnalisation progressive. Le programme profite également aux populations locales à travers les capacités de gouvernance de proximité suscitées dans les exécutifs régionaux, et les microprojets communautaires développés à la base à leur avantage direct. D’une manière générale, les acteurs du secteur de la décentralisation et du développement local, comme les autres partenaires techniques et financiers, peuvent aussi tirer profit des cadres de coordination installés dans les régions pour faciliter la mise œuvre de leurs interventions.

## **Liens du programme avec les priorités nationales**

12. Le PAGOURDEL s’insère parfaitement dans le cadre de la nouvelle Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP) de la Mauritanie, en vigueur depuis 2016, affiche clairement des ambitions en matière de décentralisation et de développement local. Elle articule ses priorités dans ce domaine autour de trois axes d’intervention clés : (i) Soutenir une régionalisation effective pour encadrer le développement local dans une perspective de gouvernance multi niveaux et d’harmonisation et coordination des interventions sectorielles, ainsi que les différents programmes et instruments existants ; (ii) Promouvoir le Développement Economique Local comme un instrument d’intégration et stabilisation socio-économique, en valorisant les potentielles des territoires ; (iii) Assurer la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable à l’échelle locale, en ligne avec les politiques et stratégies nationale.

## **Ancrage dans les cadres de programmation du SNU et du PNUD**

13. L’axe 4 du PNUAD, consacré à la gouvernance en général, à la gouvernance territoriale en particulier, porte bien le programme : "*Amélioration de la gouvernance (économique, démocratique, territoriale et locale, contrôle citoyen de l’action publique) et renforcement des capacités des acteurs*". Le Programme Pays du PNUD relaie parfaitement cette priorité à travers l’Effet 2 (CPD 2012) : "L’administration publique dispose de capacités et compétences accrues pour une conduite plus efficace des politiques de développement, y inclus à travers de l’approche sensible au genre et droits humains", et le Produit 2.5 qui en explicite la dimension régionale et de décentralisation : "*L’administration publique dispose des compétences nécessaires pour assurer la coordination et le pilotage du développement humain et des ODD au niveau régional*". Bien que formulé dans les deux dernières années du cycle de programmation 2012, le PAGOUDEL est également au service de l’Effet 4 PNUAD 2018-2022 repris par le Programme Pays de même cycle du PNUD  : "*Les institutions centrales et locales assurent un pilotage et une coordination plus efficaces et plus transparents des politiques publiques".* En ce qui concerne le Plan Stratégique du PNUD, le programme est ancré dans le Domaine d’action 2 du PS/2014-2017 : "Systèmes de gouvernance démocratique inclusifs et efficaces", visant entre autres "*le renforcement de la gouvernance locale comme niveau le plus proche des citoyens, pour assurer en particulier aux pauvre et aux autres groupes marginalisés, un accès plus équitable aux services*." ; et dans la Solution/Axe stratégique 2 du PS/2018-2021 intitulé€ "*Promouvoir une gouvernance efficace, redevable et inclusive*", et visant, entre autres, un "*Appui innovant pour des capacités de régulation accrues, des cadres légaux améliorés, des institutions et des capacités de gouvernance locale renforcées* ".

14. Le programme sert également la quatrième "Solution distinctive" du Plan Stratégique 2018-2021 dédiée à la "*Gouvernance pour des sociétés en paix, justes et inclusives*". En ce qui concerne précisément les Objectifs de développement Durable, si la décentralisation et le développement les traversent de manière transversale, les ODD 11 sur les "Villes et communautés durables", et 16 sur "*Promouvoir l’avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, donner accès à la justice pour tous et bâtir des institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux*", sous-tendent des stratégies pour un développement local durable.

## **Phase du programme en cours et changements éventuels y intervenus**

15. Le programme PAGOURDEL est à mi-parcours de son cycle de vie. Deux années et demie se sont écoulées depuis l’entrée en activité du programme en 2017. Aucun changement formel acté dans un cadre logique nouveau ou révisé n’a été enregistré dans la période. On note toutefois des événements ayant eu une incidence sur le programme. Si pendant toute l’année 2017, le programme était porté par l’Unité Gouvernance du Bureau, en 2018 un Coordonnateur national a été recruté et chargé de la gestion courante du programme, les staffs du Bureau revenant à un rôle de supervision et d’assurance qualité. Toujours au plan interne, l’absence de ressources autres que les fonds Trac du PNUD et les contributions du gouvernement a amené le programme à revoir ses ambitions. A l’externe enfin, l’entrée en vigueur de la nouvelle politique de décentralisation instituant 13 nouvelles collectivités régionales dont les dirigeants sont élus en 2018. Cette nouvelle donne a amené le programme à s’ajuster pour mieux toucher ces nouvelles entités, en lieu et place d’une ancienne focalisation sur les services régionaux des gouverneurs de région représentant le Président de la république et nommés par lui. Ces ajustements ne se sont pas traduits par des modifications formelles du cadre des résultats et des ressources du programme, mais une révision budgétaire a été nécessaire pour les accompagner. Ces événements n’ont pas de résonnance particulière sur l’évaluation autrement que d’abonder les clés pour comprendre les résultats identifiés.

## **Partenariats au service du programme**

16. Autour du Gouvernement et du PNUD, le programme avait anticipé un réseau de partenariats variés. Etaient notamment pressenties dans ce cadre des interfaces avec la Banque Mondiale et l’Union Européenne (Programme de décentralisation PNIDDLE), l’Agence Française de Développement (Projet VAINCRE), le FIDA (Projet PASK II), et la Coopération Allemande à travers la GIZ en appui au renforcement des capacités de l’administration et des collectivités territoriales. Dans les faits, au bout de deux ans et de demi de mise en œuvre, le programme est toutefois resté exclusivement porté par le PNUD et le Gouvernement. Le PNUD puise dans ses ressources Trac un montant annuel de 250 000 USD, et l’Etat mauritanien apporte une contribution annuelle de 140 000 USD environ (équivalent de 50 millions d’ouguiya). Cette contribution nationale a été disponible en 2018 et 2019, pas en 2017. A côté du Ministère chargé de la Décentralisation, qui gère le programme à travers la Direction Générale des Collectivités Territoriales, le Ministère chargé de l’Economie et des Finances a désigné un point focal chargé du programme.

17. Globalement, les partenariats, financiers en particulier, ont constitué jusqu’ici un défi important à la mise en œuvre du programme. Sur 10 millions de dollar de ressources qui étaient attendues seulement 10% sont mobilisé à mi-parcours. Cette situation est due au fait que les partenaires étaient dans l’ensemble dans une certaine retenue par rapport à la décentralisation en arguant du manque d’un cadre légal stabilisé (avant la nouvelle stratégie régionalisation). L’entrée dans le programme des bailleurs de fonds doit aussi à la volonté des uns et des autres d’avoir une bonne visibilité dans leurs propres programmes.

## **Portée de l’Intervention**

18. ***Portée de l’intervention ; composantes et population cible potentielle*** : Le programme est structuré en trois composantes auxquels correspondent trois résultats stratégiques : (i) Soutenir une régionalisation effective pour encadrer le développement local dans une perspective de gouvernance multi niveaux et d’harmonisation et coordination des interventions sectorielles, ainsi que les différents programmes et instruments existants ; (ii) Promouvoir le Développement Economique Local comme un instrument d’intégration et stabilisation socio-économique, en valorisant les potentielles des territoires ; (iii) Assurer la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable à l’échelle locale, en ligne avec les politiques et stratégies nationale. En résumé, le programme fait de la région un niveau stratégique d’impulsion et de coordination du développement des territoires, appuie à la base des initiatives en faveur de la résilience économique et sociales des populations dans le cadre d’une approche de développement locale, et favorise au niveau régional la formation de capacités de prise en charges des objectifs de développement durable.

19. ***En termes d’envergure***, le programme cible 9 régions administratives sur les 13 que compte la Mauritanie. Ces neuf territoires sont, pour quatre d’entre eux, des zones de consolidation des acquis d’un précédent programme de gouvernance locale, ARTGOLD, et pour les cinq autres des zones d’extension de cette première expérience. Les neuf régions couvrent une superficie de 730 740 km2, représentant 69% du territoire national, pour une population consolidée de 2 560 458 habitants représentant 66% de la population mauritanienne. Malgré ce ciblage régional, le renforcement des capacités des nouvelles autorités régionales élues a couvertes toutes les 13 régions du pays. Par ailleurs, les spécifications démographiques et de territoire ci-dessus sont à relativiser, en termes d’impacts réels, dans le cadre d’un programme qui n’a pas eu beaucoup d’interventions opérationnelles pour toucher des effectifs de populations importants. Les actions ont plutôt été de nature stratégique, même au niveau régional avec la constitution des groupes de coordination du développement et le renforcement des capacités de leurs membres.

## **Ressources totales**

20. Le programme est doté d’un budget prévisionnel de 10 millions USD, réparti entre 1.5 million en provenance du PNUD, 1.5 million de contribution gouvernementale et 7 millions à rechercher auprès des partenaires au développement. A mi-parcours, 10% de ces ressources est disponible pour le programme : 1 030 000 USD dont 280 000 USD fourni par l’Etat et 750.000 USD financés sur ressources PNUD.

21. Le programme est mis en œuvre sous exécution nationale, le Directeur Général des Collectivités Territoriales au Ministère de l’Intérieur et de la Décentralisation en étant le Directeur national. L’exécution opérationnelle repose sur une Unité de Gestion légère, composée d’un Coordonnateur national, d’un Expert national en Suivi-évaluation et deux Volontaires des Nations Unies, ces deux derniers profils étant basés en région. Cette Unité s’appuie sur l’Unité Gouvernance et les Services d’Opérations du Bureau. Enfin sur les dimensions stratégiques et les partenariats, le programme se repose sur Art International Hub mis en place à Bruxelles par le PNUD.

## **Facteurs contextuels d’influence sur le programme**

22. Le programme a été développé dans un contexte peu propice à la décentralisation. Il n’existait pas de cadre opérationnel de politique. La seule expérience de collectivités locales qui existait était celle des communes connue toutefois pour ses limites. Appuyant le niveau régional pour y créer des capacités de coordination stratégique, le programme a dû ancrer ses interventions au sein des wilayas qui sont des services déconcentrés du gouvernement. Ce contexte institutionnel a évolué depuis le démarrage du programme avec la nouvelle politique de régionalisation effectivement entrée en vigueur en 2019, avec l’élection au suffrage universel de 13 assemblées régionales effectivement chargées d’administrer leurs territoires respectifs.

23. L’absence d’un cadre institutionnel robuste au niveau régional a été pour le programme un facteur de gêne pour mobiliser les autres partenaires autour d’une assistance technique et stratégique au niveau de la région qui est le niveau d’intervention du programme. La nouvelle politique de régionalisation est une opportunité pour avoir permis de lever cette contrainte. Le programme a contribué à son avènement en aidant le gouvernement à en élaborer les textes et de base et une fois les assemblées élues à accompagner l’installation et l’opérationnalisation des conseils régionaux qui en émanent. Le défi du programme, à cet égard, est à présent de recentrer ses stratégies d’intervention vers ces collectivités locales d’en faire des foyers d’incubation du développement local de plus en plus attractifs pour les acteurs de le décentralisation, la région étant l’échelon critique pour réussir l’articulation entre le niveau national et le niveau local. Ce contexte nouveau devrait aussi avoir des incidences budgétaires internes. Des ressources sont transférées aux régions par l’Etat central, en accompagnement des compétences de développement qui leur sont concédées par la loi. La loi de finances 2020 en préparation devrait aller dans ce sens selon des sources au sein du Ministère chargé des Finances.

## **Faiblesses de conception**

24. Le cadre logique du programme montre cette limite de ne pas faire de place formelle au genre et l’inclusion sociale, qui n’apparaissent ni dans la formulation des résultats ni dans le libellés des indicateurs et des cibles. Une autre limite de conception est relative à l’exercice de projection des ressources du programme, qui a donné lieu à un budget anticipé manifestement bien ambitieux, dont seulement 10% a pu être mobilisé à mi-parcours. Or les acteurs rencontrés font connaître à cet égard que le programme n’a pas suffisamment tenu compte des enseignements budgétaires tirés de la mise en œuvre du programme précédent ArtGold qui a avait également éprouvé d’énormes difficultés de mobilisation de ressources. Ces contraintes budgétaires auront été une grosse entrave au déploiement opérationnel du PAGOURDEL, générant aussi bien des frustrations parmi les bénéficiaires.

25. Dans la substance, en revanche, la conception du programme a procédé d’une réelle vision stratégique. C’était un défi d’articuler une intervention d’appui à la décentralisation sur l’échelon régional, qui au moment de la formulation n’était pas un centre de compétence décentralisé mais un niveau de commandement qui traitait de questions de sécurité intérieure plus que de problématique de développement. C’est tout à l’honneur du programme d’avoir senti dans la suite de l’intervention AARTGOLD que la région était un niveau pertinent pour l’articulation entre les politiques nationales de développement et leurs déclinaisons, et d’avoir tout au long de la première moitié de sont cycle de vie, accompagné la gestion d’une politique nationale de régionalisation sanctionnée aujourd’hui par l’existence de la région en tant que collectivité locale administrée par un exécutif local élu au suffrage universel et dotée de compétences de développement.

## **Contraintes d’exécution**

26. La mobilisation des ressources est restée un défi non surmonté sur le programme. Alors que le budget prévisionnel s’élève à 10 millions de dollar américain, à mi-parcours 10% seulement en rendu disponible, par le PNUD sur fonds Trac et par le gouvernement. Le programme est donc sous tension budgétaire forte, obligé de travailler à beaucoup moins de capacité financière qu’il n’en prévoyait.

# Etendue et Objectifs de l’Evaluation

## **Etendue de l’évaluation**

27. En termes de portée, l’évaluation couvre les trois composantes du projet : (i) Renforcer l'échelon régional dans un système de gouvernance territoriale multi - acteur et multi - niveau aligné à la localisation des ODD ; (ii) Piloter la mise en place d’un cadre stratégique et opérationnel pour le DEL et (iii) Renforcer le dispositif de suivi et d’évaluation des activités de développement au niveau régional. Elle couvre également les 9 régions concernées par l’intervention : les 5 régions initiales du projet ARTGOLD et les 4 nouvelles régions touchées par l’extension. Tous les effets, produits et activités de ces composantes sont couverts par l’évaluation. A côté des axes stratégiques, l’évaluation examine également les dimensions transversales, notamment l’égalité homme-femme et le ciblage des plus vulnérables. Enfin, l’évaluation a vocation à s’articuler autour des critères du Comité d’Aide au Développement (CAD) de l’Organisation de Coopération pour le Développement Economique (OCDE) : Pertinence, Efficacité, Efficience, Impact et Durabilité.

28. L’évaluation dans sa globalité est programmée sur vingt-cinq jours, parmi lesquels onze sont consacrés à la collecte de données sur le terrain en Mauritanie. Compte tenu de cette durée contraignante toutes les neuf régions ne peuvent être visitées. Il a été retenu entre les partie de faire visiter à l’évaluateur 4 régions, réparties entre 2 parmi les anciennes régions ARTGOLD et 2 parmi les nouvelles régions. Cependant, l’évaluateur a pu rencontrer tous les présidents des conseils de région et leurs secrétaires généraux, profitant de l’occasion offerte par des ateliers auxquels ils participaient à Nouakchott.

29. Selon ses Termes de référence même, les objectifs spécifiques attachés à l’évaluation à mi-parcours du PAGOURDEL sont comme suit :

1. Évaluer les résultats du programme depuis sa mise en œuvre en 2017
2. Analyser et évaluer les mécanismes de mise en œuvre
3. Identifier les points forts, les faiblesses et les contraintes rencontrées au cours de la mise en œuvre du projet
4. Evaluer le niveau de satisfaction des parties prenantes en relation avec les résultats obtenus
5. Évaluer la pertinence, l’efficacité, l’efficience, la durabilité et l’effet des actions menées par le Programme en rapport avec les résultats escomptés
6. Evaluer la prise en compte de la dimension genre et l’approche fondée sur les droits humains dans la conception et la mise en œuvre du programme
7. Tirer les leçons apprises tant positives que négatives de l’expérience de 2 ans de mise en œuvre du Programme
8. Redimensionner éventuellement la zone d’intervention du programme à la lumière des ressources susceptibles d’être mobilisées
9. Formuler des recommandations en vue d’accélérer la mise en œuvre du programme et maximiser l’atteinte des résultats

## **Objectifs de l’évaluation**

30. Cette évaluation est une évaluation mandataire, prévue à la fois dans le document de projet du Programme et dans le plan d’évaluation du Bureau Pays. Elle a pour objet de satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence dans le cadre de cette intervention spécifique. Son objectif général est de fournir aux partenaires du projet, i.e. le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), les partenaires nationaux, notamment les Ministères de l’intérieur et de la décentralisation (MIDEC) et le Ministère de l’Economie et des Finances (MEF), les informations nécessaires pour apprécier les réalisations du programme, tirer des enseignements et capitaliser sur les bonnes pratiques, ainsi que tous autres éléments permettant une prise de décision sur la suite du programme.

31. De manière plus spécifique cette évaluation met à la disposition des décideurs ci-dessus mentionnés les éclairages nécessaires pour réorienter le programme, d’une part, pour le recentrer d’autre part. La réorientation, qui implique la révision du cadre logique actuel, se profile pour permettre au programme de mieux tenir compte du contexte nouveau créé par l’entrée en vigueur de la nouvelle politique de régionalisation. A la formulation du programme, en effet, il n’existait pas de région comme collectivités décentralisée, ce qui est le cas depuis les dernières élections locales organisées en 2019, et au terme desquelles chaque région est administrée par une assemblée élue au suffrage et bénéficie d’un transfert de compétences et de ressources de la part de l’Etat central. L’évaluation est appelée à donner au programme les clés pour intégrer cette nouvelle donne dans la deuxième moitié de son cycle de vie. En ce qui concerne le recentrage, il s’agit pour l’évaluation de constater les contraintes budgétaires vécues par le programme et de lui fournir les critères pour se concentrer sur un nombre de régions plus raisonnable en cohérence avec le stock de ressources qui se profile pour la seconde phase.

## **Critères d’évaluation**

32. Les critères sur lesquels est basée l’évaluation sont la pertinence, l’efficacité, l’efficience, l’impact et la durabilité, complétés par des thématiques transversales comme le genre et l’inclusion des plus vulnérables. L’esprit de ces critères, édictés par le CAD/OCDE et partagés par la communauté des acteurs du développement international, est de permettre une comparabilité des résultats et des leçons apprises des actions de développement, au-delà de la disparité des terrains de mise en œuvre et des sources de financement. Ces critères s’imposent par la valeur ajoutée originale qu’apporte à l’évaluation chacun d’entre eux. C’est ainsi que l’analyse de pertinence permet, en vue d’ajustements appropriés, de voir si les choix fondamentaux du programme à sa formulation sont toujours d’actualité au regard des évolutions qui n’ont pas manqué d’intervenir depuis lors. En d’autres termes, ces options initiales sont-elles toujours justifiées et en phase avec les besoins et les caractéristiques actuels de l’environnement d’accueil du programme ?

33. L’analyse d’efficacité permet de dire aux parties la mesure dans la quelle les attentes actées dans le cadre des résultats et des ressources du programme sont satisfaites ou en train de l’être, en éclairant les facteurs de réussite et les pesanteurs contraires, ce qui rend possible in fine une prise de décision informée. L’analyse d’efficience s’attache à montrer si les ressources au sens général engagées vers ces résultats sont appropriées. Cette double perspective (efficacité/efficience) permet aussi donc de préciser les leviers à actionner pour améliorer le rendent du programme dans la seconde moitié de son cycle de programmation.

34. Bien qu’il n’y ait pas encore assez de recul à mi-parcours pour la formation de véritables impacts, l’analyse de la performance du projet en rapport avec ce critère, permet au moins d’appréhender les acquis et effets intermédiaires induits par les interventions sous revue, en termes d’ébauches de changement ou de marqueurs dans l’environnement, auxquels le programme aura contribué à tout le moins. Toujours compte tenu du manque de recul à mi-parcours, l’analyse de durabilité sert surtout à identifier les facteurs propices et défavorables à la pérennité des acquis éventuels du programme. Enfin, à côté de ces cinq critères, l’évaluation fait aussi le point sur les acquis du programme en matière d’égalité homme-femme et, plus globalement, d’inclusion des groupes sociaux les plus vulnérables.

## **Questions relatives à l’évaluation**

35. Les questions d’évaluation sont comme suit, articulés sur les critères d’évaluation passés en revue dans la section précédente.

**Pertinence**

* Dans quelle mesure le programme était-il conforme aux priorités nationales de développement, aux produits et résultats du programme de pays, au Plan stratégique du PNUD et aux ODD?
* Dans quelle mesure le programme contribue-t-il à la théorie du changement pour le résultat pertinent du programme de pays?
* Dans quelle mesure les leçons tirées d'autres projets pertinents ont-elles été prises en compte dans la conception du programme?
* Dans quelle mesure les points de vue de ceux qui pourraient influer sur les résultats et de ceux qui pourraient fournir de l'information ou d'autres ressources pour l'atteinte des résultats énoncés ont-ils été pris en compte au cours des processus de conception du programme?
* Dans quelle mesure le programme contribue-t-il à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à l'approche fondée sur les droits humains?
* Dans quelle mesure le programme a-t-il été adapté aux changements politiques, juridiques, économiques, institutionnels du pays?

36. Sous le critère de pertinence, les réponses aux questions ci-dessous permettent d’appréhender à mi-parcours le programme reste en phase avec les enjeux et les caractéristiques de son environnement. En d’autres termes, le programme est-il toujours en partie e=ou en totalité le cadre approprié pour contribuer significativement à la résolution des problématiques du milieu. Donner ces réponses permet aux décideurs de savoir s’ils doivent infléchir, ajuster, recentrer, etc. le programme pour améliorer sa pertinence dans la suite du cycle.

**Efficacité**

* Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué aux résultats et produits du programme de pays, aux ODD, au Plan stratégique du PNUD et aux priorités nationales de développement?
* Dans quelle mesure les résultats du programme ont-ils été atteints?
* Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou non des produits et résultats escomptés du programme de pays?
* Dans quelle mesure la stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été appropriée et efficace?
* Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l’inefficacité?
* Dans quels domaines le programme a-t-il les plus grandes réalisations? Pourquoi et quels ont été les facteurs de soutien? Comment le programme peut-il s'appuyer sur ces réalisations ou les développer?
* Dans quels domaines le programme a-t-il le moins de réalisations? Quels ont été les facteurs contraignants et pourquoi? Comment peut-on ou pourrait-on les surmonter?
* Quelles stratégies de rechange, le cas échéant, auraient été plus efficaces pour atteindre les objectifs du programme?
* Les objectifs et les résultats du programme sont-ils clairs, pratiques et réalisables dans son cadre ?
* Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du programme?
* Dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre du programme sont-elles participatives et cette participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du programme?
* Dans quelle mesure le programme a-t-il bien répondu aux besoins des mandants nationaux et aux priorités changeantes des partenaires ?
* Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à la réalisation des droits humains ?

37. Sous le critère d’efficacité les réponses aux questions posées permettent aux décideurs de savoir précisément ce que le programme a fait et ce qu’il n’a pas pu faire, ainsi que les raisons qui sont à la base de ce niveau de performances. Connaissant cela, les décideurs savent ce qu’ils doivent faire pour améliorer le rendement du programme dans le suite du cycle.

**Efficience**

* Dans quelle mesure la structure de gestion du programme telle qu'elle est décrite dans le document de programme a-t-elle été efficace pour produire les résultats attendus ?
* Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre et d'exécution des projets du PNUD a-t-elle été efficace et rentable ?
* Dans quelle mesure les ressources financières et humaines ont-elles été utilisées de façon économique ? Les ressources (fonds, ressources humaines, temps, expertise, etc.) ont-elles été allouées de façon stratégique pour atteindre les résultats ?
* Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées efficacement ? Les activités à l'appui de la stratégie ont-elles été rentables ?
* Dans quelle mesure les fonds et les activités du programme ont-ils été fournis en temps opportun ?
* Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés par le PNUD garantissent-ils une gestion de programme efficace et efficiente ?

38. Sous le critère de l’efficience, les réponses aux questions posées permettent de savoir dans quelle mesure avec une unité monétaire le programme a su ou non faire au mieux dans la réalisation ou l’approche des résultats assignés. Les différents leviers d’efficience sont identifiés et leurs degrés d’opérationnalité portés à la connaissance des décideurs qui peuvent de ce fait y articuler les corrections appropriées pour la suite du programme.

**Durabilité**

* Existe-t-il des risques financiers qui pourraient compromettre la durabilité des résultats du projet?
* Dans quelle mesure des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour soutenir les avantages du programme?
* Existe-t-il des risques sociaux ou politiques qui pourraient compromettre la durabilité des produits du programme et la contribution du programme aux produits et résultats du programme de pays ?
* Les cadres juridiques, les politiques et les structures et processus de gouvernance dans le cadre desquels le programme fonctionne présentent-ils des risques qui peuvent compromettre la durabilité des avantages du programme?
* Dans quelle mesure les actions du PNUD ont-elles constitué une menace environnementale pour la durabilité des résultats des projets ?
* Quel est le risque que le niveau d'appropriation par les parties prenantes soit suffisant pour que les avantages du programme soient durables ?
* Dans quelle mesure existe-t-il des mécanismes, des procédures et des politiques permettant aux principales parties prenantes de faire progresser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain ?
* Dans quelle mesure les intervenants appuient-ils les objectifs à long terme du programme?
* Dans quelle mesure les leçons apprises sont-elles documentées par l'équipe de programme sur une base continue et partagées avec les parties concernées qui pourraient tirer des leçons du programme?
* Dans quelle mesure les interventions du PNUD, dans le cadre de ce projet, ont-elles des stratégies de sortie bien conçues et bien planifiées ?
* Que pourrait-on faire pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?

39. Sous le critère de durabilité, les réponses questions posées concourent à éclairer tous les résultats du programme sous l’angle de la pérennité. Les décideurs sont informés sur le degré de viabilité des différents acquis du programme. Ils peuvent alors décider de réorienter les investissements du programme vers ceux qui se découvrent comme les plus viables, ou mettre plus d’efforts sur une stratégie de pérennisation.

**Égalité entre les sexes et autres thématiques transversales**

* Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme?
* Les données des marqueurs de genre attribuées à ce programme sont-elles représentatives de la réalité ?
* Dans quelle mesure le programme a-t-il favorisé, ou a le potentiel de favoriser, des changements positifs en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets non intentionnels ?
* Dans quelle mesure les activités du PNUD dans le pays ont-elles bénéficié aux pauvres, aux autochtones et aux handicapés physiques, aux femmes et aux autres groupes défavorisés et marginalisés ?

40. Dans le cadre des thématiques dites transversales en général, du genre, en particulier, les réponses aux questions soulevées sont de nature permettre aux décideurs d’aller au-delà des réalisations générales du programme pour voir comment les différents segments de la population en bénéficient, et le cas échéant envisage des réorientations pour favoriser l’égalité homme-femme et l’inclusion des groupes les plus fragiles socialement.

# Approche et Méthodes d’évaluation

## **Sources de données**

41. Les sources d’information en appui à l’évaluation sont de deux sortes, primaires (parties prenantes) et secondaires (documents écrits). Les données secondaires, extensivement répertoriés dans les annexes de ce rapport, se résument en deux catégories : (i) (i) la documentation sur le contexte (SCAPP, PNUAD, CPD/PNUD, Stratégies sectorielles décentralisation/développement local, etc.) ; et (ii) les documents de programmation et de mise œuvre du programme (Prodoc, rapports annuels d’exécution 2017, 2018 et Semestre 1 de 2019). Les documents sont identifiés sur la base d’un critère stratégique : leur lien avec le programme et leur intérêt pour le comprendre et savoir ce qui s’y est passé pendant la formulation et cette première séquence de mise en œuvre. La documentation de base est formée par un noyau identifié au départ dans les TDR et les pièces complémentaires que l’évaluateur a découvert en exploitant le fond initial et au travers des entretiens avec les acteurs.

42. Les sources primaires sont constituées des parties prenantes au programme que sont les acteurs suivants : (i) PNUD : Management, Unité Gouvernance, Unité Suivi-évaluation, Unité d’appui basée à Bruxelles ; (ii) Autres Partenaires techniques et financiers : PTF actifs dans la décentralisation ; (iii) Partie nationale stratégique : Ministère de l’Intérieur et de la Décentralisation, Ministère de l’Economie et des Finances ; Association Nationale des Communes de Mauritanie ; (iv) Partie nationale locale : Conseils régionaux en charge de l’administration des régions, Services techniques déconcentrés représentant l’Etat sur le terrain. Les acteurs des classes (iii) et (iv) ci-dessus constituent les bénéficiaires institutionnels du programme. Comme pour les sources secondaires, les sources primaires, répertoriées extensivement en annexe, se composent d’un groupe de base identifié au départ par les TDR et d’ajouts effectués par l’évaluateur au fur et à mesure de l’exploitation des documents et des entretiens.

43. Les sources, secondaires et primaires, apportent une information clé sur le contexte et ses problématiques, d’une part, le programme et les solutions qu’il s’efforce d’apporter à leur endroit, d’autre part. La triangulation de ces différentes sources permet à l’évaluation de ne pas dépendre exclusivement de l’une d’elle et, en particulier de confronter ce que le programme dit de lui-même (rapports de progrès) avec ce que les autres parties prenantes en perçoivent et en dise, pour aboutir à des jugements de performance équilibrés et au plus près de la réalité.

## **Echantillon et cadre d’échantillonnage**

44. Compte tenue de l’impossibilité matérielle de visiter les 9 régions couvertes par le programme, dans le délai de 11 jours initialement imparti à la mission de terrain en Mauritanie, la collecte de données primaires a porté sur un ***échantillon dirigé*** de 4 régions choisies d’accord parties en séance de briefing de la mission, en plus du niveau central où les deux ministères concernés, l’Association des communes, et les PTF ont été rencontrés. Un ***critère d’inclusion*** a présidé à la constitution de l’échantillon, finalement composé de deux régions de consolidation des acquis de l’ancien programme ARTGOLD, et deux autres régions parmi les régions d’extension du nouveau programme. Dans ces quatre régions les deux bénéficiaires institutionnels des appuis du programme ont été retenus de manière systématique : les services techniques rattachés au Gouverneur de région et représentant localement l’Etat central, d’une part, les Services du Conseil régional qui est la nouvelle instance élue chargée d’administrer la région, d’autre part.

45. Avec 4 régions sur 9, l’échantillon représente presque la moitié de l’effectif des territoires sous appui institutionnel. La démographie de l’échantillon (1 441 382 habitants) représente 56% de la démographie des 9 régions appuyées par le programme. Le territoire de l’échantillon représente 43% de la superficie totale des 9 régions appuyées. Ces caractéristiques physiques ont toutefois une significative relative, le programme étant fondamentalement tourné vers le développement institutionnel du niveau régional. A cet égard, les limites statistiques de l’échantillon ont été jugulées par l’opportunité de rencontrer à Nouakchott tous les exécutifs des 13 régions du pays (y inclus donc les 9 ciblées par le programme) : deux focus groupes ont en effet été organisés avec les 13 présidents conseil régional, et les 13 Secrétaires généraux de région, respectivement.

46. Comment les individus de l’échantillon seront-elles approchés ? Elles le seront à travers des entretiens directs ou des protocoles distants pour celles qui ne seront pas physiquement présentes et accessibles (interviews par téléphone ou réseau social). Les entretiens seront individualisés, sauf pour les groupes de bénéficiaires qui seront interviewés en focus groupes homogènes (femmes, jeunes, vulnérables, etc.)

## **Procédures et instruments de collecte de données**

47. Les sources secondaires ont été mises à disposition par le PNUD et la partie nationale à travers la Direction Générale des Collectivités Territoriales. L’évaluateur les a complétées avec des ressources en ligne constituées par lui-même. Les modalités d’accès aux sources ont été modulées pour revêtir un caractère approprié par rapport à la contingence des sources elles-mêmes. Les entretiens directs ont été utilisés pour les sources primaires accessibles à l’évaluateur ; des protocoles distants utilisant le courrier électronique et la communication Skype, ont été utilisés pour les sources qui n’étaient pas physiquement présentes et accessibles. Les entretiens eux-mêmes étaient individualisés en règle générale, sauf pour deux focus groupes organisés avec les Présidents de région, et les Secrétaires généraux de région, respectivement. Les focus groupes ont été pratiqués dans ce cadre pour optimiser le temps qui était alloué à l’évaluateur en marge d’ateliers de renforcement de capacités qui étaient des événements indépendants de l’évaluation. La triangulation des sources et des protocoles a favorisé la constitution de données robustes ne dépendant ni d’une seule source ni d’un protocole unique.

## **Normes de performance**

48. Les normes invoquées comme références sont, pour les critères d’efficacité/impact, ***les indicateurs*** portés à cet effet dans le cadre des résultats et des ressources du Programme (Prodoc) et leurs ***cibles respectives***. Pour les autres critères du CAD, le cadre logique n’en traitant pas, et n’en donnant donc pas les moyens de vérification (indicateurs de performance), l’évaluateur ***détermine les éléments de raison qui les constituent et apprécie leur degré de présent dans les rendus du programme***. Par exemple, ***l’alignement du programme sur les priorités nationales***, est un élément clé pour décider de la pertinence. Autre illustration, sur un autre critère, ***l’existence ou non de financements relais*** est un élément clé pour formuler le pronostic de durabilité des acquis du programme.

## **Participation des parties prenantes**

49. Les parties prenantes ont préparé et accompagné l’évaluation autour des spécialisations suivantes. Il s’agit du PNUD, à travers le Bureau Pays, le Bureau régional à Addis et l’Unité d’appui à Bruxelles, d’une part, et de la partie nationale au niveau central et local, d’autre part. Les Bureaux Pays et Régional, ont contribué au design de l’évaluation et au processus de révision de ses produits. Le Bureau Pays et l’Unité d’appui de Bruxelles ont été consultées comme sources de données. La partie nationale a notamment participé comme source de données et acteur du processus de révision des produits. Enfin le Bureau Pays et la Partie nationale stratégique ont vocation à être les acteurs de la mise en œuvre des recommandations de l’évaluation.

## **Considérations éthiques**

50. L’Evaluateur se conformera strictement aux prescriptions éthiques et professionnelles du Groupe des Nations Unies pour l’Evaluation, avec acception totale et respect scrupuleux de son Code de conduite. Plus spécifiquement, pour garantir à la mission le plus haut standard, les attitudes suivantes ont été observées :

* Assurer aux sources toute la confidentialité et l’anonymat nécessaires
* Donner un égal respect aux parties prenantes interviewées
* Respecter la liberté de parole des interlocuteurs
* Respecter la diversité des acteurs et la refléter dans un échantillonnage inclusif, avec une attention particulière vers les femmes et les parties vulnérables
* Utiliser les protocoles appropriés pour toucher adéquatement les femmes et les plus
* défavorisés
* Faire comprendre, d’entrée, à tous les interlocuteurs que l’Evaluateur n’est ni staff du PNUD, ni membre d’aucune autre partie prenante, mais un professionnel externe et indépendant qui recherche du feedback sur le Programme et sa mise en œuvre
* Traiter avec tous dans la transparence, le respect et la sérénité
* S’écarter de toutes pratiques prohibées par le droit et la morale

## **Informations relatives à l’historique sur les évaluateurs**

51. L’évaluation a été conduite par un seul Consultant, International, Cheikh FAYE (Mr). Il est titulaire d’un Diplôme d’Etudes Approfondies en Gestion de Projet, et d’une Maîtrise en Sciences Sociales. Il a dirigé plusieurs dizaines de missions d’évaluation de projets, programmes et politiques de développements pour le Systèmes des Nations Unies, en Afrique et en Amérique latine. Ancien Secrétaire Général du Ministère de l’Economie, des Finance et du Plan, de la République du Sénégal, il est aussi Fondateur-Directeur Général de GAMMA INGENIERIES - Etudes et Conseil.

## **Principales limitations de la méthodologie**

52. ***Les limites potentielles de la méthodologie*** sont celles des évaluations basées sur des outils qualitatifs. Les sources secondaires et primaires ont leurs limites respectives. Les premières, surtout s’agissant des rapports de progrès d’où est tiré l’essentiel des informations statistiques, renvoient à des auteurs qui ne sont pas indépendants, en l’occurrence des staffs internes engagés dans l’exécution du programme, qui peuvent donc développer à leur insu ou volontairement des biais favorables. Les sources primaires, quant à elles, même choisies avec précaution et inclusivité, restent un échantillon qualitatif non aléatoire, avec donc une représentation toujours discutable. En d’autres termes, on peut toujours interroger la mesure dans laquelle une observation empirique ou l’opinion d’un ou de plusieurs acteurs sont objectifs et ou significatifs de ce qui s’est passé dans l’ensemble du programme.

53. La ***stratégie de mitigation de ces défis*** tient dans la rigueur d’une triangulation systématique des sources et des données. A cet égard, à ***un premier niveau de concordance interne***, les documents sont d’abord examinés dans leur cohérence intrinsèque pour déterminer leur qualité propre et la fiabilité susceptible d’en découler. Puis, sur un même sujet les différents documents disponibles sont confrontés entre eux pour dégager ***un second registre de concordance*** et d’éventuelles discordances. Les entretiens sont à leur tour convoqués et leurs indications mises en regard de ce qui ressort des données secondaires, pour déterminer ***un troisième niveau de concordance/discordance***. Enfin, les ressources documentaires et les opinions des parties prenantes interviewées sont confrontées aux observations directes issues des visites de réalisations et autres actifs du programme sur le terrain, pour faire ressortir ***concordances et dissemblances du quatrième niveau***. Les conclusions de l’évaluation ressortent plus ou moins robustes selon qu’elles sont plus ou moins sous-tendues par des concordances de faits et d’opinions des premier, deuxième, troisième et quatrième niveaux.

# Analyse des données

54. L’existence de données adéquates est une condition préalable à une analyse robuste. Cette évaluation s’appuie sur des données étendues et globalement satisfaisantes. Toutefois, une partie des sources primaires entrevues pour documenter la situation des financements potentiellement disponibles pour le secteur de la décentralisation n’a pas pu être touchée en fin de compte (2 PTF sur 4 rencontrés !). En effet deux paritaires, bailleurs de fonds traditionnels du secteur, n’ont pu accorder des entretiens à l’évaluateur (les personnes ressources ciblées étaient en vacances annuelles dans toute la période d’évaluation). Pour juguler cette limite, l’évaluateur s’est rabattu sur leurs documentations disponibles en ligne, pour apprécier, ne serait-ce que de loin, les perspectives de financement de ces partenaires en direction de la décentralisation et du développement local en Mauritanie. Au total, une gamme variée de données a été collectée, et éprouvée par plusieurs niveaux de triangulation déjà restitués dans le paragraphe précédent.

55. ***L’analyse des informations collectées est guidée par les exigences des termes de référence***, à savoir l’établissement des performances du programme autour des critères d’évaluation du CAD/OCDE et des thématiques transversales, notamment le genre et l’inclusion des plus défavorisés, ainsi que, à partir de cette situation factuelle, l’établissement des enseignements et des recommandation qui en résultent. Dans le cadre du ***critère de pertinence***, il sera établi sur le plan stratégique comment le programme se positionne à mi-cycle : est-il toujours le cadre de résolution approprié pour les problématiques prégnantes du pays dans la décentralisation et le développement local ? Les limitations éventuelles sur sa pertinence actuelle servent de point d’ancrage de propositions d’ajustement.

56. Dans le cadre du ***critère d’efficacité***, le niveau de livraison des produits et de réalisation des résultats actés dans le cadre logique du programme, est déterminé, en se référant aux indicateurs prévus à cet effet. En regard de chaque attente et des réalisations correspondantes, les facteurs favorables et d’échec sont passés en revue, pour articuler là aussi, in fine, des apprentissages propice à l’amélioration de l’efficacité de la suite du programme. ***L’analyse d’efficience*** complète ce tableau en mettant en exergue la qualité des liaisons entre les rendus stratégiques et les ressources engagées (coût-bénéfice optimisé ?). L’efficience est également considérée sous l’angle des plus-values apportées au programme par la qualité des ses processus de mise en œuvre, à travers globalement les performances ou les inerties du modèle organisationnel et de ses différentes fonctions structurelles.

57. En rapport avec le ***critère d’impact***, et au-delà des produits et résultats spécifiques mis en lumière sous le critère d’efficacité, l’analyse recherche à montrer à travers quels marqueurs d’effet, quelles traces, le programme est, à mi-parcours, en train d’imprimer dans son environnement. Sous les différentes composantes, quelque chose est-il en train de changer du fait de l’action du programme ? Il est distingué à ce niveau entre les effets institutionnels formels comme la "*création d’un mécanisme de planification ou de coordination*", et ce que leur fonctionnement a "*induit comme valeur ajoutée dans le jeu des institutions locales et le mieux-être des populations à la base*".

58. ***Attribution versus contribution*** : L’analyse d’impact intègre aussi bien le défi couramment rencontré à ce niveau : comment attribuer à un programme un changement rencontré dans son environnement de mise en œuvre. A cet égard les intrants fournis par le programme sont bien tracés pour déterminer dans quelle mesure ils sont la cause exclusive d’un effet ou des contributions parmi d’autre (ce qui est la règle dans un progrmame de développement institutionnel).

59. Sous le critère de la ***durabilité*** les éléments clés considérés comme déterminants de la pérennité des acquis du programme sont la ***robustesse technique des produits livrés qui les sous-tendent***, le niveau de leur ***appropriation par les bénéficiaires***, mais aussi ***l’existence de moyens budgétaires courants*** en l’absence des subsides du programme. La qualité technique des rendus d’un programme est un préalable à toute durabilité en effet, car aucun effet ou bénéfice ne saurait durer s’il n’est pas porté par un actif solide. L’appropriation nationale est aussi une dimension fondamentale, car si l’actif de base est solide mais non ou mal reconnu comme le leur par ses bénéficiaires, il n’est pas longtemps entretenu, exploité et rentabilisé après la clôture du programme. Enfin, les ressources dédiées sont aussi un marqueur important d’une volonté de pérennisation, pour éviter justement que tout s’arrête à l’épuisement des concours du programme.

60. Sous l’angle des ***dimensions transversales***, qui sont présentes dans les effets sus generis du CPD et du PNUAD, mais complètement tus dans la matrice proprement dite des résultats attendus du programme, l’analyse détermine au premier degré, la représentation des femmes, des vulnérables et autres populations marginalisées, dans les bénéfices du programme, en mettant en exergue, dans la mesure du possible, comment ils sont présents dans ce que le programme a fait autour de chaque indicateur de produit et de résultat. Mais au-delà de cette approche extensive de dénombrement, l’analyse s’évertue également à déterminer si les différentes stratégies du programme incluent ou non des dispositions appropriées pour promouvoir l’égalité homme-femme, l’inclusion et la participation des minorités et des groupes défavorisés.

61. ***Notation des performances*** : Aux fins d’une bonne lisibilité des résultats documentés par l’analyse, celle-ci est articulée, généralement parlant, à une notation des différentes performances. Une échelle graduée comptant jusqu’à 6 niveaux de satisfaction est utilisée : *6 Très satisfaisant ; 5 Satisfaisant ; 4 Modérément satisfaisant ; 3 Modérément Insatisfaisant ; 2 Insatisfaisant ; 1 Très insatisfaisant.*

62. Sur ses différentes entrées qui viennent d’être passées en revue – pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité, questions transversales -, l’analyse garde à l’idée ***ce qui en est escompté in fine pour l’évaluation à mi-parcours : déterminer où en est le programme à mi parcours, éclairer les facteurs de performance et les inerties, tirer des enseignements et formuler des recommandations d’ajustement pour mieux guider la conduite du programme dans la seconde moitié de son cycle de vie***.

63. ***Enseignements tirés de l’évaluation*** : la revue des situations vécues et des attitudes construites pour y répondre tout au long de l’exécution du programme débouche sur des leçons apprises appelées à servir la suite du programme mais aussi d’autres expériences similaires. Une leçon apprise conceptualise, avec ou sans la réponse du programme, une difficulté/contrainte d’exécution remarquable de par ses conséquences réelles ou potentielles sur le programme, et qui montre un risque élevé de se reproduire si elle n’est pas traitée adéquatement. D’un autre côté, une leçon apprise peut aussi porter sur une niche d’opportunité/bonne pratique dont l’évaluation montre qu’il est pertinent de la mettre en valeur pour qu’à l’avenir il en soit retiré un meilleur parti.

64. ***Recommandations issues de l’évaluation*** : les recommandations sont ancrées dans les constats et les leçons apprises générées par l’évaluation. En particulier, chaque recommandation aide le programme, dans sa deuxième moitié de vie, à résoudre un problème ou une problématique identifiés par l’évaluation, ou à tirer un meilleur parti d’une niche d’opportunités dont l’évaluation montre par ailleurs qu’elle n’est pas suffisamment valorisée dans la phase sous revue. ***Les recommandations seront claires, concises, limitées nombre limité, et raisonnablement réalisables***. Sont également clairement spécifiés leurs ***destinataires*** et ***acteurs***, d’une part, les ***délais*** et les ***moyens*** de leur mise en œuvre, d’autre part.

# Déductions et Conclusions

## **Déductions**

### **Pertinence**

65. ***Dans quelle mesure le programme était-il conforme aux priorités nationales de développement, aux produits et résultats du programme de pays, au Plan stratégique du PNUD et aux ODD****?* Le programme est aligné sur les priorités nationale car la Mauritanie est dans une dynamique de mise en lace d’une politique de décentralisation, déjà actée par l’existence de longue date de collectives locales communales, et confortée en 2019 par l’érection des régions en nouvelles entités décentralisées dirigées par des assemblées élues au suffrage universel et dotées de compétences de développement transférées par le loi. Enfin la Stratégie de Croissance Accélérée et Prospérité Partagée (SCAPP), fait de la région un échelon de planification pertinent pour faire l’articulation stratégique entre le niveau central et l’échelon local, et prévoit, à cet effet, ses déclinaisons en Stratégies de Croissance Régionale Accélérée et de Prospérité Partagée.

66. Au regard des outils programmation du Système des Nations Unies, le programme est ancré dans l’Axe 4 du PNUAD, "Amélioration de la gouvernance (économique, démocratique, territoriale et locale, contrôle citoyen de l’action publique) et renforcement des capacités des acteurs", et contribue à l’Effet 2 du Programme Pays du PNUD (CPD/2012) : "*L’administration publique dispose de capacités et compétences accrues pour une conduite plus efficace des politiques de développement, y inclus à travers l’approche sensible au genre et droits humains.*", dont le cinquième Produit précise bien que le niveau régional est visé autant que le niveau central : "L’administration publique dispose des compétences nécessaires pour assurer la coordination et le pilotage du développement humain et des OMD au niveau régional."

67. Le Programme est aussi aligné sur l’Effet 4 PNUAD/CPD-PNUD/2018-2022 : "*Les institutions centrales et locales assurent un pilotage et une coordination plus efficaces et plus transparents des politiques publiques" ; et,* plus spécifiquement sur son Produit 4 : "L*'administration publique et les autorités décentralisées ont les capacités techniques, financières et organisationnelles nécessaires pour mettre en œuvre des politiques de gouvernance régionale sensibles aux droits de l'Homme et au genre*". En ce qui concerne le Plan Stratégique du PNUD, le programme est ancré dans le Domaine d’action 2 du PS/2014-2017 : "Systèmes de gouvernance démocratique inclusifs et efficaces", visant entre autres "le renforcement de la gouvernance locale comme niveau le plus proche des citoyens, pour assurer en particulier aux pauvre et aux autres groupes marginalisés, un accès plus équitable aux services." ; et dans la Solution/Axe stratégique 2 du PS/2018-2021 intitulée "*Promouvoir une gouvernance efficace, redevable et inclusive*", et visant, entre autres, un "*Appui innovant pour des capacités de régulation accrues, des cadres légaux améliorés, des institutions et des capacités de gouvernance locale renforcées* ".

68. ***Dans quelle mesure le programme contribue-t-il à la théorie du changement pour le résultat pertinent du programme de pays?*** L’Effet d’ancrage du programme dans le CPD est : "*L’administration publique dispose de capacités et compétences accrues pour une conduite plus efficace des politiques de développement, y inclus à travers l’approche sensible au genre et droits humains."* Dans ce cadre stratégique, un levier important de l’efficacité de l’administration publique est son rapprochement d’avec les citoyens utilisateurs, ce que le programme promeut en appuyant l’émergence de collectivités régionales réellement décentralisées, capables de relayer dans leurs territorialités respectives, les stratégies nationales de développement. Le programme est décisif dans l’émergence de ces nouvelles entités publiques pour avoir accompagné l’écriture de leur cadre institutionnel et l’opérationnalisation de leurs exécutifs élus.

69. ***Dans quelle mesure les leçons tirées d'autres projets pertinents ont-elles été prises en compte dans la conception du programme?*** Le programme est né à la suite de la clôture d’un précédent programme d’appui à la décentralisation, ARTGOLD. Mis en œuvre dans la période 2010-2015, cette intervention a laissé en place des acquis dont la nécessaire consolidation justifie en partie la formulation du PAGOURDEL. Fondamentalement les Groupes de Travail Régionaux créés dans le cadre du premier projet, comme outil de pilotage et de coordination au niveau régional, constituent un acquis fondamental passé de l’un à l’autre programme. Le PAGOURDEL fortifie ce résultat dans les 4 régions ART et l’étend dans 5 autres régions, tellement il constitue une valeur ajoutée dans la mise en place de capacités d’impulsion, de coordination, de mise en œuvre et de suivi des stratégies de développement à l’échelle des territoires.

70. Si ART a été mis en œuvre, et en a quelque peu été handicapé, dans un contexte d’absence de cadre institutionnel pour une gouvernance régionale décentralisée, le programme a œuvré avec le gouvernement pour faire naître un tel cadre, et y est parvenu. La politique de régionalisation s’est traduit par la mise en place de nouvelles collectivités locales : 13 régions dotées de compétences transférées par l’Etat central et administrées, dans le cadre d’une autonomie fixée la loi, par des assemblées élues au suffrage universel. Là où ART ancrait exclusivement son action dans les services déconcentrés de l’Etat attachés à gouverneurs de régions nommés, le PAGOURDEL peut enfin ancrer des capacités de développement dans des instances exécutives décentralisées, représentant les populations qui les ont élues.

71. Sur les contenus budgétaires, il ressort en revanche que le programme n’a pas tiré les leçons issues des défis que le projet ART avait rencontrés à cet égard. Ce projet avait un résultat dédié à la levée de fonds au profit des capacités régionales créées. En fin de compte cette dimension de levier financier a très peu été réussie. A suite, le PAGOURDEL a comme maintenu cette ambition budgétaire et pour le moment se révèle impuissant à la réaliser. EN effet à mi-parcours seulement 10% des ressources anticipées par le programme sont au rendez-vous. Dans le premier projet, le financement était entravé par un secteur de la décentralisation insuffisamment attractif car handicapé l’absence d’un cadre institutionnel opérationnel. Ce cadre vient à peine de se mettre en place formellement et son opérationnalisation et l’engagement véritable des partenaires en sa faveur devrait encore prendre du temps, ce qui veut dire que la question des ressources continuera encore à être un défi dans la seconde moitié du cycle de vie du PAGOURDEL.

72. En matière de partenariats, le programme a conservé un tropisme ART GOLD alors que la relation avec Art International n’est plus tout à fait la même. Le Hub de Bruxelles était dans un lien ombilical avec le programme précédent, ce qui n’est plus le cas avec le PARGOUDEL dont il a accompagné la formulation et soutient encore, entre autres, la dimension partenariats international. Pour saisir et valoriser les interfaces de coopération décentralisée apportées par l’équipe de Bruxelles, le programme devait construire progressivement des capacités internes propres au sein de l’Unité de gestion ou de manière plus ouverte dans la partie nationale.

73. ***Dans quelle mesure les points de vue de ceux qui pourraient influer sur les résultats et de ceux qui pourraient fournir de l'information ou d'autres ressources pour l'atteinte des résultats énoncés ont-ils été pris en compte au cours des processus de conception du programme?*** A l’interne, le Bureau Pays a été accompagné dans la formulation du programme par l’équipe de l’Initiative ART International basée à Bruxelles et qui possède une bonne exposition sur les sources de financement internationales. Au niveau national, l’exercice de formulation a été dûment endossé par le gouvernement à travers la Direction Générale des Collectivités Territoriales du Ministère de l’Intérieur et de la Décentralisation. Un point focal au sein des départements de l’Economie et des Finance a été participé au processus. Cet engagement de l’Etat s’est traduit par une contrepartie nationale annuelle de 140,000 USD régulièrement mobilisée à partir de 2018, et qui vient s’ajouter les 250,000 USD annuellement débloqués par le PNUD. Au niveau régional, les services déconcentrés autour ds gouverneurs de région ont été associés à l’élaboration du programme. Les textes réglementaires organisant les Groupe de Travail Régionaux (GTR), principaux outils de coordination à l’actif du programme, sont pris par les gouverneurs.

74. Les nouvelles autorités décentralisées n’ont pas pris part à la formulation du programme, puisqu’elles ont émergé plus tard. En effet, depuis la mise en place du PAGOURDEL, des conseils régionaux élus ont vu le jour à la faveur de l’entrée en vigueur de la nouvelle politique de régionalisation dont le programme a accompagné la gestion. Ces instances décentralisées dotées de compétences de développement dans plusieurs secteurs socioéconomiques, sont de ce fait des interlocuteurs incontournables pour le programme. La revue à mi-parcours a été en partie l’occasion de consulter ces nouveaux acteurs pour recommander des approches de prise en compte de leur présence dans l’environnement. Les partenaires techniques et financiers ont été consultés lors de la formulation du programme. Cependant, du fait notamment du renouvellement des équipes, les staffs de PTF rencontrés par l’évaluateur montrent une faible connaissance du Programme. Le programme connaît en tout état de cause des défis de ressources aigus, avec seulement 10% de son budget prévisionnel disponible à mi-parcours.

75. ***Dans quelle mesure le programme contribue-t-il à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à l'approche fondée sur les droits humains?*** Sur les trois Résultats stratégiques du programme, seul l’un est formulé manière sensible au genre. Le second Résultat s’énonce en effet : "*L’introduction d’un cadre de planification stratégique intégré, sensible au genre qui permette de rationaliser et coordonner les interventions de développement.*" Ce libellé dispose normalement les Groupe de Travail Régionaux à faire une place importante aux femmes. Or il n’en est rien sur le plan réglementaire, les arrêtés des walis consultés ne prévoient pas une représentation féminine dans les GTR, bien que quelques femmes opportunément présentes dans les structures membres puissent les représenter aux réunions du Groupe de travail. Le cadre de mesure de performances n’est pas non plus sensible au genre, à l’inclusion sociale ou aux droits. Les indicateurs de résultats et de produits ne sont pas désagrégés pour refléter ce que le programme fait à tous ces égards. Au total, les stratégies du programme telles qu’elles sont pensées et mises en œuvre sur le terrain ne pèsent pas sur la structure des rapports hommes-femmes et l’état des droits en général, s’inscrivant plutôt dans le statuquo. L’évaluateur a observé deux sessions de renforcement de capacités au profit des exécutifs régionaux qui ne font pas de place à ces thématiques transversales.

76. ***Dans quelle mesure le programme a-t-il été adapté aux changements politiques, juridiques, économiques, institutionnels du pays?*** Le programme s’est bien adapté à la nouvelle politique de régionalisation dont il a accompagné la gestion. Les textes organisant la régionalisation ont bénéficié de l’assistance technique du programme à travers la Direction Générale des Collectivités Territoriales, maîtresse d’œuvre. Lorsque que les nouvelles assemblées régionales ont été élues en 2019, le programme a également fait preuve de souplesse pour appuyer l’installation et l’opérationnalisation des Conseil régionaux qui en sont les organes de direction. Sans l’appui du programme qui les a dotés en matériel informatique et bureautique et renforcés les capacités techniques des présidents et des secrétaires généraux, ces instances décentralisées n’auraient pas pu connaître le début d’opérationnalité qu’elles ont connu avec la tenue de plusieurs sessions de conseil dans les salles équipées par le programme. Avec la régionalisation celui a montré une réelle capacité d’adaptation à sont environnement stratégique.

### **Efficacité**

77. ***Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué aux résultats et produits du programme de pays, aux ODD, au Plan stratégique du PNUD et aux priorités nationales de développement?*** Le programme était à l’origine ancré dans le CPD 2016-2018 qui était encore en vigueur au moment de sa formulation. Les trois effets structurants de ce cadre de coopération globale du PNUD articulées à la fois sur les priorités du PNUAD de même cycle et sur les axes du CSLP III (2011-2015), étaient : (i) Lutte contre la pauvreté et l’insécurité alimentaire ; (ii) Amélioration de la gouvernance économique, démocratique, territoriale et locale, contrôle citoyen de l’action publique et renforcement des capacités des acteurs ; (iii) 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. Les 9 cadres de coordination régionale mis en place ou consolidés, les 13 conseils régionaux opérationnalisés, les études, mission d’études, ateliers de développement de capacité réalisées au profit de l’administration centrale et locale, sont des contributions au second effet ci-dessus et à l’effet/axe correspondant du PNUAD et du CSLPIII. L’amélioration de la résilience socioéconomique de 1580 ménages grâce à l’installation d’une plateforme multifonctionnelle et à la remise en état d’un ouvrage hydraulique, est une contribution du programme à la lutte contre la pauvreté et l’insécurité alimentaire actée dans le premier effet.

78. Le cycle 2018-2022 du Programme Pays lui-même aligné sur la SCAPP 2016-2030, constitue aujourd’hui par la force des choses le cadre d’ancrage des réalisations spécifiques du PAGOURDEL. Les réalisations du programme en matière de coordination et de renforcement des capacités institutionnelles contribuent à la ci-dessous contribuent la Priorité stratégique n° consacrée à la Gouvernance dans le nouveau CPD, tandis que 1es réalisations socio-économiques sont des contributions à la Priorité stratégique n°1 portant sur la Croissance inclusive.

79. ***Dans quelle mesure les résultats du programme ont-ils été atteints?*** Les réalisations phares du programme sont les Groupe de Travail Régionaux, installés dans cinq nouvelles régions et consolidées dans quatre autres où le projet ART était présent. Autour de ces cadres de coordination/concertation, qui sont aussi appelés à être des instances de planification et de suivi des actions régionales de développement, le programme a structuré un processus de renforcement des capacités a touché environ 200 acteurs, essentiellement du niveau régional. Ces réalisations, sans coller précisément aux indicateurs de produits actés dans le cadre logique, alimentent directement ou indirectement les 4 Résultats suivants : **R.3.1.** Un dispositif de suivi et d’évaluation des activités de développements au niveau régional est renforcé et consolidé ; **R.2.1.** Un mécanisme décentralisé de financement du DEL est mis en place et opérationnel ; **R.2.2.** Des ‘écosystèmes’ régionaux de services d’appui au Développement productif et à l’emploi sont mis en place ; **R.1.1** - Les mécanismes et processus de concertation et planification stratégique à l’échelle régionale dans les wilayas pilotes sont renforcés.

80. Une importante action d’accompagnement de la politique nationale de régionalisation est aussi à l’actif du programme, sans correspondre toutefois à la nomenclature des produits listés dans le PRODOC, mais participant parfaitement de la substance de la Composante I, sur le " Renforcement de l'échelon régional dans un système de gouvernance territoriale multi- acteur et multi niveaux aligné à la localisation des ODD". Dans ce cadre, faisant preuve d’une grande flexibilité qui lui a permis d’être le partenaire clé de l’Etat dans cette problématique, le programme a contribué à l’élaboration des 13 textes d’application de la loi organique sur la régionalisation. Lorsque les premiers conseils régionaux sont sortis des urnes en 2019, le programme a également soutenu leur installation et opérationnalisation en équipant et formant à leurs nouvelles compétences transférées les Bureaux et services des 13 conseils régionaux.

81. Le développement économique local visé dans le Résultat "Des ‘écosystèmes’ régionaux de services d’appui au Développement productif et à l’emploi sont mis en place.", n’a pas significativement été impacté, à l’exception des deux infrastructures communautaires (mini barrage et plateforme multifonctionnelle) touchant potentiellement près de 10 000 personnes. Un atelier international sur le sujet a bien été organisé à Nouakchott en Février 2019, mais la Stratégie nationale de développement économique locale, qui doit structurer la vision à cet égard, est encore en phase d’élaboration.

|  |
| --- |
| Tableau de Revue des progrès vers les résultats |
| Programmation | Performances à mi-parcours |
| Composantes | Résultats attendus | Produits escomptés | Réalisations | Rating |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **C.I** – Renforcement de l'échelon régional dans un système de gouvernance territoriale multi- acteur et multi niveaux aligné à la localisation des ODD  | N’entre pas dans les Résultats spécifiques ci-dessous, bien que pertinent pour la Composante I | Pas de produits correspondants | * 13 textes d’application de la loi organique sur la régionalisation élaborés
* 13 Conseils régionaux équipés en matériels bureautiques et informatiques
 |  |  |  |  |  |  |
| **R.1.1** - Les mécanismes et processus de concertation et planification stratégique à l’échelle régionale dans les wilayas pilotes sont renforcés | * + 1. Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de planification stratégiques opérationnels [échelle de 1-5)
 | * 9 cadres de concertation/coordination sont en place
* Capacités stratégiques régionales renforcées à travers des ateliers nationaux et internationaux
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de budgétisation opérationnels [échelle de 1-5)
 | * Compétences de 13 Conseils régionaux renforcées sur (entre autres) le cadre budgétaire des transferts de ressources de l’Etat central vers les régions
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de Suivi stratégique opérationnels [échelle de 1-5)
 | * 9 cadres de concertation/coordination sont en place
* Capacités stratégiques régionales renforcées à travers des ateliers nationaux et internationaux
 |  |  |  |  |  |  |
| **R.1.2.** - Un cadre de référence et des outils pour la localisation des ODD sont opérationnels aux niveaux régional et local. | * + 1. Nombre de plans de développement régional élaborés, validés et adoptés par les autorités régionales après diagnostic et consultation territoriale avec d’alignement aux politiques et stratégies nationales / SCAPP
 | * Plans non élaborés
* Atelier international organisé sur la planification stratégique et la localisation des ODD
 |  |  |  |  |  |  |
| **C.II.** : Mécanisme et pilotage du cadre stratégique pour le Développement Economique Local (DEL)  | **R.2.1.** - Un mécanisme décentralisé de financement du DEL est mis en place et opérationnel | * + 1. Nombre de projets financés en alignement aux stratégies et plans de développement aux différents niveaux (régional/local
 | * 2 infrastructures ont été installées ou réhabilitées par le projet, avec des effets sur 1580 ménages : PTFM et mini barrage
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre d’initiatives et projets à l’échelle intercommunale identifiée en cohérence avec le cadre stratégique régional
 | * 2 infrastructures ont été installées ou réhabilitées par le projet, avec des effets sur 1580 ménages : PTFM et mini barrage
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre de lignes de financement DEL mis en place
 | * Aucune ligne en place
* Partenariats explorés avec ART International (Brésil, Turquie, RDF, etc.) mais non encore abouti
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre d’ADR établies avec un statut et un mandat conforme aux hypothèses sur leur rôle
 | * 2 infrastructures ont été installées ou réhabilitées par le projet, avec des effets sur 1580 ménages : PTFM et mini barrage
 |  |  |  |  |  |  |
| **R.2.2.** Des ‘écosystèmes’ régionaux de services d’appui au Développement productif et à l’emploi sont mis en place. | * + 1. Nombre de Centres Services intégrés/multisectoriels établis et fonctionnels à l’échelle régionale
 | * Aucun centre de service créé
* Capacités de 200 Staffs administratifs environ dans les régions, renforcés : cela participe de la constitution de capacités de services à la base
* Stratégie nationale DEL en cours d’élaboration
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre de centres/réseaux d’innovation sectorielle établis à l’échelle locale
 | * Aucun centre
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre de personnes/groups/PME appuyées
 | * 9 480 personnes bénéficiaires potentiels des ouvrages PTFM et Mini barrage
 |  |  |  |  |  |  |
| **C.III.** : Dispositif de Suivi et d’évaluation des activités de développement au niveau régional et de gestion du Programme  | **R.3.1.** Un dispositif de suivi et d’évaluation des activités de développements au niveau régional est renforcé et consolidé. | * + 1. Nombre de dispositifs régionaux consolidés pour le suivi et l’évaluation
 | * 9 cadres de concertation/coordination sont en place
* Pour 200 staffs régionaux environ, Capacités stratégiques régionales renforcées à travers des ateliers nationaux et internationaux
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre de structures d’appui renforcées et outillées pour être à même de conduire et suivre les processus de (CRPSE, DRDDL)
 | * 9 cadres de concertation/coordination sont en place
* Pour 200 staffs régionaux environ, Capacités stratégiques régionales renforcées à travers des ateliers nationaux et internationaux
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre de Bases de données spécialisées initiées et appuyées par wilaya
 | * Non réalisé
 |  |  |  |  |  |  |
| **R.3.2.** La gestion du Programme est assurée. | * + 1. % des activités réalisées et des progrès enregistrés dans la mise en œuvre
 | * Beaucoup de produits planifiés non réalisés
* Certaines réalisées non planifiées
 |  |  |  |  |  |  |

**Nota** : 6 Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes ; 5 Satisfaisant (S) : lacunes mineures ; 4 Modérément satisfaisant (MS) ; 3 Modérément Insatisfaisant (MU): des lacunes importantes ; 2 insatisfaisant (U): problèmes majeurs ; 1 Très insatisfaisant (HU): de graves problèmes.

***Sources*** : Cadre de résultats et des ressources du Programme ; données secondaires et primaires collectées et anaysées par l’Evaluateur.

82. ***Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou non des produits et résultats escomptés du programme de pays? Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l’inefficacité?*** Le programme est ancré dans un partenariat solide entre le PNUD et le gouvernement. Ils travaillent en grande synergie depuis la formulation du programme en sont les deux seuls pourvoyeurs de fonds. Sans cette synergie aucun résultat ne serait possible. Le programme a également gagné à disposer d’acquis initiaux représentés par les actifs laissés en place par le précédent programme. L’outil GTR était déjà connu et conceptuellement déjà rodé, ce qui a facilité sa duplication vers d’autres régions. L’évolution du cadre institutionnel de la décentralisation, avec l’émergence de régions comme nouvelles collectivités locales de plein exercice aura aussi dessiné un nouveau contexte plus approprié pour un programme de décentralisation qui y a donc articulé des appuis stratégiques : l’élaboration des textes réglementaires et l’aide à l’opérationnalisation des conseils régionaux nouvellement élus. Le programme a enfin bénéficié de l’expérience des ressources humaines de l’Unité Gouvernance du Bureau rehaussée par l’assistance technique de l’Unité Art International.

83. L’approche de résultats planifiés a été fondamentalement été handicapée par le manque de ressources. Sur une anticipation budgétaire de 10,000,000 de dollar américain, seulement 10% est mobilisé pour le moment, ce qui laisse non couvert un important gap qui correspond à autant d’activités non menées et de segments de résultats non réalisés. Pourquoi les ressources ont-elles été modestes à ce point ? Il ressort des entretiens avec la partie nationale et les partenaires financiers que l’absence d’un cadre institutionnel à l’échelon régional laissait ce niveau peu attractif pour les financements. Les capacités techniques internes du programme ne lui ont pas non plus permis de valoriser les fenêtres de coopération/financement entrouvertes avec l’appui distant de Art International. Enfin le contexte, marqué au niveau national par la préparation d’une élection présidentielle d’alternance, et au sein du PNUD par un renouvellement profond du management du Bureau, sont aussi des éléments bridant pour les diligences exécutives du programme.

84. ***Dans quelle mesure la stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été appropriée et efficace?*** Au-delà des ratiocinations présentes dans le document de projet, la stratégie de partenariat véritable du programme était à trois pôles : le Bureau, le gouvernement et les partenaires extérieurs, notamment la coopération internationale décentralisée, sur laquelle l’Unité Art International devait fournir des ouvertures appropriées. Les contributions apportées par le Bureau et le pays avaient une vocation catalytique, l’essentiel des ressources devant être mobilisé auprès d’autres partenaires. L’Equipe de Art International a rédigé des notes conceptuelles de partenariat et organisé ou associé le pays à des événements internationaux de coopération qui étaient autant de fenêtres de partenariats pour le programme : provinces brésiliennes, espagnoles, régions de France, notamment. Ces opportunités n’ont toutefois jamais pu être converties en interfaces de coopération et leviers de financement, posant une fois de plus le problème des capacités techniques stratégiques du programme.

85. ***Dans quels domaines le programme a-t-il les plus grandes réalisations? Pourquoi et quels ont été les facteurs de soutien? Comment le programme peut-il s'appuyer sur ces réalisations ou les développer?*** L’apport du programme a été décisif dans la préparation et la mise en œuvre de la nouvelle politique de décentralisation. Il a substantiellement aidé le Ministère de l’Intérieur et de la Décentralisation à élaborer les 13 décrets d’application de la loi organique de mise en place des nouvelles collectivités locales régionales. La partie nationale indique nettement que c’est le programme qui a été à ses côtés dans ce travail. Le programme est aussi le seul acteur, autre que le gouvernement mauritanien, à marquer sa présence au côté des exécutifs nouvellement élus à la tête de ces collectivités régionales, dont il a impulsé l’opérationnalisation en les dotant d’équipements informatiques et bureautiques, ce qui contribué à la tenue des premières sessions de conseil dans toutes les régions. Les effets de cette assistance stratégiques sont tangibles : 13 collectives régionales sont en place et leurs conseils exécutifs ont commencé à fonctionner.

86. Les processus de renforcement de capacités sont également visibles sur le programme. Il s’agit d’ateliers divers sur des thématiques aussi variées que les lois sur la décentralisation, la gestion des collectivités territoriales, le fonctionnement du GTR et même des modules d’informatique. Des rencontres internationales sur des contenus plus stratégiques comme le développement économique local et les stratégies de localisation des Objectifs de Développement Durable sont également concernées. En des missions d’études à l’étranger pour de hauts profils de l’administration centrale et du Bureau ont eu lieu. Au total quelque 200 acteurs du niveau central et régional ont pris part à ce processus. L’impact sur els institutions nationale est difficile à mesure à cette étape de la vie du programme.

87. ***Dans quels domaines le programme a-t-il le moins de réalisations? Quels ont été les facteurs contraignants et pourquoi?*** Comment peut-on ou pourrait-on les surmonter? Le programme n’est pas encore parvenu à implémenter le développement économique local. Il n’a pas non initialisé la dynamique de localisation des ODD. Il rencontre à ce niveau des difficultés qui tournent autour de l’absence d’outils adéquats et de ressources. La mobilisation de ressources est dans l’ensemble un grand défi pour le programme.

88. ***Quelles stratégies de rechange, le cas échéant, auraient été plus efficaces pour atteindre les objectifs du programme?*** Compte tenu du peu de ressources disponibles (10% des projections initiales) un recentrage stratégique sur quelques contenus serait la bienvenue. Un recentrage géographique ferait également sens. Enfin, il y aurait lieu de conforter les capacités techniques internes du programme. Le précédent programme était plus dans la filiation avec Art International auquel le liait un cordon ombilical structurel. Cette liaison est moins avérée avec le PAGOURDEL qui devrait en conséquence renforcer sa sa consistance stratégique propre.

89. ***Les objectifs et les résultats du programme sont-ils clairs, pratiques et réalisables dans son cadre*** *?* L’architecture des résultats souffre d’une limite de lisibilité.Il n’y a pas assez de disjonction entre deux des trois Résultats stratégiques du programme : Le Résultat Stratégique II, "*Mécanisme et pilotage du cadre stratégique pour le Développement Economique Local (DEL)*", est parfaitement inclus dans le Résultat Stratégique I, "*Renforcement de l'échelon régional dans un système de gouvernance territoriale multi- acteurs et multi niveaux aligné sur la localisation des ODD »*. Le pilotage du développement économique ne doit pas se faire e dehors du Système de gouvernance régional, dont il est en réalité un élément du portefeuille. Par ailleurs résultats et produits ne sont pas formulés d’une manière sensible au genre. Enfin, il est inattendu de voir, mélangées dans le Résultat Stratégique III, "*Dispositif de Suivi et d’évaluation des activités de développement au niveau régional et de gestion du Programme*.", la formation de capacités stratégiques régionales de suivi-évaluation des stratégies locales de développement, et la gestion opérationnelle du programme.

90. ***Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du programme?*** Les parties contractantes, le Bureau et le gouvernement, participent à la mise œuvre du programme à plusieurs titres. Ils le financent à hauteur de 390,000 dollar annuels (250,000 USD pour le PNUD et 140,000 USD pour le gouvernement. Ils animent également l’exécution opérationnelle des activités : programmation conjointe actée dans des plans de travail périodique, commande et réception des fournitures et services par le gouvernement, Procurement et règlement à la diligence du Bureau. La supervision est également assumée de manière conjointe. Les régions sont également un maillon important qui a joué sa partition : les Groupe de Travail Régionaux sont institués par arrêtés des gouverneurs de région, ce qui leur confère force légale sur le terrain. A partir de Bruxelles, l’Initiative Art International fournit une exposition internationale au programme, qui n’a toutefois pas encore pu être exploitée pour en retirer des moyens de financement.

91. ***Dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre du programme sont-elles participatives et cette participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du programme?*** La programmation des activités est participative, incluant la partie nationale, au niveau central et local, et l’Unité Gouvernance du Bureau. Les activités programmées sont menées par la partie nationale elle-même avec les appuis de l’Unité là à cela est pertinent. Cette synergie est sans doute à la base des résultats que le programme a obtenus. Toutefois, la partie nationale déplore des ajournements d’activités pour cause de contraintes budgétaires, dont elle n’est pas forcément informée des arbitrages qui les ont décidés, ce qui dénote d’une faible qualité d’interface entre les parties clés.

92. ***Dans quelle mesure le programme a-t-il bien répondu aux besoins des mandants nationaux et aux priorités changeantes des partenaires ?*** Le programme a développé une réelle capacité d’alignement sur les besoins de développement du pays. Alors que la politique de régionalisation est intervenue en cours de cycle, le programme s’y est parfaitement adapté pour faire du Bureau in fini le partenaire stratégique du gouvernement dans cette matière. C’est là une situation de changement à laquelle le programme s’est parfaitement adaptée. Pour le moment l’interface avec les partenaires techniques et financiers n’a pas encore pris, ni à l’intérieur de la Mauritanie pour ceux qui y sont présents, ni à l’extérieur en ce qui concerne notamment la coopération internationale décentralisée.

93. ***Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à la réalisation des droits humains ?*** Ces dimensions transversales ressortent comme un maillon faible de la programmation et de la mise en œuvre. Le document de projet est presque entièrement silencieux à cet égard, à l’exception d’un unique résultat dont la formulation est sensible au genre. Sur le terrain, si la plateforme multifonctionnelle installée à Hassi Abdellah, département de Tintane, est par définition un outil d’autonomisation des femmes, dans les autres segments du portefeuille il n’est pas observé de stratégies explicites de résorption des gaps homme-femme. Le programme prend généralement acte de l’état des rapports genre dans les territoires d’intervention, et s’en accommode. Illustration emblématique de cette façon de faire, les arrêtés créant les Groupe de Travail Régionaux, auraient pu inclure dans ces instances de coordination une représentation formelle des femmes. Il n’en est rien : des femmes peuvent êtres présentes dans les réunions de GTR, mais comme représentantes factuelles des structures qui les emploient, ce qui est tout autre chose. Les ateliers de renforcements de capacités ne ressortent pas davantage faire de la place à la sensibilisation sur les questions de genre et les droits humains.

### **Efficience**

94. ***Dans quelle mesure la structure de gestion du programme telle qu'elle est décrite dans le document de programme a-t-elle été efficace pour produire les résultats attendus ?*** L’organisation prévue dans le document de projet est basée sur un Directeur national, en l’occurrence le Directeur Général des Collectivités Territoriales (DGCT) du Ministère de l’Intérieur et de la Décentralisation, assisté par un expert national en suivi-évaluation mobilisé à plein temps par le gouvernement, et appuyé par l’expert en décentralisation et développement local de l’Unité Gouvernance du Bureau. Un responsable administratif et financier (RAF) complète ce dispositif. Dans la réalité, l’expert M&E et le RAF n’ont pas été mobilisés. En revanche, un Coordonnateur national a été recruté par le Bureau en 2018, et basé au sein de la DGCL, tandis que la gestion financière est assurée par les Opérations du Bureau.

95. A l’arrivée, près de 100% de la programmation budgétaire est consommé annuellement. Au regard de ce niveau d’absorption de ressources, le cadre de gestion apparaît robuste. Il y a toutefois un défi majeur de capacité de mobilisation de ressources qui se pose au programme, et qui indique que l’organisation mise en place n’est pas entièrement efficace à cet égard. Le programme attendait de beaucoup de l’Initiative Art International sur les pour accéder à des réseaux de partenariats financiers sur l’international. L’Initiative a certes élaboré des notes conceptuelles dans ce sens et entrouvert des fenêtres de coopération décentralisée avec des collectivités et territoires au Brésil, en Turquie, en Espace, au Maroc, notamment, mais ces opportunités n’ont pas pour le moment été valorisées. Le programme a-t-il, à cet égard, les capacités techniques adéquates ? Il ressort au contraire de sa structure légère qu’il compte beaucoup dans le lien avec Art International qui n’est pourtant plus dans la même relation structurelle, voire ombilicale, qu’elle avait l’ancien programme Art-Mauritanie.

96. ***Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre et d'exécution des projets du PNUD a-t-elle été efficace et rentable ? Dans quelle mesure les ressources financières et humaines ont-elles été utilisées de façon économique ? Les ressources (fonds, ressources humaines, temps, expertise, etc.) ont-elles été allouées de façon stratégique pour atteindre les résultats ?*** L’évaluation portant sur le PAGOURDEL en tant que projet spécifique, ne peut considérer cette question que sous cet angle. La stratégie de gestion de ce programme est efficace au regard du taux d’absorption de ressources (près de 100% annuellement). Le fait aussi laisser le projet reposer en grande partie sur les équipes du PNUD, a permis de rationaliser les consommations intermédiaires (salaires) et donc de consacrer proportionnellement davantage de ressources vers les bénéficiaires. Le revers de cette situation est toutefois que le programme manque de capacités, notamment dans la construction de partenariats et la mobilisation de ressources qui sont pourtant des enjeux majeurs dans son concept.

97. ***Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées efficacement ? Les activités à l'appui de la stratégie ont-elles été rentables ?*** Il est utile de rappeler d’abord que le programme est confronté à une crise de ressources aigue : seulement 10% de son budget prévisionnel est disponibles à un an et demi de sa clôture. Dans ce contexte, la rationalisation des emplois budgétaires est une exigence. Les ressources engagées dans l’appui à la nouvelle politique de régionalisation ont vraiment fait la différence, générant des résultats tangibles. Le programme a aidé l’Etat à élaborer les 13 décrets d’application de la loi organique sur les nouvelles collectivités locales régionales. Sans cette assistance ces entités n’auraient pas vu le jour ou ne l’auraient pas fait cette année (selon la partie nationale elle-même). Après les élections et la formation des conseils régionaux, le programme est aussi le seul parti qui soutenu leur opérationnalisation en équipant leurs nouveaux locaux, leur fournissant du matériel informatique et, surtout, en renforçant les capacités techniques des présidents et des secrétaires généraux. Cet investissement fait pour toutes les 13 nouvelles collectivités locales, au-delà donc du périmètre du programme, est décrit comme décisif par les intéressés qui ont ainsi pu tenir leurs premières sessions de conseil.

98. En revanche, les renforcements de capacités faits autour des Groupes de Travail Régionaux ne ressortent pas avoir définitivement mis tous ces cadres de coordination sur une véritable et égale rampe de lancement. Quatre (4) GTR sur les neuf (9) existants ont été observés (rencontre avec leurs animateurs : l’équipe du gouverneur de région et les représentants locaux des Ministères de l’Economie et des Finances, et de l’Intérieur et de la Décentralisation). Ils apparaissent installés dans un attentisme qui gêne leur efficacité. Ils attendent toujours l’impulsion du programme pour se mettre en activités, réclament des "moyen" pour travailler. A ce niveau donc, qui est pourtant le cœur de métier du programme, il est nécessaire de réadapter les processus de capacitation pour que ces cadres de coordination comprennent et assument leur autonomie.

99. ***Dans quelle mesure les fonds et les activités du programme ont-ils été fournis en temps opportun ?*** Les contributions du PNUD prélevées sur fonds Trac sont disponibles sans délai en fonction de la programmation budgétaire du projet. La mise en place des concours du gouvernement se fait en plusieurs tranches et connaît des retards, et des fortunes diverses. L’année 2019 a été une bonne année à cet égard, cette contrepartie nationale ayant déjà été mobilisée à la mi-année, et en tranche unique. En 2017 en revanche le gouvernement n’a pas versé de ressources au programme.

100. ***Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés par le PNUD garantissent-ils une gestion de programme efficace et efficiente ?*** Le suivi-évaluation sur le programme est assuré par une Direction nationale où sont basés un Coordonnateur et un expert S&E, d’une part, par le responsable du Suivi-évaluation, et l’Unité Gouvernance, d’autre part. La première partie pratique la veille directe sur le programme et génère des rapports périodiques (semestriels et annuels), et la seconde exploite ces intrants pour incorporer les valeurs ajoutées du programme dans le système de reporting du Bureau et la matrice de performances du CPD. L’évaluation à mi-parcours, objet du présent rapport, est intervenue dans le respect de son timing. Le Comité de Gestion est dilué dans la gestion globale du PNUAD. Les visites de terrain, d’une périodicité bimestrielle, ne sont pas respectées (budgets tendus et staffs surchargés !), non plus que le partage de leçons apprises au moins 1 fois l’an.

101. Compte tenu des contraintes budgétaires du programme, peu de moyens existent pour permettre à ce dispositif de se déployer régulièrement sur le terrain. Les extrants clés du dispositif que sont les rapports périodiques rendent compte des progressions dans la conduite des activités inscrites au plan de travail. Sous ce rapport, ils nourrissent bien la guidance du programme en permettant à ses parties prenantes de savoir régulièrement où en est la mise en œuvre. L’analyse approfondie de ces supports révèle toutefois des limites en termes d’identification des gaps et de propositions d’options de correction, c’est-à-dire des éclairages critiques dont les décideurs ont besoins pour adresser les problématiques et les défis du programme.

### **Durabilité**

102. ***Existe-t-il des risques financiers qui pourraient compromettre la durabilité des résultats du projet?*** Les GTR sont normalement des cadres de coordination à l’échelon régional et n’ont pas vocation à supposer l’existence de ressources importantes pour fonctionner et être réellement opérationnels. Dans la pratique, cependant, leurs animateurs ne semblent pas être dans une logique d’autonomie et de volontarisme. Au contraire, ils arguent du manque de moyens budgétaires pour expliquer une certaine léthargie rencontrée sur place. Ces organes de pilotage sont donc malgré tout touchés par le risque financier, alors que s’ils avaient mieux compris leur vocation, ils devraient y échapper dans une grande mesure.

103. Les investissements en appui au processus de régionalisation ont grandement contribué à l’émergence des nouvelles collectivités territoriales régionales et donné une véritablement impulsion à leur fonctionnement. La pérennité et la consolidation de cet acquis, c’est-à-dire la formation d’une gouvernance locale de qualité à cet échelon charnière de la territorialité, est très sensible aux capacités budgétaires de l’Etat dans ce domaine. Certains conseils régionaux visités n’ont plus tenu de session après la première, pour cause de non disponibilité des indemnités que l’Etat doit leur verser dans ce cadre. Alors que la mise en place de la régionalisation en 2018, était actée dans le calendrier institutionnel, cela n’a manifestement pas été reflété dans la loi de finances de cette année. Des échanges indirects avec les services compétents au Ministère chargé des Finances laissent entendre qu’un début de prise en charge du fonctionnent des nouvelles régions pourrait être matérialisé dans la loi de finances rectificative en cours de préparation. En tout état de cause, là aussi, le risque financier est présent.

104. ***Dans quelle mesure des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour soutenir les avantages du programme?*** La loi de finances rectificative en cours de préparation, selon des sources informelles (Entretiens téléphoniques indirects avec des fonctionnaires au sein du Ministère chargé des Finances), pourrait allouer des crédits de fonctionnement aux nouvelles collectivités régionales que le programme a aidé à faire naître. A partir de l’année 2020, des ressources stables seront légalement inscrites dans les lois de finances, en application des textes portant transfert de compétences et de ressources aux collectivités locales, cadre juridique que le programme a aidé à élaborer. Du point de vue du contexte global aussi, l’économie mauritanienne pourrait connaître un regain de vigueur, et les finances publiques plus de confort, avec l’exploitation imminente des ressources énergétiques nouvelles, découvertes par le pays.

105. Le programme lui-même a vécu sa première moitié de cycle avec un faible taux de mobilisation de ressources. Les insuffisances du cadre institutionnel de la décentralisation (en particulier pour l’échelon régional) qui ont prévalu jusqu’à récemment laissaient le secteur peu convaincant et attractif pour les partenaires en général. L’entrée en vigueur de la régionalisation a assaini ce contexte. Au moins, un bailleur de fonds majeur a indiqué laisser ouvertes des fenêtres de partenariat vers des acteurs comme le PAGOURDEL. Le programme pourra-t-il profiter de ces évolutions de contexte pour lever davantage de ressources ? Cela est possible si ses capacités internes sont renforcées, et si davantage d’investissement technique est fait dans ce domaine des partenariats, au niveau national comme à travers les opportunités entrevues avec Art International.

106. ***Existe-t-il des risques sociaux ou politiques qui pourraient compromettre la durabilité des produits du programme et la contribution du programme aux produits et résultats du programme de pays ?*** Le pays vient de sortir d’un cycle électoral qui s’est conclu par une alternance à l’intérieur de la même famille politique. Il est possible que suive à présence une période de stabilité politique. La mise en exploitation prochaine d’importants gisements de gaz et de pétrole devrait donner à l’économie plus de moyens et contribuer à l’apaisement social. En revanche, les problématiques sécuritaires en lien avec les violences terroristes prégnantes dans la sous-région, restent une menace pour le pays.

107. ***Les cadres juridiques, les politiques et les structures et processus de gouvernance dans le cadre desquels le programme fonctionne présentent-ils des risques qui peuvent compromettre la durabilité des avantages du programme?*** Avec la création d’un nouveau cadre institutionnel de la décentralisation et la mise en place de collectivités locales régionales, le programme dispose enfin d’un environnement légal approprié. Dans la pratique, il reste à vérifier si les transferts de compétences et de ressources prévus dans ce cadre juridique seront effectifs.

108. ***Dans quelle mesure les actions du PNUD ont-elles constitué une menace environnementale pour la durabilité des résultats des projets ?*** Globalement, le programme bénéficie plutôt des avantages comparatifs du PNUD en matière de gouvernance et de décentralisation. L’équipe de l’Initiative Art International, par exemple, a beaucoup apporté au programme, aux côtés de l’Unité Gouvernance du Bureau. En revanche, la gestion directe des fonds du programme par le PNUD, alors que le programme est sous exécution nationale, ne favorise pas le développement des capacités nationales de gestion de fonds de projet.

109. ***Quel est le risque que le niveau d'appropriation par les parties prenantes soit suffisant pour que les avantages du programme soient durables ?*** Au niveau central stratégique, l’appropriation nationale du programme est bonne. Les entretiens au niveau des Ministères chargés de la Décentralisation, et des Finances, font ressortir une bonne connaissance du programme et une réelle emprise sur ses processus. Au niveau de la Direction Générale des Collectivités Territoriales en particulier, structure qui assure la Direction nationale du programme, ce dernier a encore l’avantage de rencontrer une grande stabilité qui favorise encore un peu plus l’appropriation. Au niveau local les GTR ont encore tendance à rester dans un certain attentisme vis-à-vis du programme, qui trahit une appropriation inachevée.

110. ***Dans quelle mesure existe-t-il des mécanismes, des procédures et des politiques permettant aux principales parties prenantes de faire progresser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain ?*** Le programme n’a pas de résultats spécifiques proéminant dans ces thématiques transversales, situation cohérente avec le document de projet qui ne les met pas en exergue dans son cadre des résultats et des ressources, produits et résultats n’étant sensibles ni au genre ni aux droits. Même dans les arrêtés créant les GTR, le produit phare du programme, il n’est pas prévu de représentation féminine es qualité.

111. ***Dans quelle mesure les intervenants appuient-ils les objectifs à long terme du programme?*** La finalité ultime du programme est d’ancrer une gouvernance de qualité au niveau local, au plus prés des citoyens. Lorsque le programme a été formulé en 2016 la région était une entité administrative et non une collectivité locale. En créant ce nouveau registre de collectivité décentralisée, la partie nationale est allée dans le sens des vues du programme qui travaillait déjà à articuler à ce niveau une capacité d’impulsion et de coordination du développement local.

112. ***Dans quelle mesure les leçons apprises sont-elles documentées par l'équipe de programme sur une base continue, et partagées avec les parties concernées qui pourraient tirer des leçons du programme ?*** Des réunions techniques, surtout de planification et d’arbitrage budgétaire, se tiennent en tant que de besoin, entre le Bureau et la Direction nationale du programme. Il n’a toutefois pas été trouvé trace de réunions d’un Comité de pilotage formel qui seraient, en toute hypothèse, le cadre le plus approprié pour partager les leçons sur le programme. Par exemple, l’impasse sur la mobilisation des ressources qui handicape fortement les ambitions du programme n’a pas trouvé ce cadre stratégique pour être examiné et faire l’objet de mesures de mitigation. Les GTR qui ont également continué d’être approchés selon le même protocole de renforcement de capacités que sous Art Gold, alors que les défis d’appropriation et d’opérationnalisation qu’ils rencontrent auraient gagné à être examinés à un niveau stratégique, dans la perspective d’y articuler des approches de développement de capacités assez renouvelées.

113. ***Dans quelle mesure les interventions du PNUD, dans le cadre de ce projet, ont-elles des stratégies de sortie bien conçues et bien planifiées ?*** Les fenêtres de coopération internationale décentralisée qui devaient s’ouvrir avec l’entremise de l’Initiative Art International se profilaient comme une stratégie de sortie. Elles n’ont malheureusement pas opéré jusqu’ici. D’une certaine manière, aussi, l’émergence accompagnée par le PAGOURDEL, de collectivités locales régionales, devrait ouvrir de bonnes perspectives de vivification des impulsions de gouvernance de qualité que le programme s’efforce de promouvoir à ces niveaux, pour autant qu’il se confirme que ces collectivités locales vaincront le syndrome des communes pour être de vrais lieux d’articulation de compétences et de ressources effectivement transférées.

114. ***Que pourrait-on faire pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?*** Le renforcement des stratégies de sortie est à rechercher aussi bien du côté des nouvelles collectivités régionales que de celui de la coopération décentralisée. Investir dans les régions concourt à créer les conditions d’une réelle appropriation institutionnelle locale ; les wilayas (gouvernorats) jusqu’ici partenaires locaux du programme sont des facilitateurs, les régions élues étant les vrais propriétaires. La coopération décentralisée est justement un levier alternatif pour aider ces nouvelles collectivités locales à conforter leur autonomie.

### **Questions d'évaluation transversales**

115. ***Dans quelle mesure les activités du PNUD dans le pays ont-elles bénéficié aux pauvres, aux autochtones et aux handicapés physiques, aux femmes et aux autres groupes défavorisés et marginalisés ?*** Les deux réalisations opérationnelles proéminentes du programme, la plateforme multifonctionnelle (PTF) de Hassi Abdellah, Tintane, et le barrage d’El Beyedh, Ouadane, sont favorables aux femmes (allègement des travaux domestiques et gain d’autonomie grâce à la PTFM) et aux pauvres (micro activités agricoles autour du point d’eau pour des populations défavorisées). Le reste des investissements du programme, c’est-à-dire l’essentiel, est allé dans le développement de capacités institutionnelles, au niveau central et local. Même si les résonnances directes et discernables de tels investissements sur des groupes spécifiques sont peu décidables, il est nettement apparu qu’en ce qui concerne les GTR, le programme n’a pas demandé ou n’a pas obtenu que les arrêtés du gouverneur de région qui les crée y actent une représentation ès qualité des femmes et des groupes à vulnérabilité particulière.

### **Égalité entre les sexes**

116. ***Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme ?*** L’égalité homme-femme fait l’objet d’une section dans le corps du document de programme, mais n’est pas reflétée dans la matrice des résultats et des ressources qui est pourtant le cadre d’opérationnalisation du programme. Le libellé des résultats stratégiques (à l’exception du second), des résultats intermédiaires et des produits, n’est pas sensible au genre. Dans la mise en œuvre, les femmes ont seulement été touchées dans la mesure de leur représentation courante dans les entités appuyées et les environnements investis par le programme. Il n’est pas trouvé de trace robuste d’incitation au rééquilibrage des relations homme-femme, jusqu’au cœur des GTR où, comme indiqué précédemment, les femmes ne sont pas représentées ès qualité.

117. ***Les données des marqueurs de genre attribuées à ce programme sont-elles représentatives de la réalité ?*** Le programme étant stratégiquement ancré sur le développement de capacités, dans un contexte culturel où le genre connaît des gaps structurels profonds, pouvait se donner, à tout le moins, dans ce domaine, des ambitions raisonnables. Cela n’est pas le cas. D’abord, il pouvait inclure la thématique dans le design propositionnel du projet, ce qui n’a pas été fait : alors que la question du genre est abordée dans le diagnostic en haut du PRODOC, elle ne figure ni dans le narratif de la stratégie ni vraiment dans le cadre des résultats et des ressources. Dans la mise en œuvre, les processus de renforcement de capacités n’ont pas influencé la relation homme-femme, se contentant d’opérer sur l’état où ils l’ont trouvée. Le marqueur genre 2 qui serait celui du programme (selon la spécialiste Genre, car non inscrit dans le PRODOC) n’est donc pas reflété dans la réalité de la mise en œuvre.

118. ***Dans quelle mesure le programme a-t-il favorisé, ou a le potentiel de favoriser, des changements positifs en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets non intentionnels ?*** Mise à part la plateforme multifonctionnelle de Hassi Abdellah qui vise, dans une localité donnée, à autonomiser les femmes en allégeant la pression des travaux domestiques, la faiblesse voire l’absence de la dimension genre dans la conception et la mise en œuvre du programme se traduisent par l’absence d’une influence stratégique notable sur l’état de la relation homme-femme.

## **Conclusions**

### **Pertinence**

119. ***Conclusion #1*** : ***Le programme est pertinent dans le fond de par son alignement sur les priorités nationale du pays en matière de décentralisation, telles qu’elles sont reflétés dans les documents stratégiques nationaux et les cadres de coopération des partenaires avec le pays.*** Les trois résultats stratégiques du programme trouvent un ancrage appropriés dans la SCAPP, le CPD et le PNUAD, ainsi que le Plan Stratégique du PNUD et les ODD : dans tous ces cadres, des axes, piliers, domaines, résultats ou produits, sont dédiés à la gouvernance et développement des capacités des administrations centrales et locales pour un développement économique et social inclusif.

120. ***Conclusion #2*** : ***Le cadre des résultats et des ressources, bien que globalement techniquement robuste ne fait cependant pas une réelle place aux thématiques transversales, le genre notamment, alors que l’autonomisation des femmes est un défi important dans le pays.*** La relation homme-femme abordée en diagnostic dans le haut du Prodoc, disparaît du narratif stratégique et de la matrice des résultats (sauf dans le libellé du second Résultat stratégique où le genre est mentionné, mais sans conséquence sur les résultats intermédiaires et les produits correspondants !). Cette situation se reflète aussi bien dans la mise en œuvre : l’arrêté fixant composition des GTR ne prévoit pas de représention féminine ès qualité dans ces cadres de coordination.

121. ***Conclusion #3*** : ***Le programme capitalise certes sur la précédente expérience, Art Gold, mais sans suffisamment en renouveler les approches, ce qui le laisse pratiquement confronté aux mêmes défis.*** Le PAGOURDEL encontre la même crise de ressources d’Art-Mauritanie antérieurement, n’ayant pas pu convertir en opportunités de financement les fenêtres de coopération décentralisée (Brésil, Espagne, France, Maroc) entrouvertes avec l’aide du Hub de Bruxelles. Le programme n’a pas développé de réelles capacités propres dans ce domaine, continuant sans doute de se reposer sur Art International qui pourtant n’est plus dans le même lien programmatique qui l’unissait à son défunt projet dans le pays. Sur les interventions stratégiques aussi, l’approche de développement de capacités autour du GTR n’a été assez renouvelée, laissant ce produit phare toujours en manque d’autonomie et d’initiative.

### **Efficacité**

122. ***Conclusion #4*** : ***Le programme a consolidé et étendu à d’autres territoires la dynamique initialisée dans le précédent projet, Art-Mauritanie, de création à l’échelon régional d’une capacité de d’impulsion, de coordination et de suivi de stratégies de développement local jusque là éparpillée.*** Les capacités des GTR des 4 régionaux couvertes par Art ont continué à être renforcées, et 5 nouvelles régions ont été dotées de GTR dont les membres ont également été formés. Cette action du programme a anticipé et préparé la nouvelle politique de régionalisation, en contribuant à faire de la région, plus qu’un centre de commandement territorial et de gestion des questions sécuritaires, un niveau essentiel d’articulation des politiques de développement entre le centre et l’échelon local. Au-delà des GTR, le programme a étendu le renforcement de capacités aux acteurs de la décentralisation et de la déconcentration au niveau national et régional, à travers des séminaires et ateliers locaux et nationaux, ainsi que des événements de coopération sur l’international.

123. ***Conclusion #5*** : ***Le programme a contribué de manière décisive, par des inputs aussi précieux que tangibles, au développement d’un nouveau cadre institutionnel de décentralisation, la région comme collectivité locale, et à l’opérationnalisation des nouvelles entités ainsi crées.*** Le programme a été le principal partenaire stratégique du Ministère de l’Intérieur et de la Décentralisation dans l’élaboration des 13 textes d’application de la loi organique portant création des régions comme collectivités locales. Il a aussi aidé les conseils régionaux issus des élections de 2019 à connaître un début d’opérationnalité, en équipant leurs locaux et formant leurs staffs. Le programme a fait preuve de souplesse et de capacité d’adaptation pour adhérer à cette orientation nationale apparue en cours de route.

124. ***Conclusion #6*** : ***Le développement économique local et la localisation des Objectifs de Développement Durable, mais aussi la problématique des partenariats et de la mobilisation de ressources, restent des défis ouverts sur lesquels le programme connaît encore des limites importantes.*** De manière très localisée, deux ouvrages socioéconomiques (PTFM et mini barrage) ont bien été mis en place, la Stratégie nationale de développement économique locale est toujours en attente d’être élaborée et mise en œuvre. Les outils de localisation des ODD ne sont pas davantage disponibles. Sur ces questions stratégiques comme en matière constructions de partenariats décentralisés pourvoyeurs de financements, le programme est confronté à un manque de capacités internes, qui l’amène à se reposer sur le Hub Art International de Bruxelles. Les fenêtres d’opportunités entrouvertes dans ce cadre ne sont pas encore transformées.

### **Efficience**

125. ***Conclusion #7*** : ***L’organisation souple mise en place autour d’une Direction nationale s’appuyant sur l’Unité Gouvernance et les Opérations du Bureau, et bénéficiant de l’appui distant du Hub de Bruxelles est assez efficace pour permettre au programme une bonne absorption budgétaire.*** Avec près de 100% des ressources programmées effectivement consommé chaque année, le programme figure parmi les projets du portefeuille les plus performants à cet égard. De surcroît l’équipe légère, avec un coordonnateur, un expert en suivi-évaluation et deux VNU, tous des nationaux, a permis de tirer vers le bas les coûts intermédiaires et de diriger le maximum de ressources vers les bénéficiaires.

126. ***Conclusion #8*** : ***Cette organisation légère a aussi son revers de médaille, dans la mesure où elle laisse le programme avec des gaps de capacités stratégiques, dépendant des inputs en provenance de l’Initiative Art International et n’ayant pas toujours les moyens de les transformer.*** C’est ainsi que la mobilisation est resté un défi non surmonté, avec seulement 10% du budget prévisionnel disponible à mi-parcours. Les plateformes de coopération internationale décentralisée (Brésil, Espagne, France, Maroc, notamment) entrouvertes avec l’appui du Hub de Bruxelles, ne sont pas encore transformées en sources de financements.

127. ***Conclusion #9*** : ***L’analyse des valeurs ajoutées spécifiques montre que les investissements en appui à la politique de régionalisation ont généré des valeurs ajoutées proéminentes, là où les renforcements de capacités autour des GTR ne se traduisent pas forcément par une réelle autonomie de ces cadres de coordination.*** L’assistance du programme a été décisive pour élaborer les décrets d’application de la loi organique sur la régionalisation, et opérationnaliser les exécutifs régionaux issus du dernier cycle électoral. Les GTR, en revanche, malgré les efforts du programme, restent toujours bridés par un attentisme, manquent d’initiatives, et ne montrent pas encore une ouverture aux interventions d’autres partenaires alors qu’ils en ont la vocation.

### **Durabilité**

128. ***Conclusion #10*** : ***Les évolutions récentes dans le cadre institutionnel de la décentralisation et le nouveau contexte sociopolitique dessinent un environnement plutôt fécondant pour les investissements du programme en faveur de l’émergence de capacités régionales de gestion du développement local.*** Depuis 2019, en effet, les régions sont en Mauritanie des collectivités locales administrées par des assemblées élues au suffrage universel et bénéficiaires de compétences et de ressources transférées par l’Etat. Elles sont de ce fait le cadre approprié pour épanouir les capacités de gouvernance que le programme travaille à épanouir à ces niveaux. Le pays vient par ailleurs de sortir d’un cycle électoral d’alternance qui dégage des perspectives d’apaisement politique.

129. ***Conclusion #11*** : ***Le risque financier sur les acquis est prégnant à court terme mais en dynamique de desserrement sur le moyen et le long terme.*** Le programme n’ayant levé à mi-parcours que le dixième de ce qui était anticipé, il est vraisemblable que les tensions budgétaires sur la programmation interne se poursuivent durant le reste du cycle. Toutefois, la montée en régime progressive des nouvelles dispositions de transfert de ressources au profit des collectivités locales devrait donner des capacités budgétaires propres aux régions. Les perspectives économiques globales du pays sont également à tendance favorable, avec l’exploitation prochaine de gisements énergétiques importants.

130. ***Conclusion #12*** : ***Si les dynamiques du programme sont très participatives et engagent les acteurs du niveau central et du niveau local, l’appropriation nationale se dégrade du centre vers les périphéries.*** Les ministères chargés des collectivités locales, d’une part, de l’économie et des finances, d’autre part, apportent au programme l’encadrement politique nécessaire ce qui se traduit, malgré les contraintes courantes des finances publiques du pays, par la mise a disposition d’une contribution gouvernementale valant 36% du budget annuel du programme. Au niveau régional, les GTR qui sont le produit phare du programme et le réceptacle des processus de renforcement de capacités manquent encore de sens de l’initiative pour assumer une vraie autonomie vis-à-vis du programme et s’ouvrir à toutes les interventions de développement sur leurs territoires.

### **Genre et thématiques transversales**

131. ***Conclusion #13*** : ***Les thématiques transversales, le genre en particulier, sont faiblement reflétées et prises en charge dans le programme.*** Si l’inclusion sociale préside au ciblage des régions d’intervention qui sont les territoires classés les plus pauvres du pays, et si la relation homme-femme est abordée dans la partie diagnostic du document de projet, ni l’une ni l’autre ne sont vraiment reflétée dans le cadre des résultats et des ressources. Conséquence de cet état de choses, même les GTR ne comptent pas de représentants ès qualité des femmes et des vulnérables. Cette limite est à peine relativisée par les près de 10,000 bénéficiaires de la PTFM de Hassi Abdellah et du forage d’El Beyedh barrage de , qui comptent sans doute beaucoup de femmes et de vulnérables.

# Recommandations

132. ***Recommandation #1*** **: *Recentrer le programme sur le plan géographique, en le concentrant sur deux régions de consolidation et deux autres d’extension, de manière à créer plus d’effets de démonstration capables de vendre plus tard l’expérience et les savoir faire du programme.***

133. Cette recommandation s’adresse au Bureau et au Gouvernement. Le constat qui la justifie est que les ressources manquent sur le programme, avec 10% du budget initial mobilisé à mi-parcours. Son objectif est de permettre au Programme de moins se disperser et d’imprimer des effets qui seront des leviers pour d’autres interventions dans le secteur. Elle est mise en œuvre comme suit : (i) Identifier au niveau du Programme les critères de concentration ; (ii) S’accorder sur le nombre de régions à retenir qui pourrait être 4, à raison de 2 dans la zone de consolidation et 2 dans la zone d’extension ; (iii) Réunir un Comité de Gestion pour faire valider ce choix.

134. ***Recommandation #2*** **: *Améliorer le cadre de gouvernance du Programme et en recentrer la stratégie dans le sens d’une focalisation sur la région en tant que collectivité locale, en y ancrant progressivement la gestion du GTR***

135. Cette recommandation s’adresse au Bureau et au Gouvernement. Le constat qui la justifie est que les régions qui n’existaient pas en tant que collectivités locales au démarrage du projet sont appelées à être le centre d’articulation des politiques de développement local. Son objectif est de permettre au Programme d’entrer dans la dynamique des transferts de compétences au profit des régions. Elle est mise en œuvre comme suit : (i) Réviser les arrêtés GTR pour y inclure des représentants des Conseils Régionaux, en attendant que cette instance les initient eux-mêmes ; (ii) Aider le gouvernement à élaborer les textes déployant les services techniques déconcentrés de l’Etat comme bras techniques auprès des Conseil Régionaux ; (iii) Aider le gouvernement à avancer dans la mise en place d’Agence Régionales de Développement ; (iv) Réunir un Comité de Pilotage/Gestion pour valider cette réorientation ; (v) Institutionnaliser les réunions de ce Comité de Pilotage/Gestion pour connaître des défis du programme et apporter les arbitrages nécessaire dans une logique partenariale.

136. ***Recommandation #3*** **: *Renouveler les approches de développement de capacités des GTR, en recherchant leur autonomie et leur ouverture à toutes les interventions de développement sur leurs territorialités respectives.***

137. Cette recommandation s’adresse au Bureau et au Gouvernement. Le constat qui la justifie est que les GTR restent encore dans un certain attentisme, et dans une grande dépendance psychologique vis-à-vis du programme. Son objectif est de permettre au Programme d’y ancrer un plus grand sens de l’autonomie, ainsi qu’une capacité d’ouverture aux autres partenaires pour une véritable coordination de l’ensemble des interventions de développement sur les territoires de compétence. Elle est mise en œuvre comme suit : (i) Ajouter aux compétences techniques, des compétences comportementales : comment faire au quotidien ?; (ii) Attacher des indicateurs de performances au fonctionnement des GTR : nombre de réunions ; qualité de la participation ; nombre de décisions prises ; qualité des procès-verbaux, etc. ; (iii) Suivre régulièrement ces indicateurs et les assortir de primes ; (v) Mettre les GTR en réseau sur les médias sociaux pour qu’ils renforcent mutuellement ; (vi) S’il faut déployer des ressources humaines en appui, recourir à des profils capables de faire de la conception.

138. ***Recommandation #4*** **: *Insérer des dispositions pratiques de résorption de gaps de genre à tous les niveaux de la stratégie d’intervention du programme.***

139. Cette recommandation s’adresse au Bureau et au Gouvernement. Le constat qui la justifie est que, par exemple, dans le cœur de métier du Programme que sont les GTR, il n’y a pas de prise en charge du genre. Son objectif est de permettre au Programme de contribuer, à la hauteur de son indice genre (2), à l’évolution du rapport homme-femme dans les zones d’intervention. Elle est mise en œuvre comme suit : (i) Réviser les arrêtés créant les GTR et in y inclure ès qualité des représentantes des femmes, et au-delà des représentants des groupes vulnérables et ou marginalisés ; (ii) Pour toutes les activités insérer une demande d’inclusion féminine et inciter les parties à la satisfaire dans la mesure du possible.

140. ***Recommandation #5*** **: *Accroître les capacités techniques du programme dans le sens de lui permettre d’assumer plus d’initiatives stratégiques.***

141. Cette recommandation s’adresse au Bureau et au Gouvernement. Le constat qui la justifie est que le programme repose en grande partie sur l’Unité Gouvernance d’une part, sur le Hub de Bruxelles d’autre part, tous acteurs qui ne peuvent lui consacrer qu’une partie de leur budget de compétences, et que cela a contribué à créer des insuffisances sur des dimensions stratégiques sur lesquelles le programme était attendu : localisation des ODD, stratégie de développement, mobilisation de ressources, notamment. Elle est mise en œuvre comme suit : (i) En l’absence de moyens budgétaires permettant un recrutement additionnel de haut niveau, reconfigurer l’équipe déjà en place : repositionner le Coordonnateur national sur les aspects stratégiques et en contrepartie responsabiliser le chargé du M&E-PAGOURDEL sur l’opérationnel ; (ii) Obtenir du Ministère un haut profil en temps partiel pour plancher avec le Coordonnateur sur les questions stratégiques.

142. ***Recommandation #6*** **: *Elaborer et mettre en œuvre un plan d’action de mobilisation de ressources pour exploiter les potentialités existantes dans ce domaine au niveau des bailleurs traditionnels comme dans le cadre des opportunités de coopération décentralisée entrouvertes avec Art International.***

143. Cette recommandation s’adresse au Bureau et au Gouvernement. Le constat qui la justifie est que les ressources manquent sur le programme, avec 10% du budget initial mobilisé à mi-parcours. Son objectif est de permettre au Programme de disposer de davantage de moyens budgétaires pour imprimer des effets de démonstration dans les régions de concentration. Elle est mise en œuvre comme suit : (i) Elaborer une note conceptuelle sur les avantages du programme en mettant en exergue son antériorité son expérience sur le terrain de la région comme unité d’articulation des politiques en direction du niveau local ; (ii) Identifier les sources de financement possibles : partenaires traditionnels en Mauritanie et à l’extérieur, et coopération décentralisée ; (iii) Approcher ces sources selon les modalités appropriées ; continuer à coopérer avec Art International en travaillant exploiter les plateformes de coopération décentralisées déjà entrouvertes dans ce cadre.

# Enseignements tirés

144. ***Le programme a fait preuve*** de vision stratégique en structurant le concept d’une région comme cadre d’implantation de capacités d’impulsion et de coordination des stratégies de développement orientées vers les terroirs. Au moment où il se lançait dans cette expérience, il n’existait pas d’autres intervenants à ce niveau, pour la bonne raison que la région n’était pas un centre d’intégration de politiques de développement, mais une entité administrative qui dans le contexte actuel était plutôt un échelon de gestion des questions sécuritaires. Le programme, d’abord isolé dans cette démarche, y a été rejoint par le gouvernement qui s’est appuyé sur lui pour formuler et mettre en œuvre une nouvelle politique de régionalisation faisant des régions des collectivités locales dotées d’autonomie de gestion sur des compétences et avec des ressources transférées. Le programme a donc une longueur d’avance dans la transformation des régions. Il ne manquera pas d’être vite suivi, l’échelon régional devenant incontournable à tous.

145. Le programme doit toutefois lui-même se réajuster pour coller à ce contexte nouveau, ce qui passe par la rénovation de son outil phare qu’est le GTR. Le programme doit rechercher les voies de moyens de conforter les GTR dans une maturité et une autonomie bien comprises, en dépassement donc de leur attentisme actuel qui les fait existe dans l’écoute exclusive du programme. Ces cadres de coordination devront mieux s’ouvrir à toutes les interventions touchant leur territoire de compétence, indépendamment de qui en est le bailleur. Les GTR devraient aussi être recentrés sur l’organe de gouvernance de la région, le Conseil Régional, et quitter leur ancrage au niveau de la Wilaya qui était une situation transitoire en l’absence d’un véritable échelon de coordination à ce niveau. Le programme devrait conduire ces évolutions pour espérer épanouir ses acquis dans l’appui à la gouvernance régionale et y appeler les autres partenaires.

146. ***Le programme*** a maintenu avec Art International la même dépendance stratégique que le précédent projet avait avec cette entité du PNUD basée à Bruxelles. Sur des dimensions stratégiques telle que la localisation des Objectifs de Développement Durable et la conceptualisation du Développement économique local, mais aussi la mobilisation de ressources, l’essentiel des intrants est attendu du Hub de Bruxelles, avec lequel le programme n’est pourtant pas dans le même lien systémique que Art Mauritanie qui y était arrimé par un lien stratégique ombilical. Cette configuration n’a pas permis au programme de développer des capacités propres solides sur ces questions stratégiques.

147. C’est ainsi que sur la mobilisation des ressources, par exemple, le programme n’a pas pu avancer dans la transformation des opportunités de coopération décentralisée avec des collectivités locales au Brésil, en Espace, en France et au Maroc. Art International a bien aidé à entrouvrir ces espaces de partenariat, mais sans forcément avoir les moyens (ressources et temps) pour aller plus avant dans l’exploitation des ces opportunités. La question est donc légitime de savoir s’il n’est pas pertinent que le programme à l’interne un surcroît de capacités stratégiques. Il ne s’agit pas nécessairement de recruter, ce qui serait difficile avec l’état actuel des ressources, mais surtout de reconfigurer les ressources actuelles pour une plus grande focalisation sur les dimensions stratégiques et la mobilisation de ressources où les rendus du programme sont faibles à mi-parcours.

148. ***Avec la faible performance*** en matière de mobilisation de ressources, l’ambition initiale de prendre en charge les quatre régions d’Art Gold et d’y ajouter cinq autres, est devenue une entreprise de dispersion, qui se paie d’une dilution d’effets. Les 1,03 million de dollar disponibles à mi-parcours correspondent à une clé théorique d’allocation de 114,000 USD par région en trois, soit moins de 40,000 USD par an. Cette situation est source de frustrations pour les partenaires, surtout en région où ils déclinent les éléments d’engagement non apportés. Aujourd’hui il est pertinent de ramener les ambitions du programme à la hauteur de ses moyens, qui peuvent être améliorés, mais ne seront vraisemblablement pas révolutionnés sur ce qui lui reste à vivre.

149. Certes un cadre institutionnel de la régionalisation existe à présent, rendant cet échelon potentiellement plus attractif, mais cela devrait prendre encore du temps pour que les bailleurs de fonds puissent y réorienter des ressources significatives. Tenant compte de cette conjoncture, le programme devrait envisager de resserrer son périmètre d’intervention sur la base de critères de rationalité budgétaire et stratégique. Deux questions devraient structurer ce débat sur le recentrage : que peut-on faire avec cette perspective de ressource, d’une part, et où peut-on imprimer les meilleurs effets, d’autre part ?

150. ***Les rapports homme-femmes*** sont un enjeu particulier dans la gouvernance locale. En effet, les sociétés encore fortement traversées de traditionalisme comme c’est le cas en Mauritanie, les gaps de genre sont de plus en plus affirmés et assumés du centre vers les périphéries. Le programme a certes abordé cette question dans la partie diagnostic du document de projet, mais sans y articuler élément de la stratégie d’intervention et sans la refléter dans la matrice des résultats et des ressources qui est son cadre d’opérationnalisation. Aussi, dans la mise en œuvre il est observé un tropisme à construire sur les configurations trouvées en place, sans vraiment inciter à les modifier dans le sens de l’égalité de genre.

151. En tant produit phare du programme, le Groupe de Travail Régional est aussi emblématique de ce manque d’initiative sur le genre. L’arrêt des gouverneurs de région qui l’institue n’inclut dans leur composition des représentantes ès qualité des femmes organisées à un niveau où un autre. Si les acteurs locaux rencontrés sur le terrain arguent de ce que des femmes participent à leurs réunions, il est entendu qu’elles ne e font pas en tant que représentants de femmes, mais déléguées des structures étatiques ou de la société civile qui les emploient à ce moment précis. Il est donc temps que le programme prenne de l’initiative en matière de genre et dans chaque quartier de sa stratégie d’intervention incorpore une mesure dédiée à la résorption des gaps dans ce domaine, en commençant par la réouverture des arrêtés GTR et l’insertion formelle d’une représentation féminine ès qualité dans l’article de composition.

# Annexes

"Les annexes suggérées doivent inclure les éléments suivants afin de fournir à l’utilisateur du rapport un historique complémentaire et des détails d’ordre méthodologique qui renforcent la crédibilité du rapport." (PNUD, Manuel Evaluation, 2019).

## **Audit-trail**

|  |
| --- |
| **Audit-Trail** |
| **N°** | **Commentaires** | **Auteurs** | **Références** | **Réponses de l’Evaluateur** |
| **1.** | Commentaires de forme | PNUD | * Document
 | Tenus en compte : corrections apportées ! |
| **2.** | Je suggère de faire une présentation classique des chapitres et section sections du rapport au lieur de lister les sections | PNUD | * Page de garde
 | Ce commentaire s’adresse-il au sommaire : le niveau de détail qui va jusqu’aux sections est destiné à faciliter l’accès du texte à partir du sommaire ! |
| **3.** | Le rapport est, à mon humble avis, d’excellente qualité. L’approche de prendre comme repère les orientations du guide de l’évaluation du PNUD et la recherche systématique de réponses à toutes les questions de l’évaluation de manière rigoureuse permet de couvrir tous les aspects requis par les TDR. | PNUD | * Document
 | Dont Acte |
| **4.** | D’accord, très utile dans le processus de finalisation, mais on pourra s’en passer dans la version finale. | PNUD | * Intitulés des chapitres et sections
 | Ce rappel systématique est utile à la méta évaluation : il lui évite de devoir avoir à l’esprit, ou d’aller régulièrement rechercher dans le Manuel des Evaluation du PNUD, le détail des différentes exigences de ce référentiel en rapport avec les différente parties du rapport ! Commentaire toutefois tenu en compte : mentions enlevées de cette version finale ! |
| **5.** | D’accord, même commentaire en haut. Est-ce vraiment nécessaire ce rappel dans la version finale du rapport ? | PNUD | * Intro/

Section 5 | L’explicitation des "Enchaînements du rapport" est une préconisation formelle du Manuel .  |
| **6.** | Le programme Pagourdel a été certes formulé au cours des deux dernières années du cycle 2012-2017, mais son démarrage a coïncidé avec le démarrage du nouveau cycle de programme de pays 2018-2022 dont il faudra tenir compte dans cette analyse d’alignement.  | PNUD | * §13
 | Commentaire tenu en compte : l’alignement est élargi au cycle de programmation 2018-2022 (PNUD/CPD-PNUD) ! |
| **7.** | Cela devrait conduire à un nouveau cadre logique pour le programme ?  | PNUD | * §18
 | Commentaire tenu en compte : idée insérée ! |
| **8.** | Même commentaires plus haut concernant le CPD et les plans stratégiques 2014-2017 et 2018-2021 | PNUD | * §66
 | Commentaire tenu en compte : l’alignement est élargi au cycle de programmation 2018-2022 (PNUD/CPD-PNUD) ! |
| **9.** | A vérifier, par exemple avec les minutes du LPAC  | PNUD | * §74
 | Commentaire tenu en compte : texte reformulé ! |
| **10.** | Bien. a noter que la colonne « Produits escomptés » correspond au fait aux indicateurs du CRR.  | PNUD | * Table de performances
 | En accord avec le commentaire ! |
| **11.** | Tout à fait !  | PNUD | * §89
 | Dont Acte ! |
| **12.** | Absence de cadre formel de prise de décision au niveau du projet | PNUD | * §100
 | Commentaire en accord avec le texte ! |
| **13.** | Comme cela a été dit dans le rapport, il n’existe pas de comité de pilotage | PNUD | * §§111 ;112.134-135
 | Dont Acte ! Réalité reflétée dans les recommandations ! |
| **14.** | Bien. Alors, cela devrait figurer dan recommandations  | PNUD | * §134
 | Dont Acte ! Réalité reflétée dans les recommandations ! |

## **Termes de référence pour l’évaluation**

**CONTEXTE GENERAL**

Sur une superficie de 1 030 700 km² aux deux tiers désertiques, la Mauritanie est peuplée en 2016 de 3.81 millions d’habitants dont 50.7% de femmes, et avec une part élevée de moins de 20 ans (56%). Le taux de sédentarisation est passé de 63,6% en 1977 à 98,1% en 2013 et Nouakchott, la capitale, abrite, de nos jours, plus de 27% de la population totale du pays. Malgré cette forte sédentarité, le taux de ruralité est encore élevé (52%). Par ailleurs, les projections font ressortir que la Mauritanie devrait devenir un pays majoritairement urbain vers 2025. A cet horizon, la population compterait 4.690.927 habitants et atteindra 5.278.457 habitants en 2030.

Sur le plan administratif, on dénombre, aujourd’hui, 15 Wilayas dont trois à Nouakchott, 55 Moughataa et 219 communes. Au plan social, la pauvreté, même si son incidence a baissé passant d’environ 51% à 31% entre 1996 et 2014, demeure importante et en deçà des objectifs fixés aussi bien dans le CSLP (25%) que dans les OMD (28%).

Sur le plan économique, Les données montrent, en termes de PIB nominal, une prépondérance du secteur tertiaire (40.4 %) suivi dans l’ordre par le secondaire (28.1 %) et le primaire (24.1 %). L’économie informelle demeure importante. Elle représenterait près de 40% du PIB et les actifs occupés par le secteur informel représenteraient environ 86,5% de la population occupée ayant l’âge légal de travail. Elle est concentrée en trois domaines principaux à savoir le commerce, les services et les activités de transformation.

Le PIB par tête d’habitant est estimé à 1243 USD courants ce qui a eu pour conséquence de faire passer le pays de statut de pays à faible revenu à celui de pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure.

Sur le plan économique, le pays est globalement confronté à plusieurs défis, notamment la vulnérabilité de la croissance économique face aux chocs extérieurs, la diversification du système productif pour atténuer cette vulnérabilité, les insuffisances en matière d’infrastructures de transport, le dysfonctionnement des institutions publiques, la gestion des dépenses publiques et le manque de compétitivité du secteur privé.

Pour faire face à ces défis, le gouvernement a adopté la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP) qui constitue, désormais, le cadre de référence des politiques et stratégies de développement visant à traduire la vision du pays à l’horizon 2030. Cette stratégie est déclinée suivant trois leviers correspondant, chacun, à l’une des principales orientations retenues : (i) Promouvoir une croissance forte, durable et inclusive ; (ii) Développer le capital humain et l’accès aux services sociaux de base et (iii) Renforcer la gouvernance dans toutes ses dimensions.

Dans le prolongement de l’adoption, en 2010, de la déclaration de politique nationale de décentralisation et de développement local, le troisième levier de la SCAPP met l’accent sur la nécessité du renforcement de la déconcentration, de la décentralisation et de l’aménagement du territoire, à travers, notamment, une régionalisation effective des ressources et des pouvoirs. De plus, il fait référence au développement économique local comme instrument d’intégration et de stabilisation socio-économique dans une logique de construction et valorisation des potentialités des territoires menées par les acteurs locaux.

Par ailleurs, en application de la réforme constitutionnelle issue du référendum du 05 août 2017, le gouvernement a adopté la loi organique relative à la région et s’est attelé à la rédaction des projets de décrets d’application qu’elle nécessite. De plus, il a finalisé, en 2018, une stratégie de décentralisation et de développement local (SNDDL).

Néanmoins, si des importantes avancées ont été notées dans les aspects institutionnels, sociopolitiques, sociaux et techniques de la décentralisation amorcée dès le milieu des années 80, cette dernière demeure handicapée par l’absence d’un cadre intégré et cohérent, des capacités institutionnelles limitées, une faible coordination interinstitutionnelle entre les différents acteurs et niveaux, des inégalités du genre, une allocation et intégration des ressources et programmes peu efficiente, des déséquilibres de développement et une faible exploitation des potentiels économiques locaux.

C’est dans ce contexte global qu’il faut saisir l’évaluation à mi – parcours du Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Economique Local (PAGOURDEL) qui a été initié par le Gouvernement et le PNUD sur la base des acquis du Projet ART GOLD Mauritanie.

Le PAGOURDEL (2017 - 2021) poursuit l’objectif général de proposer des solutions pour un développement local durable, plus équitable, plus équilibré et inclusif, avec un impact concret et durable sur les conditions de vie des populations : hommes et femmes, filles et garçons, à partir de leur engagement dans la programmation et gestion de leurs processus de développement.

Afin de réaliser un tel objectif, trois priorités stratégiques ont été identifiées : (i) le renforcement de la gouvernance régionale et du développement local, à travers l’implication et l’engagement des acteurs concernés aux différents niveaux ; (ii) l’introduction d’un cadre de planification stratégique intégré, sensible au genre qui permette de rationaliser et coordonner les interventions de développement et (iii) la mise en place de mécanismes de financement adéquats qui permettent de traduire les processus de gouvernance et de planification en actions d’impact sur les conditions de vie des communautés locales.

Le financement prévisionnel du programme est de 10 millions USD (1.500.000 PNUD/TRAC, 1.500.000 Gouvernement et 7.000.000 donateurs à rechercher). Le montant mobilisé à ce jour est de 632.857 USD dont 142.857 USD sur le budget de l’Etat (5.000.000 MRU) et 490.000 USD sur les fonds du PNUD.

Le programme dont les activités ont démarré en mai 2017 intervient selon une approche graduelle avec la consolidation des dispositifs de concertation mis en place dans les Wilayas de consolidation du Programme ART GOLD (Assaba, Brakna, Gorgol et Guidimakha) ainsi que l’extension à cinq nouvelles wilayas (Adrar, Hodh Chargui, Hodh Gharbi,Tagant et Trarza).

Il est mis en œuvre par la Direction Générale des Collectivités Territoriales au Ministère de Intérieur et de la Décentralisation (DGCT/MIDEC) avec l’appui du PNUD suivant la modalité d’Exécution Nationale (NEX).

Le dispositif de pilotage du programme mis en place qui est ancré dans celui de l’axe gouvernance de l’UNDAF a la responsabilité d’examiner les progrès accomplis et les défis à relever face aux résultats escomptés. Ce comité comprend la Direction Générale des Collectivités Territoriales et le PNUD. La DGCT est responsable de la mise en œuvre du programme selon la modalité NEX avec l’appui du service de pays du Bureau PNUD.

|  |
| --- |
| **Informations sommaires**   |
| **Titre du projet** | Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et le Développement Economique Local (PAGOURDEL) |
| **Atlas ID** |  |
| **Résultats et produits** | 1. Résultat 1.1 - Les mécanismes et processus de concertation et planification stratégique à l’échelle régionale dans les wilayas pilotes sont renforcés.
2. Résultat 1.2 - Un cadre de référence et des outils pour la localisation des ODD sont opérationnels aux niveaux régional et local.
3. Résultat 2.1 - Un mécanisme décentralisé de financement du DEL est mis en place et opérationnel
4. Résultat 2.2. Des ‘écosystèmes’ régionaux de services d’appui au développement productif et à l’emploi sont mis en place
5. Résultat 3.1 Un dispositif de suivi et d’évaluation des activités de développements au niveau régional est renforcé et consolidé
6. Résultat 3.2. La gestion du Programme est assurée
 |
| **Pays** | Mauritanie |
| **Région** | Brakna, l’Assaba, le Gogorl, le Guidimakha, le Hodh El Gharbi, le Tagant, le Trarza et l’Adrar. |
| **Date de signature du document de projet** | 17.02.2017 |
| **Dates du projet** | **Date de Début** | **Date de Fin** |
| 17 février 2017 | 31 Décembre 2021 |
| **Budget du projet** | 10.000.000 US dollars |
| **Dépenses du programme au moment de l'évaluation** |  |
| **Source de financement** | PNUD, Government, à RECHERCHER  |
| **Partie chargée de la mise en œuvre** | DGCT |

**Objectifs de l’évaluation**

Formellement inscrite dans le document du programme et dans le plan d’évaluation du PNUD Mauritanie, cette évaluation a pour objectif général de faire le bilan, à mi-parcours, des réalisations accomplis et d’analyser les résultats atteints par le programme sur la base des indicateurs initialement définis.

Elle a pour objet de fournir aux partenaires du projet, i.e. le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), les partenaires nationaux, notamment les Ministères de l’intérieur et de la décentralisation (MIDEC) et le Ministère de l’Economie et des Finances (MEF), les informations d’appréciation des réalisations du programme, de tirer des enseignements et de capitaliser sur les bonnes pratiques ainsi que des éléments nécessaires pour une prise de décision concernant d’éventuels ajustements à apporter (cadre des résultats, mécanismes de mise en œuvre, stratégie de mobilisation des ressources, redimensionnement de la zone d’intervention du programme à la lumière des ressources disponibles et susceptibles d’être mobilisées durant la durée de vie du programme) pour l’atteinte des résultats et pour la consolidation et la pérennisation des acquis du programme.

De façon spécifique, l’évaluation à mi-parcours vise à :

* Évaluer les résultats du programme depuis sa mise en œuvre en 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 ;
* Evaluer 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 Programme en rapport avec les résultats escomptés ;
* Evaluer la prise en compte de la dimension genre et l’approche fondée sur les droits humains dans la conception et la mise en œuvre du programme ;
* Tirer les leçons apprises tant positives que négatives de l’expérience de 2 ans de mise en œuvre du Programme;
* Redimensionner éventuellement la zone d’intervention du programme à la lumière des ressources susceptibles d’être mobilisées ;
* Formuler des recommandations en vue d’accélérer la mise en œuvre du programme et maximiser l’atteinte des résultats.

**Critères de l’évaluation**

Le consultant devra appliquer les critères de l’OCDE/CAD, i.e. la pertinence, l’efficacité, l’efficience, la durabilité et les impacts des efforts du développement.

De manière pratique, l’évaluation devra accorder une attention particulière aux aspects ci-après :

* La pertinence du programme 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 du projet, en particulier en termes de production d’informations et de données, de sensibilisation / plaidoyer, de conception d’outils, de renforcement des capacités et de développement institutionnel ;
* L’ancrage institutionnel ainsi que la participation des principales parties prenantes au programme;
* L’appropriation du programme 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.

**3.1 Analyse de la pertinence du programme:**

La mission évaluera dans quelle mesure les objectifs visés par le Programme lors de sa conception répondent aux besoins exprimés par la Mauritanie (administrations et collectivités territoriales) et s’établissent comme priorités nationales.)

Elle évaluera aussi la cohérence du Programme 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 Programme était pertinente.

**3.2 Analyse de l'efficacité du programme:**

La mission déterminera dans quelle mesure les résultats contribueront à atteindre les objectifs nationaux de développement (tels que formulés dans la SCAPP) et les attentes des principales parties prenantes. Il s’agira, en particulier, d’évaluer si le programme a contribué, ou a le potentiel de contribuer au renforcement de la gouvernance régionale et le développement local au niveau des zones d’intervention.

**3.3. Analyse de l'efficience du programme:**

La mission évaluera la relation entre les différentes activités menées dans le cadre du programme, 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 programme, 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.

**3.4. Analyse de l'impact du programme :**

La mission évaluera aux plans quantitatif et qualitatif, l'impact des activités réalisées dans la perspective de l’atteinte des résultats du programme:

* + Résultat 1.1 - Les mécanismes et processus de concertation et planification stratégique à l’échelle régionale dans les wilayas pilotes sont renforcés.
	+ Résultat 1.2 - Un cadre de référence et des outils pour la localisation des ODD sont opérationnels aux niveaux régional et local.
	+ Résultat 2.1 - Un mécanisme décentralisé de financement du DEL est mis en place et opérationnel.
	+ Résultat 2.2. Des ‘écosystèmes’ régionaux de services d’appui au développement productif et à l’emploi sont mis en place.
	+ Résultat 3.1 Un dispositif de suivi et d’évaluation des activités de développements au niveau régional est renforcé et consolidé.
	+ Résultat 3.2. La gestion du Programme est assurée.

**3.5. Analyse de la durabilité du programme:**

La mission évaluera dans quelle mesure les résultats positifs du Programme peuvent être pérennisés en vue d'assurer leur bonne continuité, leur réplication ou leur extension au niveau des autres collectivités territoriales.

**Questions de l’évaluation :**

**Pertinence:**

* Dans quelle mesure le programme était-il conforme aux priorités nationales de développement, aux produits et résultats du programme de pays, au Plan stratégique du PNUD et aux ODD?
* Dans quelle mesure le programme contribue-t-il à la théorie du changement pour le résultat pertinent du programme de pays?
* Dans quelle mesure les leçons tirées d'autres projets pertinents ont-elles été prises en compte dans la conception du programme?
* Dans quelle mesure les points de vue de ceux qui pourraient influer sur les résultats et de ceux qui pourraient fournir de l'information ou d'autres ressources pour l'atteinte des résultats énoncés ont-ils été pris en compte au cours des processus de conception du programme?
* Dans quelle mesure le programme contribue-t-il à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à l'approche fondée sur les droits humains?
* Dans quelle mesure le programme a-t-il été adapté aux changements politiques, juridiques, économiques, institutionnels du pays?

**Efficacité**

* Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué aux résultats et produits du programme de pays, aux ODD, au Plan stratégique du PNUD et aux priorités nationales de développement?
* Dans quelle mesure les résultats du programme ont-ils été atteints?
* Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou non des produits et résultats escomptés du programme de pays?
* Dans quelle mesure la stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été appropriée et efficace?
* Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l’inefficacité?
* Dans quels domaines le programme a-t-il les plus grandes réalisations? Pourquoi et quels ont été les facteurs de soutien? Comment le programme peut-il s'appuyer sur ces réalisations ou les développer?
* Dans quels domaines le programme a-t-il le moins de réalisations? Quels ont été les facteurs contraignants et pourquoi? Comment peut-on ou pourrait-on les surmonter?
* Quelles stratégies de rechange, le cas échéant, auraient été plus efficaces pour atteindre les objectifs du programme?
* Les objectifs et les résultats du programme sont-ils clairs, pratiques et réalisables dans son cadre ?
* Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du programme?
* Dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre du programme sont-elles participatives et cette participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du programme?
* Dans quelle mesure le programme a-t-il bien répondu aux besoins des mandants nationaux et aux priorités changeantes des partenaires ?
* Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à la réalisation des droits humains ?
* **Efficience**
* Dans quelle mesure la structure de gestion du programme telle qu'elle est décrite dans le document de programme a-t-elle été efficace pour produire les résultats attendus ?
* Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre et d'exécution des projets du PNUD a-t-elle été efficace et rentable ?
* Dans quelle mesure les ressources financières et humaines ont-elles été utilisées de façon économique ? Les ressources (fonds, ressources humaines, temps, expertise, etc.) ont-elles été allouées de façon stratégique pour atteindre les résultats ?
* Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées efficacement ? Les activités à l'appui de la stratégie ont-elles été rentables ?
* Dans quelle mesure les fonds et les activités du programme ont-ils été fournis en temps opportun ?
* Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés par le PNUD garantissent-ils une gestion de programme efficace et efficiente ?
* **Durabilité**
* Existe-t-il des risques financiers qui pourraient compromettre la durabilité des résultats du projet?
* Dans quelle mesure des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour soutenir les avantages du programme?
* Existe-t-il des risques sociaux ou politiques qui pourraient compromettre la durabilité des produits du programme et la contribution du programme aux produits et résultats du programme de pays ?
* Les cadres juridiques, les politiques et les structures et processus de gouvernance dans le cadre desquels le programme fonctionne présentent-ils des risques qui peuvent compromettre la durabilité des avantages du programme?
* Dans quelle mesure les actions du PNUD ont-elles constitué une menace environnementale pour la durabilité des résultats des projets ?
* Quel est le risque que le niveau d'appropriation par les parties prenantes soit suffisant pour que les avantages du programme soient durables ?
* Dans quelle mesure existe-t-il des mécanismes, des procédures et des politiques permettant aux principales parties prenantes de faire progresser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain ?
* Dans quelle mesure les intervenants appuient-ils les objectifs à long terme du programme?
* Dans quelle mesure les leçons apprises sont-elles documentées par l'équipe de programme sur une base continue et partagées avec les parties concernées qui pourraient tirer des leçons du programme?
* Dans quelle mesure les interventions du PNUD, dans le cadre de ce projet, ont-elles des stratégies de sortie bien conçues et bien planifiées ?
* Que pourrait-on faire pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ?

**Questions d'évaluation transversales**

* Dans quelle mesure les activités du PNUD dans le pays ont-elles bénéficié aux pauvres, aux autochtones et aux handicapés physiques, aux femmes et aux autres groupes défavorisés et marginalisés ?

**Égalité entre les sexes**

* Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme?
* Les données des marqueurs de genre attribuées à ce programme sont-elles représentatives de la réalité ?
* Dans quelle mesure le programme a-t-il favorisé, ou a le potentiel de favoriser, des changements positifs en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets non intentionnels ?

Les questions clefs de l’évaluation et les réponses devront être résumées dans la matrice de l’évaluation en annexe.

**Méthodologie, approche et durée de l’évaluation**

L’évaluation sera conduite par un consultant international. Il devra être indépendant et n’ayant pas été associé ni à la formulation, ni à la mise en œuvre du projet. Il doit recourir à toute la panoplie d’outils disponibles pour collecter et analyser les informations pertinentes pour l’évaluation. La méthodologie devra se baser, en particulier sur :

* L'évaluation devrait faire appel à une combinaison de méthodes et d'instruments d'évaluation à la fois qualitatifs et quantitatifs.
* Examen documentaire de toute la documentation pertinente. Il s'agirait notamment d'examiner les points suivants
	+ Document de programme(accord de contribution).
	+ Théorie du changement et cadre de résultats.
	+ Rapports sur l'assurance de la qualité des programmes et des projets.
	+ Plans de travail annuels.
	+ La conception des activités.
	+ Rapports consolidés trimestriels et annuels.
	+ Rapport de suivi axé sur les résultats.
	+ Rapports de suivi technique/financier.
* Entretiens semi-structurés avec les principales parties prenantes, notamment les principaux homologues gouvernementaux, le donateur ou ses représentants, les représentants des principales organisations de la société civile si pertinent, et les partenaires d'exécution :
	+ Élaboration de questions d'évaluation sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité, conçues pour différentes parties prenantes à interroger.
	+ Discussions avec des informateurs clés et des groupes de discussion avec des hommes et des femmes, des bénéficiaires et des intervenants.
	+ Toutes les entrevues doivent être menées en toute confidentialité et dans l'anonymat. Le rapport d'évaluation final ne devrait pas attribuer de commentaires particuliers à des personnes.
* Enquêtes et questionnaires incluant les participants aux programmes de développement, et/ou des enquêtes et questionnaires impliquant d'autres parties prenantes aux niveaux stratégique et programmatique.
* Visites sur le terrain et validation sur place des principaux résultats et interventions tangibles.
* L'évaluateur doit suivre une approche participative et consultative qui assure un engagement étroit avec les responsables de l'évaluation, les partenaires d'exécution et les bénéficiaires directs.
* Autres méthodes telles que la cartographie des incidences, les visites d'observation, les discussions de groupe, etc.

Examen et analyse des données de suivi et d'autres sources et méthodes de données.

* + Assurer une validité et une fiabilité maximales des données (qualité) et promouvoir leur utilisation ; l'équipe d'évaluation assurera la triangulation des différentes sources de données.

L'approche méthodologique finale, y compris le calendrier des entretiens, les visites sur le terrain et les données à utiliser dans l'évaluation, devrait être clairement décrite dans le rapport initial et faire l'objet d'une discussion approfondie et d'un accord entre le PNUD, les parties prenantes et le consultant évaluateur.

La durée de l’exercice est répartie comme suit (cf. point 9 ci-dessous), à titre indicatif, avec un chronogramme qui sera retenu sur la base de la méthodologie et du plan de travail proposés par le consultant au démarrage de l’évaluation (cf. annexe).

**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 sous-composante. Sur cette base, les produits attendus de l’évaluation comportent les éléments suivants :

* + **Rapport initial de l'évaluation (rapport de démarrage) (10-15 pages).** Le rapport initial devrait être établi après et sur la base de discussions préliminaires avec le PNUD après l'examen sur dossier, et devrait être produit avant le début de l'évaluation (avant tout entretien officiel d'évaluation, distribution de l'enquête ou visite sur le terrain) et avant la visite du consultant international dans le pays.
	+ **Débriefings d'évaluation.**
	+ **Projet de rapport d'évaluation (dans un délai convenu).** L'unité de programme et les principales parties prenantes de l'évaluation devraient examiner le projet de rapport d'évaluation et fournir à l'évaluateur un ensemble de commentaires dans un délai convenu, en tenant compte du contenu requis (comme convenu dans le mandat et le rapport initial) et des critères de qualité décrits dans ces lignes directrices.
	+ **Piste de vérification du rapport d'évaluation.** L'évaluateur devrait conserver les commentaires et les changements apportés par l'évaluateur en réponse à l'ébauche du rapport afin de montrer comment il a tenu compte des commentaires.
	+ **Rapport d'évaluation final.**
	+ **Présentations aux intervenants et/ou au groupe de référence de l'évaluation** (si demandé dans les termes de référence).

**Qualification du consultant :**

**Compétences corporate**

* Engagement envers la mission, la vision, les valeurs et les normes éthiques du PNUD
* Sensibilité aux différences culturelles, de genre, de religion, de race, de nationalité et d'âge
* Traiter toutes les parties prenantes avec équité et sans préjudice
* Maintient l'objectivité et l'impartialité dans le traitement des processus d'évaluation

**Compétences fonctionnelles**

* Solides connaissances en matière d’élaboration, de planification, de mise en œuvre et d’évaluation de programmes /projets liés à la gouvernance régionale, la décentralisation et le développement économique local
* Solide expérience en matière d’évaluation des politiques de gouvernance régionale, la décentralisation et le développement économique local
* Expérience confirmée de l'évaluation de programmes et de projets pluriannuels et comportant plusieurs volets
* Sens aigu des relations interpersonnelles et capacité à engager des discussions avec des responsables gouvernementaux nationaux / locaux, des organisations populaires et des communautés
* Aptitude démontrée à fonctionner en équipe et à gérer un environnement multi-acteurs complexe
* Capacité démontrée à préparer et à présenter des rapports détaillés

**Education :**

Au minimum, Master (BAC+5) en planification du développement, droit, Administration publique ou toute autre discipline connexe.

**Expérience :**

* Minimum de 10 ans d’expérience dans la conduite des évaluations de projets et programmes de développement, notamment en lien avec la gouvernance régionale, les politiques de décentralisation ou le développement local ;
* Avoir déjà conduits des missions d’évaluations de projets/ programmes similaires ;
* Excellentes capacités de rédaction et de communication en Français, notamment dans le cadre d’approches participatives, multisectorielles et pluridisciplinaires.

**Ethique de l’évaluation**

Cette évaluation sera menée conformément aux principes énoncés dans les " Directives éthiques pour l'évaluation " du Groupe des Nations Unies sur l'évaluation (GNUE). Le consultant doit protéger les droits et la confidentialité des fournisseurs d'information, des personnes interrogées et des parties prenantes en prenant des mesures pour assurer le respect des codes juridiques et autres codes pertinents régissant la collecte des données et la communication des données. Le consultant doit également assurer la sécurité des renseignements recueillis avant et après l'évaluation et les protocoles pour assurer l'anonymat et la confidentialité des sources d'information là où on s'y attend. Les informations et les données recueillies dans le cadre du processus d'évaluation doivent également être utilisées uniquement pour l'évaluation et non à d'autres fins avec l'autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires.

**Modalités de mise en œuvre**

Les coûts de la mission seront supportés par le budget du programme.

**Critères d’évaluation des offres**

Les propositions techniques des consultants intéressés doivent contenir les informations ci-dessous permettant de juger de leurs qualifications pour la mission :

* Une lettre de motivation expliquant pourquoi ils sont les plus appropriés pour le travail ;
* Une brève méthodologie sur la façon dont ils vont aborder et mener le travail ;
* Un CV personnel incluant l'expérience de projets similaires
* Au moins 3 références.
* 2 rapports de deux missions similaires réalisées

La proposition financière doit être présentée sous forme de taux forfaitaire. Toutefois, cette proposition financière doit inclure une décomposition de la somme forfaitaire (communication, transport, etc.). Tous les coûts de transport doivent être inclus.

Les soumissions seront évaluées suivants la méthodologie suivante :

* Critères techniques : 70%
* Critères financiers : 30%

Seuls les candidats ayant obtenu un minimum de 70% du maximum de points de l’offre technique seront considérés pour l'évaluation financière.

La note technique est décomposée comme suit :

* Pertinence des qualifications académiques 15 points ;
* Expérience professionnelle dans des missions similaires 35 points ;
* Pertinence de la méthodologie proposée 30 points ;
* Adéquation des compétences 20 points ;

Le contrat sera attribué au consultant dont la soumission a été :

* Jugée recevable et conforme
* Avoir reçu le meilleur score sur les critères techniques et financiers et suivant la pondération susmentionnée

**Calendrier du processus d’évaluation**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Activité**  | **# estimé de jours** | **Date d’achèvement**  | **lieu** | **Partie Responsable**  |
| **Phase un : Examen documentaire et rapport initial** |
| Réunion d'information avec le PNUD (directeurs de programme et personnel de programme selon les besoins) | - | Au moment de la signature du contrat | A distance  | Gestionnaire de l’évaluation  |
| Partage de la documentation pertinente avec l'équipe d'évaluation | - | Au moment de la signature du contrat | Via email | Gestionnaire de l’évaluation |
| Examen documentaire, conception de l'évaluation, méthodologie et plan de travail mis à jour, y compris la liste des intervenants à interviewer. | 5 jours | Dans les deux semaines suivant la signature du contrat  | Home- based | Consultant  |
| Présentation du rapport initial (15 pages maximum) | - | Dans les deux semaines suivant la signature du contrat  |  | Consultant |
| Commentaires et approbation du rapport initial | - | Dans la semaine suivant la présentation du rapport initial | PNUD | Gestionnaire de l’évaluation |
| **Deuxième phase : Mission de collecte de données** |
| Consultations et visites sur le terrain, entretiens approfondis et groupes de discussion | 10 jours  | Dans les quatre semaines suivant la signature du contrat | Dans le paysAvec visites de terrain | PNUD avec les partenaires  |
| Débriefing au PNUD et aux principales parties prenantes | 1 jours |  | Dans le pays | Evaluation team |
| **Phase trois : Rédaction du rapport d'évaluation** |
| Préparation du projet de rapport d'évaluation (50 pages au maximum, à l'exclusion des annexes), résumé analytique (5 pages) | 5 jours | Dans les trois semaines suivant l'achèvement de la mission sur le terrain | Home- based | Consultant |
| Présentation du projet de rapport | - |  |  | Consultant |
| Synthèse des observations du PNUD et des parties prenantes sur le projet de rapport | - | Dans les deux semaines suivant la présentation du projet de rapport d'évaluation | PNUD | Gestionnaire de l’évaluation |
| Débriefing avec le PNUD | 1 jours | Dans la semaine suivant la réception des commentaires | PNUD ou à distance | Gestionnaire de l’évaluation |
| Finalisation du rapport d’évaluation incorporant les commentaires des staffs du PNUD et le staff du projet.  | 3 jours | Dans la semaine suivant le debriefing final | Home- based | Consultant  |
| Soumission du rapport d’évaluation au PNUD (50 pages maximum sans le résumé exécutif et les annexes) | - | Dans la semaine suivant le debriefing final | Home- based | Consultant |
| **Nombre total de jours de l’évaluation**  | **25**  |  |  |  |

**Annexe :**

1. Matrice d’évaluation
2. Directives pour le rapport initial (rapport de démarrage)
3. Directives pour le rapport final d’évaluation

**Annexe 1 : Matrice d’évaluation**

|  |
| --- |
|  |
| **Critères****d’évaluation****appropriés** | **Questions****Clés** | **Sous questions****spécifiques** | **Sources de****données** | **Méthodes /****Outils de collecte****des données** | **Indicateurs/****Normes de****réussite** | **Méthodes pour****analyser les****données** |
|   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |

**Annexe 2 : Contenu du rapport de démarrage**

1. Contexte illustrant la compréhension du projet/résultat à évaluer.
2. Objectif, but et portée de l'évaluation. Un énoncé clair des objectifs de l'évaluation et des principaux aspects ou éléments de l'initiative à examiner.
3. Critères d'évaluation et questions. Les critères que l'évaluation utilisera pour évaluer le rendement et la justification. Les parties prenantes à rencontrer et les questions d'entretien devraient être incluses et approuvées, ainsi qu'un calendrier proposé pour les visites sur le terrain.
4. Analyse d'évaluabilité. Illustrer l'analyse d'évaluabilité basée sur les résultats formels (produits clairs, indicateurs, bases de référence, données) et substantiels (identification du problème traité, théorie du changement, cadre de résultats) et l'implication sur la méthodologie proposée.
5. Questions transversales. Fournir des détails sur la façon dont les questions transversales seront évaluées, examinées et analysées tout au long de l'évaluation. La description devrait préciser comment les méthodes de collecte et d'analyse des données intégreront les considérations de genre, veilleront à ce que les données recueillies soient ventilées par sexe et autres catégories pertinentes, et utiliseront un large éventail de données.
6. des sources et des processus pour assurer l'inclusion des diverses parties prenantes, y compris les plus vulnérables, le cas échéant.
7. Approche et méthodologie de l'évaluation, mettant en évidence les modèles conceptuels adoptés et décrivant les méthodes de collecte de données31, les sources et les approches analytiques à employer, y compris la justification de leur sélection (comment elles éclaireront l'évaluation) et leurs limites ; les outils, instruments et protocoles de collecte de données ; la discussion sur la fiabilité et la validité de l'évaluation et du plan de sondage, notamment la raison et les limites.
8. Matrice d'évaluation. Il identifie les questions clés de l'évaluation et la façon dont les méthodes choisies permettront d'y répondre.
9. Un calendrier révisé des principaux jalons, produits livrables et responsabilités, y compris les phases d'évaluation (collecte de données, analyse des données et production de rapports).
10. Les besoins détaillés en ressources liés aux activités d'évaluation et aux produits livrables sont décrits en détail dans le plan de travail. Inclure l'assistance spécifique requise de la part du PNUD, telle que la mise en place d'arrangements pour la visite de bureaux ou de sites spécifiques sur le terrain.
11. Aperçu de l'ébauche/du rapport final tel que détaillé dans les lignes directrices et assurant la qualité et la convivialité (décrit ci-dessous). Le schéma de rapport convenu doit répondre aux objectifs de qualité énoncés dans les présentes lignes directrices ainsi qu'aux exigences en matière d'évaluation de la qualité énoncées à la section 6.

**Annexe 3 : Modèle de rapport d’évaluation**

Le modèle de rapport d’évaluation est destiné à servir de Guide pour préparer des rapports d’évaluation significatifs, utiles et crédibles qui répondent aux normes de qualité. Il suggère le contenu devant être inclus dans un rapport d’évaluation de qualité. Les descriptions qui suivent proviennent des « Normes pour l’évaluation dans le système des NU » et des « Normes éthiques pour les évaluations » de l’UNEG.

Le rapport d’évaluation doit être complet et organisé de manière logique. Il doit être rédigé clairement et être compréhensible pour le public visé.

Le rapport doit comporter les éléments suivants :

**Titre et pages de démarrage –** Doivent fournir les informations de base suivantes :

* Nom de l’intervention d’évaluation
* Calendrier de l’évaluation et date du rapport
* Pays de l’intervention d’évaluation
* Noms et organisations des évaluateurs
* Nom de l’organisation initiant l’évaluation
* Remerciements

**Table des matières –** Doit toujours inclure les encadrés, schémas, tableaux et annexes avec les

Références des pages.

**Liste des acronymes et abréviations**

**Document de synthèse (Résumé exécutif) –** une section indépendante de deux ou trois pages qui doit :

* Décrire brièvement l’intervention de l’évaluation (le(s) projet(s), programme(s), politiques ou autre intervention) qui a été évaluée.
* Expliquer le but et les objectifs de l’évaluation, y compris le public de l’évaluation et les utilisations souhaitées.
* Décrire le principal aspect de l’approche et des méthodes d’évaluation.
* Résumer les principales déductions, conclusions et recommandations.

**Introduction -** Elle doit :

* Expliquer pour quelle raison l’évaluation a été menée (le but), pour quelle raison l’intervention est évaluée à ce moment précis et pour quelle raison elle a abordé ces questions.
* Identifier le public primaire ou les utilisateurs de l’évaluation, ce qu’ils souhaitaient retirer de l'évaluation et pourquoi et comment ils pensent utiliser les résultats de l'évaluation.
* Identifier l’intervention de l’évaluation (le(s) projet(s), programme(s), politiques ou autre
* Intervention- voir la section suivante sur l’intervention).
* Familiariser le lecteur avec la structure et le contenu du rapport et comment les informations contenues dans le rapport vont répondre aux buts de l’évaluation et satisfaire les besoins d’informations des utilisateurs présumés du rapport.

**Description de l’intervention -** Fournit la base pour que les utilisateurs du rapport puissent comprendre la logique et évaluer les mérites de la méthodologie d’évaluation, et également comprendre l’applicabilité des résultats de l’évaluation. La description doit fournir suffisamment de détails pour que l’utilisateur du rapport puisse trouver du sens à l’évaluation. La description doit :

* Décrire **ce qui est évalué, qui cherche à en bénéficier, et le problème ou le sujet** qu’elle cherche à aborder.
* Expliquer le **modèle des résultats attendus ou le cadre des résultats, les stratégies d’exécution** et les principales **hypothèses** définissant la stratégie.
* Relier l’intervention aux **priorités nationales**, aux priorités du PCNUAD (Plan cadre des NU pour l’aide au développement), aux cadres de financement pluriannuels d’entreprise ou aux plans d’objectifs stratégiques, ou autres plans ou objectifs spécifiques au pays.
* Identifier la phase dans l’exécution de l’intervention et tout autre **changement important** (par ex. plans, stratégies, cadres logiques) qui sont survenus au cours du temps, et expliquer les implications de ces changements pour l’évaluation.
* Identifier et décrire les **principaux partenaires** impliqués dans l’exécution et leurs rôles.
* Décrire **la portée de l’intervention,** comme le nombre de composants (par ex. phases d’un projet) et la taille de la population cible pour chaque composant.
* Indiquer les **ressources totales,** y compris les ressources humaines et les budgets.
* Décrire le contexte des **facteurs sociaux, politiques, économiques et institutionnels, ainsi que le paysage géographique** au sein duquel l’intervention opère et expliquer les effets (défis et opportunités) que ces facteurs représentent pour son exécution et ses réalisations.
* Désigner les **faiblesses de conception** (par ex. logique d’intervention) ou d’autres
* **Contraintes d’exécution** (par ex. limitations des ressources).

**Etendue de l’évaluation et objectifs –** Le rapport doit fournir une explication claire quant à l’étendue, aux principaux objectifs et principales questions liés à l’évaluation.

* Etendue de l’évaluation – Le rapport doit définir les paramètres de l’évaluation, par exemple, la durée, les segments de la population cible incluse, la zone géographique incluse et quels composants, produits ou effets ont été ou pas évalués.
* Objectifs de l’évaluation – Le rapport doit détailler les types de décisions que les utilisateurs de l’évaluation vont prendre, les sujets qu’ils devront prendre en compte pour prendre ces décisions et ce vers quoi l’évaluation devra tendre afin de contribuer à ces décisions.
* Critères d’évaluation – Le rapport devra définir les critères d’évaluation ou les normes de performance utilisés. Le rapport devra expliquer les principes de sélection des critères spécifiques utilisés dans l’évaluation.
* Questions relatives à l’évaluation – Les questions relatives à l’évaluation définissent les informations que l’évaluation va générer. Le rapport devra détailler les principales questions relatives à l’évaluation abordées par l’évaluation et expliquer comment les réponses à ces questions abordent les besoins en informations des utilisateurs.

**Approche et méthodes d'évaluation –** Le rapport d’évaluation devra décrire en détails les approches méthodologiques, méthodes et analyses sélectionnées ; les principes de leur sélection ; et comment, avec les contraintes de temps et d’argent, les approches et méthodes utilisées ont générées des données qui ont aidé à répondre aux questions de l’évaluation et ont atteint les objectifs d’évaluation. La description devra aider les utilisateurs du rapport à juger des mérites des méthodes utilisées dans l’évaluation et de la crédibilité des déductions, conclusions et recommandations. La description de la méthodologie devra inclure des discussions sur chacun des points suivants :

* Sources de données – Les sources d’informations (documents révisés ou parties prenantes), les principes de leur sélection et la manière dont les informations obtenues répondent aux questions relatives à l’évaluation.
* Echantillon et cadre d’échantillon – Si un échantillon a été utilisé : la taille de l’échantillon et les caractéristiques ; les critères de sélection de l’échantillon (par ex. femmes célibataires, de moins de 45 ans) ; le processus de sélection de l’échantillon (par ex. aléatoire, dirigé) ; le cas échéant, comme les groupes de comparaison et de traitement ont été attribués ; et dans quelle mesure l’échantillon est représentatif de la totalité de la population cible, y compris des discussions sur les limitations de l’échantillon pour généraliser les résultats.
* Procédures et instruments de collecte de données –Méthodes ou procédures utilisées pour collecter les données y compris des discussions sur les instruments de collecte de données (par ex. protocoles d’entretien), leur caractère approprié pour la source de données et les données avérées de leur fiabilité et leur validité.
* Normes de performance69 – La norme ou la mesure qui sera utilisée pour évaluer les performances relatives aux questions d’évaluation (par ex. indicateurs nationaux ou régionaux, échelles de notation).
* Participation de la partie prenante – La participation des parties prenantes dans l’évaluation et la manière dont le niveau d’implication a contribué à la crédibilité de l’évaluation et aux résultats.
* Considérations éthiques – Les mesures prises pour protéger les droits et la confidentialité des informations (voir les ‘Directives éthiques pour les évaluateurs’ de l’UNEG pour avoir plus d’information).70
* Informations relatives à l’historique sur les évaluateurs – La composition de l’équipe d’évaluation, l’historique et les compétences des membres de l’équipe, et la pertinence du mélange de compétences techniques, la parité hommes-femmes et la représentation géographique pour l’évaluation.
* Principales limitations de la méthodologie – Les principales limitations de la méthodologie devront être identifiées et abordées dans des discussions ouvertes en ce qui concerne leurs implications pour l’évaluation, ainsi que les étapes prises pour mitiger ces limitations.

**Analyse des données –** Le rapport devra décrire les procédures utilisées pour analyser les données collectées pour répondre aux questions de l’évaluation. Il devra détailler les différentes étapes et phases de l’analyse qui ont été entreprises, y compris les étapes permettant de confirmer l’exactitude des données et les résultats. Le rapport devra également parler du caractère approprié des analyses vis-à-vis des questions d'évaluation. Les points faibles potentiels dans l’analyse des données et les manques ou limitations des données devront être abordés, y compris leur influence possible sur la manière dont les déductions peuvent être interprétées et les conclusions tirées.

**Déductions et conclusions –** Le rapport devra présenter les déductions de l’évaluation basées sur l’analyse et les conclusions tirées des déductions.

* Déductions – Elles doivent être présentées comme des affirmations des faits qui sont basées sur l’analyse des données. Elles doivent être structurées autour des questions et les critères d’évaluation de sorte que les utilisateurs du rapport puissent facilement faire le lien entre ce qui a été demandé et ce qui a été trouvé. Les variances entre les résultats prévus et les résultats réels doivent être expliquées, ainsi que les facteurs affectant l’obtention des résultats attendus. Les hypothèses ou les risques dans l’élaboration du projet ou du programme qui ont affecté ultérieurement l’exécution doivent être développés.
* Conclusions – Elles doivent être complètes et équilibrées, et mettre en lumière les atouts, les points faibles et les réalisations de l’intervention. Elles doivent être bien étayées par les faits avérés et associées de manière logique aux déductions de l’évaluation. Elles doivent répondre aux principales questions de l’évaluation et fournir des aperçus sur l’indentification des et/ou les solutions aux problèmes ou sujets importants pertinents à la prise de décision des utilisateurs présumés.

**Recommandations –** Le rapport doit fournir des recommandations pratiques et réalisables à l’attention des utilisateurs présumés du rapport au sujet des mesures à mettre en place ou des décisions à prendre. Les recommandations doivent être spécifiquement soutenues par les faits avérés et reliées aux déductions et aux conclusions autour des principales questions abordées par l’évaluation. Elles doivent aborder la durabilité de l’initiative et commenter le caractère approprié de la stratégie de sortie du projet, le cas échéant.

**Enseignements tirés –** Si besoin, le rapport doit inclure une discussion sur les enseignements tirés de l'évaluation, soit les nouvelles connaissances acquises à partir de la circonstance particulière (intervention, contexte, réalisation, même au sujet des méthodes d’évaluation) qui sont applicables à un contexte similaire. Les enseignements doivent être concis et basés sur des déductions spécifiques présentées dans le rapport.

**Annexes du rapport –** Les annexes suggérées doivent inclure les éléments suivants afin de fournir à l’utilisateur du rapport un historique complémentaire et des détails d’ordre méthodologique qui renforcent la crédibilité du rapport.

* Termes de référence pour l’évaluation
* Documentation supplémentaire relative à la méthodologie, comme la matrice d’évaluation et les instruments de collecte des données (questionnaires, Guides d’entretien, protocoles d’observation, etc.) si besoin
* Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
* Liste des documents d’aide révisés
* Modèle des résultats ou cadre des résultats du programme
* Tableaux de résumé des déductions, comme les tableaux présentant les progrès vers les produits, les cibles et les objectifs relatifs aux indicateurs établis
* Biographies succinctes des évaluateurs et justification de la composition de l’équipe
* Code de conduite signé par les évaluateurs

 **Février 2019**

## **Documentation supplémentaire relative à la méthodologie**

### **Matrice d’évaluation**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Critères** | **Questions principales** | **Questions intermédiaires** | **Sources de données** | **Méthodes/Outils de collecte de données** | **Indicateurs/Normes de réussite** | **Méthodes d’analyse des données** |
| **1.** | **Cadre de revue à mi-parcours des performances du "Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et Développement Economique Locale"** |
| 1.1. | **Pertinence** | Le Programme a-t-il un bon niveau d’ancrage dans le double contexte de développement de la Mauritanie et des stratégies de coopération du SNU? | Le Programme contribue-t-il à résoudre une ou plusieurs problématiques de développement  de la Mauritanie ? | * Rapports et documents de diagnostic de développement du pays
* Personnes ressources
 | * Recherche documentaire
* Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires
 | * Objectifs et stratégies du Programme effectivement visés dans les cadres de programmation de l’Etat et des Agences du SNU et d’autres partenaires
* Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées
 | * Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Programme et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans le pays
 |
| Le Programme est-il en phase avec les priorités et stratégies de développement du pays ? | * Rapports et documents de diagnostic de développement du pays
* Personnes ressources
 | * Recherche documentaire
* Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires
 | * Objectifs et stratégies du Programme effectivement visés dans les cadres de programmation de l’Etat et des Agences du SNU et d’autres partenaires
* Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées
 | * Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Programme et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans le pays
 |
| Le Programme est-il en phase avec les cadres de programmation du SNU, notamment des Agences contributrices ? | * Rapports et documents de diagnostic de développement du pays
* Personnes ressources
 | * Recherche documentaire
* Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires
 | * Objectifs et stratégies du Programme effectivement visés dans les cadres de programmation de l’Etat et des Agences du SNU et d’autres partenaires
* Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées
 | * Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Programme et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans le pays
 |
| Le Programme est-il en phase avec les préoccupations des bénéficiaires institutionnels  | * Rapports et documents de diagnostic de développement du pays
* Personnes ressources
 | * Recherche documentaire
* Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires
 | * Objectifs et stratégies du Programme effectivement visés dans les cadres de programmation de l’Etat et des Agences du SNU et d’autres partenaires
* Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées
 | * Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Programme et les différents référentiels en matière de politiques de développement, dans le pays
 |
| 1.2. | **Efficacité/Effets/Impacts** | Quels ont été les niveaux quantitatifs et qualitatifs de réalisation des objectifs du Programme (produits/effets/Impacts) tels qu’ils ressortent de son cadre de résultats ? | Le Programme a-t-il pu mettre en place les produits qu’il devait délivrer ?Ces produits ont-ils engendré les résultats/effets qui en étaient attendus ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
 | * Produits constatés, par la mission, ou des sources autorisées, ou consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés)
* Changements dus aux produits constatés dans l’environnement, par la mission ou des sources autorisées, ou encore consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés)
 | * Analyser et faire ressortir l’existence et l’opérationnalité de ce cadre de production de ces produits, ainsi que leur contribution aux effets attendus.
 |
| Le Programme a-t-il pu mettre en place un cadre institutionnel fonctionnel pour sa gestion et sa mise en œuvre ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
 | * Cadre institutionnel de mise en œuvre effectivement en place et fonctionnel
 | * Analyser et faire ressortir l’existence et le niveau de fonctionnalité et d’utilité du cadre institutionnel créé
 |
| Le Programme met-il en œuvre les principes de programmation conjointe ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
 | * Principes effectivement appliqués
 | * Analyser et faire ressortir le niveau de mise en œuvre des principes  et leur valeur ajoutée
 |
| Le Programme est-il efficace en matière de partenariats ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
 | * Niveau d’engagement des différents types de partenaires (les PTF et institutionnels nationaux) dans le Programme :
	+ Cofinancements
	+ Participation aux organes de pilotage
	+ Accompagnement du suivi-évaluation, etc. ?
 | * Analyser et faire ressortir la plus-value des partenaires dans le fonctionnement et les résultats du Programme
 |
| Le Programme est-il efficace en matière de mobilisation de ressources ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
 | * Niveau des financements mobilisés auprès des partenaires : les PTF et la partie nationale ?
 | * Faire ressortir l’impact des ressources des partenaires extérieurs et nationaux dans le financement du Programme
 |
| Le Programme dispose-t-il d’une stratégie de communication et l’a-t-il dûment déroulée (avec quelle efficace ?) ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
 | * Un document de stratégie de communication dédié au Programme est élaboré, validé et mis en œuvre
 | * Analyser la qualité de la communication sur Le Programme et sa plus-value en termes d’image, d’insertion dans l’environnement national et de coopération, ainsi que du point de vue des résultats stratégiques
 |
| Le Programme dispose-t-il d’une stratégie de suivi-évaluation opérationnelle ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
 | * Documents de formulation/programmation, Rapports d’étape ou d’achèvement du Programme
* Personnes ressources parties prenantes au Programme
* Personnes et institutions bénéficiaires dans le cadre du Programme
 | * Un document de Suivi-évaluation est annexé au Programme ou existe séparément mais est dûment validé et mis en œuvre.
* Nombre de missions et de rapports de suivi et d’évaluation réalisés
* Faits documentés et décisions induites par des observations et analyses faites dans le cadre du suivi-évaluation
 | * Analyser et faire ressortir le degré d’opérationnalité du suivi-évaluation et sa plus-value dans l’efficacité du Programme
 |
| Le Programme contribue-t-il à la promotion des thématiques transversales et des valeurs du SNU ? | Le Programme intègre-t-il systématiquement l’approche genre ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
* Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés
 | * Existence d’outils et de stratégies de promotion du genre au niveau du Programme
* Nombre femmes dans les recrutements liés au Programme

  | * Analyser et faire ressortir ce qui a été dans le cadre du Programme en matière de genre
 |
| Le Programme intègre-t-il systématiquement une approche droits humains ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
* Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés
 | * Existence d’outils et de stratégies de promotion des droits humains au niveau du Programme
* Nombre de personnes formées/sensibilisé aux droits humains dans le cadre du Programme
 | * Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Programme en matière de droits humains
 |
| Le Programme intègre-t-il systématiquement une approche d’inclusion des plus vulnérables ? | * Existence d’outils et de stratégies d’inclusion/prise en compte des préoccupation des plus vulnérables, au niveau du Programme
* Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à développer leurs capacités dans le cadre du Programme ?
 | * Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Programme en matière d’inclusion sociale et de diversité
 |
| Le Programme intègre-t-il systématiquement une stratégie de renforcement de l’appropriation nationale et locale ? | * Existence d’outils et de stratégies de développement de l’appropriation nationale et locale
* Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à renforcer leur appropriation dans le cadre du Programme ?
 | * Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Programme en matière d’appropriation nationale et locale
 |
| Quels facteurs ont affecté la réalisation des objectifs du Programme (niveau produits, et niveau effets) ? | Quels facteurs ont favorisé la livraison des produits du Programme, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
* Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés
 | * Nombre et nature des facteurs ayant facilité la mise en œuvre du Programme
 | * Analyser et faire ressortir les facteurs propices à la mise en œuvre et à l’efficacité du Programme
 |
| Quels facteurs ont contrarié la livraison des produits du Programme, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
* Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés
 | * Nombre et nature des entraves à la mise en œuvre du Programme
 | * Analyser et faire ressortir les facteurs défavorables à la mise en œuvre et à l’efficacité du Programme
 |
| **1.3.** | **Efficience** | Quelles ont été les conditions économiques (moyens humains, matériels et financiers) d’acquisition et de livraison de ses produits et de réalisations des effets subséquents, dans le Programme ? | Le Programme, à travers ses différentes composnates, a-t-il livré ses produits et générés ses effets sur la base des meilleurs rapports coûts-avantages ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
* Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés
 | * Niveau des Coûts comparés à la qualité des produits et des acquisitions dans le cadre du Programme
 | * Croisement/comparaison des coûts d’acquisition et de livraison des produits, d’une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d’autre part
* Mise en exergue de la qualité des procédures d’acquisition
 |
| Les procédures d’acquisition dans le cadre du Programme ont-elles été transparentes, sincères et rationnelles ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
* Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés
 | * Niveaux des coûts d’acquisition et de livraison des produits comparés à des standards (s’il y’en a)
* Qualité des procédures d’acquisition et de livraison, en comparaison avec les standards du SNU en la matière (s’il y en a)
 | * Croisement/comparaison des coûts d’acquisition et de livraison des produits, d’une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d’autre part
* Mise en exergue de la qualité des procédures d’acquisition
 |
| **1.4.** | **Durabilité** | A quelle durabilité les acquis du Programme (produits et effets sur ses différentes dimensions, y compris sur les thématiques transversales) peuvent-ils prétendre ? | Dans quelle mesure et de quelle façon les capacités nationales ont-elles été renforcées au sein du gouvernement et de la société civile pour assurer la durabilité des acquis du Programme ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
* Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés
 | * Existences de réalisations et de comportements de la partie nationale dus au soutien reçu du Programme
 | * Mise en exergue des résultats des activités de développement de capacités : ce que la partie nationale sait mieux faire qu’avant la mise en œuvre du Programme
 |
| Quelles sont les complémentarités, la collaboration et les synergies favorisées par la mise en œuvre du Programme et qui ont contribué à une plus grande durabilité de ses résultats ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
* Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés
 | * Existence de phénomènes de levier à l’actif du Programme
 | * Mise en exergue des complémentarités et autres effets de levier induits par le Programme
 |
| Quelles sont les acquis clés du Programme qui pourraient lui survivre ? | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
* Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés
 | * Existence de zones d’autonomie en matière de développement, du fait du Programme
 | * Mise en exergue des lieux de compétences où l’accompagnement du Programme permet désormais à la partie nationale de les investir seule.
 |
| **2.** | **Au-delà des performances du PAGOURDEL : Capitalisation & Recommandations** |  | Quels sont les domaines d'intervention qui pourrait être mis à l'échelle par leGouvernement ? |  | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
* Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés
 | * Existence de segments pilotes réussis dans le programme : réplicables à plus grnade échelle
 | * Mise en exergue des modalités de mise à l’échelle des segments pilotes que le programme a réussi
 |
| **2.1.** | **Capitalisation** | Quels enseignements pourraient être tirés des bonnes et des mauvaises pratiques dans le cadre de la formulation et de la mise en œuvre du Programme ? | Y-a-t-il dans le Programme, des méthodes et actions ayant un intérêt pédagogique marqué pour la mise en œuvre du prochain de programmation ?  | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
* Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés
 | * Réussites majeures du Programme
 | * Analyse et conceptualisation/modélisation des réussites majeures observées dans le cadre du Programme, et détermination des modalités de leur transférabilité
 |
| Y-a-il eu dans Le Programme des méthodes et actions à éviter pour une bonne mise en œuvre du prochain cycle de programmation ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
* Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés
 | * Situations d’échec manifeste dans le cadre du Programme
 | * Analyse des échecs observés dans le cadre du Programme, et conceptualisation des voies et moyens de les éviter dans l’avenir
 |
| **2.2.** | **Recommandations** | A partir des constations clés sur la formulation et l’exécution du Programme, quels ajustements et réorientations sont envisageables, et réalisables en direction d’un nouveau cycle de programmation ? | Sur la base des observations de l’évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur la formulation et le cadre des résultats du Programme (effets, produits, ressources dédiées, indicateurs de suivi) ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
* Partie diagnostic et analyse dans le rapport d’évaluation des effets produit par la mission
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
* Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés
 | * Recommandations sur la formulation et le cadre des résultats (effets, produits, ressources dédiées et indicateurs de suivi)
 | Partir des problèmes clairement identifiés par l’évaluation du Programme pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais) |
| Sur la base des observations de l’évaluation, quelles recommandations peut-on faire en relation avec le cadre et l’architecture institutionnelle de pilotage du Programme ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
* Partie diagnostic et analyse dans le rapport d’évaluation des effets produit par la mission
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
* Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés
 | * Recommandations sur l’architecture du Programme et la structure de ses composantes
 | Partir des problèmes clairement identifiés par l’évaluation du Programme pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais) |
| Sur la base des observations de l’évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
* Partie diagnostic et analyse dans le rapport d’évaluation des effets produit par la mission
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
* Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés
 | * Recommandations sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre du Programme
 | Partir des problèmes clairement identifiés par l’évaluation du Programme pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais) |
| Sur la base des observations de l’évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur les contenus stratégiques opérationnels de mise en œuvre du Programme ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
* Partie diagnostic et analyse dans le rapport d’évaluation des effets produit par la mission
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
* Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés
 | * Recommandations sur les stratégies de mise en œuvre du Programme
 | Partir des problèmes clairement identifiés par l’évaluation du Programme pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais) |
| Sur la base des observations de l’évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur tous autres aspects ressortis de l’évaluation comme étant importants à prendre en compte pour le prochain cycle de programmation ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme
* Personnes ressources parties prenantes
* Personnes et institutions bénéficiaires
* Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement
* Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés
* Partie diagnostic et analyse dans le rapport d’évaluation des effets produit par la mission
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs
* Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés
 | * Recommandations sur tous autres aspects ressortis de l’évaluation comme ayant de l’importance en direction de tout nouveau cycle de programmation
 | Partir des problèmes clairement identifiés par l’évaluation du Programme pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais) |

### **Guide d’entretien**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| N° | Thématiques principales | Analyse | Illustrations des opinions |
| 1. | Profil /Statut interviewé ? | * Acteur/bénéficiaire/observateur/autre ?
 | Preuve tangible | Référence à un document reconnu |
| 2. | Perception des réalisations (niveau produits/outputs) ?  | Composante 1 | * Produits délivrés par le projet ?
* Produits non délivrés ?
 |  |  |
| Composante 2 |
| Composante 3 |
| 3. | Perception des résultats : (niveau effet/outcomes) ?  | Composante 1 | * Résultats obtenus ?
* Résultats non obtenus ?
* Effets induits non prévus (positifs ou négatifs) ?
* Autres interventions ayant pu concourir aux mêmes effets ?
 |  |  |
| Composante 2 |
| Composante 3 |
| 4. | Perception des stratégies utilisées ? | * Modalités de mise en œuvre ?
* Coopération avec les institutions nationales ?
* Coopération avec d’autres acteurs nationaux (société civile) ?
* Procédures de décision ?
* Procédures de décaissement ?
* Appropriation des bénéficiaires ?
* Inclusivité femmes et groupes vulnérables ?
* Qualité du suivi-évaluation : (qualité de l’information collectée et niveau de partage et de mobilisation pour améliorer l’action)
* Qualité de la communication du Programme ?
* Mobilisation de ressources ?
 |  |  |
| 5. | Opinion globale sur le programme ? | * Pertinence ?
* Efficacité ?
* Efficience ?
* Impact ?
* Durabilité ?
 |  |  |
| 6. | Forces et faiblesses du programme ? | * Dans la formulation/préparation du programme ?
* Dans l’exécution (physique/budgétaire, le cadre institutionnel, etc.) ?
* Dans le suivi-évaluation ?
 |  |  |
| 7. | Opinion sur ce qui se serait passé sans l’intervention du Programme ? | * Que se serait-il passé sans cette intervention du PNUD ?
 |  |  |
| 8. | Recommandations | * Ajustements ou changements dans la formulation
* Ajustements ou changements dans l’exécution
* Ajustements ou changements dans le suivi-évaluation
* Autres types d’ajustements
 |  |  |

### **Outil d’analyse des données budgétaires**

|  |
| --- |
| Ressources : Programmation vs Exécution |
| **N°** | **Composantes** | Années | Programmé | Exécuté | Taux d’Exécution |
| **1.** | **C. 1**"Renforcer l'échelon régional dans un système de gouvernance territoriale multi - acteur et multi - niveau aligné à la localisation des ODD" | 2017 |  |  |  |
| 2018 |  |  |  |
| 2019 |  |  |  |
| **2.** | **C. 2**" Piloter la mise en place d’un cadre stratégique et opérationnel pour le DEL" | 2017 |  |  |  |
| 2018 |  |  |  |
| 2019 |  |  |  |
| **3.** | **C. 3**" Renforcer le dispositif de suivi et d’évaluation des activités de développement au niveau régional " | 2017 |  |  |  |
| 2018 |  |  |  |
| 2019 |  |  |  |
| **4.** | Opérations financières communes aux 3 Composantes | 2017 |  |  |  |
| 2018 |  |  |  |
| 2019 |  |  |  |
| **5.** | **PAGOURDEL** | 2017 |  |  |  |
| 2018 |  |  |  |
| 2019 |  |  |  |

## **Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités**

**Niveau central**

* PNUD/Bureau Pays
* Adama Dian BARRY, Représentante Résidente Adjointe
* Fah Brahim Oul JIDDOU, Chef Unité Gouvernance
* Hassen El TEGUEDI, Responsable Suivi-Evaluation
* Sidi KHALIFA, Expert national Décentralisation et développement local
* Ahmed Yura HAYE, Coordonnateur national du Programme
* Andrea AGOSTINICCI, Hub Art International/Bruxelles
* Partie nationale
* Abdi Ould HOMA, Directeur Général des Collectivités Territoriales
* Mohamed TEGHRE, Directeur des Stratégies et Politiques, Point focal PAGOURDEL auprès du Ministère de l’Economie et des Finances
* Sidi Khalifa, Sevrétaire Général Association Nationale des Communes de Mauritanie
* Partenaires
* Banque Mondiale
* Farouk Mollah BANNA, Unité Gouvernance
* Abel BOVE, Spéciliste Gouvernance
* GIZ
* Andreas Schloetterer, Coordonnateur du Programme de Renforcement de la Décentralisation et des Finances Publiques (ProDeF)

**Niveau Regional**

Assaba

* Mohamed Mahmoud Habib, Président Conseil Régional
* Abeih Mohamed Lemine, Secrétaire Général du Conseil Régional

Hodh charghi

* Mohamedou O Tijani, Président Conseil Régional
* Diack Abdourrazagh, Secrétaire Général du Conseil Régional

Hodh Gharbi

* Khattar Ould Cheikh Ahmed, Président Conseil Régional
* Ahmed jiddou Cheikh Telbe, Secrétaire Général du Conseil Régional

Gorgol

* Amadou Bâ, Président Conseil Régional
* Moctar Ethmane, Secrétaire Général du Conseil Régional

Guidimakha

* Dr Issa Coulibaly, Président Conseil Régional
* M’khaitratt Mohamed vall, Secrétaire Général du Conseil Régional

Brakna

* El Moustapha Ould Md Mahmoud, Président Conseil Régional
* Cheikh Baba Ahmed El beckay, Secrétaire Général du Conseil Régional

 Trarza

* Md Ould Brahim Ould Siyid, Président Conseil Régional
* Oumar Abdoulaye M’bodj, Secrétaire Général du Conseil Régional

Tagant

* Zeidane O T'Feil, Président Conseil Régional
* Ahmed Mahmoud Mohameden, Secrétaire Général du Conseil Régional

Adrar

* Yahya O Abdel Ghahar, Président Conseil Régional
* Cheikh El kebir Mohamed Bougrein, Secrétaire Général du Conseil Régional

Tiris Zemmour

* Mohamed O Mahjoub, Président Conseil Régional
* Fatimetou Med Saleck, Secrétaire Général du Conseil Régional

Dakhlet Nouadhibou

* Md El Mamy O Ahmed Bezeid, Président Conseil Régional
* Baba Alioune Snab, Secrétaire Général du Conseil Régional

Inchiri,

* Md O Babetta, Président Conseil Régional
* Elemine Saleck Mohamed Yaslem, Secrétaire Général du Conseil Régional

Nouakchott

* Ahmed Kebady, Secrétaire Général du Conseil Régional

**Régions visitées : 4 sur 9**

* Régions de consolidation
	+ Hodh charghi (Consolidation)
	+ Hodh Gharbi (Consolidation)
* Régions d’extension
	+ Trarza (Extension)
	+ Gorgol (Extension)

## **Liste des documents d’aide révisés**

* Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Economique Local, Document de programme, PNUD, 2016
* Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Economique Local, Rapport annuel 2017
* Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Economique Local, Rapport annuel 2018
* Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Economique Local, Rapport semestriel, 1ier Semestre 2019
* Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Economique Local, Note technique sur les activités du Programme, PNUD/Coordonnateur national du Programme, Août 2019
* Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Economique Local, Combined Delivery Report by Project, 2019
* Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Economique Local, Combined Delivery Report by Project, 2018
* Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Economique Local, Combined Delivery Report by Project, 2017
* Guide d’évaluation PNUD, Janvier 2019
* Termes de référence de la mission
* Programme Pays : CPD 2012-2016, PNUD/Mauritanie
* PNUAD, SNU/Maurtinaie 2012-2016
* Programme Pays : CPD 2018-2022, PNUD/Mauritanie
* PNUAD 2018-2022, SNU/Mauritanie
* Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, CSLP III, Plan d’action 20115-2915
* Stratégie de Croissance Accélérée et Prospérité Partagée, SCAPP horizon 2016-2030
* Arrêté portant création de GTR, prototype 2018

## **Modèle des résultats ou cadre des résultats du programme**

|  |
| --- |
| Programmation |
| Composantes | Résultats attendus | Produits escomptés/Indicateurs |
|
| **C.I** – Renforcement de l'échelon régional dans un système de gouvernance territoriale multi- acteur et multi niveaux aligné à la localisation des ODD  | **R.1.1** - Les mécanismes et processus de concertation et planification stratégique à l’échelle régionale dans les wilayas pilotes sont renforcés | Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de planification stratégiques opérationnels [échelle de 1-5) |
| Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de budgétisation opérationnels [échelle de 1-5) |
| Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de Suivi stratégique opérationnels [échelle de 1-5) |
| **R.1.2.** - Un cadre de référence et des outils pour la localisation des ODD sont opérationnels aux niveaux régional et local. | Nombre de plans de développement régional élaborés, validés et adoptés par les autorités régionales après diagnostic et consultation territoriale avec d’alignement aux politiques et stratégies nationales / SCAPP  |
| **C.II.** : Mécanisme et pilotage du cadre stratégique pour le Développement Economique Local (DEL)  | **R.2.1.** - Un mécanisme décentralisé de financement du DEL est mis en place et opérationnel | Nombre de projets financés en alignement aux stratégies et plans de développement aux différents niveaux (régional/local  |
| Nombre d’initiatives et projets à l’échelle intercommunale identifiée en cohérence avec le cadre stratégique régional  |
| Nombre de lignes de financement DEL mis en place  |
| Nombre d’ADR établies avec un statut et un mandat conforme aux hypothèses sur leur rôle  |
| **R.2.2.** Des ‘écosystèmes’ régionaux de services d’appui au Développement productif et à l’emploi sont mis en place. | Nombre de Centres Services intégrés/multisectoriels établis et fonctionnels à l’échelle régionale  |
| Nombre de centres/réseaux d’innovation sectorielle établis à l’échelle locale  |
| Nombre de personnes/groups/PME appuyées  |
| **C.III.** : Dispositif de Suivi et d’évaluation des activités de développement au niveau régional et de gestion du Programme  | **R.3.1.** Un dispositif de suivi et d’évaluation des activités de développements au niveau régional est renforcé et consolidé. | Nombre de dispositifs régionaux consolidés pour le suivi et l’évaluation  |
| Nombre de structures d’appui renforcées et outillées pour être à même de conduire et suivre les processus de (CRPSE, DRDDL)  |
| Nombre de Bases de données spécialisées initiées et appuyées par wilaya  |
| **R.3.2.** La gestion du Programme est assurée. | % des activités réalisées et des progrès enregistrés dans la mise en œuvre  |

***Source****: PAGOURDEL, Document de Programme 2017-2021*

## **Tableaux de résumé des déductions**

"Comme les tableaux présentant les progrès vers les produits, les cibles et les objectifs relatifs aux indicateurs établis" (PNUD, Manuel d’Evaluation, 2019)

|  |  |
| --- | --- |
| Programmation | Performances à mi-parcours |
| Composantes | Résultats attendus | Produits escomptés | Réalisations | Rating |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **C.I** – Renforcement de l'échelon régional dans un système de gouvernance territoriale multi- acteur et multi niveaux aligné à la localisation des ODD  | N’entre pas dans les Résultats spécifiques ci-dessous, bien que pertinent pour la Composante I | Pas de produits correspondants | * 13 textes d’application de la loi organique sur la régionalisation élaborés
* 13 Conseils régionaux équipés en matériels bureautiques et informatiques
 |  |  |  |  |  |  |
| **R.1.1** - Les mécanismes et processus de concertation et planification stratégique à l’échelle régionale dans les wilayas pilotes sont renforcés | * + 1. Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de planification stratégiques opérationnels [échelle de 1-5)
 | * 9 cadres de concertation/coordination sont en place
* Capacités stratégiques régionales renforcées à travers des ateliers nationaux et internationaux
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de budgétisation opérationnels [échelle de 1-5)
 | * Compétences de 13 Conseils régionaux renforcées sur (entre autres) le cadre budgétaire des transferts de ressources de l’Etat central vers les régions
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de Suivi stratégique opérationnels [échelle de 1-5)
 | * 9 cadres de concertation/coordination sont en place
* Capacités stratégiques régionales renforcées à travers des ateliers nationaux et internationaux
 |  |  |  |  |  |  |
| **R.1.2.** - Un cadre de référence et des outils pour la localisation des ODD sont opérationnels aux niveaux régional et local. | * + 1. Nombre de plans de développement régional élaborés, validés et adoptés par les autorités régionales après diagnostic et consultation territoriale avec d’alignement aux politiques et stratégies nationales / SCAPP
 | * Plans non élaborés
* Atelier international organisé sur la planification stratégique et la localisation des ODD
 |  |  |  |  |  |  |
| **C.II.** : Mécanisme et pilotage du cadre stratégique pour le Développement Economique Local (DEL)  | **R.2.1.** - Un mécanisme décentralisé de financement du DEL est mis en place et opérationnel | * + 1. Nombre de projets financés en alignement aux stratégies et plans de développement aux différents niveaux (régional/local
 | * 2 infrastructures ont été installées ou réhabilitées par le projet, avec des effets sur 1580 ménages : PTFM et mini barrage
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre d’initiatives et projets à l’échelle intercommunale identifiée en cohérence avec le cadre stratégique régional
 | * 2 infrastructures ont été installées ou réhabilitées par le projet, avec des effets sur 1580 ménages : PTFM et mini barrage
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre de lignes de financement DEL mis en place
 | * Aucune ligne en place
* Partenariats explorés avec ART International (Brésil, Turquie, RDF, etc.) mais non encore abouti
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre d’ADR établies avec un statut et un mandat conforme aux hypothèses sur leur rôle
 | * 2 infrastructures ont été installées ou réhabilitées par le projet, avec des effets sur 1580 ménages : PTFM et mini barrage
 |  |  |  |  |  |  |
| **R.2.2.** Des ‘écosystèmes’ régionaux de services d’appui au Développement productif et à l’emploi sont mis en place. | * + 1. Nombre de Centres Services intégrés/multisectoriels établis et fonctionnels à l’échelle régionale
 | * Aucun centre de service créé
* Capacités de 200 Staffs administratifs environ dans les régions, renforcés : cela participe de la constitution de capacités de services à la base
* Stratégie nationale DEL en cours d’élaboration
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre de centres/réseaux d’innovation sectorielle établis à l’échelle locale
 | * Aucun centre
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre de personnes/groups/PME appuyées
 | * 9 480 personnes bénéficiaires potentiels des ouvrages PTFM et Mini barrage
 |  |  |  |  |  |  |
| **C.III.** : Dispositif de Suivi et d’évaluation des activités de développement au niveau régional et de gestion du Programme  | **R.3.1.** Un dispositif de suivi et d’évaluation des activités de développements au niveau régional est renforcé et consolidé. | * + 1. Nombre de dispositifs régionaux consolidés pour le suivi et l’évaluation
 | * 9 cadres de concertation/coordination sont en place
* Pour 200 staffs régionaux environ, Capacités stratégiques régionales renforcées à travers des ateliers nationaux et internationaux
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre de structures d’appui renforcées et outillées pour être à même de conduire et suivre les processus de (CRPSE, DRDDL)
 | * 9 cadres de concertation/coordination sont en place
* Pour 200 staffs régionaux environ, Capacités stratégiques régionales renforcées à travers des ateliers nationaux et internationaux
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre de Bases de données spécialisées initiées et appuyées par wilaya
 | * Non réalisé
 |  |  |  |  |  |  |
| **R.3.2.** La gestion du Programme est assurée. | * + 1. % des activités réalisées et des progrès enregistrés dans la mise en œuvre
 | * Beaucoup de produits planifiés non réalisés
* Certaines réalisées non planifiées
 |  |  |  |  |  |  |

**Nota** : 6 Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes ; 5 Satisfaisant (S) : lacunes mineures ; 4 Modérément satisfaisant (MS) ; 3 Modérément Insatisfaisant (MU): des lacunes importantes ; 2 insatisfaisant (U): problèmes majeurs ; 1 Très insatisfaisant (HU): de graves problèmes.

## **Biographie succincte de l’évaluateur**

* **Cheikh FAYE (M.), Consultant International, Chef de mission**, est titulaire d’un Diplôme d’Etudes Approfondies en Gestion de Projet, et d’une Maîtrise en Sciences Sociales. Ancien Secrétaire Général du Ministère de l’Economie, des Finance et du Plan, du Sénégal ; Fondateur et Directeur Général de *GAMMA INGENIERIES*, Etudes et Conseil ; Plusieurs dizaines de missions d’évaluation de projets, programmes et politiques de développements pour le Systèmes des Nations Unies, en Afrique et en Amérique latine.

## **Code de conduite signé par l’Evaluateur**

**10. Formulaire d’acception du Code de Conduite de l’UNEG**

**Engagement à respecter le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies**

**Nom du consultant: Cheikh FAYE, Chef de mission\_\_\_\_\_\_\_ \_**

**Nom de l'organisation de consultation (le cas échéant): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_**

**Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des évaluateurs des Nations Unies et je m'engage à le respecter.**

**Signé à Yenn, Sénégal le 23 Juillet 2019**

**Signature : **

1. Pour éviter la redondance, une description sommaire est donnée ici et le détail réservé à la section suivante intitulé "Description de l’intervention". [↑](#footnote-ref-2)