



**MINISTRY OF
FOREIGN AFFAIRS
OF DENMARK**
Danida



**EVALUATION FINALE DU PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DE
GESTION DES FRONTIERES ET ACCES A LA SECURITE POUR LA LUTTE CONTRE
LE TERRORISME DANS LA REGION DU HODH EL CHARGUI**

(MAURITANIE)

RAPPORT FINAL

Evaluation réalisée par :

Raymond ONANA, Consultant International



Décembre 2019

SOMMAIRE

SIGLES ET ABREVIATIONS	ii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iii
REMERCIEMENTS	iv
RESUME EXECUTIF	v
I.OBJECTIFS ET PORTEE DE L'EVALUATION – RESULTATS ESCOMPTES ET APPROCHE D'INTERVENTION ...	1
1.1 Objectifs et portée de l'évaluation	1
1.2 Approche.....	1
1.3 Echelle d'appréciation des performances selon les critères d'évaluation	2
II. BREVE PRESENTATION DES DONNEES CLES DU PROJET	2
III. RESULTATS DE L'EVALUATION	7
3.1. RÉSULTAT GLOBAL	7
3.2. PERTINENCE DU PROJET : SATISFAISANTE avec un score de 5/6.....	8
3.3. EFFICACITE DU PROJET : MODEREMENT SATISFAISANTE avec un score de 4/6	15
3.4.EFFICIENCE DU PROJET : MODEREMENT INSATISFAISANTE avec un score de 3/6	27
3.5.IMPACT DU PROJET : GLOBALEMENT SATISFAISANT avec un score de 5/6	35
3.6.DURABILITE DU PROJET : MODEREMENT SATISFAISANTE avec un score de 4/6	42
IV.ANALYSE EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES PARTENAIRES	45
4.1. Performances du Bailleur de Fonds	45
4.2. Performance du Gouvernement.....	45
4.3 Performance du PNUD	46
4.4. Performance du Comité.....	46
4.5 Performance des bénéficiaires finaux	46
CONCLUSION	47
ANNEXES	50
Annexe 1 : Termes de référence pour l'évaluation	51
Annexe 2 : Outils de collecte des données	62
Annexe 3 : Liste des rencontres et des sites visités	69
Annexe 4 : Matrice d'évaluation	70

SIGLES ET ABREVIATIONS

AGR	Activités génératrices de revenus
ALPC	Armes légères de petits calibres
CAD	Comité d'Aide au Développement
CASA	Mécanisme des Nations-Unies pour la coordination de l'action concernant les armes légères
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CPD	Country Programme Document
CPDD	Cadre de Planification du Développement Durable
DGAT	Direction Générale de l'Administration Territoriale
HACT	Approche Harmonisée des Transferts en Espèces
HCDH	Haut-Commissariat des Nations Unies aux Droits de l'Homme
LOA	Lettre d'Accord
LTA	Long Term Agreement
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MIDEC	Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation
MOU	Memorandum Of Understanding
NIM	National Intervention Modality
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques
ODD	Objectifs du Développement Durable
OIM	Office International des Migrations
ONG	Organisation non gouvernementale
PNDHD	Programme National de Déminage Humanitaire pour le Développement
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le Développement
PRODOC	Document de projet
PTA	Plan de Travail Annuel
PV	Procès-verbal
SMART	Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste, Temporel
SCAPP	Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée
SNLT	Stratégie Nationale de Lutte contre le Terrorisme et la Criminalité Transnationale
SNU	Système des Nations-Unies
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UNDAF	Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
UNDSS	Département de la Sûreté et de la Sécurité des Nations Unies
USAID	Agence des États-Unis pour le Développement International
VNU	Volontaires des Nations Unies

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : Echelle d'appréciation des performances selon les critères d'évaluation.....	2
Tableau 2 : Données de base du Projet.....	4
Tableau 3 : Vue synoptique du résultat de l'examen critique des indicateurs de performance du Projet	13
Tableau 4 : Etat d'avancement des activités et niveau de livraison des produits à la clôture du Projet.....	16
Tableau 5 : Niveau de progression des indicateurs et d'achèvement des produits du projet à la clôture	19
Tableau 6 : Illustration de la prise en compte du Genre dans la mise en œuvre du Projet.....	22
Tableau 7 : Synthèse des difficultés ayant impacté la mise en œuvre du projet, de leurs conséquences et des solutions préconisées.....	24
Tableau 8 : Examen critique de la mise en œuvre du Plan de suivi.....	32
Tableau 9 : Matrice synthétique des impacts significatifs résultant de la production des livrables obtenus de la mise en œuvre des activités du Projet.....	38
 Figure 1.1 : Structure organisationnelle du projet	 7

REMERCIEMENTS

A la fin de l'évaluation du Projet « **Renforcement des capacités de gestion des frontières et accès à la sécurité pour la lutte contre le terrorisme dans la Région du Hodh El Chargui** » en Mauritanie, qui est désigné dans ce rapport par Projet de Gestion des frontières dans la région de Hodh El Chargui, la mission de l'évaluation souhaite remercier le PNUD ainsi que toutes les personnes de bonne volonté qui ont facilité la mission de quelque manière que ce soit.

Il s'agit, tout particulièrement, des équipes du PNUD qui ont facilité l'organisation des déplacements de cette mission, mais également celles qui l'ont accueillie et encadrée, et qui lui ont fourni des informations capitales, un appui technique et logistique ainsi qu'une précieuse documentation sans lesquels la mission n'aurait pas pu obtenir les résultats escomptés.

La mission tient aussi à souligner l'accompagnement de tous les partenaires nationaux et internationaux qui ont été impliqués dans la mise en œuvre du projet, ainsi que l'appui des autorités provinciales et locales à Bassikounou et à Néma, qui a permis à la mission d'entrer en contact direct avec les réalisations du projet et ses différents bénéficiaires afin d'apprécier la qualité de sa mise en œuvre et de tirer les conclusions qui ont débouché sur recommandations adossées sur les faits.

Que l'ensemble des partenaires et des bénéficiaires qui ont accueilli cette mission et lui ont apporté l'appui nécessaire à sa réalisation trouve ici l'expression de la gratitude de ses membres pour l'accueil et les informations qu'ils ont bien voulu mettre à leur disposition.

L'équipe d'évaluation.

RESUME EXECUTIF

Une mission d'évaluation finale du Projet « **Renforcement des capacités de gestion des frontières et accès à la sécurité pour la lutte contre le terrorisme dans la Région du Hodh El Chargui** » a été conduite du 08 au 20 septembre 2019 par un **Consultant international, appuyé par le Bureau Pays du PNUD en Mauritanie**. Cette mission a eu des échanges avec les responsables du projet, les partenaires de mise en œuvre des activités (PNUD, Gouvernement), les bénéficiaires directs (Hakem, Maires, Wali, forces de sécurité, communautés locales, etc.) à Nouakchott, Bassikounou, Fassala et Néma.

Combinant des méthodes qualitatives et quantitatives pour accéder à l'information et parvenir à répondre de façon adéquate aux objectifs de l'évaluation, la mission a exploité la documentation disponible sur le projet, mené des entretiens semi-directifs avec les parties prenantes. Elle a également visité **certains sites de réalisation des activités du projet**, notamment ceux qui ont servi de zone d'implémentation du Projet, et organisé des **rencontres avec les autorités locales et les bénéficiaires du Projet**.

Conformément aux termes de référence de la mission, l'élaboration du Rapport d'Evaluation finale du Projet s'est focalisée sur l'examen de sa performance basée sur l'évaluation des critères de pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité de l'intervention. **L'analyse s'est appuyée sur les indicateurs de performance suivants :**

Très satisfaisant	:	les résultats attendus ont été atteints comme – ou mieux – que prévu
Satisfaisant	:	les aspects positifs sont plus importants que les aspects négatifs
Modérément satisfaisant	:	les aspects positifs sont importants mais les acquis restent fragiles
Modérément insatisfaisant	:	les résultats obtenus sont encourageants, mais nécessitent des efforts supplémentaires pour combler les attentes
Insatisfaisant	:	les aspects positifs sont faibles par rapport aux aspects négatifs
Très insatisfaisant	:	déficiences sérieuses, très peu d'aspects positifs

RESULTAT GLOBAL DE L'EVALUATION

LE BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET EST QUALIFIE DE MODEREMENT SATISFAISANT AVEC UN SCORE GLOBAL DE 4,2/6. Ce score est obtenu à partir de la moyenne des scores obtenus pour les différents critères évalués (Pertinence : 5/6 ; Efficacité : 4/6 ; Efficience : 3/6 ; Durabilité 4/6 ; Impact 5/6. Sur cette base, l'évaluation recommande au Gouvernement de la République Islamique de Mauritanie, à la Coopération Danoise, au PNUD et à tous les intervenants qui appuient les initiatives qui s'inscrivent dans le cadre de la gestion des frontières et la lutte contre le terrorisme en Mauritanie, et dans le Sahel en général de maintenir leurs appuis, dans l'optique de porter à l'échelle les interventions engagées dans la Moughataa de Bassikounou afin de capitaliser les acquis obtenus, et de consolider les effets des résultats atteints, notamment ceux qui contribuent à la réduction de la vulnérabilité des populations dans la région de Hodh El Chargui, essentiellement les jeunes et les femmes contre les risques de terrorisme.

BILAN DE LA PERTINENCE, EFFICACITÉ, EFFICIENCE, DURABILITE ET IMPACT DE L'INTERVENTION

➤ **PERTINENCE : SATISFAISANTE avec un score de 5/6.**

- En alignement au soutien de la communauté internationale et aux priorités nationales, le Projet est conforme aux orientations contenues dans (i) la Stratégie Intégrée des Nations Unies pour le Sahel, en raison des liens établis avec ses objectifs 2.2 et 2.3 qui visent à renforcer les capacités nationales d'une part, et d'autre part à renforcer la coopération régionale et interrégionale entre les États du Sahel, de l'Afrique de l'Ouest et du Maghreb ; (ii) l'Agenda 2030 sur le développement durable, notamment avec les ODD 16, 8, 10, 5 et 2 ; (iii) la Stratégie de Gestion Intégrée des Frontières en Mauritanie ; (iv) la Stratégie Nationale de Lutte contre le Terrorisme et la Criminalité Transnationale ; (v) la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP 2016-2030) de la Mauritanie, notamment en ce qui concerne les défis relatifs à l'emploi des jeunes et à la lutte contre l'extrémisme, à la Cohésion et protection sociales, et à la Consolidation des acquis en matière de gouvernance ; (vi) les effets 1 et 2 du Pilier gouvernance le Cadre de Partenariat pour le Développement Durable (CPDD 2018-2022) du SNU en Mauritanie ; et (vii) le CPD 2018-2022 du PNUD à travers sa contribution la réalisation de l'effet 2 du CPDD.

- Conçu pour servir d'expérience pilote destinée à la production des évidences en vue d'un passage à l'échelle dans toute la Région du Hodh El Chargui, il devait apporter une contribution à court terme pour répondre à un ensemble de défis identifiés par l'analyse du contexte de la zone d'intervention qui constituent les principales causes de l'insécurité au niveau de la frontière avec le Mali, notamment la prolifération des ALPC, les nombreux mouvements des groupes armés de la Lybie vers le Mali, le Burkina Faso et l'Est de la Mauritanie, la circulation des drogues dans le nord du Mali par les groupes armés, la porosité de la frontière en tant que principal facteur de mouvements migratoires incontrôlés, la proximité de plusieurs villages mauritaniens avec la frontière malienne, l'existence d'un seul poste frontalier sur une façade de 300 kilomètres de frontière avec le Mali, l'éloignement du premier centre administratif malien de la frontière, la faible capacité de coordination aux niveaux régional et local entre les services chargés de la gestion d'une part, et entre ces services et les populations d'autre part.
 - S'appuyant sur la reconnaissance du rôle important que peuvent jouer les femmes dans la lutte contre le terrorisme, il est apparu essentiel d'intégrer la dimension genre dans toutes les activités du Projet, ce qui s'est traduit dans le PRODOC par le Produit 3 qui est soutenu par des activités bien ciblées, dont la mise en œuvre a été programmée dans le temps et avec des dotations budgétaires conséquentes, mais également par la préconisation d'une approche combinant la collaboration entre les services de sécurité des frontières et les communautés vivant dans les villages frontaliers, l'implication des associations de jeunes et de femmes comme partenaires, ainsi que la création d'opportunités économiques pour le financement des activités génératrices de revenus.
 - La démarche conceptuelle du Projet s'est particulièrement distinguée par la disponibilité de la plupart des outils nécessaires au démarrage, ainsi qu'à la mise en œuvre et au suivi évaluation de l'intervention (budget détaillé ventilé par produit et par activité, cadre de résultats, liste complète des activités à mettre en œuvre, matrice de gestion des risques, structure de gouvernance et de gestion du projet, proposition de Plan de Travail Annuel, Plan de suivi-évaluation), l'alignement constant de l'objectif global du Projet sur les stratégies de lutte contre le terrorisme en Mauritanie et les programmes de coopération de ses partenaires durant toute la période de sa mise en œuvre, l'identification et la caractérisation des risques liés à la mise en œuvre, la prise en compte des besoins des bénéficiaires à travers un processus participatif ayant impliqué les différents intervenants dans la zone d'intervention du projet (OIM, HCDH, Volontaires des nations-Unies, USAID, ONG nationales), les partenaires clés et les points focaux identifiés en leur sein (MIDEC, Ministère de la Justice, Ministère de la Défense, PNDHD), les bénéficiaires du projet (communautés villageoises, forces de sécurité et l'administration locale).
 - Les arrangements de gestion du Projet Gestion des frontières dans la Moughataa de Bassikounou illustrent des précautions qui relèvent : de l'objectif d'assurer l'appropriation nationale et la durabilité des acquis du projet à travers la modalité d'exécution NIM ; de la nécessité d'assurer la cohérence de l'ensemble des initiatives conduites par le PNUD, à travers l'intégration du Projet dans le portefeuille de l'Unité de Gouvernance du PNUD ; de l'obligation de garantir la qualité des interventions par la mise en place d'un Comité de suivi ; du besoin d'une articulation efficace et efficiente dans la conduite des opérations à travers les différentes instances mises en place (Comité de Pilotage, Unité de gestion du Projet, Unité d'assurance-qualité, Unité d'Appui à la Sécurité, Unité de mise en œuvre, Comité Local, Associations).
 - La conception du Projet révèle quelques limites, notamment l'absence d'une théorie de changement explicite et la faible qualité de deux des six indicateurs.
- **EFFICACITE : MODEREMENT SATISFAISANTE avec un score de 4/6.**
- L'exploitation de la documentation mise à la disposition de l'équipe d'évaluation, ainsi que les échanges avec les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires directs du Projet ont abondamment renseigné la mission sur l'effectivité des réalisations du Projet dont le taux d'achèvement est estimé à 100%. Les quinze (15) activités recensées dans le PRODOC ont été exécutées dans les limites du temps imparti pour la mise en œuvre.
 - Etabli à partir de la moyenne des taux de réalisation des trois produits, le niveau d'atteinte des résultats escomptés de la mise en œuvre du Projet est évalué à 64,17%. Ce taux résulte de la moyenne du taux d'achèvement des trois produits escomptés du projet, à savoir : produit 1 : 100% ; produit 2. : 27,5% ; produit 3 : 65%

- Même si cette performance globale se situe au-dessus de la moyenne, l'évaluation considère, d'une part, qu'elle est faible, et d'autre part qu'elle est susceptible d'amélioration substantielle, notamment en ce qui concerne le Produit 2 qui n'a pas tenu compte de la position du poste frontalier de Fassala Néré comme unique point de passage le long de la façade frontalière dans la détermination des cibles pour les deux indicateurs choisis, et la fiabilité des taux de progression des deux indicateurs choisis pour le Produit 3.
- Parfaitement adaptée au contexte, l'approche d'intervention intégrée marquée par une collaboration étroite avec les autorités locales, les forces de l'ordre, les partenaires d'exécution et les agences du SNU installées à Bassikounou et ayant abouti à l'élaboration des plans de travail conjoints et à des descentes groupées sur le terrain n'a toutefois pas pu offrir toute la flexibilité requise pour des interactions rapides et régulières avec les comités villageois bénéficiaires, compte tenu du risque sécuritaire qui est demeuré d'une ampleur telle qu'il a continuellement représenté un frein important à la conduite et au suivi des activités du Projet sur le terrain.
 - **EFFICIENCE : MODEREMENT INSATISFAISANTE avec un score de 3/6.**
- Eu égard au point des engagements financiers arrêtés au 30 septembre 2019, la mission d'évaluation considère a priori que les partenaires d'exécution du projet ont disposé de fonds suffisants pendant la période de mise en œuvre et statue sur un taux d'absorption de ressources de 100%. La documentation et les entretiens réalisés ne signalent aucune anomalie qui puisse mettre en doute la qualité de la gestion des ressources effectuée par le PNDHD.
- L'efficacité du Projet est renforcée par le partage des coûts et la qualité des partenariats établis qui se sont traduits par la contribution financière du PNUD à hauteur de 40 000 dollars US et l'optimisation des ressources réalisée à travers la dotation du poste frontalier de Fasala Néré construit par l'OIM, en équipement de détection des armes et la formation du personnel en poste dans cette Unité.
- En l'absence d'évidence formelle pouvant attester du respect de la prescription du Plan de suivi prévoyant l'élaboration d'un rapport final du projet, l'évaluation considère, jusqu'à preuve du contraire, que l'équipe du projet est imputable d'un manquement à l'une des modalités prévues pour le suivi du Projet.
- Dans son rôle d'instance d'orientation politique, de coordination des directives de la mise en œuvre du projet, de suivi et contrôle des progrès vers l'atteinte des résultats, il se pourrait que le Comité de Pilotage ne se soit réuni qu'une seule fois, ce qui révélerait le faible niveau de leadership démontré par cette instance qui aurait pourtant pu servir d'amortisseur et d'anticipation pour un projet exposé aux aléas de l'évolution d'un contexte sécuritaire volatile et à un éloignement des centres de décision.
- L'analyse de la dimension de promotion du Projet et de communication a révélé que les résultats des efforts menés dans ce sens restent assez mitigés : la faible visibilité du Projet sur les sites visités n'a pas permis d'éclairer la lanterne des bénéficiaires et du public sur les rôles et responsabilités des différents partenaires impliqués dans sa conception et sa mise en œuvre, notamment le PNUD, la Coopération Danoise et le Gouvernement.
- Le ratio du taux de réalisation physique des produits sur le taux d'engagement s'établit à 1, et la valeur médiane du niveau de progression des six indicateurs du cadre de résultats est de 0,51, ce qui correspond à la situation d'un Projet peu efficace et peu efficient. Le coût de livraison des activités (53,13% des coûts directs) très élevé plombe l'ensemble des dispositions de renforcement de l'efficacité du Projet.
 - **IMPACT : GLOBALEMENT SATISFAISANT avec un score de 5/6.**
- En permettant à 57 comités villageois d'avoir accès à des moyens de communication qui facilitent leurs interactions internes, ainsi que la collaboration nécessaire entre eux d'autre part, et avec les forces de sécurité et l'administration, d'autre part, le Projet a contribué à les positionner comme des acteurs majeurs de la stratégie de surveillance des frontières et de lutte contre le terrorisme mise en œuvre dans la Région de Hodh El Chargui du fait de l'optimisation de leurs capacités de collecte et de transmission de l'information.
- Plusieurs témoignages concordants indiquent que l'injection des fonds issus des 12 AGR créées dans le cadre du projet permet aux familles des communautés bénéficiaires d'avoir un meilleur accès aux services sociaux de base (alimentation, éducation, santé). Les revenus qu'elles obtiennent de ces AGR contribuent au renforcement de la croissance économique dans leur milieu et partant, à la lutte contre la pauvreté, celle-ci étant identifiée comme l'une des causes structurelles des vulnérabilités qui exposent les jeunes au risque de basculement dans la radicalisation.

- Les réalisations du projet apparaissent comme une contribution au renforcement de la confiance qui doit sceller le contrat social à entretenir entre les autorités locales et les populations en matière de protection et de sécurité, principalement du fait du soutien à l'affirmation de la présence des services publics dans la zone d'intervention du Projet qui s'est caractérisé à travers l'appui fourni au poste frontière de Fassala Néré et à l'acquisition des motos destinées à la surveillance mobile de la frontière avec le Mali.
- Toutefois, l'incapacité de l'offre sociale du Projet à couvrir la demande spécifique des jeunes en termes d'opportunités d'emplois est potentiellement porteuse d'un effet contreproductif sur la cohésion sociale qui pourrait émaner d'un sentiment de frustration de ces jeunes à l'égard des personnes âgées considérées comme privilégiées par le Projet.

➤ **DURABILITE : MODEREMENT SATISFAISANTE avec un score de 4/6.**

- L'alignement des objectifs du projet aux priorités nationales et aux stratégies qui gouvernent la lutte contre le terrorisme et l'insécurité au Sahel offre de multiples perspectives en vue de la mobilisation de financements additionnels pour un passage à l'échelle de la phase du projet qui vient de s'achever.
- L'approche participative adoptée à la phase de conception à travers les consultations élargies ayant impliqué l'ensemble des parties prenantes pressenties pour sa mise en œuvre procède de l'effectivité de la volonté à aligner cette initiative sur les priorités et les besoins des bénéficiaires. La structuration du dispositif institutionnel du projet, articulé autour d'organes d'orientation, de décision, de coordination et d'exécution au sein desquels on retrouvait des représentants des partenaires techniques et financiers (PNUD) et du Gouvernement (Ministères, Waly, Hakems, Maires) apparaît comme une précaution prise à l'effet d'assurer une appropriation des acquis du projet par les parties prenantes aux niveaux national et local.
- La mise en place d'un dispositif intégré de gestion des frontières aux niveaux régional et local et l'attribution d'un statut juridique qui permet à la Commission Nationale et aux Comités Régionaux de Gestion des Frontières de fonctionner sur une base légale en tant qu'organes pérennes de gestion des frontières en Mauritanie est un acquis majeur attribuable à l'action du Projet et garant de la continuité des actions conduites dans le cadre de la lutte contre le terrorisme.
- Les formations relevant du programme de renforcement des capacités envisagé comme un pilier de la soutenabilité des acquis du Projet sur le long terme, dispensées sur de très courtes périodes, sont apparues insuffisantes pour couvrir l'étendue des besoins identifiés en matière de compétences et d'habilités requises pour lutter efficacement contre le terrorisme.
- Créées en marge de toute étude de faisabilité et/ou de rentabilité, localisées dans un espace géographique caractérisé par l'absence des structures de financement et gérées par des membres disposant de faibles capacités managériales, les AGR mises en place présentent des perspectives de développement qui apparaissent assez limitées. L'implication du partenaire d'exécution dans l'orientation du choix des activités à appuyer représente une limite importante pour leur appropriation par les bénéficiaires.

➤ **RECOMMANDATIONS :**

➤ **Recommandation 1 : A l'attention du Gouvernement de Mauritanie**

Déployer sans délai les 10 (dix) motos acquises pour les besoins de la surveillance mobile de la façade frontalière de la Mauritanie qui borde la Moughataa de Bassikounou et renforcer les aptitudes des membres des équipes de gestion frontalière en poste à Fassala à produire des statistiques fiables sur les mouvements migratoires et le contrôle des armes légères de petit calibre.

➤ **Recommandation 2 : A l'attention du Gouvernement de Mauritanie**

Examiner la possibilité d'inscrire la création et l'aménagement de points de passage frontaliers supplémentaires le long de la frontière avec le Mali dans le plan d'Aménagement du Territoire de la Mauritanie.

➤ **Recommandation 3 : A l'attention du Gouvernement de Mauritanie et du PNUD**

En cas de renouvellement du Projet de renforcement des capacités de gestion des frontières et accès à la sécurité pour la lutte contre le terrorisme dans la Région de Hodh El Chargui, porter les interventions à l'échelle sur toute la longueur de la frontière entre le Mali et la Mauritanie et planifier la durée de sa mise en œuvre sur une période minimale de 24 (vingt-quatre) mois.

➤ **Recommandation 4 : A travers son Unité d'Assurance-Qualité, le PNUD devrait assurer un accompagnement performant des partenaires d'exécution des projets qu'il met en œuvre dans la conception des outils de suivi adaptés et la production des données de qualité.**

➤ **Recommandation 5 : Produire un rapport final du Projet en bonne et due forme qui sera annexé au rapport d'évaluation à distribuer aux parties prenantes du Projet.**

➤ **Recommandation 6 : Les leçons tirées du faible niveau de leadership démontré par le Comité de Pilotage amènent la mission d'évaluation à recommander au Gouvernement de la Mauritanie, et aux potentiels partenaires de l'éventuelle phase subséquente du Projet et au PNUD qu'un tel Comité soit plus proactif et se réunisse plus souvent que cela n'a été le cas jusqu'à présent, c'est-à-dire, au moins deux fois par an.**

I. OBJECTIFS ET PORTEE DE L'EVALUATION – RESULTATS ESCOMPTES ET APPROCHE D'INTERVENTION

1.1 Objectifs et portée de l'évaluation

1. Le Projet « **Renforcement des capacités de gestion des frontières et accès à la sécurité pour la lutte contre le terrorisme dans la Région du Hodh El Chargui** », qui a été mis en œuvre d'avril 2018 à avril 2019 a fait l'objet d'une évaluation finale qui a été conduite sur le terrain du 08 au 20 septembre 2019.
2. Les termes de référence de cette évaluation ont prescrit que les résultats des analyses y afférentes seraient consignés dans trois livrables correspondant aux principales étapes de la mission d'évaluation, à savoir : **(a) le rapport de démarrage, (b) le projet de rapport d'évaluation, et (c) le rapport final. La structuration du projet de rapport d'évaluation et du rapport final a été définie ainsi qu'il suit :**
 - i. un **Résumé Exécutif** comprenant une brève description du Projet, le contexte et le but de l'évaluation, les principales conclusions, recommandations et leçons tirées de celle-ci ;
 - ii. une **Introduction** avec le but de l'évaluation, la méthodologie utilisée, le déroulement de celle-ci ;
 - iii. **les principaux Constats et Conclusions** sur la formulation du Projet, sa mise en œuvre et les résultats atteints ;
 - iv. les **Recommandations** issues des constats et conclusions qui en découlent ;
 - v. des **Leçons** apprises sur la mise en œuvre du Projet et enfin
 - vi. des **Annexes**.
3. **La disponibilité de l'ensemble de ces livrables doit concourir à l'atteinte de l'objectif principal** visé par l'évaluation qui consiste à **faire le bilan des réalisations accomplies et analyser les résultats atteints par le Projet sur la base des indicateurs initialement définis. Cet exercice vise également** à fournir les informations d'appréciation des réalisations du Projet aux partenaires impliqués, et à tirer des enseignements nécessaires pour la capitalisation des bonnes pratiques, ainsi que pour la consolidation et la pérennisation des acquis. Dans cette perspective, les tâches assignées à l'équipe d'évaluation consistaient à :
 - ✧ *Évaluer les résultats du Projet ;*
 - ✧ *Analyser et évaluer les mécanismes de mise en œuvre ;*
 - ✧ *Identifier les points forts, les faiblesses et les contraintes rencontrées au cours de la mise en œuvre du projet ;*
 - ✧ *Évaluer le niveau de satisfaction des parties prenantes en relation avec les résultats obtenus ;*
 - ✧ *Évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'effet des actions menées par le Projet en rapport avec les résultats escomptés ;*
 - ✧ *Évaluer 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 projet ;*
 - ✧ *Évaluer les leçons tirées lors de l'intégration de la problématique genre ;*
 - ✧ *Tirer les leçons apprises tant positives que négatives de l'expérience de mise en œuvre du Projet ;*
 - ✧ *Formuler des recommandations pour la consolidation des acquis et la pérennisation des résultats.*

1.2 Approche

4. **Combinant les méthodes qualitatives et quantitatives pour accéder à l'information et parvenir à répondre de façon adéquate aux objectifs de l'évaluation**, la mission a exploité la documentation disponible et a conduit des entretiens et des focus groups avec les acteurs de mise en œuvre et les bénéficiaires directs du Projet à Nouakchott, Bassikounou, Fassala et Néma, conformément au programme de mission joint en annexe.

1.3 Echelle d'appréciation des performances selon les critères d'évaluation

5. Les performances du Projet, examinées selon les critères d'évaluation retenus à cet effet, ont été évaluées sur la **base d'une échelle de notation allant de 1 à 6** correspondant à : **1** (Très Insatisfaisant) ; **2** (Insatisfaisant) ; **3** (Modérément Insatisfaisant) ; **4** (Modérément Satisfaisant) ; **5** (Satisfaisant) ; **6** (Très Satisfaisant).
6. La performance a été qualifiée : (a) **Très satisfaisante** lorsque les activités mises en œuvre ont permis d'atteindre ou de dépasser les résultats escomptés du projet ; (b) **Satisfaisante** lorsque les activités réalisées ont permis d'atteindre des résultats dont les aspects positifs sont plus importants que les aspects négatifs ; (c) **Modérément satisfaisante** si les résultats atteints sont significatifs et qu'ils présentent des aspects positifs importants mais que les acquis restent fragiles ; (d) **Modérément insatisfaisante** lorsque les résultats obtenus sont encourageants, mais nécessitent des efforts supplémentaires pour combler les attentes ; (e) **Insatisfaisante** si les aspects positifs des résultats obtenus sont faibles par rapport aux aspects négatifs ; (f) **Très insatisfaisante** si les résultats obtenus présentent des déficiences sérieuses avec très peu d'aspects positifs.

Tableau 1 : Echelle d'appréciation des performances selon les critères d'évaluation

NOTE	APPRECIATION	CATEGORIE
6	Très satisfaisante	Satisfaisante
5	Satisfaisante	
4	Modérément satisfaisante	
3	Modérément insatisfaisante	Insatisfaisante
2	Insatisfaisante	
1	Très insatisfaisante	

II. BREVE PRESENTATION DES DONNEES CLES DU PROJET

7. Le *Projet Renforcement des Capacités de Gestion des Frontières et Accès à la Sécurité pour la Lutte contre le Terrorisme dans la Région du Hodh El Chargui*, a été mis en œuvre par le PNUD en collaboration avec le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (MIDEC) à travers le Programme National de Déminage Humanitaire pour le Développement (PNDHD) dans la zone de la Moughataa de Bassikounou, essentiellement dans et autour des arrondissements de Bassikounou et de Fassala. Le choix de cette zone d'intervention a été guidé par un contexte caractérisé par de nombreux défis sécuritaires, notamment ceux qui sont liés à :
 - la mondialisation du recrutement de jeunes djihadistes qui détermine la nécessité d'une action rapide pour soutenir les pays sahéliens dans leur lutte contre le terrorisme, l'extrémisme violent et le manque de sécurité ;
 - l'instabilité de la région du Sahel où se situe la Mauritanie et dont les incidents récurrents de sécurité enregistrés au Mali, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, au Tchad et au Niger représentent une menace transfrontalière latente pour la Mauritanie en raison des risques de circulation d'armes légères de petits calibres (ALPC) et d'expansion du terrorisme qu'ils comportent ;
 - l'exacerbation de la vulnérabilité des communautés mauritaniennes de la Région du Hodh El Chargui qui doivent supporter le poids de l'accueil des réfugiés maliens du camp de Mbera (environ 56 000 personnes qui viennent s'ajouter à la population hôte évaluée à 87 000 habitants) ;

- la porosité de la façade Est de la Région du Hodh El Chargui, et tout particulièrement de la Moughataa de Bassikounou qui s'étend sur 300 kilomètres le long de la frontière avec le Mali et ne dispose que d'un seul point d'accès de contrôle au niveau de la ville de Fassala, lui-même situé à 70 kilomètres de Léré qui est le point administratif malien le plus proche ;
 - aux mouvements intensifs et incontrôlés des populations situées de part et d'autre de la frontière du fait de la proximité d'un grand nombre de villages mauritaniens dont au moins 24 sont situés à moins de 10 kilomètres de la frontière avec le Mali ;
 - aux mouvements de migration clandestine généralement couverts par la tenue de marchés hebdomadaires (Bassikounou, Mbera, Fassala, Gneiba et Agore) qui offrent des occasions de circulation de groupes armés, de réalisation de trafics et de commercialisation illicite d'armes et des drogues.
8. Intervenant au niveau régional et communautaire (villages), ce projet devait permettre de : **(i) renforcer les capacités du dispositif régional de gestion intégrée des frontières, d'une part, et (ii) mettre en place des mécanismes communautaires pour la sécurité qui devraient contribuer au renforcement de la sécurité des frontières et à la lutte contre le terrorisme, d'autre part.**
9. Il prend ancrage sur :
- **l'Effet 2 du Document de Programme de Pays formulé ainsi qu'il suit :** *Vers 2022, la Mauritanie a une bonne gouvernance où (a) les institutions en charge de l'État de droit sont indépendantes et les droits de l'homme sont promus et respectés ; (b) l'administration publique et les autorités locales et régionales doivent assurer un accès équitable aux services ; (c) un système démocratique plus transparent, plus participatif et plus inclusif ; (d) les populations, particulièrement les jeunes et les femmes, sont engagées dans la lutte contre la radicalisation et les menaces de sécurité)*
 - **le Produit 2.6** du DPP qui stipule que *Les jeunes et les femmes au niveau national et dans les zones frontalières ont amélioré leurs connaissances sur les dangers de la radicalisation et du terrorisme, et du*
 - **Plan stratégique du PNUD.**
10. Trois principaux produits sont attendus de la mise en œuvre de ce projet, à savoir :
- **Produit 1 :** Le dispositif de coordination de la gestion des frontières dans la Moughataa de Bassikounou est opérationnel ;
 - **Produit 2 :** Les capacités techniques et logistiques du dispositif de gestion de frontières sont améliorées pour contrôler les armes légères de petit calibre (ALPC) et le mouvement de personnes ;
 - **Produit 3 :** Les femmes et les jeunes participent activement dans la gestion des frontières et la lutte contre le terrorisme.

Le tableau 2 ci-après récapitule la synthèse des données de base du projet et la figure qui suit donne un aperçu de la structure de gouvernance et de gestion adoptée pour sa mise en œuvre.

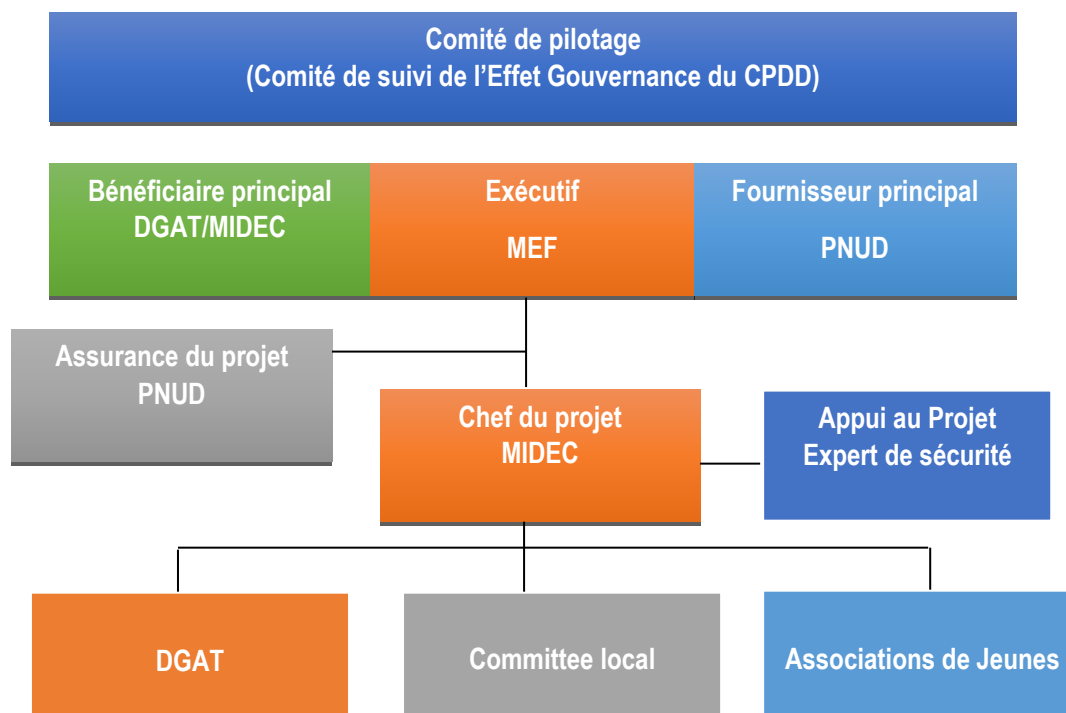
Tableau 2 : Données de base du Projet

Titre du Projet : «Renforcement des Capacités de Gestion des Frontières et Accès à la Sécurité pour la Lutte contre le Terrorisme dans la Région du Hodh El Chargui.»				
Objectifs du Projet : (i) renforcer les capacités du dispositif régional de gestion intégrée des frontières, d'une part, et (ii) mettre en place des mécanismes communautaires pour la sécurité qui devraient contribuer au renforcement de la sécurité des frontières et à la lutte contre le terrorisme, d'autre part.				
Durée de l'intervention : 12 mois				
Zone d'intervention : Moughataa de Bassikinou et de Fassala dans la Wilaya du Hodh El Chargui				
Parties prenantes : PNUD – Gouvernement du Danemark – Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (MIDEC) - Ministère de la Défense – Ministère de la Défense – Programme National de Déminage Humanitaire pour le Développement (PNDHD) – Communautés bénéficiaires				
Activités	Budget	Indicateurs	Données de référence 2017	Cible visée Final
Résultat 1 : Les capacités du dispositif régional de gestion intégrée des frontières sont renforcées				
Résultat 2 : des mécanismes communautaires pour la sécurité sont mis en place et contribuent au renforcement de la sécurité des frontières et à la lutte contre le terrorisme				
Produit 1 : Un dispositif de coordination de la gestion des frontières inclusif des populations locales est opérationnel au niveau de la Moughataa de Bassikounou				
1.1.1. Mise en place du cadre légal du dispositif intégré de gestion des frontières aux niveaux régional et local	10.000	Nombre de rapports produits par le comité de gestion de frontières au niveau de la Moughatta de Bassikounou	0	4
1.1.2. Equipement des services de la coordination de gestion des frontières dans la Wilaya de Hodh El Chargui	18.000			
1.1.3. Formation des membres du comité régional et départemental sur la gestion intégrée de gestion des frontières	13.000			
1.1.4. Formation des autorités régionales de sécurité et de justice sur les instruments internationaux contre le trafic illicite de drogue, la corruption, le trafic d'armes et la migration	12.000			
1.1.5. Acquisition de moyens de communications pour faciliter les échanges entre les membres des comités villageois et la sécurité de frontière	15.000	Existence d'un acte formel de création de comités au niveau de Moughattaa et au niveau villageois	Oui	Oui
1.1.6. Élaboration d'un plan de communication et de sensibilisation sur les dangers du terrorisme	15.000			
Sous-Total Produit 1	83 000			
Produit 2 : Les capacités techniques et logistiques du dispositif de gestion de frontières sont améliorées pour contrôler les armes légères de petit calibre (ALPC) et le mouvement de personnes				
2.1.1 Equipement du poste frontalier de Fassala en moyens techniques de contrôle de mouvement des personnes et de détection des ALPC	25.000	Nombre de personnes empruntant le poste frontalier de Fassala	200	2 000
2.1.2: Formation des responsables de sécurité sur l'utilisation des équipements et leur maintenance	16.500			
2.1.3. Organisation de réunions communautaires impliquant les forces de sécurité de gestion des frontières sur les thèmes sur la gestion des frontières, les ALPC, le terrorisme et la coordination avec les communautés	30.000			

Titre du Projet : «Renforcement des Capacités de Gestion des Frontières et Accès à la Sécurité pour la Lutte contre le Terrorisme dans la Région du Hodh El Chargui.»				
Objectifs du Projet : (i) renforcer les capacités du dispositif régional de gestion intégrée des frontières, d'une part, et (ii) mettre en place des mécanismes communautaires pour la sécurité qui devraient contribuer au renforcement de la sécurité des frontières et à la lutte contre le terrorisme, d'autre part.				
Durée de l'intervention : 12 mois				
Zone d'intervention : Moughataa de Bassikinou et de Fassala dans la Wilaya du Hodh El Chargui				
Parties prenantes : PNUD – Gouvernement du Danemark – Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (MIDEC) - Ministère de la Défense – Ministère de la Défense – Programme National de Déminage Humanitaire pour le Développement (PNDHD) – Communautés bénéficiaires				
Activités	Budget	Indicateurs	Données de référence 2017	Cible visée Final
2.1.4 Réalisation de campagnes de sensibilisation des acteurs de gestion de frontières et des citoyens locaux sur la législation nationale en matière de détention et de circulation des ALPC	20.000	Nombre d'ALPC détectés au niveau du poste frontalier de Fassala	0	50
2.1.5. Acquisition de motocycles pour les déplacements des responsables de sécurité des frontières pour le contrôle des mouvements frauduleux	20.000			
2.1.6. Réalisation d'une enquête pour mesurer le degré de prise de conscience de la population sur les dangers des ALPC et la lutte contre le terrorisme	20.000			
Sous-Total Produit 2	131.500			
Produit 3 : Les femmes et les jeunes participent activement dans la gestion des frontières et la lutte contre le terrorisme				
3.1.1. Réalisation de campagnes de sensibilisation sur les dangers du terrorisme et la sécurité avec une représentation des jeunes et femmes et des chefs religieux dans les villages frontaliers	25.000	Pourcentage de jeunes et de femmes ayant des connaissances sur le terrorisme, dégagé par sexe	0	60%
3.1.2 Sensibilisation des communautés, des femmes et des jeunes sur les dangers de la libre circulation des ALPC dans les villages frontaliers	27.000			
3.1.3 Mise en œuvre d'activités génératrices de revenus pour soutenir l'autonomisation des jeunes et de femmes membres des comités villageois de sécurité	100.000	Pourcentage de jeunes et de femmes participant dans les activités de sensibilisation sur les dangers du terrorisme et la gestion des frontières	0	70%
Sous-Total Produit 3 :	152 000			
Produit 4 : Gestion du Projet assurée				
Coûts du personnel	80 000			
Suivi évaluation	20 000			
Communications pour la visibilité	20 000			
Matériel roulant	20 790			
Sous-total Gestion du projet	140 000			
Contribution totale Funding Windows aux Produits	467.290			
GMS sur Contribution Funding Windows (7%)	32.710			

Titre du Projet : «Renforcement des Capacités de Gestion des Frontières et Accès à la Sécurité pour la Lutte contre le Terrorisme dans la Région du Hodh El Chargui.»				
Objectifs du Projet : (i) renforcer les capacités du dispositif régional de gestion intégrée des frontières, d'une part, et (ii) mettre en place des mécanismes communautaires pour la sécurité qui devraient contribuer au renforcement de la sécurité des frontières et à la lutte contre le terrorisme, d'autre part.				
Durée de l'intervention : 12 mois				
Zone d'intervention : Moughataa de Bassikinou et de Fassala dans la Wilaya du Hodh El Chargui				
Parties prenantes : PNUD – Gouvernement du Danemark – Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (MIDEC) - Ministère de la Défense – Ministère de la Défense – Programme National de Déminage Humanitaire pour le Développement (PNDHD) – Communautés bénéficiaires				
Activités	Budget	Indicateurs	Données de référence 2017	Cible visée Final
Contribution totale Funding Windows	500.000			
Contribution totale PNUD aux Produits	40.000			
Budget Total	540.000			

Figure 1.1 : Structure de gouvernance et de gestion du projet



11. Pour la mise en œuvre technique du projet, le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (MIDEC), à travers la Direction Générale de l'Administration Territoriale (DGAT) a été désigné comme institution gouvernementale responsable de l'exécution du projet. Le Bureau Pays du PNUD a été chargé, en étroite collaboration avec le MIDEC/DGAT, de la fourniture des services d'assurance du projet au gouvernement, incluant : le recrutement du personnel du projet et de l'engagement des consultants et prestataires de services ; le contrôle des dépenses par rapport aux budgets approuvés par le Comité de projet ; et tout autre services tels que les activités les achats et les services financiers, conformément aux procédures du PNUD.

III. RESULTATS DE L'EVALUATION

3.1. Résultat global

Au regard des constats effectués, l'évaluation juge le bilan de la mise en œuvre du Projet Gestion des frontières dans la Région de Hodh El Chargui MODEREMENT SATISFAISANTE et lui attribue un score de 4,2/6.

Ce score est obtenu à partir de la moyenne des scores obtenus pour les différents critères évalués (Pertinence : 5/6 ; Efficacité : 4/6 ; Efficience : 3/6 ; Durabilité 4/6 ; Impact 5/6. Sur cette base, l'évaluation recommande au Gouvernement de la République Islamique de Mauritanie, à la Coopération Danoise, au PNUD et à tous les intervenants qui appuient les initiatives qui s'inscrivent dans le cadre de la gestion des frontières et de la lutte contre le terrorisme en Mauritanie, et dans le Sahel en général de maintenir leurs appuis, dans l'optique de porter à l'échelle les interventions engagées dans la Moughataa de Bassikounou afin de capitaliser les acquis obtenus, et de consolider les effets des résultats atteints, notamment ceux qui contribuent à la réduction de la vulnérabilité des populations dans cette région, essentiellement les jeunes et les femmes, contre les risques de terrorisme.

3.2. PERTINENCE DU PROJET : SATISFAISANTE avec un score de 5/6

PERTINENCE DU PROJET GESTION DES FRONTIERES DANS LA REGION DU HODH EL CHARGUI : GLOBALEMENT SATISFAISANTE avec un score de 5/6. La pertinence du Projet Gestion des frontières dans la Région de Hodh El Chargui apparaît avérée, eu égard à son alignement aux priorités nationales, à sa cohérence avec les engagements nationaux et internationaux pris par la Mauritanie en matière de gestion efficace des frontières et de lutte contre le terrorisme. L'évaluation note la précaution des parties prenantes à inscrire ce projet dans une approche pilote qui intègre les acquis des interventions similaires qui l'ont précédée et les leçons à tirer de sa mise en œuvre dans l'optique de produire des évidences substantielles pour son éventuel passage à l'échelle. Quoique globalement satisfaisante, la conception de ce Projet révèle quelques limites (absence d'une théorie de changement explicite, faible qualité de certains indicateurs) qui conduisent à qualifier sa Pertinence de globalement satisfaisante qui correspond à un score de 5/6

12. La pertinence est considérée comme l'adéquation des objectifs aux problèmes, besoins et priorités réels des groupes-cibles prévus et bénéficiaires auxquels le projet est censé s'adresser, ainsi qu'à l'environnement dans lequel il opère. Elle englobe le concept de capacité de réaction du Projet face aux changements et l'émergence des priorités et besoins de développement.

3.2.1. Renforcer l'efficacité de la gestion de la frontière Mauritanie-Mali pour contribuer à la lutte contre le terrorisme et l'extrémisme violent au Sahel

13. En alignement au soutien de la communauté internationale et aux priorités nationales, le Projet Renforcement des capacités de gestion des frontières et accès à la sécurité pour la lutte contre le terrorisme dans la Région de Hodh El Chargui est conforme aux orientations contenues dans :

- i. **la Stratégie Intégrée des Nations Unies pour le Sahel**, en raison des liens établis avec ses objectifs 2.2 et 2.3 qui visent à :
- Renforcer les capacités nationales, notamment grâce à l'amélioration de la coordination entre les institutions nationales compétentes, afin de lutter contre le terrorisme et la criminalité transnationale organisée conformément aux normes internationales relatives aux droits de l'homme, à travers la fourniture d'une assistance technique, pour renforcer les capacités de lutte contre le terrorisme, à la police, aux procureurs et à l'appareil judiciaire des pays du Sahel, dans le cadre du respect des droits de l'homme, d'une part ; et d'autre part,
 - Renforcer la coopération régionale et interrégionale entre les États du Sahel, de l'Afrique de l'Ouest et du Maghreb, notamment par la mise au point de méthodes harmonisées pour lutter contre le trafic, contrôler les armements et les mouvements d'éléments armés et criminels, y compris les terroristes, et renforcer l'embargo sur les armes, décrété par la résolution 1267 (1999). Il s'agit ici de sensibiliser les gouvernements des pays du Sahel ainsi que les acteurs de la société civile aux normes internationales des Nations-Unies sur le contrôle des armes légères mises en œuvre au titre du Mécanisme des Nations-Unies pour la coordination de l'action concernant les armes légères (CASA), qui permettent de fournir des orientations précises sur la mise en place et le maintien du contrôle sur les armes légères et de petit calibre, et d'aider les pays de la région à appliquer intégralement la Convention de la CEDEAO sur les armes légères et de petit calibre, leurs munitions et autres matériels connexes

- ii. **l'Agenda 2030 sur le développement durable**, notamment avec les ODD 16 relatif à la justice, à la paix et les institutions fortes (cibles 16.1, 16.3 et 16.4), 8 sur le travail décent et la croissance économique (cibles 8.3, 8.5 et 8.6), 10 sur la réduction des inégalités (cible 10.7), 5 relatif à l'autonomisation des femmes (5.5), et 2 (cible 2.6) relatif à la Sécurité des communautés et la cohésion sociale ;
 - iii. **la Stratégie de Gestion Intégrée des Frontières en Mauritanie qui a été** planifiée pour appuyer le gouvernement dans la conduite du processus de création et de mise en œuvre d'une stratégie nationale comprenant tous les organismes de gestion des frontières ;
 - iv. **la Stratégie Nationale de Lutte contre le Terrorisme et la Criminalité Transnationale**, en tant qu'instrument ayant pour objectifs de : (i) défendre le territoire et la population ; (ii) assurer le rayonnement et la contribution de la Mauritanie à la sécurité dans le Sahel ; (iii) défendre et consolider les valeurs du pacte moral, politique, économique et culturel qui lie tous les citoyens à l'Etat ;
 - v. **la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP 2016-2030)** de la Mauritanie, notamment en ce qui concerne les défis relatifs à l'emploi des jeunes et à la lutte contre l'extrémisme, à la Cohésion et protection sociales, à la Consolidation des acquis en matière de gouvernance, etc.
 - vi. **le Cadre de Partenariat pour le Développement Durable (CPDD 2018-2022) du SNU en Mauritanie, en guise de contribution à la réalisation des effets 1 et 2 du Pilier gouvernance formés ainsi qu'il suit** : *Les institutions démocratiques travaillent de manière plus transparente et participative, en élargissant l'espace démocratique pour améliorer la cohabitation pacifique, la cohésion sociale et la sécurité, et le système de justice et pénitentiaire est plus indépendant et efficace (effet 1) ; Les institutions gèrent mieux les flux migratoires mixtes, assurent une meilleure protection des réfugiés, demandeurs d'asile, personnes victimes de traite et migrants vulnérables, et contribuent à la coexistence pacifique entre les réfugiés et la communauté hôte (effet 2)*
 - vii. **le CPD 2018-2022** du PNUD à travers sa contribution la réalisation de l'effet 2 du CPDD.
14. Tirant avantage des bonnes pratiques retenues de la mise en œuvre de certaines interventions telles que: (i) le projet de Consolidation de la Gouvernance, de la Paix et de la Sécurité au Sahel, (ii) le projet de Consolidation de la Paix, la Sécurité et la Justice en Mauritanie, (iii) le Projet Régional sur la Gestion des Frontières et les Communautés Frontalières au Sahel, le présent projet a été conçu pour servir d'expérience pilote destinée à la production des évidences en vue d'un passage à l'échelle dans toute la Région de Hodh El Chargui.
15. Dans le même temps, il devait apporter une contribution à court terme pour répondre à un ensemble de défis identifiés par l'analyse du contexte de la zone d'intervention qui constituent les principales causes de l'insécurité au niveau de la frontière avec le Mali , à savoir :
- la prolifération des Armes Légères de Petit Calibre (ALPC) qui engendre une grande insécurité des personnes et des biens ;
 - les nombreux mouvements des groupes armés de la Lybie vers le Mali, le Burkina Faso et l'Est de la Mauritanie et leur pratique de commerce des armes légères ;
 - la circulation des drogues dans le nord du Mali par les groupes armés qui se combine avec le commerce des ALPC et le financement des mouvements armés ;
 - la porosité de la frontière en tant que principal facteur de mouvements migratoires incontrôlés ;
 - la proximité de plusieurs villages mauritaniens avec la frontière malienne (moins de 10 km) ;
 - l'existence d'un seul poste frontalier sur une façade de 300 kilomètres de frontière avec le Mali ;
 - l'éloignement du premier centre administratif malien de la frontière (70 kms) ;
 - les faibles capacités des services frontaliers mauritaniens à répondre aux menaces à la sécurité à la frontière ;

- la faible capacité de coordination, aux niveaux régional et local, entre les services chargés de la gestion d'une part, et entre ces services et les populations d'autre part ;
 - Etc.
16. Les actions envisagées dans le cadre du Projet Gestion des frontières dans la Région du Hodh El Chargui, dans l'optique de contenir les menaces sécuritaires identifiés à la frontière entre la Mauritanie et le Mali, ont été définies en termes de :
- mobilisation d'une équipe mobile de contrôle de la frontière, en complément au travail déjà effectué au point d'accès de Fassala ;
 - renforcement de la coordination des services en charge de la gestion des frontières avec les populations locales dans les villages frontaliers pour le suivi des mouvements des groupes de migrants et de marchands venant de Tombouctou et Tamanrasset considérés comme principaux fiefs des groupes armés ;
 - renforcement des capacités de gestion des frontières au niveau national, notamment dans la Wilaya de Hodh El Charghi et particulièrement à Bassikounou, zone frontalière avec le Mali ;
 - dotation des forces de sécurité en charge de la gestion des frontières (Police, Gendarmerie, Douanes) de moyens de communication, de détecteurs d'ALPC et stupéfiants et de moyens de communication avec les comités de sécurité dans les villages le long des frontières ;
 - renforcement de la résilience des groupes vulnérables à travers l'amélioration de leurs conditions de vie, dans l'optique d'un engagement plus affirmé et d'une participation soutenue des communautés à la gestion des frontières.
17. L'une des hypothèses qui structurent la prise en compte du genre et la contribution du projet à l'égalité des sexes s'appuie sur la reconnaissance du rôle important que peuvent jouer les femmes dans la lutte contre le terrorisme, notamment à travers leur contribution potentielle à la propagation de l'éducation anti-terroriste au sein de leurs familles et au niveau de la communauté, à l'identification des comportements bizarres de leurs enfants et à la détection des signes précoces de futurs terroristes. Pour toutes ces raisons, il est apparu essentiel d'intégrer la dimension genre dans toutes les activités du Projet, et de prévoir une participation significative des jeunes dans la lutte contre le terrorisme. Cette intégration est traduite dans le PRODOC par le Produit 3 qui est soutenu par des activités bien ciblées, dont la mise en œuvre a été programmée dans le temps et avec des dotations budgétaires conséquentes. Par ailleurs, l'autre préconisation contenue dans le PRODOC consiste à garantir la sécurité des femmes, et à promouvoir leur participation et leadership par rapport aux activités prévues.
18. Sur la contribution à l'autonomisation économique des femmes et des jeunes, la stratégie d'intervention prévoyait de s'adosser sur une approche combinant la collaboration entre les services de sécurité des frontières et les communautés vivant dans les villages frontaliers, l'implication des associations de jeunes et de femmes comme partenaires, ainsi que la création d'opportunités économiques pour le financement des activités génératrices de revenus devant contribuer à l'amélioration de la situation économique des populations pauvres, notamment les jeunes et les femmes.
19. Quant à l'approche fondée sur les droits humains, une attention particulière devait être portée sur la participation des femmes et des jeunes dans la promotion de sociétés pacifiques, et dans la lutte contre le terrorisme. Le changement escompté à cet égard devrait se traduire par une forte collaboration entre les communautés et les institutions locales pour un environnement amélioré de paix sociale et sécurité.

En définitive, la démarche qui a éclairé la planification du Projet de Gestion des frontières dans la Moughataa de Bassikounou illustre un alignement conséquent de ses objectifs aux priorités du Gouvernement mauritanien en matière de lutte contre le terrorisme et de circulation des armes légères de petits calibres. Cet alignement est ancré sur les engagements pris par la Mauritanie en cette matière à travers les collaborations établies avec les partenaires au développement. L'importance que le PNUD a accordé à la nécessité d'inscrire sa contribution à la lutte contre le terrorisme dans une approche stratégique et globale qui intègre les bonnes pratiques des interventions similaires qui l'ont précédées dans la Région de Hodh El Chargui témoigne de la précaution qui vise la durabilité des actions engagées en vue d'un passage à l'échelle qui pourrait couvrir toute la longueur de la façade de la frontière entre la Mauritanie et le Mali, et de ce fait, produire les effets et impacts escomptés dans le cadre de la consolidation de la paix et de la sécurité au Sahel.

3.2.2. Une conception du Projet globalement satisfaisante mais perfectible

20. Sur la qualité de la conception du projet, l'évaluation devait s'assurer que : (i) la logique d'intervention a été inspirée par une théorie de changement explicite, (ii) le niveau de progression vers l'atteinte des objectifs du projet était mesurable par des indicateurs de bonne qualité et objectivement vérifiables ; (iii) le dispositif opérationnel, de gouvernance et de gestion du projet, ainsi que les mécanismes de suivi et évaluation étaient appropriés, (iv) les risques susceptibles d'impacter les résultats escomptés du projet ont été identifiés et les mécanismes de gestion desdits risques définis ; (v) des dispositions appropriées ont été prévues pour assurer une sortie qui garantisse la durabilité des actions engagées.
21. A la question de savoir si le Projet contribue à la théorie du changement pour le résultat pertinent du programme de pays, l'évaluation répond qu'une théorie de changement explicite n'a pas été développée pour le projet. Dès lors, l'évaluation ne peut pas se prononcer sur l'articulation des liens entre les hypothèses causales, ainsi que les défis et activités qui conduiraient à l'obtention des produits pouvant contribuer à la réalisation des effets et des impacts, ainsi que les conditions nécessaires pour que les hypothèses causales se réalisent. Cette limite pourrait se justifier par l'approche pilote adoptée pour cette intervention dont la sphère d'action a été circonscrite autour d'un échantillon de 10 (dix) comités villageois de la Moughataa de Bassikounou compte tenu des ressources limitées mobilisées par le PNUD, et de la courte durée prévue pour la réalisation des activités.
22. Sur la disponibilité des outils nécessaires au démarrage, ainsi qu'à la mise en œuvre et au suivi évaluation du Projet, l'évaluation tient à souligner que le PRODOC qui a marqué la fin de sa phase conceptuelle a été articulé autour (i) du budget détaillé ventilé par produit et par activité ; (ii) du cadre de résultats ; (iii) de la liste complète des activités à mettre en œuvre ; (iv) de la matrice de gestion des risques ; (v) de la structure de gouvernance et de gestion du projet ; (vi) d'une proposition de Plan de Travail Annuel, ainsi que d'un Plan de suivi-évaluation ; etc.
23. Sur la pertinence de la conception du projet qui peut être mesurée à l'aune de la capacité à atteindre les résultats escomptés dans les limites fixées pour la durée de sa mise en œuvre, la mission d'évaluation prend acte de l'option prise par le PNUD d'inscrire la logique d'intervention dans une approche pilote orientée vers la production des évidences capitalisables en vue d'un passage à l'échelle porteur de changements transformationnels sur le moyen et le long terme. Sur la base de cette hypothèse, l'horizon de court terme qui se limite à la production des livrables apparaît parfaitement compatible avec la durée de l'intervention et les objectifs visés.
24. Nonobstant cette contrainte, l'évaluation note que l'objectif global du Projet est resté aligné sur les stratégies de lutte contre le terrorisme en Mauritanie et les programmes de coopération de ses partenaires durant toute la période de sa mise en œuvre, et qu'il n'a pas été nécessaire de recourir à des ajustements techniques afin de garantir la réalisation des produits escomptés. Ce sont là autant d'arguments qui sont de nature à confirmer la pertinence de la démarche conceptuelle adoptée pour le projet.

25. S'agissant de la prise en compte des besoins des bénéficiaires, les activités proposées par le projet résultent d'un processus participatif ayant impliqué les différents intervenants dans la zone d'intervention du projet (OIM, HCDH, Volontaires des Nations-Unies, USAID, ONG nationales, etc.), les partenaires clés et les points focaux identifiés en leur sein (Ministère de l'Intérieur et Décentralisation, Ministère de la Justice, Ministère de la Défense, Programme National de Déminage, Organisations de la société civile opérant dans la région), les bénéficiaires du projet (communautés villageoises, forces de sécurité et l'administration locale). Partout où elle est passée, la mission d'évaluation a recueilli des témoignages spontanés des membres des communautés villageoises visitées sur l'approche participative qui a précédé la formalisation du projet, et de gratitude à l'endroit du PNUD et du PNDHD pour l'accompagnement massif dont ils ont bénéficié dans le cadre de la mise en œuvre des activités planifiées.
26. L'évaluation a également pu constater que la durabilité du Projet a été planifiée dès sa phase conceptuelle à travers une série d'activités incluant : (i) des formations dans le domaine de la gestion des frontières et la mise à disposition de modules de formation destinés au renforcement des capacités de nouveaux responsables en charge de cette thématique ; (ii) le renforcement des capacités des acteurs concernés en matière d'utilisation et maintenance des équipements dans l'optique d'assurer la durabilité de ces outils ; (iii) la mise en place d'activités génératrices de revenus en tant que facteur de lutte contre la pauvreté et d'autonomisation des membres des comités locaux d'une part, et la durabilité du travail de ces comités d'autre part ; Sur ce point précis, la principale limite identifiée par l'évaluation porte sur l'absence d'indications précises sur les actions à entreprendre par le gouvernement et le PNUD, dans l'optique de valoriser et internaliser les acquis de ce projet, d'une part, et de diversifier les sources de financement pour un passage à l'échelle, d'autre part.
27. Sur le suivi-évaluation du projet, la mission note que la démarche élaborée dans le PRODOC pour la gestion des connaissances prévoyait la publication des évaluations, des études et des rapports de projet sous forme physique et digitale et accessibles sur intranet et en ligne. Par ailleurs, il a été prévu que la visibilité du Projet serait assurée en étroite collaboration par le Chargé de communication du bureau du PNUD et l'équipe du projet à travers des publications dans la presse et la diffusion télévisée des événements du projet par les médias publics et privés. Conçue de cette manière, la gestion des connaissances du Projet relève des bonnes pratiques à capitaliser dans la perspective d'un passage à l'échelle.
28. Le suivi-évaluation du Projet a également été scruté sous le prisme de la qualité des indicateurs retenus à cet effet. Les résultats de l'examen critique de ces indicateurs sont présentés dans le tableau 3 ci-après.

Tableau 3 : Vue synoptique du résultat de l'examen critique des indicateurs de performance du Projet

<i>Produits</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Valeur de référence</i>	<i>Valeur cible</i>	<i>Commentaires</i>
Produit 1 : Le dispositif de coordination de la gestion des frontières dans la Moughataa de Bassikounou est opérationnel	Nombre de rapports produits par le Comité de gestion des frontières au niveau de la Moughataa de Bassikounou	0	4	Indicateur précis, direct et cohérent avec l'activité concernée : SMART
	Existence d'un acte formel de création de comités au niveau de Moughataa et au niveau villageois	Non	Oui	Indicateur précis, direct et cohérent avec l'activité concernée : SMART
Produit 2 : Les capacités techniques et logistiques du dispositif de gestion des frontières sont améliorées pour contrôler les armes légères de petit calibre (et le mouvements des personnes)	Nombre de personnes empruntant le poste frontalier de Fassala	200	2 000	Indicateur précis, direct et cohérent avec l'activité concernée : SMART
	Nombre d'ALPC détectés au niveau du poste frontalier de Fassala	0	50	Indicateur précis, direct et cohérent avec l'activité concernée : SMART
Produit 3 : Les femmes et les jeunes participent activement dans la gestion des frontières et la lutte contre le terrorisme	Pourcentage des jeunes et des femmes ayant des connaissances sur le terrorisme dégagés par sexe	0	60%	La cible fixée à 60% à partir d'une situation de référence qui est 0 devrait être 0. En effet $0 \times 60\% = 0$ Un pourcentage se calcule à partir d'une valeur absolue et dans le cas d'espèce, la valeur de base est 0. Pour obtenir un résultat significatif pour cet indicateur l'enquête aurait dû se dérouler en 2 temps. Si l'échantillon de base a été fixé à 385 personnes, la cible établie à 60% correspondrait à $385 \times 60\%$ Non SMART
	Pourcentage des jeunes et des femmes participant à des activités de sensibilisation sur les dangers du terrorisme et la gestion des frontières	0	70%	Même raisonnement que pour la ligne ci-dessus.

29. Ce tableau met en évidence quelques limites en termes de formulation des indicateurs. Dans la mesure où ces limites n'ont pas nécessité des ajustements et/ou des réorientations stratégiques ou techniques majeurs, la mission d'évaluation considère que leur incidence n'a pas pu compromettre l'atteinte de l'objectif global et des objectifs spécifiques visés par le projet. En effet, 4 (quatre) des 6 (six) indicateurs de suivi du projet sont SMART. Les (2) deux autres ne permettent pas d'évaluer la réalisation du Produit concerné de manière objective en raison de leur faible niveau de fiabilité. Cette situation amène la mission d'évaluation à recommander à la Division de l'Assurance-qualité du PNUD qui dispose d'un expert en suivi-évaluation de garantir la qualité des outils de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation avant toute signature d'un PRODOC.

30. **Par rapport aux risques, la conception du projet Gestion des frontières dans la Région de Hodh El Chargui a identifié et caractérisé un ensemble de risques** liés à la mise en œuvre du projet, ainsi que les mesures d'atténuation conséquentes. Ces risques ont souligné la nécessité de se prémunir des effets négatifs qui pourraient être engendrés par : (i) le changement d'organigrammes ou de responsables dans le Ministère de tutelle et susceptible de causer un retard dans la mise en œuvre du projet ; (ii) une instabilité sécuritaire dans la région qui menacerait la continuité des interventions et le mouvement du personnel ; (iii) l'éventualité d'aléas climatiques ; (iv) l'exacerbation des conflits sociaux entre les populations hôtes et les réfugiés ou bien entre les membres des communautés dans la région ; et (v) le risque financier relatif à la fluctuation du taux du dollar.
31. *Même si ces risques ont été réévalués à chaque étape du projet, la mission d'évaluation considère que leur incidence est demeurée intacte et qu'il conviendrait de les considérer comme pertinents en cas de renouvellement d'une intervention dans la Moughataa de Bassikinou ou de passage à l'échelle de cette intervention à l'ensemble de la Wilaya de Haodh El Chargui.*
32. Au-delà des risques identifiés à la conception du Projet, de nouveaux défis ont émergé au fur et à mesure de sa mise en œuvre, notamment en termes de faible implication des autorités administratives et sécuritaires au niveau local, d'insuffisance de ressources nécessaires pour assurer un encadrement adéquat des comités villageois appuyés par le Projet, et de faibles capacités techniques et organisationnelles du cadre de concertation de la Moughataa pour assurer la coordination des actions des différents intervenants dans la zone. .
33. Tels qu'ils ont été conçus, les arrangements de gestion du Projet Gestion des frontières dans la Moughataa de Bassikounou illustrent des précautions qui relèvent :
- **de l'objectif d'assurer l'appropriation nationale et la durabilité des acquis du projet à travers une implication soutenue des autorités nationales aux niveaux central, régional, local et déconcentré à travers la modalité d'exécution NIM.** Sur cette base, le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, à travers la Direction Générale de l'Administration Territoriale et le Programme National de Déminage et de Développement Humain, a été désigné comme le partenaire principal du Projet, responsable de réaliser avec efficacité et diligence l'ensemble des activités à mettre en œuvre dans le cadre du Projet. Dans ce contexte, le PNUD a été chargé d'effectuer tous les recrutements et les achats de biens et services selon les règles de transparence et compétitivité conformes à ses procédures ;
 - **de la nécessité d'assurer la cohérence de l'ensemble des initiatives conduites par le PNUD,** à travers l'implémentation de l'approche programme en intégrant le Projet dans le portefeuille de l'Unité de Gouvernance du PNUD ;
 - **de l'obligation de garantir la qualité des interventions** par la mise en place d'un Comité de suivi chargé d'effectuer le suivi de la mise en œuvre des interventions du Projet ;
 - **du besoin d'une articulation efficace et efficiente dans la conduite des opérations** à travers les différentes instances mises en place à cet effet (Comité de Pilotage, Unité de gestion du Projet (MIDEC), Unité d'assurance-qualité, Unité d'Appui à la Sécurité, Unité de mise en œuvre (DGAT), Comité Local, Associations).

En définitive, l'appréciation de la conception du Projet demeure globalement satisfaisante en dépit des limites constatées dont l'impact sur le déroulement du Projet apparaît comme marginal. En effet, le Projet a été exécuté dans les limites prévues pour sa mise en œuvre en termes de durée et de ressources. A cet égard, il convient de la qualité de la stratégie d'intervention adoptée grâce à laquelle il n'est pas apparu nécessaire de procéder à des ajustements pour atteindre les objectifs visés. Ainsi, l'objectif de développement du Projet est resté constant pendant toute la durée de sa mise en œuvre. L'un dans l'autre, l'examen du processus de planification et de conceptualisation du projet permet de qualifier la Pertinence du Projet de Globalement satisfaisante et de lui attribuer un score de 5/6

3.3. EFFICACITE DU PROJET : MODEREMENT SATISFAISANTE avec un score de 4/6

EFFICACITE DU PROJET GESTION DES FRONTIERES DANS LA REGION DU HODH EL CHARGUI : MODEREMENT SATISFAISANTE avec un score de 4/6. A la date de clôture du projet, il semble établi que l'ensemble des activités prévues pour sa mise en œuvre ont été exécutées, sans pour autant permettre d'obtenir un taux d'achèvement complet pour les produits visés ni la réalisation complète des résultats escomptés. La combinaison de plusieurs facteurs contraignants apporte des explications probantes à cette situation qui pourrait être corrigée en cas de poursuite du Projet, pour autant que la durée de mise en œuvre et les ressources mobilisées soient compatibles avec l'objectif de développement poursuivi.

34. L'analyse de l'efficacité de la mise en œuvre du Projet de renforcement des capacités de gestion des frontières et accès à la sécurité pour la lutte contre le terrorisme dans la Région du Hodh El Chargui, repose sur un examen du niveau d'achèvement des produits et d'atteinte des résultats escomptés de sa mise en œuvre. Elle est basée sur une appréciation (i) du taux de réalisation des activités, de progression des indicateurs et de la qualité des produits livrés d'une part, et (ii) de la contribution des produits à l'atteinte des résultats, ainsi que de l'effectivité de l'atteinte desdits résultats d'autre part.

3.3.1. Un taux d'exécution des activités remarquable, mais des résultats mitigés à la clôture du Projet

35. L'exploitation de la documentation mise à la disposition de l'équipe d'évaluation, ainsi que les échanges avec les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires directs du Projet ont abondamment renseigné la mission sur l'effectivité des réalisations du Projet telles qu'elles sont récapitulées dans le tableau 4 ci-après :

Tableau 4 : Etat d'avancement des activités et niveau de livraison des produits à la clôture du Projet

Produits	Activités prévues	Niveau de réalisation de l'activité ¹
Produit 1 : Le dispositif de coordination de la gestion des frontières dans la Moughataa de Bassikounou est opérationnel	1. <i>Mise en place du cadre légal du dispositif intégré de gestion des frontières aux niveaux régional et légal</i>	- Dispositif de gestion des frontières mis en place par Arrêté du Ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation, N° 0590/MIDEC du 10 juillet 2018 portant création d'une Commission Nationale et des Comités Régionaux de Gestion des Frontières. - Comité régional de gestion des frontières mis en place au niveau de la wilaya Hodh El Gharbi composé de 12 membres représentants les : services administratifs, forces de sécurité chargées de la gestion des frontières, comités villageois, jeunes, et femmes
	2. <i>Equiperment des services de coordination de gestion des frontières dans la Wilaya de Hodh El Chargui</i>	- Comité de gestion des frontières de la wilaya du Hodh El Chargui équipé par le Projet en matériels de bureautique nécessaires à son bon fonctionnement. - Salle de réunion équipée. - Secrétariat doté d'une unité informatique et du matériel de projection.
	3. <i>Formation des membres du Comité Régional et départemental sur la gestion intégrée des frontières</i>	12 membres du Comité de gestion des frontières formés à Néma en Août 2018 sur la gestion des frontières à travers un atelier de formation de deux jours sur le cadre législatif et normatif national et international en matière gestion des frontières et la migration, ainsi que la protection et promotion des droits humains.
	4. <i>Formation des autorités régionales de sécurité et de justice sur les instruments internationaux contre le trafic illicite de drogue, la corruption, le trafic d'armes et la migration</i>	40 responsables représentant les hakems, les forces de sécurité, la gendarmerie, la police, les gardes, la Douane, ainsi que les acteurs de la justice, les représentants des associations des Oulémas et Imams, les jeunes et les femmes ; formés pendant 02 jours à Néma sur les instruments nationaux et internationaux de lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent, la criminalité transfrontalière et les questions de migrants dans le respect des droits humains.
	5. <i>Acquisition de moyens de communication pour faciliter les échanges entre les membres des comités villageois et la sécurité frontalière</i>	Acquisition d'un lot de 160 téléphones mobiles avec puce pour un GFU et un abandonnement annuel pour un forfait au profit des membres des 52 Comités villageois et des forces de sécurité dans la zone de Bassikounou.
	6. <i>Elaboration d'un plan de communication et de sensibilisation sur les dangers du terrorisme</i>	Plusieurs témoignages recueillis au sein des communautés villageoises, ainsi que les outils de communication trouvés sur les sites des 4 (quatre) villages visités (notamment les dépliants) représentent autant d'évidences qui confirment l'effectivité de la réalisation de cette activité.
Produit 2 : Les capacités techniques et logistiques du dispositif de gestion des frontières sont améliorées pour contrôler les armes légères de petit calibre (et le mouvement des personnes)	7. <i>Equiperment du poste frontalier de Fassala en moyens techniques pour le contrôle de mouvements des personnes et de détection d'ALPC</i>	Acquisition et installation d'un portique de détection des armes légères de petits calibres au niveau du poste frontière de Fassala.
	8. <i>Formation des responsables de sécurité sur</i>	Formation des agents de sécurité sur le fonctionnement et la maintenance du Portique.

¹ Source: Rapports du PNDH

Produits	Activités prévues	Niveau de réalisation de l'activité ¹
	<i>l'utilisation des équipements et leur maintenance</i>	
	9. Organisation de réunions communautaires impliquant les forces de sécurité de gestion des frontières sur les thèmes de la gestion des frontières, des ALPC, du terrorisme et de la coordination avec les communautés	Organisation d'un atelier de lancement des activités de sensibilisation au niveau de Bassikounou au profit de 40 participants issus de l'administration, des forces de sécurité, des élus, des membres de la société civile, des représentants des réfugiés et des partenaires intervenants à Bassikounou.
	10. Réalisation de campagnes de sensibilisation des acteurs de gestion des frontières et des citoyens locaux sur la législation nationale en matière de détention et de circulation des ALPC	Présentation du Projet aux acteurs ainsi que la législation nationale et internationale sur la gestion des armes légères de petit calibre suivie des débats et discussions pour la mise à niveau des acteurs sur les objectifs du Projet gestion des frontières.
	11. Acquisition de motocycles pour les déplacements des responsables de sécurité des frontières pour le contrôle des mouvements frauduleux	Acquisition de 10 motos tout terrain pour les forces de sécurité de gestion de frontières et en particulier la police et la gendarmerie dans la Mougahaa de Bassikounou et l'arrondissement de Fassala Niéré.
	12. Réalisation d'une enquête pour mesurer le degré de prise de conscience de la population sur les dangers des ALPC et la lutte contre le terrorisme	Réalisation d'une mini enquête sur la perception des communautés des questions du terrorisme et de la circulation des armes légères de petits calibres le long de la zone frontalière.
Produit 3 : Les femmes et les jeunes participent activement dans la gestion des frontières et la lutte contre le terrorisme	13. Réalisation de campagnes de sensibilisation sur les dangers du terrorisme et la sécurité avec une représentation des jeunes et femmes et des chefs religieux dans les villages frontaliers	- Campagne de sensibilisation sur les dangers de la prolifération des ALPC en direction de 48 membres de comités villageois et des groupes de jeunes et de femmes vivants dans la zone frontalière avec le Mali. - Jeunes des populations nomades dans la zone frontalière touchés par la même campagne pour les sensibiliser sur les dangers de la prolifération des ALPC et la législation nationale en la matière.
	14. Sensibilisation des femmes et des jeunes sur les dangers de la libre circulation des ALPC dans les villages frontaliers	- Une campagne de sensibilisation dédiée aux associations des jeunes et des femmes en milieu rural a été engagée sur la lutte contre la prolifération des ALPC et les commerces illicites des armes le long des frontières. - Jeunes touchés dans 58 villages et 45 campements nomades. - Effort particulier consenti sur les villages possédant des comités pour qu'ils prennent le relais de la sensibilisation contre ce danger. - Au total 35 000 personnes dont 70% femmes touchées directement et indirectement par cette campagne.
	15. Mise en œuvre d'activités génératrices de revenus pour soutenir l'autonomisation des jeunes et des femmes membres des comités villageois de sécurité	12 villages devant bénéficier des AGR identifiés selon les besoins des comités locaux. 10 AGR identifiés. - Création de 04 comités villageois nouveaux dans les localités de : El Beyidh, Ehel Sraba, Kheir El Ghani et Hamedallah.

Produits	Activités prévues	Niveau de réalisation de l'activité ¹
		■ AGR machines à moudre dans les villages de Mekhel Oulad Alouche, Kheir El Ghani, Hassi Oulad Alouche. ■ Remplacement du moteur existant par un moteur neuf dans le village de Medalla ■ Equipement du village de Hamedallah d'une clôture d'un kilomètre carré de grillage pour sécuriser la culture du village.

36. Le tableau 4 ci-dessus révèle que les quinze (15) activités recensées dans le PRODOC ont été exécutées, ce qui correspond à un taux d'exécution de 100% obtenu dans les limites du temps imparti pour la mise en œuvre du Projet (12 mois). Sur la progression des indicateurs vers les cibles anticipées à la clôture du Projet, le tableau 5 illustre le niveau d'efficacité obtenu dans la production des livrables et d'atteinte des résultats escomptés

Tableau 5 : Niveau de progression des indicateurs et d'achèvement des produits du projet à la clôture

Produits	Indicateur du Produit	Situation de référence	Cible prévue à la clôture du Projet	Etat d'avancement de l'activité à la clôture du Projet	Taux de progression de l'indicateur à la clôture du projet	Taux d'achèvement du produit à la clôture du projet	Commentaires et observations de la mission d'évaluation
Produit 1 : Le dispositif de coordination de la gestion des frontières dans la Moughataa de Bassikounou est opérationnel	Existence d'un acte formel de création de comités au niveau de Moughataa et au niveau villageois (1)	Non	Oui	100%	100%	100%	RAS
	Nombre de rapports produits par le Comité de gestion des frontières au niveau de la Moughataa de Bassikounou (2)	0	4	4	100%		
Produit 2 : Les capacités techniques et logistiques du dispositif de gestion des frontières sont améliorées pour contrôler les armes légères de petit calibre (et le mouvement des personnes)	Nombre de personnes empruntant le poste frontalier de Fassala (3)	200	2 000	1 025	51%	27.5%	Le portique installé par le projet dispose d'un compteur qui marquait 1025 passages enregistrés depuis avril 2018.
	Nombre d'ALPC détectés au niveau du poste frontalier de Fassala (4)	0	50	02	4%		Le portique de détection des ALPC installé au poste frontalier de Fassala a permis de détecter 02 ALPC
Produit 3 : Les femmes et les jeunes participent activement dans la gestion des frontières et la lutte contre le terrorisme	Pourcentage des jeunes et des femmes ayant des connaissances sur le terrorisme dégagés par sexe (5)	0	60%	60%	60%	65%	Etant donné que les rapports indiquent que 70% des jeunes et des femmes participent aux activités de sensibilisation, l'équipe de mission émet l'hypothèse qu'ils ont tous de bonnes connaissances sur le phénomène. Cette hypothèse s'appuie aussi sur les résultats de la mini-enquête de perception réalisée en fin 2018.
	Pourcentage des jeunes et des femmes participant à des activités de sensibilisation sur les dangers du terrorisme et la gestion des frontières (6)	0	70%	70%	70%		

37. Les données récapitulées dans le tableau 5 ci-dessus révèlent que le niveau d'efficacité du Projet de Gestion des frontières dans la Moughataa de Bassikounou s'établit ainsi qu'il suit :

» **En ce qui concerne la réalisation des produits**

- **Produit 1** : Le dispositif de coordination de la gestion des frontières dans la Moughataa de Bassikounou est opérationnel : **100%**.
- **Produit 2** : Les capacités techniques et logistiques du dispositif de gestion des frontières sont améliorées pour contrôler les armes légères de petit calibre et le mouvement des personnes : **27,5%**.
- **Produit 3** : Les femmes et les jeunes participent activement dans la gestion des frontières et la lutte contre le terrorisme : **65%**.

» **En ce qui concerne le niveau d'atteinte des résultats**

- Etabli à partir de la moyenne des taux de réalisation des trois produits, le niveau d'atteinte des résultats escomptés de la mise en œuvre du Projet est évalué à **64,17%**.

Même si cette performance globale se situe au-dessus de la moyenne, l'évaluation considère, d'une part, qu'elle est faible, et d'autre part qu'elle est susceptible d'amélioration substantielle, notamment en ce qui concerne les Produits 2 et 3, pour autant que les actions envisageables à cet égard dans l'éventualité d'une phase subséquente du projet soient soutenues par une capitalisation des leçons apprises au terme de la présente phase pilote. Pour cela, il conviendrait d'analyser les facteurs déterminants du niveau d'achèvement de ces deux produits.

38. Appréhendé hors contexte, l'appréciation du taux d'achèvement du Produit 2 pourrait occulter la réalité du contexte de la localisation et de la gestion du poste frontalier de Fassala Néré qui est l'unique point de passage le long d'une façade frontalière de 300 kilomètres qui sépare la Mauritanie du Mali. Tenir compte de cette réalité aurait permis de fixer des cibles plus réalistes pour les deux indicateurs de réalisation du Produit 2, dans un contexte d'absence de points de repères. A titre d'illustration, une projection qui prévoyait de multiplier le nombre de personnes empruntant le point de passage de Fassala Néré par 10 en un an, peut paraître très ambitieux, voire irréaliste si l'on tient compte du fait que les 10 (dix) motos acquises par le Projet pour la surveillance de la frontière n'avaient pas encore été déployées sur le terrain. Si l'on considère ces motos comme un argument dissuasif pour le passage clandestin de la frontière, on peut supposer que jusqu'à leur déploiement sur le terrain, seules les personnes aptes à remplir les formalités requises pour franchir la frontière, et résidant à proximité du point de passage de Fassala Néré pourraient trouver un intérêt à emprunter ce point de passage officiel. Dès lors, les statistiques tenues au niveau de ce poste frontalier n'ont qu'une valeur indicative, voire marginale de l'ampleur des mouvements migratoires incontrôlés et de contrôle des armes légères jusqu'à ce que de nouveaux points de passage soient installés le long de cette frontière et les motos acquises pour le déploiement des équipes mobiles de contrôle de la frontière soient opérationnelles. Eu égard à ce constat, l'évaluation recommande ce qui suit :

Recommandation 1 : A l'attention du Gouvernement de Mauritanie

Déployer sans délai les 10 (dix) motos acquises pour les besoins de la surveillance mobile de la façade frontalière de la Mauritanie qui borde la Moughataa de Bassikounou et renforcer les aptitudes des membres des équipes de gestion frontalière en poste à Fassala à produire des statistiques fiables sur les mouvements migratoires et le contrôle des armes légères de petit calibre.

Recommandation 2 : A l'attention du Gouvernement de Mauritanie

Examiner la possibilité d'inscrire la création et l'aménagement de points de passage frontaliers supplémentaires le long de la frontière avec le Mali dans le plan d'Aménagement du Territoire de la Mauritanie

Recommandation 3 : A l'attention du Gouvernement de Mauritanie et du PNUD

En cas de renouvellement du Projet de renforcement des capacités de gestion des frontières et accès à la sécurité pour la lutte contre le terrorisme dans la Région de Hodh El Chargui, porter les interventions à l'échelle sur toute la longueur de la frontière entre le Mali et la Mauritanie et planifier la durée de sa mise en œuvre sur une période minimale de 24 (vingt-quatre) mois.



Visite de la mission de l'évaluation au poste frontière de Fassala Néré
A gauche et en bas, entrée du portique de détection des ALPC.
En haut et à droite, entrée du village de Fassala Néré.



39. Sur le niveau de réalisation du Produit 3, l'évaluation prend acte des données présentées dans le rapport final d'exécution du Projet, mais en même temps, formule un doute raisonnable sur leur fiabilité, d'abord en raison de la méthode de calcul qui présente des cibles évaluées en pourcentages à partir d'une baseline 0 établie pour les deux indicateurs de réalisation de ce Produit. Quel que soit le pourcentage calculé à partir de 0, le résultat final doit être 0. Il y a donc lieu de douter de la fiabilité des taux de progression des deux indicateurs (60% et 70%) présentés dans le rapport final. Une autre raison qui renforce le doute sur les taux de réalisation du Produit 3 découle de l'absence de données désagrégées qui ne ressortent d'aucun document mis à la disposition de l'évaluation. Dans ces conditions, l'illustration de la prise en compte du genre à partir des données collectées par le Projet et désagrégées selon le genre s'est avérée comme un défi pour la mission d'évaluation. La piste de contournement de ce défi a consisté à recenser les données disponibles sur la participation des femmes dans les activités organisées par le Projet tel qu'il 'apparaît dans le tableau 6 ci-après

Tableau 6 : Illustration de la prise en compte du Genre dans la mise en œuvre du Projet

Activités	Nombre de personnes touchées	Femmes		Hommes incluant les jeunes	
		Nombre	%	Nombre	%
<i>Formation des membres du comité régional et départemental sur la gestion intégrée des frontières</i>	12	N/D ²	N/A	N/D	N/A ³
<i>Formation des autorités régionales de sécurité et de justice sur les instruments internationaux contre le trafic illicite de drogue, la corruption, le trafic d'armes et la migration</i>	40	N/D	N/A	N/D	N/A
Organisation d'un atelier de lancement des activités de sensibilisation au niveau de Bassikounou au profit de participants issus de l'administration, des forces de sécurité, des élus, des membres de la société civile, de représentants des réfugiés et des partenaires intervenants à Bassikounou	40	N/D	N/A	N/D	N/A
Réalisation d'une mini enquête sur la perception des communautés des questions du terrorismes et circulation des armes légères de petits calibres le long de la zone frontalières	385	129	33,50%	256	66,50%
Campagne de sensibilisation sur les dangers de la prolifération des ALPC	48	N/D	N/A	N/D	N/A
Campagne de sensibilisation des associations de jeunes et de femmes en milieu rural sur la lutte contre la prolifération des ALPC et le commerce illicite des armes le long des frontières	35 000	⁴ 24 500	70%	10 500	30%
Mise en œuvre d'activités génératrices de revenus pour soutenir l'autonomisation des jeunes et de femmes membres des comités villageois de sécurité	27800	20 850 ⁵	75%	6 950	25%

40. Ce tableau illustre toute la difficulté à confirmer la validité des cibles présentées pour soutenir le niveau de réalisation du Produit 3. Au regard de cette limite, l'évaluation formule la recommandation suivante à l'intention du PNUD.

² N/D : Non Déterminé

³ N/A : Non Applicable

⁴ Estimation contenue dans le rapport PNDHD de décembre 2018 sans aucune possibilité de vérification

⁵ Idem

Recommandation 4 : A travers son Unité d'Assurance-Qualité, le PNUD devrait assurer un accompagnement performant des partenaires d'exécution des projets qu'il met en œuvre dans la conception des outils de suivi adaptés et la production des données de qualité.

41. En dépit des difficultés rencontrées pour appréhender la prise en compte du genre et l'implication des jeunes aux activités du Projet, l'évaluation note que la forte présence des femmes et des jeunes aux rencontres organisées lors des visites sur le terrain comme une manifestation de l'adhésion de ces deux groupes sociaux aux objectifs du Projet.



Visite du Comité villageois de Hasi Ehel Mohamed Ould Ely

On note une forte présence des jeunes et des femmes qui conforte leur implication aux activités du Projet

3.3.2. Une mise en œuvre marquée par des contraintes opérationnelles incontournables

42. Les parties prenantes de la mise en œuvre du Projet de Gestion des frontières dans la Région du Hodh El Chargui ont dû composer avec la fragilité du contexte sécuritaire du Sahel qui est caractérisé entre autres par des attaques terroristes récurrentes du côté de la frontière malienne, ainsi que par un afflux ininterrompu des réfugiés maliens dans la zone d'intervention du Projet qui subit une pression humanitaire de grande envergure. Ces contraintes se sont traduites par un resserrement des directives sécuritaires qui aboutissent à des limitations importantes d'accès aux sites d'intervention du Projet étant donné que chaque descente sur le terrain doit impérativement être appuyée par une escorte de gendarmerie dont les effectifs sont insuffisants pour répondre à la demande. L'option prise d'asseoir une collaboration étroite avec les autorités locales, les forces de l'ordre, les partenaires d'exécution et les agences du SNU installées à Bassikounou a été globalement couronnée de succès. Elle a abouti à l'élaboration des plans de travail conjoints et à des descentes groupées sur le terrain qui sont autant de dispositions à considérer comme une première étape d'une démarche intégrée des interventions du SNU qui a besoin d'être mieux affinée. Quoique parfaitement adaptée au contexte, cette approche intégrée n'a pas pu offrir toute la flexibilité requise pour des interactions rapides et régulières avec les comités villageois bénéficiaires. En effet, pendant toute la période de mise en œuvre du Projet, le risque sécuritaire est demeuré d'une ampleur telle qu'il a continuellement représenté un frein important à la conduite et au suivi des activités du Projet sur le terrain.

Tableau 2 : Synthèse des difficultés ayant impacté la mise en œuvre du projet, de leurs conséquences et des solutions préconisées

Difficultés rencontrées	Incidence sur la réalisation des activités	Solutions adoptées	Leçons / Recommandations pour l'avenir
1 - DIFFICULTES D'ORDRE STRATEGIQUE			
Fragilité du contexte sécuritaire due à l'expansion du terrorisme au Sahel, à la porosité de la frontière avec le Mali, aux attaques terroristes récurrentes du côté de la frontière malienne, aux faibles capacités de gestion de la frontière	▪ Difficultés de respecter les échéances fixées dans le PTA pour la réalisation des activités, ainsi que pour le suivi et l'évaluation des réalisations du projet	▪ Collaboration étroite avec les autorités locales (Hakems, Maires, Forces de sécurité) ▪ Réunions périodiques d'échanges entre les partenaires de mise en œuvre ▪ Resserrement des directives sécuritaires ▪ Descentes groupées pour les activités de terrain ▪ Escortes de gendarmerie obligatoires ▪ Briefings sécuritaires réguliers	Le contexte sécuritaire de la Moughataa de Bassikounou est fragile et particulièrement imprévisible du fait de la présence des groupes armés et des attaques récurrentes des terroristes établis sur le territoire malien. Les autorités mauritaniennes sont obligées de redoubler de vigilance pour sécuriser leur frontière Les moyens de communication fournis par le Projet aux membres de comités villageois et aux forces de sécurité ont renforcé la qualité de leur collaboration dans la lutte contre le terrorisme, le contrôle des mouvements migratoires clandestins et la prévention des conflits intercommunautaires <i>L'évaluation recommande au Gouvernement de la Mauritanie (MIDEC) de reconduire systématiquement l'abonnement souscrit par le Projet à l'échéance dans une optique de consolidation de la collaboration établie entre les comités villageois et les forces de sécurité</i>
Faibles capacités institutionnelles et organisationnelles des partenaires et bénéficiaires directs du Projet	▪ Capacités de contrôle et de sécurisation de la frontière limitées ▪ Capacités de coordination des interventions par les autorités locales limitées ▪ Appropriation du projet par la partie nationale peu évidente ▪ Faible visibilité des actions appuyées par le Projet sur le terrain.	▪ Mise à disposition d'une expertise technique pour renforcer la capacité de coordination des interventions au niveau local ▪ Implication des comités villageois dans le contrôle des mouvements migratoires transfrontaliers ▪ Elaboration et mise à disposition d'un répertoire de tous les détenteurs des téléphones attribués aux bénéficiaires du Projet	Le Projet apporte une valeur ajoutée importante dans la lutte contre le terrorisme et les mouvements migratoires à travers les moyens de communication alloués aux populations cibles
Difficultés de démontrer la contribution du Projet à la réalisation des effets et des impacts	▪ Absence d'une théorie de changement explicite	▪ Réaliser les activités prévues et évaluer leur contribution à l'obtention des produits escomptés	<i>L'évaluation recommande au PNUD de s'assurer qu'une théorie de changement explicite est élaborée pour chaque projet, quels que soient sa durée et son budget</i>

Difficultés rencontrées	Incidence sur la réalisation des activités	Solutions adoptées	Leçons / Recommandations pour l'avenir
Incompatibilité de l'objectif de développement et des objectifs spécifiques avec la durée du Projet et les ressources mobilisées pour sa mise en œuvre du Projet	Faibles perspectives de consolidation des acquis	L'évaluation du Projet permet de tirer les leçons apprises et de formuler des recommandations pour la suite	La perspective de l'atteinte des résultats escomptés dans le cadre de la lutte contre le terrorisme et les mouvements migratoires incontrôlés devrait s'inscrire dans la durée. Un Projet à mettre dans ce cadre requiert des moyens conséquents. Pour le cas d'espèces, il y a donc lieu d'envisager un passage à l'échelle qui permettrait de préserver les acquis et d'obtenir des changements transformationnels significatifs
2 – DIFFICULTES D'ORDRE OPERATIONNEL			
Absence d'une équipe de Projet sur le terrain	- Difficultés de respecter les échéances fixées dans le PTA pour la réalisation des activités, ainsi que pour le suivi et l'évaluation des réalisations du projet - Faible possibilité pour le PNUD de garantir la qualité des activités menées sur le terrain de l'assurance	Mobilisation d'un consultant local pour assurer le suivi des activités	L'évaluation considère la mise en place d'un Plan de travail des Agences du SNU qui interviennent dans la Région de Hodh El Chargui comme une priorité
Rigidité des directives sécuritaires pour les descentes dans les sites d'intervention du Projet		- Descentes groupées pour la réalisation des activités sur le terrain - Réunions de partage des informations sur les plans de travail	
Faible capacité de réponse de la gendarmerie à la demande sécuritaire existante	- Non-respect des calendriers des descentes sur le terrain - Coûts de carburants élevés pour la mobilisation des escortes	- Descentes groupées pour la réalisation des activités sur le terrain - Partage des coûts par plusieurs agences	Nécessité d'adapter la stratégie d'intervention au contexte sécuritaire (privilégier l'approche « faire-faire » dans tous les cas où cela est possible) Procéder à une micro-évaluation des acteurs locaux susceptibles d'accompagner la mise en œuvre des projets selon l'approche « faire-faire », dans l'optique de la mise en place d'un Roster de partenaires d'exécution des projets pour la Région de Hodh El Chargui
Faible coordination entre les Agences du SNU intervenant dans la zone d'une part, et entre les Agences du SNU et les autorités locales d'autre part	Absence d'un plan de travail intégré	Réunions périodiques	Plan de travail intégré à mettre en place

Difficultés rencontrées	Incidence sur la réalisation des activités	Solutions adoptées	Leçons / Recommandations pour l'avenir
Eloignement de la zone d'intervention des centres de décision	▪ Difficulté d'assurer le suivi des réalisations du Projet en temps réel	Rapports périodiques du consultant et du PNDHD	
Faibles capacités managériales des mandataires désignés pour la gestion des AGR	▪ Faible niveau de structuration et faible capacité de gestion des groupes bénéficiaires des AGR ▪ Absence de mécanisme du suivi post-projet ▪ Formation des gestionnaires d'AGR très sommaire ▪ Rotation des équipes de gestion des AGR	▪ Aucune disposition prise pour assurer la durabilité des acquis	Nécessité d'accompagner les groupes d'AGR sur la durée par des formations sur la gestion des AGR et la vie associative
Viabilité et rentabilité des AGR incertaines	▪ Choix du type d'AGR fortement orienté par le partenaire d'exécution du Projet ▪ Absence d'Institutions de Micro finance pour couvrir les besoins de financements complémentaires des AGR		
Perspectives de durabilité du Projet incertaines	▪ Faible niveau d'intégration du Projet à la SSCAPP et à la stratégie nationale de lutte contre le terrorisme		<i>Conduire un plaidoyer auprès des autorités pour une valorisation des acquis du Projet par la SCAPP et la stratégie nationale de lutte contre le terrorisme</i>
Incertitudes de l'horizon post-projet	▪ absence de stratégie de mobilisation de ressources pour la poursuite du Projet		<i>Sensibiliser les autorités nationales sur la nécessité de poursuivre les actions du Projet à travers les stratégies nationales</i>

Au regard du critère « Efficacité » la performance du Projet Gestion des frontières dans la Région de Hodh El Chargui à sa clôture se situe deçà des attentes escomptées. En effet, la réalisation complète des activités planifiées pour le Projet n'a pas permis d'atteindre les taux d'achèvement visés pour les produits et leur contribution à la réalisation des résultats escomptés pour le Projet est évaluée à 65,66%. L'analyse des facteurs déterminants pour ce niveau de performance amène à qualifier la performance du Projet en matière d'efficacité de Modérément satisfaisante et à lui attribuer un score de 4/6.

3.4. EFFICIENCE DU PROJET : MODEREMENT INSATISFAISANTE avec un score de 3/6

EFFICIENCE DU PROJET : MODEREMENT INSATISFAISANTE avec un score de 3/6.

En dépit de quelques dispositions prises pour renforcer une utilisation efficiente des ressources limitées du Projet, les analyses de la mission d'évaluation révèlent que la plupart des facteurs considérés pour apprécier l'efficacité du Projet correspondent à la qualification de « Modérément Insatisfaisant (date de clôture du projet imprécise ; faible leadership du Comité de pilotage, faible communication et faible visibilité du projet sur le terrain, faible niveau de réalisation du plan de suivi, coût de livraison très élevé, etc.)

43. L'efficacité mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Une initiative est considérée efficace lorsqu'elle utilise les ressources rationnellement et de façon économe pour atteindre les résultats escomptés, en termes de délais, de coûts, d'utilisation des ressources humaines, matérielles et informationnelles. A cet effet, l'évaluation de l'efficacité du *Projet de Gestion des frontières dans la Région de Hodh El Chargui*, s'est appuyée sur l'examen de facteurs tels que : (i) le respect du calendrier d'exécution des activités ; (ii) la disponibilité des ressources requises pour délivrer les résultats attendus ; (iii) l'efficacité du mécanisme de pilotage et de gestion adopté pour le projet ; iv) l'efficacité de l'utilisation des ressources ; (v) la qualité du suivi-évaluation.

3.4.1. Respect du calendrier : faute d'évidence formelle, la date de clôture du Projet demeure une hypothèse qui reste à vérifier

44. Le respect du calendrier d'exécution du *Projet de Gestion des frontières dans la Région de Hodh El Chargui* est fondé sur la comparaison entre la durée prévisionnelle et la durée réelle d'exécution des activités, à compter de la date de signature du PRODOC. A cet égard, l'examen des dates portées sur les documents officiels consultés par la mission d'évaluation révèle ce qui suit :
- Date de signature du PRODOC ; 05 Mars 2018
 - Durée du Projet : 12 (douze) mois
 - Date de démarrage du Projet : 15 Mars 2019
 - Date de réunion du CAP : 2 Mars
 - Date de clôture du Projet : 14 Mars 2019
 - Date de signature de la LOA entre le PNUD et le PNDHD : 14 Juin 2018
 - Date du rapport final du PNDHD : Décembre 2018
45. L'évaluation n'a pas eu connaissance de l'organisation d'une réunion de clôture du projet, ni de la production d'un rapport final, toutes choses qui relevaient de la responsabilité du PNUD. Il s'agit là d'un manquement à une prescription du Plan de suivi qui stipulait que : « Un rapport final du projet est réalisé à la fin du projet pour renseigner sur les résultats acquis ainsi que sur les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre (Parties responsables : Equipe de projet - Partenaire National⁶). En l'absence d'évidence formelle pouvant attester du respect de cette prescription, l'évaluation considère, jusqu'à preuve du contraire, que l'équipe du projet est imputable d'un manquement à l'une des modalités prévues pour le suivi du Projet. Sur cette base, l'évaluation formule la recommandation suivante à l'intention du PNUD.

Recommandation 5 : Produire un rapport final du Projet en bonne et due forme qui sera annexé au rapport d'évaluation à distribuer aux parties prenantes du Projet.

⁶ Voir PRODOC, page 13

3.4.2. Examen de l'efficacité du Projet basé sur la disponibilité des ressources requises pour la production des résultats

46. En l'absence d'un rapport en bonne et due forme, la mission s'est appuyée sur l'état financier produit par l'équipe du Projet qui présentait le point des engagements financiers arrêtés au 30 septembre 2019. Cet état indique que la totalité des ressources mobilisées pour le projet a été décaissée et que celles-ci ont été totalement engagées pour des dépenses dont certaines pourraient être liquidées ultérieurement. Sur cette base, l'évaluation a pu statuer sur un taux d'absorption de ressources de 100%. Les engagements financiers du Projet ont permis (i) d'acquérir les équipements, matériels et services requis en qualité et en quantités suffisantes pour son fonctionnement ; (ii) et d'assurer le niveau de supervision, de coordination et de contrôle-qualité constaté par l'évaluation.
47. Sur le partage des coûts et la qualité des partenariats établis pour le Projet, l'évaluation note la contribution financière du PNUD à hauteur de 40 000 (quarante mille) dollars US et l'optimisation des ressources réalisée à travers la dotation du poste frontalier de Fasala Néré construit par l'OIM, en équipement de détection des armes et la formation du personnel en poste dans cette Unité comme autant d'éléments de renforcement de l'efficacité de ce Projet.

3.4.3. Efficacité du mécanisme de pilotage, de gestion et de suivi du Projet

48. L'efficacité du Projet de Gestion des Frontières dans la Région de Hodh El Chargui, basée sur l'évaluation de son mécanisme de pilotage et de gestion a été scrutée sous l'angle de la fonctionnalité des instances mises en place à cet effet, et en tenant compte des rôles et responsabilités respectifs qui leur ont été assignés, ainsi que de la valeur ajoutée de chaque instance dans l'obtention des résultats escomptés du projet.
49. A cet effet, la responsabilité d'assurer la gouvernance du Projet a été confiée au Comité de suivi de l'Effet Gouvernance, intégré dans les instances de suivi de l'UNDAF (CPDD) et faisant office de Comité de Pilotage. *L'argumentaire développé dans le PRODOC pour justifier l'architecture du dispositif institutionnel de mise en œuvre du Projet, ainsi que son ancrage au sein des mécanismes de pilotage et de coordination existants dans les différents domaines d'intervention du PNUD est un élément de renforcement de l'efficacité de sa mise en œuvre qu'il est apparu important de souligner comme une bonne pratique.* En effet, l'intégration des instances d'orientation et de coordination du Projet au sein du Pilier «Gouvernance» devait permettre d'assurer la synergie et les interrelations indispensables à la réalisation des effets ciblés du CPDD et des produits du CPD.
50. Composé de représentants de la Direction Générale de l'Administration Territoriale /MIDEC; du Programme National de Déminage/MIDEC, de la Direction Générale des Politiques et Stratégies de Développement au Ministère de l'Economie et des Finances, ce Comité était chargé de (i) Examiner et approuver les plans de travail du projet ; (ii) **Évaluer l'état d'avancement du projet sur la base des rapports établis par le responsable du programme du PNUD** ; (iii) Examiner les problèmes de rendement et décider d'éventuelles adaptations nécessaires ; (iv) Approuver les révisions budgétaires et de substances. En raison du mandat de réalisation des activités qui lui a été confié, l'évaluation considère que le PNDHD n'aurait jamais dû siéger à un Comité chargé d'évaluer et d'approuver les résultats du Projet.
51. Dans son rôle d'instance d'orientation politique, de coordination des directives de la mise en œuvre du projet, de suivi et contrôle des progrès vers l'atteinte des résultats, il se pourrait que le Comité de Pilotage ne se soit réuni qu'une seule fois (réunion du CAP du 2 Mars 2018 indiqué dans le Document du Projet). Si cette information venait à se confirmer, elle révélerait le faible niveau de leadership démontré par cette instance.

En effet, un projet exposé aux aléas de l'évolution d'un contexte sécuritaire aussi volatile et à un tel éloignement des centres de décision exigeait un encadrement plus rapproché du Comité de Pilotage qui aurait pu servir d'amortisseur et d'anticipation aux limites inhérentes aux faibles capacités des partenaires d'exécution locaux.

52. A titre d'illustration, on peut supposer qu'un plaidoyer porté par le Comité de Pilotage auprès du MIDEF ou du Ministère des Finances aurait certainement pu se traduire par une inscription budgétaire en faveur du renouvellement automatique des abonnements pour assurer la continuité des communications établies entre les comités villageois entre eux, ainsi qu'entre eux et les autorités de surveillance des frontières, au-delà de la date de clôture du Projet.
53. Sur la fonctionnalité du Comité de Pilotage, l'évaluation n'est pas en mesure d'établir sa contribution à l'atteinte des résultats du Projet dès lors que la mission n'a pas eu accès à d'éventuels comptes rendus des réunions tenues par ce Comité, et/ou à orientations/décisions émanant de cette instance.

Recommandation 6 : Les leçons tirées du faible niveau de leadership démontré par le Comité de Pilotage amènent la mission d'évaluation à recommander au Gouvernement de la Mauritanie, et aux potentiels partenaires de l'éventuelle phase subséquente du Projet et au PNUD qu'un tel Comité soit plus proactif et se réunisse plus souvent que cela n'a été le cas jusqu'à présent, c'est-à-dire, au moins deux fois par an.

54. Sur la gestion opérationnelle du Projet, le « spot check » effectué par une équipe mandatée par le PNUD en date du 20 décembre 2018 ne signale aucune anomalie qui puisse mettre en doute la qualité de la gestion des ressources effectuée par le PNDHD.
55. **S'agissant de la communication et de la visibilité**, l'évaluation considère que la dimension de promotion du Projet et de communication sur ses actions constituait un des maillons essentiels qu'il aurait fallu renforcer, dans la perspective d'une meilleure coordination entre les acteurs, d'une garantie d'adhésion des cibles visées à ses objectifs et d'attractivité de nouveaux partenaires dans la perspective d'un passage à l'échelle des interventions de la phase courante.
56. **Le passage de l'équipe d'évaluation sur le terrain a révélé que les résultats des efforts menés dans ce sens restent assez mitigés.** En effet, la faible visibilité du Projet sur les sites visités n'a pas permis d'éclairer la lanterne des bénéficiaires et du public sur les rôles et responsabilités des différents partenaires impliqués dans sa conception et sa mise en œuvre. Partout où des actions ont été menées, le PNDHD est identifié comme le principal partenaire pourvoyeur des ressources. Le PNUD a été mentionné à quelques exceptions près comme l'un des partenaires du Projet, mais nulle part, ni la Coopération Danoise, ni le Gouvernement de la Mauritanie ne sont connus par les bénéficiaires, au niveau local, comme autant d'acteurs contributeurs pour la mise en œuvre de ce projet.
57. *La mission d'évaluation considère que cette omission mérite d'être corrigée et qu'à l'avenir, les partenaires d'exécution devraient faire preuve d'une plus grande transparence. De son côté, le PNUD devrait prendre toutes les mesures nécessaires pour s'assurer du respect des obligations de toutes les parties prenantes à l'égard de la communication et de la visibilité des actions du projet.*



Vue de deux façades de boutiques communautaires financées par le Projet
A gauche : Hasi Ehel Mohamed Ould Ely (aucune visibilité). A droite : Douenkara
(plaque à peine visible)

3.4.4. Utilisation des ressources : un coût de livraison très élevé qui plombe l'ensemble des dispositions de renforcement de l'efficience du Projet mises en place

58. L'efficience de l'utilisation des ressources évalue l'exécution physique (basée sur les produits livrés) par rapport aux ressources utilisées (basées sur les engagements cumulés) à la phase de clôture. Le taux de réalisation physique des produits, calculé en termes de pourcentage réalisé pour chaque produit, est comparé au taux d'engagement (comme mesure des ressources utilisées pour le projet). La notation de l'efficience de l'utilisation des ressources résulte du rapport entre le taux de réalisation physique des produits et le taux d'engagement, et s'applique ainsi qu'il suit :

- ✧ **Très satisfaisante** : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est ≥ 1 . Ce résultat indique que le projet a réalisé tous ses produits ou plus, dans les limites du budget disponible.
- ✧ **Satisfaisante** : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est $\geq 0,80$ et < 1 . Il s'agit ici de la situation où le projet a globalement réalisé les produits escomptés, dans les limites du budget disponible.
- ✧ **Modérément satisfaisante** : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est $\geq 0,60$ et $< 0,80$. Cela correspond à la situation où le projet a réalisé au moins la moitié des produits escomptés selon le budget disponible.
- ✧ **Modérément Insatisfaisante** : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est $\geq 0,40$ et $< 0,60$. Dans ce cas, le projet a réalisé au moins que le tiers des produits escomptés selon le budget disponible.
- ✧ **Insatisfaisante** : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est $< 0,40$. Ici, le projet a réalisé moins du tiers des produits escomptés selon le budget disponible.

- ✧ **Très insatisfaisant** : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est $<0,20$. C'est le cas où le projet a réalisé moins du quart des produits escomptés selon le budget disponible.

Le taux de réalisation physique s'obtient en calculant la médiane du taux de réalisation physique des produits du projet. Pour le cas du *Projet de Renforcement des Capacités de Gestion des Frontières et Accès à la Sécurité pour la Lutte contre le Terrorisme dans la Région du Hodh El Chargui*, le taux de réalisation physique des produits des différents volets du projet obtenu sur la base de la valeur médiane du niveau de progression des six (06) indicateurs du cadre de résultats s'établit à 51% au 31 décembre 2018. A la lumière de la situation financière, il se dégage que toutes les ressources ont été engagées. En conséquence, le taux d'engagement des ressources est de 100% au terme de l'exécution du Projet. Le ratio du taux de réalisation physique des produits sur le taux d'engagement s'établit à 1 ; c'est-à-dire supérieur à 51%/100% (100% de ressources décaissées et consommées, et la valeur médiane du niveau de progression des six (06) indicateurs du cadre de résultats est de 0,51. **Ce résultat correspond à la situation d'un Projet peu efficace et peu efficient.**

3.4.5. Examen de la contribution du facteur « Suivi-évaluation » à l'efficience du Projet

59. Le Cadre de Résultats et le Plan de Suivi inclus dans le PRODOC représentent les instruments de base élaborés pour assurer le suivi du Projet. S'agissant du Cadre de Résultats, l'analyse de la qualité des indicateurs a révélé les limites inhérentes à leur formulation et à la détermination des cibles. Le Cadre de Résultats ne décrit pas le système mis en place pour la collecte des données, ni les outils développés à cet égard. Dans ces conditions, l'évaluation prend pour acquis que les données insérées dans ATLAS ont été collectées selon les procédures établies.
60. En ce qui concerne le Plan de suivi, l'évaluation propose un examen critique de son exécution basé sur la réalisation des activités prévues à cet effet (voir tableau 8 ci-après : la dernière colonne de ce tableau fournit une appréciation de l'évaluation sur l'activité concernée).

Tableau 8 : Examen critique de la mise en œuvre du Plan de suivi

Activité de suivi	Objet	Fréquence	Action prévue	Parties responsables	Avis de de l'évaluateur
1. Suivre le progrès vers les résultats	Les données de progression des indicateurs des résultats du cadre de résultats seront recueillies et analysées afin d'évaluer l'état d'avancement du projet et décider de réaliser les extrants convenus.	Tous les trimestres, ou à la fréquence requise pour chaque indicateur	Les retards de progrès seront traités par la direction de projet.	Equipe de projet Comité de gestion	L'évaluation prend pour acquis que cette activité a été réalisée tel que prévu puisque le Partenaire National a obtenu les paiements prévus par la Lettre d'Accord signée avec le PNUD
2 - Suivre et gérer les risques	Identifier les risques spécifiques qui peuvent menacer l'atteinte des résultats escomptés Identifier et surveiller les mesures de gestion du risque à l'aide d'un journal des risques ; cela comprend le suivi des mesures et des plans qui auraient pu être nécessaires selon les normes environnementales et sociales du PNUD Vérifications seront effectuées conformément à la politique sur la vérification du PNUD de gérer les risques financiers.	Trimestriel	Des risques sont identifiés par la direction de projet et des mesures seront prises pour les gérer Le journal des risques est activement maintenu pour suivre les risques identifiés et les mesures palliatives.	Equipe de projet Partenaire National	Le rapport final du Partenaire National évoque 3 risques (Risque administratif Risque technique et organisationnel, Risque Financier) sans fournir de détails sur les mesures palliatives prises à cet égard
3 -Apprendre	Des enseignements, de bonnes pratiques et des leçons seront tirées et seront utilisées pour améliorer les capacités de décisions de gestion du PNUD et partenaires dans la matière.	A la fin du projet	Des leçons pertinentes seront tirées par l'équipe du projet et utilisées pour éclairer les décisions de gestion.	Partenaire National	Les données contenue dans le rapport produit par le Partenaire National manquent de substance , et de ce fait, peu exploitables pour éclairer les décisions à prendre sur les suites à donner au Projet
4 -Assurance qualité du projet	La qualité du projet sera évaluée par rapport aux normes de qualité du PNUD pour identifier les forces et les faiblesses et d'informer pour améliorer la décision de la direction du projet	A la fin du projet	Des cas de force et de faiblesse seront examinés par la Coordination du projet et utilisés pour guider les décisions en vue d'améliorer la performance du projet.	PNUD Partenaire National	L'évaluation ne dispose d'aucune donnée factuelle pouvant permettre de confirmer la réalisation de cette activité
5 - Revoir et prendre des mesures correctives	Revue interne des données pour informer la prise de décision	A la fin du projet	La performance des données, les risques, les enseignements et la qualité seront discutés par le comité de gestion du projet et utilisés pour effectuer des corrections optimales	Equipe de projet Partenaire National	En l'absence de données factuelles pouvant attester de la réalisation de cette activité, l'évaluation n'est pas en mesure de se prononcer à cet égard
6 - Rapport du projet	Un rapport de mise en œuvre du	A la fin du projet	Un rapport final du projet est réalisé	Equipe de projet	L'évaluation considère que la

Activité de suivi	Objet	Fréquence	Action prévue	Parties responsables	Avis de de l'évaluateur
	programme	(rapport final)	à la fin du projet pour renseigner sur les résultats acquis ainsi que les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre	Partenaire National	production du rapport final de mise en œuvre du Projet relève de la responsabilité du PNUD. Le Partenaire National était tenu de fournir les inputs nécessaires. Ce rapport doit être produit pour marquer la clôture du Projet
7 - Revue du projet (comité de pilotage)	La Direction du projet effectuera un suivi régulier pour évaluer le rendement du projet et examiner le plan de travail pluriannuel afin d'assurer une budgétisation réaliste le long du cycle du projet. Une évaluation sera organisée à la fin du projet en vue de tirer les leçons et discuter les possibilités de d'extension et de capitaliser sur les résultats du projet et les leçons apprises auprès du public cible.	A la fin du projet	Tout retard ou préoccupation constaté en matière de qualité ou progrès plus lents que prévu devrait être discutée par la Direction de projet et des mesures de gestion seront convenues pour résoudre les problèmes identifiés.	Equipe de projet Partenaire National	

3.4.6. Rationalisation et maîtrise des coûts de livraison : deux critères primordiaux pour la rédaction des propositions et le financement des projets

61. La ventilation budgétaire du Projet a prévu que 467 790 dollars américains seraient consacrés au financement direct des Produits. Ce montant inclut 140 790 dollars qui correspondent au coût de gestion du Projet. En d'autres termes, le fonctionnement du Projet représentent 43,12% des coûts directs affectés à la production des livrables. *Si on y ajoute les 32 710 dollars américains prévus pour les frais de gestion, on arrive à un coût de livraison de 173 500 dollars américains, ce qui correspond 53,13% du montant alloué au financement direct des produits. En d'autres termes, cela revient à dire que pour chaque dollar qui arrive sur le terrain pour les activités, le projet consomme 53,13 cents pour son fonctionnement, ce qui représente un coût de livraison très élevé qu'il conviendrait de ramener à des proportions comparables à celles de la Banque mondiale ou de la Banque Africaine de Développement qui culminent à 30% des coûts directs des opérations.*

Sur la base de l'analyse des facteurs examinés pour l'appréciation de l'efficience du Projet de Gestion des frontières dans la Région de Hodh El Chargui, l'évaluation conclut sur un score de 3/6 qui correspond à une performance qualifiée de Modérément Insatisfaisante.

3.5. IMPACT DU PROJET : GLOBALEMENT SATISFAISANT avec un score de 5/6

IMPACT DU PROJET : GLOBALEMENT SATISFAISANT avec un score de 5/6.

Sur la base des changements ou signes précoces de changement apportés au niveau de son environnement et de ses cibles, le projet de Gestion des frontières dans la Région de Hodh El Chargui apparaît comme une initiative porteuse d'un impact réel. La visite de terrain ainsi que les échanges avec les bénéficiaires ont permis à l'équipe d'évaluation de constater les changements qui ont été apportés par le projet au fonctionnement des services publics de l'Etat, au renforcement de la collaboration entre les forces de sécurité et les comités villageois, au renforcement de la cohésion sociale ainsi qu'à l'amélioration des conditions de vie des membres des communautés bénéficiaires. Par ailleurs, sur les questions de genre, on relève que le projet a permis aux femmes de se positionner comme actrices de promotion de la lutte contre le terrorisme et les mouvements migratoires clandestins, dans un domaine principalement réservé aux hommes. Même si la prise en compte des jeunes semble avoir été marginale dans le projet, l'équipe d'évaluation considère l'impact du projet de Globalement satisfaisant et lui attribue un score de 5/6

62. L'impact d'un projet consiste à apprécier les effets positifs ou négatifs, prévus ou imprévus de son action sur son environnement. D'une manière générale, l'évaluation de l'impact qui s'inscrit dans une perspective à moyen et long terme porte sur les changements significatifs et durables sur le plan économique, social, politique dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec l'action. A la question de savoir si les effets bénéfiques de la phase pilote du Projet de Gestion des frontières dans la Région de Hodh El Chargui peuvent rayonner au-delà de l'échéance de sa mise en œuvre et se perpétuer dans la durée, la réponse à un tel questionnement est à rechercher au niveau de l'adéquation entre l'offre et la demande sociale à couvrir sur les plans individuel et communautaire
63. Dans cette optique, l'évaluation note que la mise en œuvre de ce Projet a permis à 57 (cinquante-sept) comités villageois d'avoir accès à des moyens de communication qui facilitent leurs interactions internes, ainsi que la collaboration nécessaire entre eux d'autre part, et avec les forces de sécurité et l'administration, d'autre part. Les témoignages recueillis à cet égard indiquent que la stratégie de surveillance des frontières et de lutte contre le terrorisme est mise en œuvre dans la Région de Hodh El Chargui grâce à la forte implication des comités villageois qui représentent des sources d'informations de premier plan pour les administrations concernées. Au total, 45 825 personnes ont été sensibilisées sur le danger du terrorisme et sur la sécurité, avec une participation active des jeunes, femmes et des chefs religieux. Le rapport final du PNDHD indique à cet effet que la population touchée comprend 70% de femmes et 65% de jeunes. Ces chiffres sont présentés à titre purement indicatif puisqu'ils n'ont pas pu être vérifiés par l'évaluateur.



Quelques images des rencontres avec des comités villageois visités par la mission
A gauche : Comité villageois de Douenkara. A droite celui de Ehel Sraba

64. Dans le même ordre d'idées, 04 comités villageois ont été créés et formés dans les localités de : El Beyidh, Ehel Sraba, Kheir El Ghani et Hamedellah, ce qui a permis de porter le nombre de comités villageois sensibilisés sur le danger de la prolifération des ALPC et du terrorisme ainsi que sur leur cadre législatif national et international à 53 (cinquante-trois).
65. 10 (dix) AGR sur les 12 (douze) qui ont été identifiées ont obtenu un financement qui leur a permis de démarrer leurs activités. Sur ce point précis, plusieurs témoignages concordants indiquent que l'injection des fonds issus des AGR créées dans le cadre du projet permet aux familles des communautés bénéficiaires d'avoir un meilleur accès aux services sociaux de base (alimentation, éducation, santé).
66. Les revenus qu'elles obtiennent de ces AGR contribuent au renforcement de la croissance économique dans leur milieu et partant, à la lutte contre la pauvreté, celle-ci étant identifiée comme l'une des causes structurelles des vulnérabilités qui exposent les jeunes au risque de basculement dans la radicalisation. Ceci dit, l'incapacité de l'offre sociale du Projet à couvrir la demande spécifique des jeunes en termes d'opportunités d'emplois est potentiellement porteuse d'un effet contreproductif sur la cohésion sociale qui pourrait émaner d'un sentiment de frustration de ces jeunes à l'égard des personnes âgées considérées comme privilégiées par le Projet.



Vue de deux AGR visitées par la mission d'évaluation
A gauche : Hamdallahi. A droite : Kheir El Ghani

67. Par-delà les changements enregistrés au niveau individuel et communautaire, les réalisations du projet ont également apporté d'autres changements qui se caractérisent au niveau des services publics de l'Etat par l'affirmation de leur présence dans la zone d'intervention du Projet à travers l'appui fourni au poste frontière de Fassala Néré et à l'acquisition des motos destinées à la surveillance mobile de la frontière avec le Mali. Ce sont là autant d'actions qui vont contribuer au renforcement de la confiance qui doit sceller le contrat social à entretenir entre les autorités locales et les populations en matière de protection et de sécurité. Ainsi, le renforcement de l'autorité de l'Etat par une plus grande visibilité dans le milieu apparaît comme un facteur important de stabilisation et de cohésion sociale dans cette région exposée au risque de l'expansion du terrorisme et de l'insécurité.



Vue des motos financées par le Projet pour la surveillance mobile de la frontière⁷

⁷ Source : Rapport final du PNDHD

Tableau 9 : Matrice synthétique des impacts significatifs résultant de la production des livrables obtenus de la mise en œuvre des activités du Projet

Activités programmées	Indicateurs	Changements obtenus
Produit 1 : Le dispositif de coordination de la gestion des frontières dans la Moughataa de Bassikounou est opérationnel		
A1. <i>Mise en place du cadre légal du dispositif intégré de gestion des frontières aux niveaux régional et local</i>	- Dispositif de gestion des frontières mis en place par Arrêté du Ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation, N° 0590/MIDEC du 10 juillet 2018 portant création d'une Commission Nationale et des Comités Régionaux de Gestion des Frontières - Comité régional de gestion des frontières mis en place au niveau de la wilaya Hodh El Gharbi composé de 12 membres représentants : services administratifs, forces de sécurité chargée de la gestion des frontières, comités villageois, jeunes, et femmes (30%)	<i>Le Comité Régional de gestion des frontières est opérationnel et se réunit sur une base mensuelle pour examiner les questions relatives à la sécurité et la lutte contre le terrorisme dans la Wilaya du Hodh El Chargui</i>
A2 : <i>Equiperment des services de coordination de gestion des frontières dans la Wilaya de Hodh El Chargui</i>	- Comité de gestion des frontières de la wilaya du Hodh El Chargui équipé par le Projet en matériels de bureautique nécessaires à son bon fonctionnement - Salle de réunion équipée - Secrétariat dotée d'une unité informatique et du matériel de projection. - Réunions semestrielles régulièrement tenues pour traiter des questions de gestion des frontières.	
A3 : <i>Formation des membres du comité régional et départemental sur la gestion intégrée des frontières</i>	12 membres du Comité de gestion des frontières formés à Néma en Août 2018 sur la gestion des frontières à travers un atelier de formation de deux jours sur le cadre législatif et normatif national et international en matière gestion des frontières et la migration ainsi que la protection et promotion des droits humains	<i>Au regard de la courte durée du projet (12 mois) et de la modicité de l'enveloppe budgétaire du projet, les moyens matériels, logistiques et techniques qui ont été alloués aux parties prenantes et bénéficiaires de ce projet constituent des inputs pour l'obtention des évidences qui faciliteront un passage à l'échelle. L'évaluation considère qu'il est prématuré de tirer des conclusions sur les changements consécutifs aux formations dispensées dans le cadre de la mise en œuvre de cette initiative. Par ailleurs, la durée de chacune de ces formations apparaît trop courte (2 jours) pour produire des changements significatifs sur la durée.</i>
A4 : <i>Formation des autorités régionales de sécurité et de justice sur les instruments internationaux contre le trafic illicite de drogue, la corruption, le trafic d'armes et la migration</i>	40 responsables représentant : hakems, forces de sécurité, gendarmerie, police, garde, Douanes, ainsi que les acteurs de la justice, représentants des associations des Oulémas et Imams jeunes, femmes formés pendant 02 Jours à Néma sur les instruments nationaux et internationaux de lutte contre la corruption, blanchiment d'argent, criminalité transfrontalière et les questions de migrants dans le respect des droits humains	
A5 : <i>Acquisition de moyens de communications pour faciliter les échanges entre les membres des comités villageois et la sécurité de frontière</i>	Acquisition d'un lot de 160 téléphones mobiles avec Puce pour un GFU et un abandonnement annuel pour un forfait au profit des membres des 52 Comités villageois et des forces de sécurité dans la zone de Bassikounou.	<i>Aussi bien dans les villages qu'au sein des administrations publiques, les échanges avec les informateurs clés révèlent une amélioration de la collaboration entre les populations et les forces de défense et de sécurité pour la détection de toute menace effective ou potentielle dans leurs</i>

Activités programmées	Indicateurs	Changements obtenus
		<i>environnements respectifs</i>
Produit 2 : Les capacités techniques et logistiques du dispositif de gestion de frontières sont améliorées pour contrôler les armes légères de petit calibre (ALPC) et le mouvement de personnes		
A1 : <i>Equiper le poste frontalier de Fassala en moyens techniques pour le contrôle de mouvement des personnes et de détection d'ALPC et Formation des responsables de sécurité sur l'utilisation des équipements et leur maintenance</i>	Acquisition et installation d'un portique de détection des armes légères de petits calibres au niveau du poste Frontière de Fassala	<i>Depuis la mise en service du portique en décembre 2018, plus de 1 200 personnes migrantes ont été enregistrées. Deux (02) ALPC ont été détectées sur les migrants qui sont en majorité des Maliens.</i> <i>Efficacité prouvée du portique pour la détection des armes installées au poste frontière de Fassala Néré</i>
A2 : <i>Formation des responsables de sécurité sur l'utilisation des équipements et leur maintenance</i>	Formation des agents de sécurité sur le fonctionnement et la maintenance du Portique de sécurité	<i>Le portique de sécurité contribue à l'amélioration de l'efficacité du contrôle migratoire et de circulation des ALPC au poste frontière de Néré Fassala du fait de la réduction de la pénibilité du travail qu'il engendre. Cependant, l'efficacité globale de ce genre d'outils dépend en grande partie du nombre de points de passage de la frontière qui en sont dotés. Pour l'instant, seul le point de passage de Néré Fassala est doté d'un portique de sécurité sur toute la façade de la zone d'intervention du projet, ce qui limite fortement l'impact recherché à travers cet outil en termes de lutte contre les ALPC et de contrôle des mouvements migratoires.</i>
A3 : <i>Organisation de réunions communautaires impliquant les forces de sécurité de gestion des frontières sur les thèmes de la gestion des frontières, des ALPC, du terrorisme et de la coordination avec les communautés</i>	Organisation d'un atelier de lancement des activités de sensibilisation au niveau de Bassikounou au profit de 40 participants issus de l'administration, des forces de sécurité, des élus, des membres de la société civile, des représentants des réfugiés et des partenaires intervenants à Bassikounou	<i>Bonne collaboration entre les Comités villageois et les autorités locales dans la lutte contre le terrorisme</i> <i>Contribution des comités villageois reconnue et fortement appréciée par les autorités locales</i>
A4 : <i>Réalisation de campagnes de sensibilisation des acteurs de gestion des frontières et des citoyens locaux sur la législation nationale en matière de détention et de circulation des ALPC</i>	Présentation du Projet aux acteurs ainsi que la législation nationale et internationale sur la gestion des armes légères de petit calibre suivi des débats et discussions pour la mise à niveau des acteurs sur les objectifs du projet gestion des frontières	<i>Les constats de la mission d'évaluation permettent de confirmer l'effectivité d'une prise de conscience par les populations des villages sensibilisés sur les dangers du terrorisme et de la circulation des ALPC. Au-delà des témoignages recueillis sur le terrain, la mission a également constaté l'existence des affiches qui ont été utilisées lors des campagnes de sensibilisation</i>
A5 : <i>Acquisition de motos pour les déplacements des responsables de</i>	Acquisition de 10 motos tout terrain pour les forces de sécurité de gestion de frontières et en particulier la police et la gendarmerie dans la Mougahaa	<i>Les motos sont considérées comme des outils complémentaires au portique de sécurité pour la surveillance des mouvements migratoires le</i>

Activités programmées	Indicateurs	Changements obtenus
sécurité des frontières pour le contrôle des mouvements frauduleux	de Bassikounou et l'arrondissement de Fassala Niéré.	<i>long de la frontière. Elles seront utilisées pour effectuer des patrouilles le long de la frontière. L'impact de leur utilisation pourra être évalué ultérieurement après leur déploiement dans la zone d'intervention du projet</i>
A6 : Réalisation d'une enquête pour mesurer le degré de prise de conscience de la population sur les dangers des ALPC et la lutte contre le terrorisme	- Réalisation d'une mini enquête sur la perception des communautés des questions du terrorismes et circulation des armes légères de petits calibres le long de la zone frontalières - L'enquête a touché 385 personnes dont 129 sont des femmes dans les villages le long de la frontière avec le Mali. L'échantillon comporte les nomades pour 55.34 %, les Elèves des écoles et Mahadra, 25.94 %, les Commerçants et autres pour 8.33% et l'Administration locale soit 10.39%.	<i>Les résultats de l'enquête sont difficilement exploitables. L'enquête n'établit pas de manière certaine le niveau de perception des enquêtes sur les dangers des ALPC et du Terrorisme. En effet, l'enquête ne montre pas les dangers que font courir la circulation des ALPC et le terrorisme dans chacun des villages ciblés, et encore moins chez chaque catégorie de cible</i>
Produit 3 : Les femmes et les jeunes participent activement dans la gestion des frontières et la lutte contre le terrorisme		
A1 : Réalisation de campagnes de sensibilisation sur les dangers du terrorisme et la sécurité avec une représentation des jeunes et femmes et des chefs religieux dans les villages frontaliers	- Campagne de sensibilisation sur les dangers de la prolifération des ALPC en direction de 48 membres de comités villageois et des groupes de jeunes et de femmes vivants dans la zone frontalière avec le Mali. - Jeunes des populations nomades dans la zone frontalière touchés par la même campagne pour les sensibiliser sur les dangers de la prolifération des ALPC et la législation nationale en la matière. 45 825 personnes ont été sensibilisées sur le danger du terrorisme et la sécurité et avec une participation active des jeunes, femmes et des chefs religieux. La population touchée comprend 70% de femmes et 65% de jeunes.	95% des personnes interrogées sont conscientes des conséquences néfastes du terrorisme et seulement 5% ne le sont pas 74% des personnes interrogées ont été touchées par les campagnes de sensibilisation et sensibilisées sur les dangers la prolifération des armes légères et du terrorisme 82% ont pris la connaissance des textes réglementaires en vigueur contre le trafic des ALPC et du terrorisme - Forte adhésion des communautés à contribuer à la lutte contre le terrorisme et le mouvement des personnes
A2 : Sensibilisation des femmes et des jeunes sur les dangers de la libre circulation des ALPC dans les villages frontaliers	- Campagne de sensibilisation dédiée aux associations des jeunes et des femmes en milieu rural a été engagée sur la lutte contre la prolifération des ALPC et les commerces illicites des armes le long des frontières. - Jeunes touchés dans 58 villages et 45 campements nomades - Effort particulier consenti sur les villages possédant des comités pour qu'ils prennent le relais de la sensibilisation contre ce danger. - Au total 35 000 personnes dont 70% femmes touchées directement et indirectement par cette campagne	65% de jeunes et de femmes participent dans les activités de sensibilisation sur les dangers du terrorisme et la gestion des frontières
A3 : Mise en œuvre d'activités génératrices de	12 villages devant bénéficier des AGR identifiés selon les besoins des	La viabilité et la rentabilité des AGR ainsi que la capacité de

Activités programmées	Indicateurs	Changements obtenus
revenus pour soutenir l'autonomisation des jeunes et des femmes membres des comités villageois de sécurité	comités locaux • 10 AGR identifiés • Création de 04 comités villageois nouveaux dans les localités de : El beyidh, Ehel Sraba, Kheir El Ghani et Hamedallah • AGR machines à moudre dans les villages de Mekhel oulad Alouche, Kheir El Ghani, Hassi oulad Alouche • Remplacement du moteur existant par un moteur neuf dans le village de Medalla • Equipement du village de Hamedallah d'une clôture d'un kilomètre carré de grillage pour sécuriser la culture du village	gestion de leurs comités de gestion respectives ne sont pas assurées. 9 des 10 AGR créées dans le cadre du projet sont bien gérées parce qu'elles bénéficient d'un suivi rapproché d'un volontaire du PNDHD qui les accompagne bénévolement. ▪ La taille et la nature des AGR (boutiques communautaires) ne garantissent pas un niveau de revenus suffisants pour provoquer des changements substantiels au sein de la communauté en termes d'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires. ▪ L'accès à des sources de financements alternatifs aptes à prendre le relais des mécanismes de financements mis en place par le projet est un défi. ▪ La prise en compte des jeunes dans les activités des AGR est faible et en contradiction avec l'énoncé de l'objectif du projet qui entend accorder une place de choix pour le rôle des jeunes et des femmes dans la lutte contre le terrorisme.

Apprécié sur la base des changements ou signes précoces de changement observés au niveau de son environnement et de ses cibles, le Projet de Gestion des frontières dans la Région de Hodh El Chargui apparaît, à la lumière des données consignées dans la matrice présentée ci-dessus, comme porteur d'un impact positif réel. La conviction de l'équipe d'évaluation que l'extension d'une initiative de cette nature, sur toute la longueur de la frontière avec le Mali et disposant de ressources conséquentes, pourrait se traduire par une amélioration substantielle de la sécurité le long de cette frontière et probablement par des effets positifs induits du côté malien. Au stade actuel de sa mise en œuvre, l'évaluation des performances liées à l'impact est qualifiée de Globalement Satisfaisante, et de ce fait, créditée d'un score de 5/6.

3.6. DURABILITE DU PROJET : MODEREMENT SATISFAISANTE avec un score de 4/6

DURABILITE : MODEREMENT SATISFAISANTE avec un score de 4/6.

La durabilité du Projet Gestion des frontières dans la Région de Hodh El Chargui pourrait être considérée comme certaine si l'on en juge par son alignement aux priorités nationales, à sa cohérence avec les programmes de coopération des partenaires au développement de la Mauritanie et aux besoins des bénéficiaires. Cependant, l'examen de ce critère a permis de mettre en évidence quelques facteurs limitants, notamment ceux qui relèvent des faiblesses intrinsèques des partenaires de mise en œuvre et des bénéficiaires, tels que le niveau d'appropriation des partenaires locaux, le faible niveau d'appui à l'insertion professionnelle des jeunes, les faibles capacités managériales des bénéficiaires des AGR, auxquelles s'ajoutent les difficultés d'accès aux sources de financement, etc. C'est en considération de l'ensemble de ces facteurs que la durabilité de ce projet est davantage appréhendée en termes de perspectives et de potentialités et non de faits accomplis.

68. La durabilité renvoie à la capitalisation des acquis d'un projet pour faire en sorte que l'organisation bénéficiaire puisse continuer à mener les activités qui étaient auparavant menées par le projet. C'est le processus par lequel la continuité d'une action mise en place par l'intervention des partenaires techniques et financiers est assurée par la création ou la transformation institutionnelle de l'organisation bénéficiaire après le désengagement des partenaires techniques et financiers.
69. **Aux questions de savoir si les partenaires d'exécution du Projet Gestion des frontières dans la Région de Hodh El Chargui ont pris les décisions et les mesures nécessaires pour assurer la pérennité et la soutenabilité de ses acquis, ou s'ils disposent de capacités techniques, matérielles et financières suffisantes pour faire perdurer les bénéfices obtenus au-delà de son échéance**, la mission d'évaluation répond en s'appuyant sur plusieurs faits.
70. **Au plan conceptuel, le premier élément de réponse à ce questionnement se trouve dans l'alignement du Projet aux priorités nationales** telles qu'elles ont été définies dans les documents de politiques et de stratégies qui gouvernent la lutte contre le terrorisme et l'insécurité au Sahel et tout particulièrement en Mauritanie. A ce sujet, il convient de souligner le positionnement de la Communauté Internationale qui se tient aux côtés des pays de la Région, y compris la Mauritanie, avec des ressources conséquentes dont l'injection dans le milieu apporte une contribution substantielle pour le maintien d'un environnement politiquement, économiquement et socialement stable et sécurisé.
71. A cet égard, l'évaluation note que l'approche participative adoptée à la phase de conception à travers les consultations ayant impliqué les parties prenantes pressenties pour la mise en œuvre de ce projet procède effectivement de la volonté d'alignement de cette initiative sur les besoins des bénéficiaires qui établissent un lien de causalité entre la pauvreté et l'insécurité. Dans la suite de ces consultations, le premier élément de concrétisation de la stratégie d'intervention adoptée pour cette intervention est reflété dans la structuration du dispositif institutionnel du projet qui a été articulé autour d'organes d'orientation, de décision, de coordination et d'exécution au sein desquels on retrouvait des représentants des partenaires techniques et financiers (PNUD) et du Gouvernement (Ministères, Waly, Hakems, Maires).

72. Ce dispositif qui relève d'un processus de construction d'un dialogue qui a été structuré autour de la lutte contre le terrorisme à travers des appuis orientés vers le relèvement communautaire et le renforcement des capacités des acteurs à mieux comprendre les enjeux et les défis associés à cette lutte apparaît tout à fait pertinent. Dans l'éventualité d'une poursuite de cette intervention, il conviendrait de le renforcer par la présence effective de la société civile qui viendrait valoriser la participation des acteurs communautaires à ce processus. L'évaluation a noté que la stratégie d'intervention définie dans le PRODOC qui prévoyait de s'appuyer sur une approche combinant la collaboration entre les services de sécurité des frontières et les communautés vivant dans les villages frontaliers, ainsi que l'implication des associations de jeunes et de femmes comme partenaires semble avoir relégué les acteurs de la société dans des rôles plutôt passifs. Il s'agit là d'une limite qui mériterait une attention beaucoup plus soutenue dans l'éventualité d'une poursuite du Projet.

73. Sur la disponibilité des capacités techniques et de la volonté des institutions provinciales et/ou locales pour continuer à travailler avec le projet ou pour assurer sa montée en échelle, la mise en place d'un dispositif intégré de gestion des frontières aux niveaux régional et local et l'attribution d'un statut juridique qui permet à la Commission Nationale et aux Comités Régionaux de Gestion des Frontières de fonctionner sur une base légale en tant qu'organes pérennes de gestion des frontières en Mauritanie est un acquis majeur attribuable à l'action du Projet et garant de la continuité des actions conduites dans le cadre de la lutte contre le terrorisme.

74. En plus de cet élément, la pérennité et la soutenabilité des acquis du Projet Gestion des frontières dans la Région de Hodh El Chargui reposent également sur l'engagement des parties prenantes, ainsi que sur une prise de risques caractérisés notamment par :

- **la décision des autorités nationales à orienter les ressources mobilisées au développement d'une zone connue pour son insécurité chronique** qui apparaît comme un facteur limitant à l'atteinte des objectifs visés par les interventions qui sont conduites dans cette zone ;
- **le militantisme des partenaires (PNUD, Coopération Danoise, Système des Nations-Unies dans son ensemble) caractérisé par leur acceptation, en toute connaissance de cause, de conduire des projets de stabilisation et de développement dans une zone à haut risque,** dans l'optique de donner corps aux engagements internationaux pris envers l'humanité, notamment en vertu des ODD (ne laisser personne de côté) ;
- **la disponibilité des acteurs de mise en œuvre et leur volonté à assurer la continuité des opérations sur le terrain dans des environnements où les conditions d'accès et de sécurité sont les plus précaires (PNDHD, consultants); etc.**
- **la décision des bénéficiaires des AGR de prendre un risque sur l'avenir** en acceptant librement d'intégrer des groupes d'intérêt économique dont la survie dépend de la confiance et de l'honnêteté des membres, dont on n'a aucune garantie à l'avance, etc.

75. La soutenabilité des acquis du Projet sur le long terme a aussi pris en compte la nécessité de développer un programme de renforcement des capacités qui a été articulé autour des sessions de formation et des campagnes de sensibilisation en direction des principaux acteurs. Ces formations, dispensées sur de très courtes périodes (généralement 2 jours), sont apparues insuffisantes pour couvrir l'étendue des besoins identifiés en matière de compétences et d'habilités requises pour lutter efficacement contre le terrorisme. Une couverture de ces besoins sur le long terme consiste à développer des modules de formation adaptés, à des équipes de formateurs qui seraient formés pour renforcer les capacités des gestionnaires des frontières en Mauritanie sur le long terme.

76. Sur la soutenabilité du relèvement communautaire, l'évaluation considère que les perspectives de développement des AGR mises en place demeurent assez limitées. Celles-ci ont été créées en marge de toute étude de faisabilité et/ou de rentabilité et les choix des comités villageois à cet égard semblent avoir été largement orientés par le partenaire d'exécution, ce qui, de l'avis de l'évaluation, représente une limite importante pour leur appropriation par les bénéficiaires. Par ailleurs, les regroupements mis en place dans ce cadre demeurent fragiles et les perspectives de leur développement assez limitées du fait de l'absence des structures de financement qui pourraient les soutenir sur le long terme, ainsi que des faibles capacités managériales de leurs membres et dirigeants. Il y a donc lieu de circonscrire les risques d'écrasement qui résulteraient d'une faible capacité de maîtrise d'une croissance rapide par un accompagnement et un encadrement techniques pour une durée minimale d'une année entière à compter de la date de démarrage d'une AGR.
77. L'appui à l'insertion professionnelle des jeunes est apparu comme l'un des maillons faibles du Projet. Les échanges avec les acteurs rencontrés sur le terrain révèlent la disponibilité et l'intérêt des jeunes à saisir les éventuelles opportunités qui pourraient s'offrir des perspectives d'employabilité dans les domaines du pastoralisme et de l'agriculture. Il convient de souligner que les grandes étendues des terres cultivables et le potentiel existant en Mauritanie dans l'agro-sylvo-pastoralisme représentent des atouts pour la création des emplois qui sont insuffisamment mis en valeur.

En définitive, l'évaluation considère l'éventualité de la durabilité des acquis du Projet sur le moyen et le long terme comme certaine, pour autant que les prémisses découlant des constats effectués soient consolidées, et qu'à cet effet, les défis inhérents à (a) la faible capacité des communautés à assurer la communication avec les autorités dans la durée, (b) le faible leadership et (c) le faible niveau d'appropriation des actions identifiés auprès des autorités locales, (d) la faible capacité de suivi et de consolidation des acquis dans la durée, (e) l'insuffisante visibilité et (f) le déficit communication qui peuvent limiter l'attractivité des donateurs, (g) la faible viabilité, faible rentabilité et faibles capacités managériales des gestionnaires des AGR soient transformés en priorités d'actions adossés à des objectifs et résultats à atteindre sur la base d'un échéancier bien précis. En attendant que tout cela soit effectif, l'évaluation considère la durabilité du Projet de Gestion des frontières dans la Région de Hodh El Chargui comme certaine, mais pas totalement acquise et de ce fait lui attribue un score de 4/6 qui correspond à la qualification de Modérément satisfaisant.

IV. ANALYSE EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES PARTENAIRES

Cette section met en évidence les faits relevant de l'implication des principales parties prenantes qui pourraient avoir eu une influence positive ou négative sur le déroulement du Projet, à savoir : le donateur (Coopération Danoise : Danida), le Bénéficiaire Principal (Gouvernement de Mauritanie), l'Agence d'Exécution du Projet (PNUD), le Partenaire de mise en œuvre (MIDEC/PNDHD) ; l'Instance d'Orientation et de Pilotage du Projet (Comité de Pilotage).

4.1. Performances du Bailleur de Fonds

Le Gouvernement du Danemark à travers son Agence de Coopération a pleinement joué son rôle de bailleur de fonds en ce sens qu'à aucun moment, le Projet n'a manqué de ressources nécessaires pour assurer la continuité de ses opérations.

Par son approche « hands off », le bailleur a opté de se tenir à l'écart de la gestion quotidienne, laissant ainsi toute latitude nécessaire à l'Agence d'Exécution de conduire les opérations conformément aux procédures établies et aux dispositions de la Convention de financement en vigueur entre les deux parties. Ceci étant, l'évaluation note une discrétion inhabituelle de ce partenaire qui aurait valablement pu siéger au Comité de Pilotage mis en place dans le cadre du Projet. Son implication aurait certainement apporté plus d'impulsion à cette instance que l'évaluation estime avoir fait preuve d'un faible niveau de leadership. Une telle impulsion aurait donné plus d'allant au système de suivi évaluation mis en place et aurait probablement conduit à plus d'anticipation sur les suites possibles à réserver au Projet. **Dans l'éventualité d'une phase subséquente du présent projet, l'évaluation recommande aux parties prenantes que l'implication des partenaires financiers aux décisions d'orientation, à travers leur implication au niveau du Comité de Pilotage, soit considérée comme une opportunité de renforcement de son efficacité et de son efficience.**

Le recul que l'on peut avoir au regard de l'objectif de développement et des résultats escomptés du Projet amène également à se questionner sur sa durée et son budget. L'hypothèse la plus plausible porte à penser les limitations constatées en termes de durée et de budget étaient arrimées à la perspective d'une phase préparatoire d'un projet d'une plus grande envergure qui prendrait ancrage sur la capitalisation des évidences de confirmation de l'existence d'un potentiel d'obtention des changements transformationnels sur la durée.

4.2. Performance du Gouvernement

Le Projet de Gestion des frontières dans la Région de Hodh El Chargui a placé la Gouvernement de Mauritanie dans le siège de conducteur à travers la modalité d'Exécution NEX. On peut considérer que celui-ci a globalement bien joué le rôle qui lui a été assigné pour la réalisation des activités. De manière implicite, le rapport final de mise en œuvre produit par le PNDHD indique que ces activités ont été réalisées dans les délais impartis à cet effet. Ce résultat a été bonifié par les conclusions d'un audit qui a statué sur la bonne gestion des ressources mises à disposition pour la mise en œuvre du Projet. Ainsi donc, en tant que partenaire de mise en œuvre, le PNDHD représente un risque mineur pour des collaborations envisageables avec le PNUD sur la base de l'approche HACT. Ceci dit, l'analyse des rapports produits par le PNDHD a mis en évidence des insuffisances sur le plan analytique et prospectif. A titre d'illustration, l'évaluation considère le fait d'avoir accompagné le processus de création des AGR sans étude faisabilité et de rentabilité préalable comme une faible prise en compte par le PNDHD des principes de gestion axée sur les résultats.

Par rapport à la performance du Gouvernement dans son ensemble, il apparaît clairement que le leadership que le Gouvernement aurait dû assurer dans la conduite du Projet ne l'a pas été de manière pleine et entière. L'évaluation n'a pas eu connaissance d'orientation et/ou de décisions émanant du Gouvernement sur les suites à réserver au Projet. Dans le même ordre d'idée aucune explication n'a été obtenue pour justifier le fonctionnement irrégulier du Comité de Pilotage. Par ailleurs, l'évaluation considère l'absence de contribution

financière au Projet et de prédispositions pour la suite comme une manifestation d'un faible niveau d'appropriation et de leadership qui ne reflète pas le niveau de responsabilité associé à une modalité d'exécution NIM.

4.3 Performance du PNUD

La performance du PNUD dans la conception et la mise en œuvre du Projet a été bonifiée par son implication au financement de l'intervention par la mise à disposition d'une contribution financière de 40 000 (quarante mille) dollars américains. Son statut d'agence du SNU aura sans doute facilité la synergie illustrée dans l'exécution du projet par l'équipement du poste frontalier de Fassala Néré dont l'OIM s'était auparavant chargée de la construction.

Les contreperformances constatées par la mission d'évaluation sur les aspects relatifs à l'efficacité et l'efficience du projet amènent toutefois à statuer en faveur d'un faible niveau de performance du PNUD dans la conduite du Projet. Cette faible performance est illustrée à la phase conceptuelle par l'absence d'une théorie de changement explicite, ainsi que par une formulation inappropriée de certains indicateurs qui révèle un faible niveau d'assurance-qualité des outils de planification et de suivi-évaluation. Le suivi-évaluation du Projet révèle également des limites que l'évaluation a mises en évidence dans le tableau 8 consacré à l'examen critique du Plan de suivi. La mise en œuvre du Projet s'est avérée modérément efficace et substantiellement inefficace. Enfin, le projet semble avoir été clôturé sans stratégie de sortie, ni plan de suivi des actions post-projet.

4.4. Performance du Comité

L'absence de données factuelles sur la fonctionnalité de ce Comité limite la capacité de l'évaluation à porter un jugement sur la fonctionnalité et la valeur ajoutée de ce Comité dans la mise en œuvre du Projet. Il reste tout de même établi que l'unique rapport disponible qui a été produit par le PNDHD ne mentionne pas l'implication du Comité de Pilotage comme un des acteurs ayant été impliqués à la mise en œuvre du Projet.

4.5 Performance des bénéficiaires finaux

Le Projet a joui d'une adhésion massive des communautés tout au long de sa mise en œuvre. Leur forte participation aux activités de sensibilisation constitue une illustration de l'entrain dont elles ont régulièrement fait preuve au contact des partenaires d'exécution du Projet. Leur assentiment pour la mise en place des AGR et la ferveur perceptible dans leur implication pour le bon fonctionnement des comités villageois appuyés et/ou créés représentent les facteurs essentiels de durabilité des acquis et d'acceptation du projet par le corps social. Le renforcement de leurs capacités de mobilité et de communication les positionne comme des acteurs majeurs du dispositif de collecte et de diffusion du renseignement nécessaire à l'efficacité de la stratégie de surveillance des frontières et de lutte contre le terrorisme. Il revient aux parties prenantes de mettre en place les conditions d'un renforcement régulier de leurs capacités organisationnelles, logistiques et opérationnelles.

CONCLUSION

Le Projet de « **Renforcement des capacités de gestion des frontières et accès à la sécurité pour la lutte contre le terrorisme dans la Région du Hodh El Chargui** », mis en œuvre entre le 15 avril 2018 et le 14 avril 2019 sur la base d'un partenariat entre le PNUD et le Gouvernement mauritanien, devait fortement **contribuer au renforcement de la réponse nationale pour la protection des populations vulnérables contre les risques de terrorisme dans la région de Hodh El Chargui** et principalement dans la Moughataa de Bassikounou, en accordant une place de choix pour le rôle de jeunes, des femmes dans la lutte contre le terrorisme. Aligné sur la Stratégie Intégrée des Nations Unies pour le Sahel au niveau régional et avec la Stratégie de Gestion Intégrée des Frontières et la Stratégie Nationale de Lutte contre le Terrorisme et la Criminalité Transnationale au niveau national, le Projet a pour objectif principal de renforcer la gestion des frontières pour la lutte contre le terrorisme, de faciliter l'accès à la sécurité et améliorer la résilience des populations de la zone face aux questions sécuritaires.

Au terme de sa mise en œuvre et en dépit de nombreux aléas et contraintes qui ont jalonné son parcours, la mission d'évaluation note que toutes les activités prévues ont été réalisées, portant à 100% le taux d'exécution du projet. L'exhaustivité qui a caractérisé l'implémentation des différents volets du projet contraste toutefois avec le taux de réalisation des produits, estimé à 64,2%. De manière spécifique en effet, les taux de réalisation des produits se présentent comme suit :

- **Produit 1** : Le dispositif de coordination de la gestion des frontières dans la Moughataa de Bassikounou est opérationnel : **100%**.
- **Produit 2** : Les capacités techniques et logistiques du dispositif de gestion des frontières sont améliorées pour contrôler les armes légères de petit calibre et le mouvement des personnes : **27,5%**.
- **Produit 3** : Les femmes et les jeunes participent activement dans la gestion des frontières et la lutte contre le terrorisme : **65%**.

Le projet est globalement apparu d'un niveau d'efficacité moyen et son efficience apparaît comme ayant été plombée par le faible leadership du Comité de pilotage et des coûts de livraison élevés. Son caractère pilote et le potentiel d'impact dont il regorge, perceptible à travers le repositionnement des comités villageois appuyés comme des acteurs de premier plan de la stratégie de surveillance des frontières et de lutte contre le terrorisme, mais également le renforcement de l'autorité de l'Etat par l'affirmation de la présence des services publics dans la Région de Hodh El Chargui, amène en définitive la mission d'évaluation à se prononcer en faveur d'une consolidation des acquis et d'un passage à l'échelle qui se traduirait par la multiplication de ce type d'initiative ou la reconduction du projet avec en ligne de mire la couverture et la sécurisation de toute la façade frontalière qui sépare la Mauritanie du Mali.

Par ailleurs, la mission formule les recommandations ci-après à l'endroit du Gouvernement mauritanien et à l'endroit du PNUD :

➤ **Recommandation 1 : A l'attention du Gouvernement de Mauritanie**

Déployer sans délai les 10 (dix) motos acquises pour les besoins de la surveillance mobile de la façade frontalière de la Mauritanie qui borde la Moughataa de Bassikounou et renforcer les aptitudes des membres des équipes de gestion frontalière en poste à Fassala à produire des statistiques fiables sur les mouvements migratoires et le contrôle des armes légères de petit calibre.

➤ **Recommandation 2 : A l'attention du Gouvernement de Mauritanie**

Examiner la possibilité d'inscrire la création et l'aménagement de points de passage frontaliers supplémentaires le long de la frontière avec le Mali dans le plan d'Aménagement du Territoire de la Mauritanie

➤ **Recommandation 3 : A l'attention du Gouvernement de Mauritanie et du PNUD**

En cas de renouvellement du Projet de renforcement des capacités de gestion des frontières et accès à la sécurité pour la lutte contre le terrorisme dans la Région de Hodh El Chargui, porter les interventions à l'échelle sur toute la longueur de la frontière entre le Mali et la Mauritanie et planifier la durée de sa mise en œuvre sur une période minimale de 24 (vingt-quatre) mois.

➤ **Recommandation 4 :** A travers son Unité d'Assurance-Qualité, le PNUD devrait assurer un accompagnement performant des partenaires d'exécution des projets qu'il met en œuvre dans la conception des outils de suivi adaptés et la production des données de qualité.

➤ **Recommandation 5 :** Produire un rapport final du Projet en bonne et due forme qui sera annexé au rapport d'évaluation à distribuer aux parties prenantes du Projet.

➤ **Recommandation 6 :** Les leçons tirées du faible niveau de leadership démontré par le Comité de Pilotage amènent la mission d'évaluation à recommander au Gouvernement de la Mauritanie, et aux potentiels partenaires de l'éventuelle phase subséquente du Projet et au PNUD qu'un tel Comité soit plus proactif et se réunisse plus souvent que cela n'a été le cas jusqu'à présent, c'est-à-dire, au moins deux fois par an.

BIBLIOGRAPHIE

1. Comptes rendus des réunions du cadre de concertation de la Moughataa de Bassekenou.
2. Comptes rendus des réunions du cadre de concertation de la Wilaya du Hodh El charghi pour le lancement des travaux de l'étude pour l'identification des services de base et des AGR dans les localités de Oualata, Bassikounou, Amori et Tichitt.
3. Document du Projet de Renforcement des capacités de gestion des frontières et accès à la sécurité pour la lutte contre le terrorisme dans la région de Hodh El Chargui, mars 2018.
4. Lettre d'accord standard entre le PNUD et le PNDHD, juin 2018.
5. Rapport Annuel 2018 du Projet « Renforcement de la Gestion des frontières et lutte contre le terrorisme dans le Hodh Echargui », décembre 2018.
6. Rapport d'activités sur le projet Renforcement de la gestion des frontières et lutte contre le terrorisme volet (Activités financées dans le cadre du MOU avec le PNDH 2018), janvier 2019.
7. Rapport de l'enquête pour mesurer le degré de Prise de conscience de la population sur le danger des ALPC et de la lutte contre le terrorisme, décembre 2018.
8. Rapport de vérification ponctuelle du cadre HACT des Nations Unies, décembre 2018.
9. Rapport narratif du Projet de Gestion des frontières et accès à la sécurité Hodh Chargui, mars 2019.

ANNEXES

Annexe 1 : Termes de référence pour l'évaluation

1. Contexte général

La Mauritanie est un vaste pays de 1 030 700 km², à deux tiers désertiques, peuplée, selon les projections du Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH de 2013), de 3.81 millions d'habitants dont 50.7% de femmes ; 56% de la population ont moins de 20 ans.

Sur le plan administratif, le pays est organisé en 15 Wilayas (régions) dont trois à Nouakchott, 55 Moughataa (départements) 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 cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP 2001-2015) (25%) que dans les OMD (28%).

Le pays connaît des défis majeurs de développement auquel s'est ajouté le défi sécuritaire et la menace terroriste depuis quinze ans. En effet, situé à cheval entre l'Afrique du Nord et l'Afrique subsaharienne, le pays partage de longues frontières avec le territoire du Sahara occidental, l'Algérie, le Mali et le Sénégal. La région du Sahel, où il se situe, reste très instable. Les récents incidents de sécurité au Mali et au Burkina Faso en sont l'illustration éloquent.

Pour faire face à la menace sécuritaire, le pays s'est doté d'une stratégie nationale de lutte contre le terrorisme.

Les différents diagnostics réalisés, y compris dans le cadre de la stratégie, ont conclu que la Mauritanie ne dispose pas d'assez de capacités techniques pour la lutte contre le terrorisme en général et en particulier en matière de gestion des frontières. Sur ce dernier point, il a été noté une faible coordination entre les structures communautaires d'une part et le système de coordination pour assurer une lutte adéquate contre le terrorisme d'autre part. Dans ce cadre, le renforcement des capacités de gestion des frontières au niveau de la Wilaya du Hodh El Charghi et particulièrement à Bassikounou, zone frontalière avec le Mali, a été retenu comme point d'entrée pour contribuer à assurer la paix et la sécurité de la population de la région.

La région de Hodh El Charghi, qui couvre une grande partie de la frontière avec le Mali, se situe dans le sud-est du pays, avec une superficie de 182 700 km² et comprend sept (7) départements (Moughataas) et 31 communes. Du point de vue des habitants, elle vient après Nouakchott, la capitale, avec une population de 430 668 habitants, soit 12,2% de la population nationale. Plus de 52% sont des femmes et plus de 53% ont moins de 20 ans. La population rurale représente 81% de la population totale de la région.

Les réfugiés nomades exercent une forte pression sur les ressources en eau et le pâturage avec risque davantage de subir des dommages de fragilisation de la cohésion sociale entre les communautés hôtes et les réfugiés. La Moughataa de Bassiknou est peuplée de 87.505 habitants selon les données du RGPH en 2013.

Le projet Gestion des frontières est une réponse du Gouvernement et PNUD pour contribuer à la solution de ce problème.

Le projet a pour objectif le renforcement des capacités des communautés et des institutions locales pour une meilleure gestion des frontières dans un contexte de sécurité humaine et de renforcement des liens et de coordination entre ces acteurs. Le projet vise également le renforcement de la résilience des populations dans une approche participative de développement/sécurité.

Le projet a été mis en œuvre pendant la période d'avril 2018 jusqu'à avril 2019. C'est dans ce cadre qu'intervient l'évaluation finale du projet.

Il est mis en œuvre par la Direction Générale de l'Administration du Territoire au Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation (DGAT/MIDEC) avec l'appui du PNUD suivant la modalité d'Exécution Nationale (NEX).

Le dispositif de pilotage du projet 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 de l'Administration du territoire et le PNUD. La DGAT est responsable de la mise en œuvre du projet selon la modalité NEX avec l'appui du service de pays du Bureau PNUD.

Informations sommaires		
Titre du projet	Renforcement des capacités de gestion des frontières et accès à la sécurité pour la lutte contre le terrorisme dans la région du Hodh El Chargui	
00110217		
Résultats et produits	(1) Produit 1 : Le dispositif de coordination de la gestion des frontières dans la Moughataa de Bassikounou est opérationnel. (2) Produit 2 : Les capacités techniques et logistiques du dispositif de gestion de frontières sont améliorées pour contrôler les armes légères de petit calibre (ALPC) et le mouvement de personnes. (3) Produit 3 : Les femmes et les jeunes participent activement dans la gestion des frontières et la lutte contre le terrorisme.	
Pays	Mauritanie	
Région	Hodh El Chargui	
Date de signature du document de projet	05.03.2018	
Dates du projet	Date de Début	Date de Fin
	15 avril 2018	1 avril 2019
Budget du projet	540.000 US dollars	
Dépenses du projet au moment de l'évaluation		
Source de financement	PNUD, Funding Windows	
Partie chargée de la mise en œuvre	DGAT/MIDEC	

2. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation finale du projet « Gestion des frontières et accès à la sécurité » a pour objectif général de faire le bilan des réalisations accomplis et d'analyser les résultats atteints par le projet sur la base des indicateurs initialement définis.

Elle a pour objet de fournir aux partenaires du projet, i.e. le PNUD et ses partenaires nationaux, notamment les Ministères de l'intérieur et de la décentralisation (MIDEC), les informations d'appréciation des réalisations du projet, de tirer des enseignements et de capitaliser sur les bonnes pratiques et pour la consolidation et la pérennisation des acquis du projet.

De façon spécifique, l'évaluation finale vise à :

- Évaluer les résultats du projet ;
- Analyser et évaluer les mécanismes de mise en œuvre ;
- Identifier les points forts, les faiblesses et les contraintes rencontrées au cours de la mise en œuvre du projet ;
- Évaluer le niveau de satisfaction des parties prenantes en relation avec les résultats obtenus ;
- Évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'effet des actions menées par le Projet en rapport avec les résultats escomptés ;
- Évaluer 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 projet ;
- **Évaluer les leçons tirées lors de l'intégration de la problématique genre ?**
- Tirer les leçons apprises tant positives que négatives de l'expérience de mise en œuvre du Projet;
- Formuler des recommandations pour la consolidation des acquis et la pérennisation des résultats.

3. 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 projet et les approches liées à sa mise en œuvre et à sa gestion ;
- L'état de la mise en œuvre des activités et le niveau de réalisation des résultats/objectifs prévus (objectifs, but et extrants) par rapport à l'exécution du budget et des délais ;
- La pertinence des interventions du projet, en particulier en termes de production d'informations et de données, de sensibilisation / plaidoyer, de conception d'outils, de renforcement des capacités des communautés et des institutions ;
- L'ancrage institutionnel ainsi que la participation des principales parties prenantes au projet;
- L'appropriation du projet par les autorités nationales sur le plan de ses orientations stratégiques et de sa mise en œuvre, y compris la diffusion et la capitalisation des résultats;
- Les impacts et la durabilité des infrastructures qui ont été réalisées.

3.1 Analyse de la pertinence du projet :

La mission évaluera dans quelle mesure les objectifs visés par le Projet lors de sa conception répondent aux besoins exprimés par la Mauritanie et s'établissent comme priorités nationales.

Elle évaluera aussi la cohérence du Projet par rapport aux objectifs de développement des Nations Unies (UNDAF et Programme de Pays du PNUD).

La mission évaluera dans quelle mesure la théorie du changement et l'approche du Projet était pertinente.

3.2 Analyse de l'efficacité du projet:

La mission déterminera dans quelle mesure les résultats contribueront à atteindre les objectifs nationaux de développement (tels que formulés dans la SCAPP et dans la stratégie nationale de lutte contre le terrorisme) et les attentes des principales parties prenantes. Il s'agira, en particulier, d'évaluer si le projet a contribué, ou a le potentiel de contribuer au renforcement des capacités de gestion des frontières et de lutte contre l'extrémisme violent dans les zones d'intervention.

3.3 Analyse de l'efficience du projet:

La mission évaluera la relation entre les différentes activités menées dans le cadre du projet, les ressources disponibles et les résultats atteints. Elle apportera une appréciation sur le coût en termes d'équilibre entre les résultats atteints et l'utilisation des ressources humaines et financières. Elle analysera en particulier, le coût/bénéfice des infrastructures réalisées (AGR, parcs de vaccination, ouvrages hydrauliques, etc.) dans le cadre du renforcement des moyens d'existence et de la résilience des populations. Elle évaluera la pertinence et la cohérence du choix des sites d'intervention du projet.

3.4 Analyse de l'impact du projet :

La mission évaluera aux plans quantitatif et qualitatif, l'impact des activités réalisées sur la vie des populations cibles dans la perspective de l'atteinte des résultats du projet. **Également, il est attendu que la mission effectuera une évaluation d'impact sur les vies des populations hommes et femmes, la pertinence et l'impact réalisé ou potentiel des AGR mis en place pour l'autonomisation économique des jeunes chômeurs et des communautés dans les zones frontalières visées.**

3.5 Analyse de la durabilité du projet:

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

Questions de l'évaluation :

Pertinence:

- Dans quelle mesure le projet 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 projet 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 projet?
- Dans quelle mesure les points de vue de ceux qui pourraient influencer 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 projet?
- Dans quelle mesure le projet 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 projet a-t-il été adapté aux changements politiques, juridiques, économiques, institutionnels du pays?

Efficacité

- Dans quelle mesure le projet 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 projet ont-ils été atteints?
- Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou non des produits et résultats escomptés du projet de pays?
- Dans quelle mesure la stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été appropriée et efficace?
- Le projet a-t-il pu nouer des partenariats pour des complémentarités et des synergies avec les autres partenaires de développement présents dans la zone ?
- Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité?
- Dans quels domaines le projet a-t-il les plus grandes réalisations? Pourquoi et quels ont été les facteurs de soutien? Comment le projet peut-il s'appuyer sur ces réalisations ou les développer?
- Dans quels domaines le projet 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 projet?

- Les objectifs et les résultats du projet sont-ils clairs, pratiques et réalisables dans son cadre ?
- Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet?
- Dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre du projet sont-elles participatives et cette participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du projet?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il bien répondu aux besoins des mandants nationaux et aux priorités changeantes des partenaires ?
- Dans quelle mesure le projet 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 projet telle qu'elle est décrite dans le document de projet 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 projet ont-ils été fournis en temps opportun ?
- Dans quelle mesure le système de suivi mis en place par le projet a été efficace pour fournir au projet les données nécessaires pour gestion 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 projet ?
- Existe-t-il des risques sociaux ou politiques qui pourraient compromettre la durabilité des produits du projet et la contribution du projet aux produits et résultats du projet de pays ?
- Les cadres juridiques, les politiques et les structures et processus de gouvernance dans le cadre desquels le projet fonctionne présentent-ils des risques qui peuvent compromettre la durabilité des avantages du projet ?
- 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 projet 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 projet ?
- Dans quelle mesure les leçons apprises sont-elles documentées par l'équipe de projet sur une base continue et partagées avec les parties concernées qui pourraient tirer des leçons du projet?
- 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 projet ?
- Les données des marqueurs de genre attribuées à ce projet sont-elles représentatives de la réalité ?
- Dans quelle mesure le projet 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 femmes et les hommes, bénéficient-ils équitablement des ressources du projet ?
- Est-ce que les inégalités entre les femmes et les hommes ont été réduites ?
- Le projet a-t-il permis d'améliorer les conditions de vie des femmes et des hommes d'une manière équitable ?
- Les AGR mis en place par ce projet, ont-ils vraiment aidé à lutter contre la pauvreté surtout des femmes ?
- Quel(s) leçon (s) tiré lors de l'intégration de la problématique genre ?

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

4. Méthodologie, approche et durée de l'évaluation

L'évaluation sera conduite par un (une) consultant (e) international. Il (elle) 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. Afin d'anticiper sur les faiblesses du système de suivi du projet, un effort particulier sera nécessaire pour collecter les données nécessaires pour l'appréciation des résultats du projet.

La méthodologie devra se baser, en particulier sur :

- 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 projet(accord de contribution).
 - Théorie du changement et cadre de résultats.
 - Rapports sur l'assurance de la qualité des projets 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 projets 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).

5. 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 projet 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).

6. 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, la lutte contre l'extrémisme violent et la gestion des frontières
- Solide expérience en matière d'évaluation des politiques de gouvernance, la lutte contre l'extrémisme violent et la gestion des frontières
- 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 lutte contre l'extrémisme violent, la gestion des frontières;
- 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.

7. 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.

8. Modalités de mise en œuvre

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

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 suivant 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

9. 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.	3 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 pays Avec 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	-	Dans les deux semaines suivant la présentation du	PNUD	Gestionnaire de

de rapport		projet de rapport d'évaluation		l'évaluation
Finalisation du rapport d'évaluation incorporant les commentaires des staffs du PNUD et le staff du projet.	2 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	21			

PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DE GESTION DES FRONTIERES ET ACCES A LA SECURITE POUR LA LUTTE CONTRE LE TERRORISME DANS LA REGION DU HODH EL CHARGUI

EVALUATION FINALE DU PROJET

GUIDE D'ENTRETIEN

Bénéficiaires

PERTINENCE

Quelles sont les activités que le Projet a réalisées dans votre localité?

Ces activités correspondaient-elles à vos besoins prioritaires?

Avez-vous participé à l'identification de ces activités? Si oui, comment?

A votre connaissance, l'ensemble des catégories sociales de votre communauté/localité (femmes, jeunes, homes, personnes vulnérables) ont-elles été consultées pour l'identification de leurs besoins?

Quels sont d'après vous, les besoins ou activités prioritaires susceptibles de contribuer au renforcement de la résilience des populations de la wilaya contre le terrorisme que le Projet n'a pas pris en compte?

Quelles sont les améliorations et ajustements/adaptations que le projet aurait pu faire afin que ses activités rencontrent mieux vos besoins?

EFFICACITE

Au terme de la période de mise en œuvre de ses activités, considérez-vous que le Projet a contribué à renforcer la résilience des populations de la wilaya contre le terrorisme au sein de votre communauté/localité ? Pourquoi ?

Quels sont selon vous, les réussites et les bonnes pratiques à mettre en avant dans votre communauté/localité au terme de la mise en œuvre du Projet?

Quelles sont pour vous, les principales difficultés qui ont impacté la mise en œuvre des activités du Projet dans votre communauté/localité (défis auxquels le projet a dû faire face) ?

Les solutions adoptées pour la résolution de ces problèmes vous ont-elles paru opportunes et efficaces ? Avez-vous une suggestion à faire dans ce sens ?

Comment jugez-vous la collaboration dans le cadre de la mise en œuvre du Projet entre les personnels chargés de l'exécution du Projet et vous ?

EFFICIENCE

Jugez-vous satisfaisante la qualité des sessions de formations et des autres activités réalisées dans le cadre du Projet ?

Les délais qui vous ont été communiqués pour la réalisation des activités ont-ils été respectés ? Si non, quels ont été en moyenne les écarts ?

Le comité villageois renforcé/mis en place dans le cadre du Projet sont-ils suffisamment représentatifs de l'ensemble des catégories de la population (femmes, hommes, filles, garçons, personnes vulnérables) ?

IMPACT

Quels sont les changements observés à la suite de la mise en œuvre des activités du Projet à votre niveau en termes de :

- Renforcement de la sécurité
- Lutte contre le terrorisme
- Cohésion sociale
- Sécurité alimentaire

SOUTENABILITE/DURABILITE

Quelles sont les dispositions prises à votre niveau pour assurer une pérennisation des acquis et des avantages du Projet dans votre zone/localité?

Pensez-vous disposer des capacités techniques et du leadership suffisants pour assurer la pérennisation des acquis du Projet dans votre zone/localité?

Quels sont vos besoins pour assurer la durabilité des acquis et des avantages que le Projet a contribué à développer dans votre localité/communauté?

Quels sont les principaux risques pouvant influencer négativement la pérennité des acquis du Projet dans votre zone/localité?

PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DE GESTION DES FRONTIERES ET ACCES A LA SECURITE POUR LA LUTTE CONTRE LE TERRORISME DANS LA REGION DU HODH EL CHARGUI

EVALUATION FINALE DU PROJET

GUIDE D'ENTRETIEN

PNUD - PNDHD

PERTINENCE

Dans quelle mesure le projet était-il conforme aux priorités nationales de développement, aux produits et résultats du Programme de pays ainsi qu'au Plan stratégique du PNUD ?

Dans quelle mesure les leçons tirées d'autres projets pertinents ont-elles été prises en compte dans la conception du projet ?

Dans quelle mesure les partenaires de mise en œuvre ont-ils fondé leur planification et leurs interventions sur une analyse adéquate du contexte ainsi qu'une évaluation des besoins ? Dans quelle mesure les points de vue de ceux qui pourraient influencer 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 projet ?

Pensez-vous que d'autres solutions ou approches d'intervention auraient mieux permis de résoudre les problèmes identifiés dans le Document de Projet ?

Dans quelle mesure la stratégie de suivi-évaluation du projet était-elle utile et fiable pour mesurer les progrès vers les résultats de développement et ajuster, prendre des mesures (correctrices) nécessaires à temps réel pour adapter le projet aux besoins des bénéficiaires ?

Quelle appréciation avez-vous de la qualité de l'analyse des risques à l'étape de la conception du Projet et des mesures proposées pour les mitiger ?

EFFICACITE

Au terme de la période de mise en œuvre de ses activités, considérez-vous que le Projet a contribué à livrer les produits et à atteindre les résultats de développement initialement prévus/définis dans le document de projet ?

Dans quelle mesure le projet 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 ?

Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou non des produits et résultats escomptés du Projet ? Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ? Comment le Projet a-t-il surmonté et/ou réduit les contraintes apparues ?

Quelles ont été les forces et les faiblesses des parties prenantes dans la fourniture des services prévus et la livraison des produits attendus du Projet ?

Dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre du projet ont-elles été participatives et cette participation ont-elles contribué à la réalisation des objectifs du Projet ?

EFFICIENCE

Les ressources humaines, matérielles et financières ont-elles été suffisantes pour délivrer les résultats attendus et dans les meilleures conditions ?

Dans quelle mesure les ressources financières et humaines ont-elles été utilisées de façon économique ?

Quel est votre avis sur le fonctionnement du cadre institutionnel mis en place pour assurer le suivi et la mise en œuvre des activités du Projet ? Dans quelle mesure la structure de gestion du Projet a-t-elle été efficace pour produire les résultats attendus ?

Le projet a-t-il pu nouer des partenariats pour des complémentarités et des synergies avec les autres partenaires de développement présents dans la zone ?

Que pensez-vous de la qualité de la supervision des activités du Projet ? Dans quelle mesure le soutien et l'appui technique apportés par le bureau du PNUD étaient-ils adéquats ?

Dans quelle mesure les fonds et les activités du Projet ont-ils été fournis en temps opportun ?

Quelles sont pour vous, les obstacles (administratifs, financiers, coordination et gestion) qui ont impacté la mise en œuvre des activités du Projet ?

Le niveau de résultats atteints à la fin de la période de mise en œuvre des activités du Projet vous paraît-il en adéquation avec les ressources engagées ?

IMPACT

Quels sont les changements observés à la suite de la mise en œuvre des activités du Projet à votre niveau en termes de :

- Renforcement de la sécurité
- Lutte contre le terrorisme
- Cohésion sociale
- Sécurité alimentaire

Quels sont les autres effets engendrés par l'appui du projet ? Quelles conséquences inattendues (positives et négatives) ont résulté du Programme ? Quels sont les changements précoces prévus ou non, observables au stade actuel de la mise en œuvre ?

Quels sont selon vous, les réussites et les bonnes pratiques à mettre en avant au terme de la mise en œuvre du Projet et transférables à d'autres contextes ?

SOUTENABILITE/DURABILITE

Quelles dispositions et mesures ont été prises pour assurer la soutenabilité du Projet après sa clôture ?

Existe-t-il des risques sociaux ou politiques qui pourraient compromettre la durabilité des produits du projet et la contribution du projet aux produits et résultats du projet de pays ?

Le Projet dans sa conception et sa mise en œuvre a-t-il contribué à favoriser son appropriation par les autorités et les bénéficiaires ?

Pensez-vous que les autorités régionales et locales disposent des capacités techniques et du leadership suffisants pour assurer la pérennisation des acquis du Projet ? Justifiez votre réponse

Les institutions régionales et locales disposent-elles de capacités financières suffisantes pour faire perdurer les avantages du Projet ?

Selon vous, le Projet a-t-il été aligné aux stratégies nationales de développement ?

Quels sont les principaux facteurs des succès et les bonnes pratiques du Projet ?

Dans quelle mesure les leçons apprises sont-elles documentées par l'équipe de projet sur une base continue et partagées avec les parties concernées qui pourraient tirer des leçons du projet ?

PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DE GESTION DES FRONTIERES ET ACCES A LA SECURITE POUR LA LUTTE CONTRE LE TERRORISME DANS LA REGION DU HODH EL CHARGUI

EVALUATION FINALE DU PROJET

GUIDE D'ENTRETIEN

Autorités locales

PERTINENCE

Quelles sont les activités que le Projet a réalisées dans votre territoire ?

Selon vous, les objectifs et les activités du Projet étaient-ils en adéquation avec les besoins prioritaires des bénéficiaires dans votre territoire ?

A votre connaissance, les différentes catégories de bénéficiaires de votre territoire (membres des comités de gestion des frontières, responsables de sécurité, communautés villageoises) ont-elles été consultées pour l'identification de leurs besoins prioritaires ?

Ces consultations ont été organisées par qui ? et de quelle manière ?

Quels sont d'après vous, les besoins/activités prioritaires susceptibles de contribuer au renforcement du dispositif régional de gestion intégrée des frontières ainsi qu'au renforcement de la résilience des populations contre le terrorisme dans votre territoire que le projet n'a pas pris en compte ou n'a pas pu réaliser ?

Ces activités/besoins sont-ils toujours pertinents dans le cadre d'un nouveau projet de même type dans votre territoire ?

Quelles sont les améliorations et ajustements/adaptations que le projet aurait pu faire afin que l'offre rencontre mieux les besoins des bénéficiaires ?

EFFICACITE

Quels sont les principaux acquis ou principaux résultats obtenus dans votre localité suite à la mise en œuvre du Projet ?

Les solutions adoptées par le Projet pour renforcement du dispositif régional de gestion intégrée des frontières ainsi qu'au renforcement de la résilience des populations contre le terrorisme dans votre territoire vous ont-elles paru opportunes et efficaces ?

Que considérez-vous comme principales forces et faiblesses du Projet ?

Quelles sont pour vous, les principales difficultés qui ont impacté la mise en œuvre des activités du Projet (défis auxquels le projet a dû faire face) ?

Les solutions adoptées pour la résolution de ces problèmes vous ont-elles paru opportunes et efficaces ?

EFFICIENCE

Quelle est votre opinion sur la qualité de collaboration entre les différentes parties prenantes du Projet, notamment l'équipe d'exécution, les autorités locales et les bénéficiaires ?

Jugez-vous satisfaisante la qualité des activités du Projet qui ont été exécutés dans votre territoire ainsi que les résultats obtenus ?

Les délais qui vous ont été communiqués pour la réalisation des activités ont-ils été respectés ? Si non, quels ont été en moyenne les écarts ?

IMPACT

Quels sont les changements observés à la suite de la mise en œuvre des activités du Projet à votre niveau en termes de :

- Renforcement de la sécurité
- Lutte contre le terrorisme
- Cohésion sociale
- Sécurité alimentaire

SOUTENABILITE/DURABILITE

A votre avis, quelles sont les mesures qui ont été prises pour assurer la préservation des acquis du Projet dans votre territoire ?

Quelles sont les dispositions prises à votre niveau pour assurer une pérennisation des acquis et des avantages du Projet dans votre territoire ?

Pensez-vous que les institutions aux niveaux régional et local disposent des capacités techniques et du leadership suffisants pour assurer la pérennisation des acquis du Projet ?

Quels sont les principaux risques pouvant influencer négativement la pérennité des acquis du Projet dans votre territoire?

Annexe 3 : Liste des rencontres et des sites visités

Lundi 09 Sept 2019	
10h-11h00	Briefing Sécurité
11h-12h00	Réunion avec Adama Barry RRA/ PNUD
14h00-15h00	Réunion avec l'unité Gouvernance : LT Gouvernance + Equipe
15h-16h00	Présentation et discussion du Programme
Mardi 10 sept 2019	
09h00 - 10h00	Rencontre avec le PNDH
10h00 - 12h00	Rencontre avec le DGST/ les responsables de la Police frontalière
13h00 – 15h00	Rencontre avec le DGAT/DNP du Projet
Mercredi 11 sept 2019	
07h00 - 11h00	Vol UNHASS
12h00 - 13h00	Arrivée à Bassikounou
15h00 – 16h00	Rencontre avec le Hakem de Bassikounou
	Préparation de la visite de terrain
Du Jeudi 12 au Samedi 14 sept 2019	
	Voyage à Fassala
	Rencontre avec le Hakem, le Maire et les PTFs
	Visite des AGR
	Visite poste Frontalier
	Comités villageois
Dimanche 15 juillet 2018	
	Travail à Bassiknou
Lundi 16 sept 2019	
09h00 - 11h30	Voyage Bassikounou – Néma
12h00	Rencontre avec le wali et les autorités de sécurités
Mardi 17 sept 2019	
09h00 - 10h00	Retour à Bassikounou
	Travail à Bassikounou
Mercredi 18 sept 2019	
	Vol UNHAS
	Retour à Nouakchott
Jeudi 19 Sept 2019	
10h00 - 12h00	Travail à Nouakchott
	Rencontre avec les PTFs
	Réunion avec OIM
13h00 – 15h00	Réunion avec HCDH
Vendredi 20 Sept 2019	
	Débriefing au PNUD
	Présentation du rapport provisoire
Samedi 21 sept 2019	
	Fin de mission

Annexe 4 : Matrice d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions clé	Sources de données	Méthodes/outils de collecte de données	Indicateurs	Méthodes pour l'analyse des données
CONCEPTION	Dans quelle mesure les expériences passées des projets similaires mis en œuvre par le PNUD ont-elles pu renseigner la conception du Projet ? Dans quelle mesure les bénéficiaires du Projet ont-ils participé à sa conception et à son élaboration ? Dans quelle mesure la conception du projet intègre-t-elle les préoccupations exprimées par les groupes cibles ? Dans quelle mesure le projet s'aligne-t-il aux priorités provinciales et locales dans les zones d'intervention ? Dans quelle mesure le Projet prévoit-il de répondre, de manière adéquate, aux besoins identifiés (terrorisme, circulation des ALPC, migration clandestine, insécurité, pauvreté, etc.) ainsi qu'aux priorités provinciales et locales ? Tenant compte des expériences tirées des Projets similaires mis en œuvre par PNUD, dans quelle mesure ce projet intègre-t-il les éléments de risques ainsi que les mécanismes de leur résolution, de leur atténuation ou de leur contournement ? Dans quelle mesure les facteurs externes et les risques susceptibles d'influencer la mise en œuvre du Projet ont-ils été identifiés et pris en compte dès le départ ? De quelle manière ces risques ont été suivis et maîtrisés ? Les résultats sont-ils définis de manière cohérente avec leurs indicateurs ? Dans quelle mesure les indicateurs de mesure des résultats sont-ils directs, objectifs, pratiques, adéquats et jusqu'à quel point la responsabilité de suivre leur évolution a été clairement identifiée ? Le Projet prévoit-il des bases de référence pouvant permettre de suivre de manière régulière l'évolution de ces indicateurs ?	PRODOC UNDAF CPD Cadre de Résultats Baseline (annoncée par le PRODOC) Rapports des projets antérieurs déjà exécutés par le PNUD Rapports d'évaluations des projets similaires antérieurs au présent Projet Rapports des partenaires de mise en œuvre	Revue documentaire Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups)	Leçons et bonnes pratiques tirées d'expériences similaires antérieures Participation des bénéficiaires à la conception du Projet Niveau d'intégration des leçons apprises lors des cycles des projets similaires antérieurs	Analyse de la cohérence des objectifs du Projet avec les besoins des bénéficiaires Analyse comparative avec les expériences similaires antérieures

Critères d'évaluation	Questions clé	Sources de données	Méthodes/outils de collecte de données	Indicateurs	Méthodes pour l'analyse des données
PERTINENCE	Dans quelle mesure le projet 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 projet contribue-t-il à la théorie du changement pour le résultat pertinent du programme de pays ? Existe-t-il d'autres solutions ou approches d'intervention alternatives par rapport aux problèmes identifiés initialement et résiduels et qui n'ont pas été explorées ? Dans quelle mesure les partenaires de mise en œuvre ont-ils fondé leur planification et leurs interventions sur une analyse adéquate du contexte ainsi qu'une évaluation des besoins ? Dans quelle mesure le Projet 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 Projet a-t-il été adapté aux changements politiques, juridiques, économiques, institutionnels du pays ? Dans quelle mesure la stratégie de suivi-évaluation du projet était-elle utile et fiable pour mesurer les progrès vers les résultats de développement et ajuster, prendre des mesures (correctrices) nécessaires à temps réel pour adapter le projet aux besoins des bénéficiaires	Rapports Entrevues Notes d'orientation Rapports et résolutions des Comité de Pilotage et de la Coordination Rapports de suivi réguliers d'activités sur le terrain Rapports trimestriels (prévus par le PRODOC) Rapports des partenaires de mise en œuvre	Revue documentaire Entrevues	Alignement du Projet aux priorités nationales et provinciales des zones de couverture des interventions	Analyse de la cohérence du Projet avec les stratégies du pays en matière de lutte contre le terrorisme et la criminalité transfrontalière Analyse comparative avec les expériences similaires antérieures
EFFICACITE	Dans quelle mesure le projet 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 projet ont-ils été atteints ? Quel est le taux de réalisation du Projet sur les plans quantitatif et qualitatif ? Combien de bénéficiaires ont été atteints ? Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou non des produits et résultats escomptés du Projet ? Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?	Rapports d'activités Rapports de suivi et rapport à mi-temps prévu par le document de Projet Rapports financiers Rapports des partenaires de mise en œuvre Informateurs clés	Revue documentaire Entrevues	Disponibilité des produits Niveau d'atteinte des résultats et de livraison des produits	Analyse des documents Triangulation des informations Analyse comparative avec les expériences similaires antérieures

Critères d'évaluation	Questions clé	Sources de données	Méthodes/outils de collecte de données	Indicateurs	Méthodes pour l'analyse des données
	Comment le Projet a-t-il surmonté et/ou réduit les contraintes apparues ? Dans quelle mesure la stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été appropriée et efficace ? Quelles ont été les forces et les faiblesses des parties prenantes dans la fourniture des services prévus et la livraison des produits attendus du Projet ? Le projet a-t-il pu nouer des partenariats pour des complémentarités et des synergies avec les autres partenaires de développement présents dans la zone ? Dans quels domaines le Projet a-t-il les plus grandes réalisations ? Pourquoi et quels ont été les facteurs de soutien ? Comment le Projet peut-il s'appuyer sur ces réalisations ou les développer ? Dans quels domaines le projet 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 projet ? Les objectifs et les résultats du projet sont-ils clairs, pratiques et réalisables dans son cadre ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ? □ Dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre du projet sont-elles participatives et cette participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du Projet ? □ Dans quelle mesure le Projet a-t-il bien répondu aux besoins des mandants nationaux et aux priorités changeantes des partenaires ? Dans quelle mesure le projet 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 Projet telle qu'elle est décrite dans le document de projet a-t-elle été efficace pour produire les résultats attendus ?	Cadres de financements Rapports financiers Résolutions du Comité de	Revue documentaire Entrevues	Procédures établies pour la désignation des partenaires Contrats	Analyse des documents Triangulation des informations

Critères d'évaluation	Questions clé	Sources de données	Méthodes/outils de collecte de données	Indicateurs	Méthodes pour l'analyse des données
	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 ? Les ressources humaines, matérielles et financières ont-elles été suffisantes pour délivrer les résultats attendus et dans les meilleures conditions ? Les ressources informatives (données) ont-elles été disponibles et suffisantes pour informer la planification, la prise de décision et le plaidoyer au quotidien ? 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 Projet ont-ils été fournis en temps opportun ? Dans quelle mesure le système de suivi mis en place a-t-il été efficace pour fournir au Projet les données nécessaires pour sa gestion efficace et efficiente ? Le modèle de gestion proposé par le projet (instruments, ressources économiques, humaines et techniques, structure organisationnelle, flux d'informations,) a-t-il été efficient par rapport aux résultats de développement obtenus ? Un modèle d'intervention différent aurait-il pu résoudre les mêmes problèmes à un coût inférieur ?	pilotage Rapports d'audits		Procédures établies pour la passation des marchés Rapports coût-qualité établis	
	Dans quelle mesure les résultats obtenus pour le Projet l'ont été au moindre et meilleur coût possible La qualité de la supervision du Projet a-t-elle été appropriée, adéquate et de bonne qualité ? Le niveau de résultats obtenus est-il en adéquation avec les dépenses engagées ?	Plans de travail annuels Rapports financiers PV de réception des produits Documents de projet Informateurs clés	Revue documentaire Entrevues	Les dépenses sont effectivement arrimées aux activités prévues Ratio coût-efficience des produits	Analyse des documents

Critères d'évaluation	Questions clé	Sources de données	Méthodes/outils de collecte de données	Indicateurs	Méthodes pour l'analyse des données
STRATEGIE DE PARTENARIAT ET COORDINATION DES INTERVENTIONS	Les partenaires de mise en œuvre ont-ils été sélectionnés à la suite d'une procédure ouverte et transparente ? Existe-t-il un cadre juridique qui définit de manière claire les droits et les obligations de chacun des partenaires de mise en œuvre ? Dans quelle mesure le choix des partenaires répond-il aux besoins d'efficacité dans l'exécution du Projet ? Les montages institutionnels et de partenariat sont-ils en adéquation avec les ambitions du Projet ? Les montages de partenariat favorisent-ils à suffisance l'implication et l'appropriation des activités du Projet par la partie nationale ? L'approche de partenariat a-t-elle été efficace et quels types de partenariat ont-ils été établis (politique, technique, financier, de partage de connaissance), avec qui et quel a été son impact sur l'atteinte des résultats ? La stratégie de partenariat a-t-elle créée des synergies (par exemple avec d'autres partenaires, d'autres projets du PNUD, le gouvernement, etc.), et dans quel sens ?	PRODOC Appels d'offres Contrats Protocoles éventuels LOA	Revue documentaire Entrevues		Analyse des documents Triangulation des informations
SOUTENABILITE/DURABILITE	Existe-t-il des risques financiers qui pourraient compromettre la durabilité des résultats du Projet ? Les partenaires ont-ils les capacités financières suffisantes pour faire perdurer les avantages du Projet ? Dans quelle mesure des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour soutenir les avantages du Projet ? Existe-t-il des risques sociaux ou politiques qui pourraient compromettre la durabilité des produits du projet et la contribution du projet aux produits et résultats du projet de pays ? Les cadres juridiques, les politiques et les structures et processus de gouvernance dans le cadre desquels le projet fonctionne présentent-ils des risques qui peuvent compromettre la durabilité des avantages du projet ? Dans quelle mesure les actions du PNUD ont-elles	Documents de projet Personnes ressource	Revue documentaire Entrevues		Analyse des documents Triangulation des informations

Critères d'évaluation	Questions clé	Sources de données	Méthodes/outils de collecte de données	Indicateurs	Méthodes pour l'analyse des données
	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 projet 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 projet? Dans quelle mesure les leçons apprises sont-elles documentées par l'équipe de projet sur une base continue et partagées avec les parties concernées qui pourraient tirer des leçons du projet? 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 ?				
		Documents de projet Informateurs clés	Revue documentaire Entrevue		
		Documents de projet Rapport semestriel prévu par le PRODOC Rapports narratifs finaux (du Projet et des partenaires de mise en œuvre) Informateurs clés	Revue documentaire Entrevues	Liste des facteurs de succès et de bonnes pratiques disponible	
APPROPRIATION DE LA PROCEDURE	Dans quelle mesure les populations locales et les autorités ont-elles participé à l'identification des besoins, au soutien de la mise en œuvre des activités et à la capitalisation des acquisitions du Projet ? Les populations et les autorités locales ont-elles	Documents de projet Informateurs clés	Revue documentaire Entrevue		Analyse des documents Triangulation des informations

Critères d'évaluation	Questions clé	Sources de données	Méthodes/outils de collecte de données	Indicateurs	Méthodes pour l'analyse des données
	effectué des apports concrets en vue de faciliter l'identification des besoins, la mise en œuvre des activités ou la consolidation d'acquis du Projet ? La population ciblée, la communauté, la partie gouvernementale et les autorités locales et nationales se sont-ils approprié le projet en y participant activement ? Avec quels modes de participation (leadership) le processus a-t-il fonctionné ? De quelles façons l'appropriation ou bien le manque d'appropriation ont-ils influencé l'efficacité et l'efficience du projet ? En quoi le Projet a-t-il contribué à la stabilisation et à la cohésion sociale dans les zones ciblées ? Dans quelle mesure le projet a-t-il eu un impact sur les personnes ciblées, notamment en termes de réhabilitation communautaire, de renforcement des capacités des jeunes et de sécurité alimentaire ? Dans quelle mesure le Projet a-t-il contribué à réduire la vulnérabilité des populations cibles et à renforcer leurs capacités de réponse aux problématiques entravant la cohésion sociale dans les zones d'intervention ? Quels sont les autres effets engendrés par l'appui du projet ? Quelles conséquences inattendues (positives et négatives) ont résulté du Projet ? Quels sont les changements précoces prévus ou non, observables au stade actuel de la mise en œuvre ? Quels ont été les résultats et effets spécifiques atteints pour les femmes et les hommes ?				
QUESTIONS 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 Projet ? Les données des marqueurs de genre attribuées à ce projet sont-elles représentatives de la réalité ? Dans quelle mesure le Projet a-t-il favorisé, ou a le potentiel de favoriser, des changements positifs en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des	Documents de projet Rapport semestriel prévu par le PRODOC Rapports narratifs finaux (du Projet et des partenaires de mise en œuvre) Informateurs clés	Revue documentaire Entrevues	Liste des facteurs de succès et de bonnes pratiques disponible	Analyse des documents Triangulation des informations

Critères d'évaluation	Questions clé	Sources de données	Méthodes/outils de collecte de données	Indicateurs	Méthodes pour l'analyse des données
	femmes ? Y a-t-il eu des effets non intentionnels ? Les femmes et les hommes bénéficient-ils équitablement des ressources du projet ? Est-ce que les inégalités entre les femmes et les hommes ont été réduites ? Le projet a-t-il permis d'améliorer les conditions de vie des femmes et des hommes d'une manière équitable ? Les AGR mis en place par ce projet, ont-ils vraiment aider à lutter contre la pauvreté surtout des femmes ? Quelles leçons ont été tirées lors de l'intégration de la problématique genre ? 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 ?				