



EVALUATION D'EFFET
ANALYSE DES INTERVENTIONS DU PNUD EN APPUI A LA
CONCEPTION, A LA MISE EN ŒUVRE ET AU S&E DES
POLITIQUES PUBLIQUES PRO-PAUVRES EN MAURITANIE

RAPPORT FINAL

Pays de l'intervention d'évaluation : Mauritanie

Organisation initiant l'évaluation : PNUD/Bureau Pays en Mauritanie

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

Calendrier de l'évaluation et date du rapport : 12 Octobre – 20 Novembre 2020



REMERCIEMENTS

La mission d'évaluation objet de ce Rapport a enregistré la pleine coopération des parties prenantes : le PNUD, Bureau Pays en Mauritanie ; la partie nationale au niveau central à travers les Ministères et entités publiques partenaires, et local à travers les administrations décentralisées et déconcentrées ainsi que les groupements de femmes bénéficiaires ; et les Partenaires Techniques et Financiers.
Que tous en soient remerciés ici.

Sommaire

Acronymes	4
Résumé exécutif	5
1. Description du Programme	5
2. But, Objectifs, Public et Utilisations de l'Evaluation	5
3. Méthodologie	5
4. Conclusions - Recommandations - Enseignements	6
4.1. Recommandations	6
4.2. Recommandations	8
4.3. Enseignements	9
Introduction	11
1. But et portée de l'évaluation	11
2. Objectif et destinataires et utilité de l'évaluation	11
3. Identification succincte du programme évalué	11
4. Structure du rapport d'évaluation	12
5. Enchaînements du rapport	13
6. Logique d'efficacité : comment les parties peuvent tirer profit du rapport	13
Description du Programme	13
1. Caractéristiques stratégiques des interventions	13
2. Cadre de Résultats, Hypothèses	13
3. Bénéficiaires directs et indirects du programme	15
4. Liens du programme avec les priorités nationales	16
5. Ancrage dans les cadres de programmation du SNU et du PNUD	16
6. Phase du programme en cours et changements éventuels y intervenus	16
7. Partenariats au service du programme	16
8. Portée de l'Intervention	17
9. Ressources totales	17
10. Facteurs contextuels d'influence sur le programme	17
11. Faiblesses de conception	18
12. Contraintes d'exécution	18
Etendue et Objectifs de l'Evaluation	18
1. Etendue de l'évaluation	18
2. Objectifs de l'évaluation	18
3. Critères d'évaluation	19
4. Questions relatives à l'évaluation	19
Approche et Méthodes d'évaluation	21
1. Sources de données	21
2. Echantillon et cadre d'échantillonnage	21
3. Procédures et instruments de collecte de données	22
4. Normes de performance	22
5. Participation des parties prenantes	22
6. Considérations éthiques	22
7. Informations relatives à l'historique sur les évaluateurs	23
8. Principales limitations de la méthodologie	23
Analyse des données	23
Déductions et Conclusions	25
1. Déductions	25
1.1. Pertinence	25
1.2. Efficacité-Impact	26
1.3. Efficacité-cohérence	31
1.5. Durabilité	33
1.6. Questions d'évaluation transversales	34
2. Conclusions	35
2.1. Pertinence	35
2.2. Efficacité	35

2.3.	Efficienc.....	36
2.4.	Durabilit.....	36
2.5.	Genre et thmatiques transversales	37
□	Recommandations	37
	Enseignements tir.....	38
	Annexes.....	40
1.	Audit-trail (journal des commentaires)	41
2.	Termes de rfrence pour l'valuation	46
I.	Contexte.....	46
II.	Fonctions / Rultats cls attendus	51
VI.	Compntences.....	56
1.	Documentation supplmentaire relative la mthodologie	65
2.1.	Matrice d'valuation.....	65
2.2.	Guide d'entretien	77
2.3.	Outil d'analyse des donnes budgtaires.....	78
3.	Listes des personnes ou groupes interviews ou consults et des sites visits	79
4.	Liste des documents d'aide rvis.....	82
5.	Modle des rultats ou cadre des rultats du programme.....	83
6.	Tableaux de rsom des dductions	84
7.	Biographie succincte de l'valuateur.....	86
8.	Code de conduite sign par l'Evaluateur.....	87

Acronymes

ADFD	Fonds d'Abou Dhabi pour le Développement
APAUS	Agence pour la Promotion de l'Accès Universel aux Services
CAD	: Comité d'Aide au développement
OCDE	: Organisation de Coopération pour le Développement Economique
CEDEAO	: Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest
COVID 19	: Maladie à Coronavirus
CPD	: Programme Pays pour le Développement
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
OCDE	: Organisation de Coopération pour le Développement Economique
ODD	: Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
PNUAD	: Plan cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODOC	: Document de Programmation
S&E	: Suivi-Evaluation
SCAPP	: Stratégie de Croissance Accélérée et Prospérité Partagée
SCRAPP	: Stratégie de Croissance Régionale Accélérée et Prospérité Partagée
SE	: Suivi-Evaluation
SNU	: Système des Nations Unies
TDR	: Termes de Référence
UNCEF	: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UNDAF	: Programme des Nations Unies pour le Développement
UNFPA	: Fonds des Nations Unies pour la Population
USD	: Dollar des Etats Unis d'Amérique
VNU	: Volontaire des Nations Unies
ZLECA	: Zone Continentale Africaine de Libre Echange

Résumé exécutif

1. Description du Programme

i. L'Effet 1 du programme qui cristallise les appuis à la lutte contre la pauvreté est : " **Les institutions en charge du pilotage économique développent et mettent en œuvre des politiques contribuant à une croissance inclusive et durable.** ». Il est poursuivi à travers **trois produits spécifiques** : (i) Les institutions nationales en charge des affaires économiques (MEF)¹ ont la capacité de concevoir des stratégies, de mener à bien la coordination intersectorielle, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation des politiques publiques sensibles au genre qui créent des emplois et des moyens de subsistance pour les pauvres et les exclus.; (ii) Les groupes marginalisés (femmes et jeunes) dans les zones cibles ont amélioré les possibilités d'emploi ; (iii) Les institutions ont des capacités et une expertise accrues pour produire et mettre à disposition des données désagrégées et des analyses de vulnérabilité pour assurer un suivi régulier du niveau de réalisation des résultats, y compris la SCAPP.

ii. Un quatrième produit rattaché à l'Effet 3 portant sur la gouvernance environnementale, relève aussi des stratégies pro-pauvre et est intégré techniquement dans le cadre stratégique sous évaluation. Il est libellé : Les communautés vulnérables disposent de capacités, de ressources et d'un environnement propice adéquats pour renforcer la résilience des actifs de développement socio-économique et des moyens de subsistance des communautés grâce à une gestion efficace des risques de catastrophe et climatiques.²

iii. Sur la base des engagements financiers du PNUD contenus dans le Programme Pays, cycle 2018-2022, l'effet 1 et le produit lié de l'effet 3, qui concentrent les appuis du Bureau en matière de politiques de lutte contre la pauvreté sont assortis de projections de ressources d'un montant de 20 050 000 USD, réparti comme suit : Ressources core : 13%, contre 87% à mobiliser sur le cycle.

2. But, Objectifs, Public et Utilisations de l'Evaluation

iv. L'objectif de cette mission est d'évaluer les réalisations et les résultats et d'identifier les défis et leçons apprises de la mise en œuvre des interventions du PNUD en Mauritanie en matière de conception, de mise en œuvre et de suivi évaluation de politiques publiques pro-pauvres dans le cadre de son programme pays 2018-2022.

v. Les destinataires de cette évaluation sont : le PNUD, la partie nationale, notamment le ministère chargé de l'économie et les ministères techniques actifs dans la mise en œuvre des stratégies de développement et de lutte contre la pauvreté dans le pays, la société civile et la population mauritanienne en général, ainsi que les partenaires techniques et financiers qui interviennent dans le domaine.

3. Méthodologie

vi. L'évaluation est articulée autour d'une *double démarche de collecte de données d'une part, d'analyse de ces données et de formulation de jugements de performance, d'autre part*. Elle débouche in fine sur la formulation de recommandations et de leçons apprises utiles à la suite du programme. Il est distingué entre *données secondaires issues de documents constitués en dehors de l'évaluation*, et *données primaires issues d'entretiens et de visites de réalisations*

¹ Il s'agit dans la mise en œuvre du Ministère des Affaires Economiques et de la Promotion des Secteurs productifs, du Ministère des Finances et le Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme, etc.

² Ce produit est extrait de l'Effet 3 : "Les institutions et les communautés contribuent à la gestion durable des ressources naturelles, pour anticiper et répondre aux crises et aux effets du changement climatique." (CPD, 2018-2022)

générées par l'évaluation. La collecte de données permet de réunir les informations élémentaires (faits, opinions, grandeurs, événements, situations, réalisations, incidences voulues ou non, notamment) caractéristiques de la vie du programme. Les données secondaires disponibles et utiles sont extensivement utilisées, tandis que compte tenu du délai imparti à la mission de terrain, un échantillon qualitatif de 12 villages et communes rurales est constitué. *La triangulation est le protocole transversal* de la méthodologie. Elle est un principe de confrontation des outils et des perspectives, pour que l'évaluation ne dépende pas exclusivement d'un type et ne soit pas fragilisée par ses limites.

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

4. Conclusions - Recommandations - Enseignements

4.1. Conclusions

4.1.1. Pertinence

viii. ***Conclusion #1 : Les interventions sont ancrées dans les priorités nationales du pays en matière de croissance inclusive et de lutte contre la pauvreté, et les cadres de coopération du Système des Nations Unies.*** L'effet 1 s'inscrit dans le levier 1 de la SCAPP intitulé "Promouvoir une croissance forte, durable et inclusive". Les interventions sont par ailleurs restées assez flexibles pour prendre en charge les demandes nouvelles, comme l'appui qui est en train d'être apporté au nouveau programme³ du chef de l'Etat, suite à l'élection présidentielle de 2019 qui a renouvelé la tête de l'exécutif. Au sein du SNU, les interventions procèdent du Résultat 1 de l'UNDAF 2018-2022, dont elles reconduisent le libellé : "Les institutions en charge du pilotage économique développent et mettent en œuvre des politiques contribuant à une croissance inclusive et durable." Au niveau international, les appuis à la lutte contre la pauvreté concourent spécifiquement aux ODD 1, 8, et 10, et sont alignés sur le Plan Stratégique du PNUD, précisément sur le Résultat 1 : "*La croissance et le développement sont inclusifs et durables, intégrant des capacités de production qui créent des emplois et des moyens de subsistance pour les pauvres et les exclus.*"

ix. ***Conclusion #2 : Les interventions de type opérationnel en appui aux communautés à la base ont toutefois des marges de progression, en termes d'ancrage dans les environnements locaux.*** Dans le département de Kankossa, beaucoup de villages appuyés sont dotés d'un périmètre maraîcher handicapé par un manque d'eau alors que l'Oued humide une grande partie de l'année n'est pas très éloigné. Dans la conception de cet investissement, la relation avec l'environnement n'a pas été suffisamment bien pensée. Dans pratiquement toutes les coopératives rencontrées, les femmes ont également soulevé des activités absentes du paquet d'actifs introduits dans la communauté, laissant croire que celui-ci a fait l'objet d'un montage

³ ProPEP (Programme Prioritaire Elargi du Président).

générique qui ne s'ajuste pas localement pour tenir compte des besoins différentiels que peuvent exprimer les entités bénéficiaires.

4.1.2. Efficacité

x. ***Conclusion #4*** : ***Grâce aux appuis stratégiques, le pays est en train d'améliorer les capacités de son système de planification et de programmation budgétaire, de son appareil statistique et de ses cadres de promotion de services sociaux clés comme l'emploi et l'accès à l'électricité.*** Sur la période sous revue, 46 cibles ODD ont été insérées dans la matrice de la SCAPP, et le tout fait l'objet de rapports réguliers : 2 rapports de revue pour la SCAPP (2018 et 2019), et une revue nationale volontaire pour les ODD. La programmation budgétaire peut aussi, désormais, tirer avantage d'une application rénovée de préparation du budget (TAHDHIR), et d'un Modèle d'Equilibre Général Calculable qui, dans un environnement en manque de séries statistiques longues et robustes comme l'est la Mauritanie, permet de simuler l'impact des facteurs pour mieux arbitrer et programmer. L'Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes connaît mieux les dynamiques du marché de l'emploi dans certaines régions, à travers 2 études de profils et de créneaux porteurs diligentées par le programme. Malgré tout le pays reste confronté à un problème de données, tant au niveau global (indice d'inégalité et taux de pauvreté non disponibles après 2014 et 2015, respectivement, et jusqu'au moment de cette évaluation⁴ !) que sectoriel (absence de statistiques agropastorales).

xi. ***Conclusion #5*** : ***Les interventions opérationnelles impriment de façon particulièrement tangible sur le terrain, tout en ayant une couverture géographique très limitée.*** Autour d'actifs de production clés comme le maraîchage, la transformation des produits locaux, la meunerie, la savonnerie, la teinture, accompagnés d'équipements collectifs (moulins, adduction d'eau, congélateurs solaires), des emplois (768) sont créés et les conditions de vie (pour jusqu'à 40,000 personnes, dont 70% de femmes) réellement impactés à travers l'amélioration de l'alimentation, de la santé et des revenus⁵. Les femmes, en grande partie bénéficiaires de ces appuis, indiquent que les résultats qu'elles engrangent améliorent aussi leur statut en faisant mieux voir leur contribution au bien-être de la communauté.

xii. ***Conclusion #6*** : ***L'inclusivité des interventions revêt une forme différente selon qu'il s'agisse des activités stratégiques ou des interventions opérationnelles.*** Au niveau stratégique, les approches sont génériques, et touchent les groupes spécifiques comme les femmes, mais aussi les segments vulnérables de la société au prorata de leur représentation dans la population générale. Au niveau opérationnel, le programme privilégie les femmes qui captent 66% des emplois créés et représentent 70% du stock de populations dont les conditions de vie sont modifiées en bien. Malgré tout le programme ne retourne pas les logiques d'autorité encore à l'œuvre sur le terrain, les partenariats avec les associations féminines continuant d'être placés sous la tutelle du chef de village qui en est l'encadreur et le modérateur de fait.

4.1.3. Efficience-Cohérence

xiii. ***Conclusion #7*** : ***Le modèle organisationnel et les standards de gestion qui encadrent les interventions leur garantissent un rapport coût efficacité avantageux.*** La mutualisation de certaines charges au sein de l'Unité Croissance inclusive, d'abord, du Bureau ensuite, contribue à réduire les coûts directement et exclusivement supportés par les interventions, leur permettant ainsi de dédier proportionnellement plus de ressources aux emplois stratégiques et opérationnels des bénéficiaires. Sur les acquisitions de facteurs et d'actifs, les standards de

⁴ Une EPCV réalisée en 2020 est en cours de finalisation.

⁵ Sources : PNUD, ROAR 2019 pour les valeurs et Interviews de terrain (voir encadré-témoignages de bénéficiaires dans le texte principal du rapport, Novembre 2020.

gestion de rang international du PNUD et les sûretés fiduciaires qui les accompagnent, assurent que chaque unité monétaire dépensée le soit à l'intérieur d'un protocole d'achat concurrentiel et transparent, à même d'optimiser cette ressource.

xiv. ***Conclusion #8*** : *Certaines caractéristiques des ressources qui financent les interventions en gênent toutefois l'envergure et la maturité du résultat, les laissant donc avec un niveau de fragilité.* La lutte contre la pauvreté est manifestement sous-capitalisée : sur un collectif budgétaire de 20 millions de dollar américain, moins de 5 millions sont disponibles à mi-parcours, soit la moitié des 10 millions qui devaient avoir été mobilisés en milieu de cycle. A cette difficulté s'ajoute le fait que les ressources utilisées sont dans l'ensemble de courte durée, autour de 18 mois. Ces caractéristiques laissent aux interventions peu de marge de manœuvre pour construire les résultats dans leurs dimensions clés et les consolider avant l'épuisement des budgets et des cycles de programmation. C'est ainsi que l'ingénierie sociale et institutionnelle comme pilier de stratégie de sortie est généralement manquante ou inaboutie, et fragilise d'autant l'appropriation des résultats et leur pronostic de durabilité.

4.1.4. Durabilité

xv. ***Conclusion #10*** : *En perspective de la pérennité de leurs acquis, les interventions d'appui à la lutte contre la pauvreté sont comme écartelées entre atouts et faiblesses.* Les principaux points forts qui plaident en faveur d'un pronostic de durabilité avantageux pour les résultats du programme sont : (i) l'existence de cadres institutionnels appropriés, qui servent d'ancrage national aux activités du programme qui, plus est, sont mises en œuvre par les nationaux ; (ii) la qualité généralement robuste des produits livrés par le programme à partir des standards de gestion de rang international du PNUD. Les points faibles susceptibles de desservir la pérennité sont : (i) l'appropriation relative, malgré tout, des interventions, que n'améliore pas une ingénierie sociale d'accompagnement (organisation et renforcement de capacités) affaiblie par le cycle très court des financements et des interventions ; (ii) la faible disponibilité de ressources de contrepartie pour prendre le relais des interventions du programme lorsqu'elles arrivent en fin vie.

4.1.5. Genre et thématiques transversales

xvi. ***Conclusion #13*** : *Les thématiques transversales, le genre en particulier, sont diversement couvertes dans les interventions, selon qu'il s'agisse du niveau stratégique où leur ciblage est générique, ou du niveau opérationnel où, par exemple, les femmes sont une cible de premier plan.* L'assistance technique aux cadres et mécanismes de pilotage de l'économie (planification, budgétisation, statistique, emploi, protection civile), est prodiguée dans le cadre d'une approche générique, qui touche la population en général, et les groupes spécifiques au prorata de leur représentation dans celle-ci. Les activités opérationnelles, en revanche, sont plus ciblées. D'abord des critères de pauvreté économique et de fragilité environnementale président au choix des zones géographiques d'intervention. Ensuite, les activités génératrices de revenus mettent un accent particulier, voire exclusif, sur les femmes qui constituent l'écrasante majorité des bénéficiaires à travers leurs coopérations. Pour autant les logiques de pouvoir en place, défavorables aux femmes, ne sont pas vraiment déstabilisées, les interventions veillant à les respecter en laissant l'assistance aux femmes s'abriter sous l'autorité des chefs coutumiers ou des élus locaux masculins.

4.2. Recommandations

xvii. ***Recommandation #1*** : *Accroître les ressources sur les interventions de croissance inclusive et de lutte contre la pauvreté pour créer une véritable dynamique d'influence.* Avec un quart du collectif budgétaire dédié mobilisé à mi-parcours du cycle, cette composante du programme reste sous-financée et voit sa résonance sur l'environnement relativisée d'autant.

Cette recommandation s'adresse au PNUD et sera mise en œuvre comme suit : (i) Transformer les résultats obtenus en produits marketing ; (ii) Identifier et approcher les partenaires susceptibles d'y être intéressés ; (iii) Diversifier les sources de financement en ciblant aussi les bailleurs non traditionnels comme le secteur privé, ou les partenaires moyen-orientaux du pays.

xviii. ***Recommandation #2 : Porter à l'échelle les interventions opérationnelles pour amplifier les impacts futurs du programme.*** Si le programme imprime bien à ce niveau, il le fait hélas à très faible échelle, et devrait, si les ressources sont au rendez-vous, migrer de cette approche pilote vers une autre plus massive. Cette recommandation s'adresse au PNUD et à la partie nationale, et sera mise en œuvre comme suit : (i) Systématiser les apprentissages des expériences en cours ; (ii) S'appuyer sur ces acquis pour cibler graduellement plus de villages et de communes dans les moughataas et wilayas déjà investis ; et/ou (iii) Cibler graduellement plus de moughataas de wilayas en s'appuyant sur le profil de pauvreté.

xix. ***Recommandation #3 : Améliorer la mise en contexte locale des activités opérationnelles pour mieux tenir compte des besoins des bénéficiaires et des caractéristiques de leur environnement spécifique.*** Le paquet de métiers apporté doit pouvoir être ajusté pour y insérer des activités choisies par les populations à la base. Cette recommandation s'adresse au PNUD, qui doit la faire appliquer par les opérateurs, et sera mise en œuvre comme suit : (i) Inscrire dans le cahier de charges des prestataires l'obligation d'une identification de besoins participative avec les bénéficiaires ; (ii) S'assurer, par le monitoring, que cette clause est effectivement exécutée par les prestataires.

xx. ***Recommandation #4 : Dédier des provisions de ressources et de temps aux ingénieries sociales d'accompagnement des investissements et de préparation de la sortie du programme.*** Il s'agit d'aider les bénéficiaires à développer eux-mêmes les mécanismes d'appropriation et de gestion durable des avantages des interventions. Cette recommandation s'adresse au PNUD et sera mise en œuvre comme suit : (i) Insérer dans les documents de projet des indicateurs de performance d'ingénierie sociale ; (ii) Dédier des activités spécifiques à ces indicateurs de performance ; (iii) Dédier du temps et des ressources à ces activités ; (iv) Impliquer les services techniques de l'Etat dans les stratégies d'ingénierie sociale ; (v) Faire suivre par le monitoring cette dimension comme les autres investissements dans les interventions.

xxi. ***Recommandation #5 : Construire des synergies effectives avec les autres intervenants surtout au niveau opérationnel.*** Il s'agit de dépasser les jonctions de fait mais non coordonnées entre stratégies, au profit d'authentiques cadres et logiques de mutualité et de complémentarité, qui peuvent coûter du temps mais aussi générer de plus amples satisfactions pour les bénéficiaires. Cette recommandation s'adresse à la partie nationale et au PNUD, et sera mise en œuvre comme suit : (i) Sur une thématique ou dans une zone géographique, identifier/cartographier les différents intervenants ; (ii) Rapprocher leurs planifications et construire entre elles les subsidiarités possibles ; (iii) Fixer entre eux un cadre d'intervention et de monitoring concerté/harmonisé.

xxii. ***Recommandation #6 : Mettre en place et rendre disponibles les contreparties financières nationales pour faciliter les interventions et assurer leur couverture budgétaire dans l'après cycle vie des projets.*** Dans la phase active des interventions, il s'agit de financer sur ce genre de ressource la participation des nationaux aux activités des projets pour vider enfin le débat improductif mais récurrent sur les taux de prise en charge applicables aux participants aux activités des projets. Dans l'après projet, cette contrepartie prévoira également de quoi assurer la continuité des acquis. Cette recommandation s'adresse à la partie nationale et sera mise en œuvre comme suit : (i) Prendre une disposition réglementaire appropriée ; (ii) Mettre en place les ressources de contrepartie correspondantes.

4.3. Enseignements

xxiii. **Problématique de l'appropriation nationale** : Les interventions en appui aux stratégies de croissance inclusive et de lutte contre la pauvreté sont opportunément distribuées entre niveau stratégique pour influencer les cadres de politique et niveau opérationnel pour contribuer pratiquement à l'amélioration des conditions de vie de bénéficiaires. Le défi de l'appropriation se pose dans les deux composantes tout en montrant des spécificités qui appellent une prise en charge différenciée. Le programme met en avant l'exécution nationale et ancre donc ses activités dans des structures nationales préexistantes dont il est attendu qu'elles les portent et se les approprient pour faciliter la pérennisation des acquis qui en résultent.

xxiv. Si au niveau stratégique où les structures sont robustes, l'on pouvait légitimement s'attendre à une appropriation tout aussi immédiate et robuste, l'adhésion est au contraire relative, les interventions étant toujours regardées et nommées d'ailleurs comme interventions de bailleurs, sur lesquelles l'on articule des demandes de prise en charge pour une bonne participation. Le débat sur les taux de prise en charge des cadres administratifs impliqués dans les activités des projets cofinancés par les bailleurs ressort régulièrement en marge de tout entretien avec ces derniers sur le fond desdites interventions.

xxv. Au niveau local, celui des interventions opérationnelles, en revanche, l'adhérence est forte. Les populations restituent à l'évaluation que les microprojets leur appartiennent et s'y investissent pleinement. Malgré tout, là aussi persiste un énorme biais d'attente qui fait que ces bénéficiaires aussi attendent tout ou presque tout de leur partenaire. Dans certains cas, même lorsqu'existe une solution locale, accessible, entre leurs mains, les populations ne s'en tournent pas moins vers le bailleur pour résoudre le problème.

xxvi. Ces deux mentalités posent aux interventions, aux programmes de partenariat en général un défi d'appropriation qui mérite attention et réflexion. Les ingénieries sociales couplées à des mesures techniques spécifiques pourraient constituer des moyens de s'attaquer à ce défi. L'ingénierie sociale a manqué dans les interventions sous revue, du fait du manque de ressources et de temps sur des projets globalement à cycle très court. Or il faut des ressources et du temps pour accompagner les bénéficiaires et les aider à comprendre et faire leurs investissements mis en place, et les préparer les pérenniser au-delà de la vie du programme qui les a apportés. En complément, pour le niveau stratégique surtout, il n'est pas inutile d'envisager la prise d'une mesure réglementaire gouvernementale faisant du financement de la participation des cadres nationaux aux activités des projets une dépense nationale couverte par des fonds nationaux de contrepartie.

xxvii. **Dynamiques de pouvoir homme-femme** : Les interventions opérationnelles montrent extérieurement des statistiques de genre très avantageuses, l'écrasante majorité des bénéficiaires sur le terrain étant des femmes. Ce profil s'explique par le fait que le choix a été fait de travailler à la base avec les coopératives féminines. Pour autant, cette approche ne ressort pas s'être attachée à modifier les rapports de pouvoir homme-femme qui sont encore très en défaveur de cette dernière dans une société conservatrice. La mission de terrain a observé que bien que les bénéficiaires soient les associations de femmes, toutes les séances de travail dans toutes les communautés visitées (12 au total) ont été placées sous les auspices du chef de village ou du maire, qui en était l'encadreur et le modérateur. Le programme devrait interroger cette situation et entrevoir les évolutions à y apporter de manière douce et progressive, sans trop heurter les sensibilités.

Introduction

1. But et portée de l'évaluation

1. L'évaluation a pour objet de satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence dans le cadre de cette intervention spécifique. Elle a pour objet d'examiner dans quelle mesure l'appui du PNUD permet aux institutions nationales en charge du pilotage économique de concevoir et de mettre en œuvre des politiques publiques qui contribuent à une croissance inclusive et durable. Elle doit permettre d'identifier les facteurs critiques, les processus et les décisions ayant un impact global sur les objectifs de développement et documenter les bonnes pratiques en termes de réalisation des objectifs et formuler des recommandations applicables pour une future programmation.

2. L'évaluation couvre l'ensemble des interventions du PNUD dans le cadre de la Priorité Stratégie n° 1 du CPD, avec un accent particulier sur l'effet 1. Sur cette matière, l'évaluation doit notamment pourvoir à ce qui suit, qui constitue ce faisant, selon les termes de référence même de la mission, la trame de ses objectifs spécifiques :

- Documenter l'efficacité, l'efficacités, la durabilité, la pertinence et l'impact des interventions du PNUD dans le domaine et durant la période sous revue ;
- Documenter les leçons apprises;
- Collecter les données et appuyer la définition de situations de référence pour mesurer les progrès et les résultats de mise en œuvre de futurs programmes dans le domaine ;
- Faire des recommandations stratégiques et opérationnelles pour améliorer l'impact et la mise en œuvre des interventions futures dans le domaine.

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

2. Objectif et destinataires et utilité de l'évaluation

4. L'objectif de cette mission est d'évaluer les résultats, les réalisations, défis et leçons apprises de la mise en œuvre des interventions du PNUD en Mauritanie en matière de conception, de mise en œuvre et de suivi évaluation de politiques publiques pro-pauvres dans le cadre de son programme de pays 2018-2022.

5. Les destinataires de cette évaluation sont : le PNUD, la partis nationale, notamment le ministère chargé de l'économie et les ministères techniques actifs dans la mise en œuvre des stratégies de développement et de lutte contre la pauvreté dans le pays, la société civile et la population mauritanienne en général, ainsi que les partenaires techniques et financiers qui interviennent dans le domaine.

3. Identification succincte⁶ du programme évalué

6. **Objet** : Les Appuis du PNUD aux politiques de lutte contre la pauvreté en Mauritanie sont articulés sur l'Effet 1 du CPD, cycle 2018-2022 : *"Les institutions en charge du pilotage économique élaborent et mettent en œuvre des politiques qui contribuent à une croissance*

⁶ Pour éviter la redondance, une description sommaire est donnée ici et le détail réservé à la section suivante intitulé "Description de l'intervention".

inclusive et durable". L'effet 1 qui concentre les appuis du Bureau en matière de politiques de lutte contre la pauvreté est assorti de projections de ressources d'un montant de 20 050 000 USD, réparti comme suit : Ressources Core : 13%, contre 87% à mobiliser sur le cycle.

4. Structure du rapport d'évaluation

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

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

- Biographies succinctes des évaluateurs et justification de la composition de l'équipe
- Code de conduite signé par les évaluateurs

5. Enchaînements du rapport

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

6. Logique d'efficacité : comment les parties peuvent tirer profit du rapport

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

Description du Programme

1. Caractéristiques stratégiques des interventions

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

10. L'Effet 1 du programme qui cristallise les appuis à la lutte contre la pauvreté est : "**Les institutions en charge du pilotage économique développent et mettent en œuvre des politiques contribuant à une croissance inclusive et durable.** ». Il est poursuivi à travers **trois produits spécifiques** : (i) Les institutions nationales en charge des affaires économiques (MEF) ont la capacité de concevoir des stratégies, de mener à bien la coordination intersectorielle, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation des politiques publiques sensibles au genre qui créent des emplois et des moyens de subsistance pour les pauvres et les exclus.; (ii) Les groupes marginalisés (femmes et jeunes) dans les zones cibles ont amélioré les possibilités d'emploi ; (iii) Les institutions ont des capacités et une expertise accrues pour produire et mettre à disposition des données désagrégées et des analyses de vulnérabilité pour assurer un suivi régulier du niveau de réalisation des résultats, y compris la SCAPP.

11. Un quatrième produit rattaché à l'Effet 3 portant sur la gouvernance environnementale, relève aussi des stratégies pro-pauvre et est intégré techniquement dans le cadre stratégique sous évaluation. Il est libellé : Les communautés vulnérables disposent de capacités, de ressources et d'un environnement propice adéquats pour renforcer la résilience des actifs de développement socio-économique et des moyens de subsistance des communautés grâce à une gestion efficace des risques de catastrophe et climatiques.

2. Cadre de Résultats, Hypothèses

12. Les cadre des résultats attaché à l'Effet 1 du programme est centré sur les trois produits ci-dessous. Toutefois, pour appréhender la globalité des appuis du programme à la lutte contre la pauvreté le second produit de l'Effet 3 sur la Gestion des ressources naturelles et la prévention des crises et risques climatiques, mérite d'être considéré puisqu'il traite de la résilience socioéconomique des communautés défavorisées face aux chocs climatiques.

Effet/Résultat I : Les institutions en charge du pilotage économique développent et mettent en œuvre des politiques contribuant à une croissance inclusive et durable.

Indicateur d'Effet 1.1: Taux d'emploi désagrégé par sexe, âge, région (moughataa), langue maternelle.

Référence : 50.66% (F: 40%; M: 75.15%)

Cible : 55 % (F: 45%; M: 82%)

Indicateur d'Effet 1.2 : Taux de pauvreté

Référence : 31% (Urbain: 16.7%; Rural: 44.4%; Ménages dirigés par une Femme : 20.02%; Ménages dirigés par un homme : 23.2%)

Cible : 25% (Urbain: 11%; Rural: 40%; Ménages dirigés par une Femme : 15%; Ménages dirigés par un homme : 18%)

Indicateur d'Effet 1.3 Gini index

Baseline: 0.34

Target: 0.30

Indicateur 1.4 : Pourcentage des indicateurs ODD ayant des données désagrégées

Référence : A déterminer

Cible : A déterminer après la seconde année de mise en œuvre

- **Produit 1.1 :** Les institutions nationales en charge des affaires économiques (MEF) ont la capacité de concevoir des stratégies, de mener à bien la coordination intersectorielle, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation des politiques publiques sensibles au genre qui créent des emplois et des moyens de subsistance pour les pauvres et les exclus.
 - Indicateurs Produit 1.1.1. : Mesure dans laquelle les politiques, systèmes et / ou mesures institutionnelles sont en place aux niveaux national et infranational pour créer et renforcer l'emploi et les moyens de subsistance
 - Référence : Partiellement
 - Cible : Entièrement
 - Indicateur 1.1.2 : Mesure dans laquelle l'Observatoire National de l'Emploi est opérationnel
 - Référence : Partiellement opérationnelle
 - Cible : Entièrement opérationnelle
 - Indicateur 1.1.3 : Nombre de rapports de mise en œuvre et de suivi dans la SCAPP
 - Référence : 0
 - Cible : 4
- **Produit 1.2 :** Les groupes marginalisés (femmes et jeunes) dans les zones cibles ont amélioré les possibilités d'emploi.
 - Indicateurs 1.2.1. : Nombre de nouveaux emplois créés
 - Référence : 112
 - Cible : 66
 - Indicateur 1.2.2 : Nombre de femmes et d'hommes supplémentaires qui bénéficient de moyens de subsistance renforcés
 - Référence : 5,230 (F : 3560 ; H : 1670)
 - Cible : 10,000 (F : 7,000 ; H : 3,000)
- **Produit 1.3 :** Les institutions ont des capacités et une expertise accrues pour produire et mettre à disposition des données désagrégées et des analyses de vulnérabilité pour assurer un suivi régulier du niveau de réalisation des résultats, y compris la SCAPP.

- Indicateurs 1.3.1. : Le système de données national fournit des données géographiques et ventilées par sexe sur de nouveaux domaines (gouvernance-paix, sécurité et changement climatique)
 - Référence : Non
 - Cible : Oui
- **Produit 3.2.** : Les communautés vulnérables disposent de capacités, de ressources et d'un environnement propice adéquats pour renforcer la résilience des actifs de développement socio-économique et des moyens de subsistance des communautés grâce à une gestion efficace des risques de catastrophe et climatiques.⁷
 - Indicateur 3.2.1: Nombre de ménages bénéficiant durablement des projets de gestion des risques liés aux catastrophes et climatiques
 - Référence: 1 400
 - Cible : 8 000

13. **Analyse de situation** : Les causes plus immédiates des inégalités dans l'incidence de la pauvreté incluent l'insuffisance et l'instabilité des revenus en milieu rural, la faible intégration des pauvres dans les circuits économiques, la fragilité du monde rural et le faible accès des groupes les plus vulnérables aux terres arables et viabilisées, aux formations, aux techniques culturelles modernes et aux intrants. Ce contexte est aggravé par une certaine inefficacité de l'action publique qui s'explique elle-même par une capacité d'analyse et de conception de politiques publiques limitée résultant de l'insuffisance des ressources humaines en quantité et en qualité, de la faiblesse du système d'information statistique, du manque de capacités de planification, de suivi et d'évaluation au niveau des départements, de la capacité limitée à mobiliser les ressources financières programmées et à exécuter les actions et mesures qui sont décidées. Les dépenses publiques ne reflètent pas les orientations du plan de développement qui entend lutter contre la pauvreté. Tels sont les leviers sur lesquels le programme articule son action, autour de l'Effet 1.

14. **Hypothèses et risques** : Pour l'ensemble du programme, y inclus donc l'Effet 1, le PNUD a identifié cinq domaines sources de risques potentiels, dans lesquels des stratégies d'atténuation sont nécessaires, à savoir: (i) le domaine programmatique; (ii) impact climatique et catastrophes; (iii) sécurité; (iv) la capacité limitée des partenaires et des structures nationales à exécuter les programmes, et (v) les conflits sociopolitiques, avec une attention particulière sur les droits de l'homme et l'égalité des sexes. Pour faire face de manière adéquate à ces risques, un plan d'atténuation devait être élaboré en collaboration avec les parties prenantes nationales. Le Bureau devait également adopter les nouvelles normes d'assurance qualité du PNUD.

3. Bénéficiaires directs et indirects du programme

15. Les bénéficiaires du programme sont les institutions nationales, déconcentrées et décentralisées, de la Mauritanie, ainsi que la population en général et, en particulier, les populations ciblées dans les zones d'intervention opérationnelle. Le Ministère chargé de l'économie dont dépend la formulation et le suivi des politiques de développement, notamment la Stratégie Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP) est le bénéficiaire institutionnel de premier rang, aux côtés de ministères techniques impliquée dans la mise en œuvre des politiques d'emploi et de création de richesse, et d'inclusion sociale. Les femmes et les jeunes sont des bénéficiaires directs importants du programme, s'agissant de l'Effet 1, à

⁷ Ce produit est extrait de l'Effet 3 : "Les institutions et les communautés contribuent à la gestion durable des ressources naturelles, pour anticiper et répondre aux crises et aux effets du changement climatique." (CPD, 2018-2022)

travers les activités génératrices de revenus financées dans différentes zones d'intervention à l'intérieur du pays. Ces activités s'appuient en effet sur le mouvement coopératif local essentiellement porté par les femmes. Enfin, la société civile tire parti du programme à travers ses entités qui servent comme agences de mise en œuvre et voient leurs capacités ainsi renforcées.

4. Liens du programme avec les priorités nationales

16. La Mauritanie dispose d'un nouveau cadre stratégique pour son développement : la SCAPP pour 2016 à 2030. Cette stratégie répond aux défis qui contribuent directement ou indirectement à la pauvreté. Elle est alignée sur les ODD et intègre 48 cibles ODD telles que hiérarchisées par les outils d'intégration, d'accélération et de soutien aux politiques et d'évaluations intégrées rapides. Il s'agit de bâtir une société prospère, forte, inclusive et économiquement durable qui répond aux besoins fondamentaux de tous les citoyens. Les objectifs à long terme incluent leur donner accès à des services qui affectent positivement leur bien-être et améliorent la cohésion sociale et la justice dans tout le pays, à travers : (i) le dialogue politique ; (ii) la réforme du climat des affaires; (iii) la promotion des secteurs moteurs de l'économie, et (iv) le développement d'un programme social basé sur la qualité de l'éducation et des services de santé. L'Effet 1 du programme pays du PNUD s'inscrit parfaitement dans ce cadre et fournit, sur la base des avantages comparatifs du PNUD, un appui stratégique et opérationnel en de croissance inclusive et durable.

5. Ancrage dans les cadres de programmation du SNU et du PNUD

17. L'Effet 1 objet de cette évaluation est ancré dans le Résultat 1 de l'UNDAF 2018-2022 intitulé : "Les institutions en charge du pilotage économique développent et mettent en œuvre des politiques contribuant à une croissance inclusive et durable." Au niveau international, il couvre spécifiquement les ODD 1, 8, et 10. Enfin, les appuis du Bureau aux politiques nationales de lutte contre la pauvreté sont alignés sur le Plan Stratégique du PNUD, précisément sur le Résultat 1 : "La croissance et le développement sont inclusifs et durables, intégrant des capacités de production qui créent des emplois et des moyens de subsistance pour les pauvres et les exclus."

6. Phase du programme en cours et changements éventuels y intervenus

18. Le principal changement dans l'environnement du programme est la mise en place du nouveau Cadre de Partenariat pour le Développement Durable, qui remplace le Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (PNUAD) qui était l'ancrage du programme au moment de sa formulation. Le programme pays, l'Effet 1, en particulier continue de trouver un ancrage stratégique approprié dans le nouvel instrument de programmation des Nations Unies à l'échelle pays. Le Bureau évolue avec les autres agences vers la pleine mise en vigueur de ce cadre conjoint qui doit se traduire in fine par des plans de travail inter agences. Le contexte est aussi celui qui a vu la coordination du SNU sortir du giron du PNUD pour s'établir à l'extérieur des agences.

7. Partenariats au service du programme

19. Autour du Gouvernement et du PNUD, le programme avait anticipé un réseau de partenariats variés. Etaient notamment pressenties dans ce cadre des interfaces avec le Ministère chargé de l'Economie et des Finances ; l'Office National de la Statistique ; la Banque Mondiale ; la Banque Africaine de Développement ; l'Union Européenne ; la Coopération Allemande ; le

Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) ; le Fonds des Nations Unies pour la Population ; l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ; et le Secteur privé. La mise en œuvre opérationnelle est relayée par une organisation de la société civile.

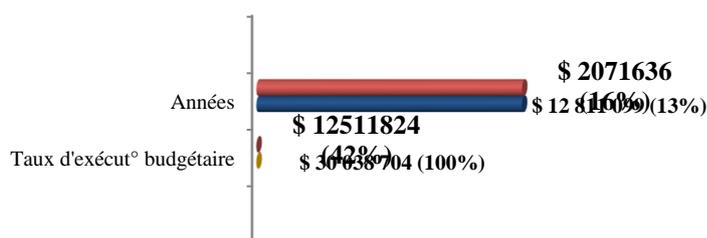
8. Portée de l'Intervention

20. **Portée de l'intervention ; composantes et population cible potentielle** : Les appuis en matière de lutte contre la pauvreté sont structurés en deux composantes entre lesquelles se distribuent les différents produits présentés supra : une composante stratégique et une composante opérationnelle. Ces deux types d'interventions ont une extension différente. La première citée touche in fine l'ensemble de la population du pays, car influençant les politiques qui ont par définition une envergure nationale. En revanche, les interventions de type opérationnel sont concentrées dans une région, l'Assaba (une superficie 36 000 kilomètres carrés pour une population de 326 000 habitants) et le Guidimakha (10 300 km² pour 178 000 habitants). Les appuis ont profité à 80 groupements féminin composés d'un millier de membres environ (source : mission de terrain, Novembre 2020).

9. Ressources totales

21. Sur la base des engagements financiers du PNUD contenus dans le Programme Pays, cycle 2018-2020, l'effet qui concentre les appuis du Bureau en matière de politiques de lutte contre la pauvreté est assorti de projections de ressources d'un montant de 20050 000 USD, réparti comme suit : Ressources core : 13%, contre 87% à mobiliser sur le cycle.

Graph 1 : Budget/Composante Croissance Inclusive et Développement Durable



Source : CPD, cycle 2018-2022, PNUD, Mauritanie, Nouakchott.

10. Facteurs contextuels d'influence sur le programme

22. La première moitié du cycle de programmation a été caractérisée par un contexte de rénovation du cadre de programmation des Nations Unies au niveau pays. Le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement a été remplacé par le Cadre de Coopération pour le Développement Durable. Ce nouvel outil de programmation induit une intégration plus avancée des interventions entre les différentes entités du SNU. Il pose pour le programme, qui n'existe plus en tant que programme séparé le défi de repenser en les amplifiant ses interfaces avec les autres interventions initiées par les agences sœurs. Ce défi intervient par ailleurs dans le contexte d'une coordination pays du SNU sortie du giron du PNUD. Le temps d'assimilation et d'acceptation de ces réformes par les parties prenantes au programme a pu induire des inerties ici ou là. Enfin, la troisième année de mise en œuvre du programme, marquée par la pandémie du COVID 19 a pu être un ralentisseur pour le rythme global d'exécution du programme, du point de vue de la mobilisation des ressources comme de celui de l'exécution.

11. Faiblesses de conception

23. Le programme, dans sa composante appuis aux politiques nationales de lutte contre la pauvreté ne montre pas des faiblesses de conception en tant que telles. L'articulation avec les apprentissages issus du programme précédent est faite à l'entrée. L'inclusion, par exemple, qui était un défi majeur dans les interventions du cycle antérieur, est prise à bras le corps, à au niveau des stratégies comme des résultats attendus et des moyens de mesurer les progrès. D'une manière générale le cadre des résultats est écrite de manière appropriée : résultats, produits et indicateurs de performance sont en place et assortis de situations de référence et de cibles mesurables. Est également incluse dans le document de programme une analyse de risque que prolongent des stratégies de mitigation.

24. La seule lacune notée est l'absence d'une théorie du changement formellement articulée. Ce manquement est toutefois relativisé par une analyse sous-jacente fouillée des leviers d'intervention qui met en exergue les causes de l'inefficacité des interventions précédentes sur la précarité et l'exclusion, pour montrer clairement les facteurs sur lesquels le nouveau programme doit peser.

12. Contraintes d'exécution

25. La mobilisation des ressources est restée un défi sur le programme, aggravé sur la fin de la première moitié du cycle par la survenue de la pandémie COVID 19. Au-delà de la question des ressources, ce contexte a produit des inerties sur la mise en œuvre du programme et donc de la composante lutte contre la pauvreté. Les tensions de plus en plus fortes sur les ressources humaines du Bureau sont un défi plus structurel.

Etendue et Objectifs de l'Evaluation

1. Etendue de l'évaluation

26. Pour ce faire, l'évaluation passera en revue l'appui du PNUD aux institutions nationales en matière de conception, de mise en œuvre et de suivi évaluation de politiques publiques pro-pauvres durant la période (2018-2020) (TDR).

2. Objectifs de l'évaluation

27. Cette évaluation est une évaluation mandataire, prévue dans le plan d'évaluation du Bureau Pays. Elle a pour objet de satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence dans le cadre de cette intervention spécifique. Son objectif général est de fournir aux partenaires du programme, i.e. le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), les partenaires et bénéficiaires nationaux, les informations nécessaires pour apprécier les réalisations du programme, tirer des enseignements et capitaliser sur les bonnes pratiques, ainsi que tous autres éléments permettant une prise de décision sur la suite du programme.

28. Selon ses Termes de référence même, les objectifs spécifiques attachés à l'évaluation sont les suivants :

- Documenter l'efficacité, l'efficacé, la durabilité, la pertinence et l'impact des interventions du PNUD dans le domaine et durant la période sous revue ;
- Documenter les leçons apprises ;

- Collecter les données et appuyer la définition de situations de référence pour mesurer les progrès et les résultats de mise en œuvre de futurs programmes dans le domaine ;
- Faire des recommandations stratégiques et opérationnelles pour améliorer l'impact et la mise en œuvre des interventions futures dans le domaine.

3. Critères d'évaluation

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

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

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

4. Questions relatives à l'évaluation

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

Pertinence

- Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle atteint ou devrait-elle atteindre ses objectifs et ses résultats, y compris les résultats différentiels entre les groupes.
- Cohérence : quel est le rendement des interventions ? Dans quelle mesure les interventions du PNUD sont en cohérence avec d'autres interventions dans le Pays.

33. Sous le critère de pertinence et des cohérences, les réponses aux questions ci-dessus permettent d'appréhender à mi-parcours si le programme et ses cohérences internes et autres

synergies externes, restent en phase avec les enjeux et les caractéristiques de son environnement. En d'autres termes, le programme est-il toujours en partie e=ou en totalité le cadre approprié pour contribuer significativement à la résolution des problématiques du milieu. Donner ces réponses permet aux décideurs de savoir s'ils doivent infléchir, ajuster, recentrer, etc. le programme pour améliorer sa pertinence dans la suite du cycle.

Efficacité

- Dans quelle mesure l'intervention a atteint ou devrait atteindre ses objectifs et ses résultats, y compris les résultats différentiels entre les groupes.

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

Efficienne

- Comment les ressources sont-elles utilisées ?
- Dans quelle mesure l'intervention donne ou est susceptible de donner lieu se traduit de manière économique et opportune ?

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

Durabilité

- Les avantages dureront-ils ?
- Dans quelle mesure les avantages nets de l'intervention se poursuivront ou se maintiendront probablement, en vue d'assurer leur bonne continuité, leur réplication ou leur extension au niveau des collectivités territoriales et les autres Institutions impliquées ?
- De quelle manière les intérêts pour l'égalité du genre, ont été pris en compte par les principales parties prenantes ?

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

Égalité entre les sexes et autres thématiques transversales

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

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

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

Approche et Méthodes d'évaluation

1. Sources de données

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

39. Les sources primaires sont constituées des parties prenantes au programme que sont les acteurs suivants : (i) PNUD : Management, Unité Lutte contre la pauvreté, Unité Suivi-évaluation, et Expert Genre ; (ii) Autres Partenaires techniques et financiers : PTF actifs dans le domaine ; (iii) Partie nationale stratégique : Ministères et organismes/agences thématiques ; (iv) Partie nationale locale : autorités décentralisées et déconcentrées dans la région de l'Assaba ; (v) Opérateur de mise en œuvre (société civile). Comme pour les sources secondaires, les sources primaires, également répertoriées extensivement en annexe, se composent d'un groupe de base identifié au départ par les TDR et d'ajouts effectués par l'évaluateur au fur et à mesure de l'exploitation des documents et des entretiens.

40. Les sources, secondaires et primaires, apportent une information clé sur le contexte et ses problématiques, d'une part, les appuis du programme à la lutte contre la pauvreté dans le pays, d'autre part. La triangulation de ces différentes sources permet à l'évaluation de ne pas dépendre exclusivement de l'une d'elles et, en particulier, de confronter ce que le programme dit de lui-même (rapports de progrès) avec ce que les autres parties prenantes en perçoivent et en disent, pour aboutir à des jugements de performance équilibrés et au plus près de la réalité.

2. Echantillon et cadre d'échantillonnage

41. Compte tenu de l'impossibilité matérielle de visiter tous les sites couverts par le programme, dans le délai imparti à la mission de terrain en Mauritanie, d'accord parties entre l'évaluateur et le Bureau, la collecte de données primaires a porté sur un *échantillon dirigé* de 12 communautés villageoises situées dans l'Assaba et montrant une relative accessibilité, bien que très enclavées, en plus du niveau central où les administrations partenaires/bénéficiaires du

programme en matière de lutte contre la pauvreté, ainsi que les PTF, ont été approchées. Un *critère d'inclusion* a présidé à la constitution de l'échantillon.

3. Procédures et instruments de collecte de données

42. Les sources secondaires ont été mises à disposition par le PNUD. L'évaluateur les a complétées avec des ressources en ligne constituées par lui-même. Les modalités d'accès aux sources ont été modulées pour revêtir un caractère approprié par rapport à la contingence des sources elles-mêmes. Les entretiens directs ont été utilisés pour les sources primaires accessibles à l'évaluateur ; des protocoles distants utilisant le courrier électronique et la communication Zoom, ont été utilisés pour les sources qui ont choisi cette modalité eu égard aux sûretés appelées par le contexte COVID 19. Les entretiens eux-mêmes étaient individualisés en règle générale, sauf pour deux focus groupes organisés avec les femmes bénéficiaires dans la région de l'Assaba. La triangulation des sources et des protocoles a favorisé la constitution de données robustes ne dépendant ni d'une seule source ni d'un protocole unique.

4. Normes de performance

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

5. Participation des parties prenantes

44. Les parties prenantes ont préparé et accompagné l'évaluation autour des spécialisations suivantes. Il s'agit du PNUD, à travers le Bureau Pays, d'une part, et de la partie nationale au niveau central et local, d'autre part. Le Bureau Pays a procédé au design de l'évaluation et au processus de révision de ses produits. Le Bureau Pays a également été consulté comme source de données. La partie nationale a notamment participé comme source de données et acteur du processus de révision des produits. Les partenaires techniques et financiers ont été consultés comme sources de données primaires. Enfin le Bureau Pays et la Partie nationale stratégique ont vocation à être les acteurs de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation.

6. Considérations éthiques

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

- Assurer aux sources toute la confidentialité et l'anonymat nécessaires
- Donner un égal respect aux parties prenantes interviewées
- Respecter la liberté de parole des interlocuteurs

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

7. Informations relatives à l'historique sur les évaluateurs

46. L'évaluation a été conduite par un seul Consultant, International, Cheikh FAYE (Mr). Il est titulaire d'un Diplôme d'Études Approfondies en Gestion de Projet, et d'une Maîtrise en Sciences Sociales. Il a dirigé plusieurs dizaines de missions d'évaluation de projets, d'effets, de programmes et d'UNDAF, pour le Système des Nations Unies, en Afrique et dans les Caraïbes. En ce qui concerne la Mauritanie, il a à son actif une bonne dizaine de missions et connaît donc son environnement de développement. Ancien Secrétaire Général du Ministère de l'Économie, des Finance et du Plan, de la République du Sénégal, il est aussi Fondateur-Directeur Général de GAMMA INGENIERIES - Etudes et Conseil.

8. Principales limitations de la méthodologie

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

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

Analyse des données

49. L'existence de données adéquates est une condition préalable à une analyse robuste. Cette évaluation s'appuie sur des données étendues et globalement satisfaisantes. Au total, une gamme variée de données a été collectée, et éprouvée par plusieurs niveaux de triangulation déjà restitués dans le paragraphe précédent.

50. *L'analyse des informations collectées est guidée par les exigences des termes de référence*, à savoir l'établissement des performances du programme en matière de lutte contre la pauvreté autour des critères d'évaluation du CAD/OCDE et des thématiques transversales, notamment le genre et l'inclusion des plus défavorisés, ainsi que, à partir de cette situation factuelle, l'établissement des enseignements et des recommandations qui en résultent. Dans le cadre du *critère de pertinence*, est interrogée la manière dont le programme se positionne à mi-cycle s'agissant des interventions en faveur de la lutte contre la pauvreté : est-il toujours le cadre approprié de contribution à la résolution des problématiques prégnantes du pays dans ce domaine ?

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

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

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

54. Sous le critère de la *durabilité*, les éléments clés considérés comme déterminants de la pérennité des acquis du programme, sous l'angle de l'Effet 1, sont la *robustesse technique des produits livrés qui les sous-tendent*, le niveau de leur *appropriation par les bénéficiaires*, mais aussi *l'existence de moyens budgétaires courants* en l'absence des subsides du programme. La qualité technique des rendus est un préalable à toute durabilité en effet, car aucun effet ou bénéfice ne saurait durer s'il n'est pas porté par un actif solide. L'appropriation nationale est aussi une dimension fondamentale, car si l'actif de base est solide mais non ou mal reconnu comme le leur par ses bénéficiaires, il n'est pas longtemps entretenu, exploité et rentabilisé après la clôture du programme. Enfin, les ressources dédiées sont aussi un marqueur important

d'une volonté de pérennisation, pour éviter justement que tout s'arrête à l'épuisement des concours du programme.

55. Sous l'angle des *dimensions transversales*, l'analyse détermine au premier degré, la représentation des femmes, des vulnérables et autres populations marginalisées, dans les bénéficiaires du programme, en ce qui concerne l'Effet 1, tout en mettant en exergue, dans la mesure du possible, comment ils sont présents dans ce qui est fait autour de chaque indicateur de produit et de résultat. Mais au-delà de cette approche extensive de dénombrement, l'analyse s'évertue également à déterminer si les différentes stratégies utilisées incluent ou non des dispositions appropriées pour promouvoir l'égalité homme-femme, l'inclusion et la participation des minorités et des groupes défavorisés.

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

57. Sur ses différentes entrées qui viennent d'être passées en revue – pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité, questions transversales –, l'analyse garde à l'idée *ce qui en est escompté in fine pour l'évaluation à mi-parcours : déterminer où en est le programme à mi-parcours, en ce qui concerne l'Effet 1, éclairer les facteurs de performance et les inerties, tirer des enseignements et formuler des recommandations d'ajustement pour mieux guider la conduite du programme dans la seconde moitié de son cycle de vie.*

58. *Enseignements tirés de l'évaluation* : la revue des situations vécues et des attitudes construites pour y répondre tout au long de l'exécution de l'Effet 1 du programme débouche sur des leçons apprises appelées à servir la suite du programme mais aussi d'autres expériences similaires. Une leçon apprise conceptualise, avec ou sans la réponse du programme, une difficulté/contrainte d'exécution remarquable de par ses conséquences réelles ou potentielles sur le programme, et qui montre un risque élevé de se reproduire si elle n'est pas traitée adéquatement. D'un autre côté, une leçon apprise peut aussi porter sur une niche d'opportunité/bonne pratique dont l'évaluation montre qu'il est pertinent de la mettre en valeur pour qu'à l'avenir il en soit retiré un meilleur parti.

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

Déductions et Conclusions

1. Déductions

1.1. Pertinence

60 ***Les interventions du PNUD dans le domaine objet d'évaluation font-elles les bonnes choses (TDR) ?*** L'Effet 1 objet de cette évaluation est ancré dans le Résultat 1 de l'UNDAF 2018-2022 intitulé : "Les institutions en charge du pilotage économique développent et mettent en œuvre des politiques contribuant à une croissance inclusive et durable." Au niveau international, il couvre spécifiquement les ODD 1, 8, et 10. Enfin, les appuis du Bureau aux politiques nationales de lutte contre la pauvreté sont alignés sur le Plan Stratégique du PNUD, précisément sur le Résultat 1 : "La croissance et le développement sont inclusifs et durables, intégrant des capacités de production qui créent des emplois et des moyens de subsistance pour les pauvres et les exclus." L'effet 1 est ancré dans le domaine d'action 1 de la Stratégie de Croissance Accélérée pour une Prospérité Partagée (SCAPP) intitulé "Promouvoir une croissance forte, durable et inclusive". Bien que le programme de la nouvelle administration arrivée au pouvoir à l'issue des élections de 2019 lui soit postérieur, l'effet 1 conserve un lien stratégique avec cette feuille de route qui vise également une accélération du développement en s'appuyant sur des stratégies de croissance et de lutte contre la pauvreté.

61. ***Dans quelle mesure les objectifs et la conception de l'intervention répondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, nationaux et partenaires / institutions, et continuent de le faire si les circonstances changent (TDR)?*** Sur ses deux dimensions, stratégique et opérationnelle, l'Effet 1 montre un lien à la fois étroit et fort avec les besoins du pays. Sur le plan stratégique, les différentes évaluations des générations de cadres de développement et de lutte contre la pauvreté que le pays a déroulés révèlent des gaps toujours importants dans la mise en œuvre de ces instruments. Aussi, l'Effet 1 inscrit à ce niveau des interventions bien à propos, de renforcement de capacités, articulées sur les institutions en charge de l'élaboration et du suivi des politiques, et de celles chargées de leur opérationnalisation sur le terrain.

62. C'est ainsi qu'au sein du Ministère chargé de l'économie, ses démembrements clés qui pilotent la SCAPP et les Statistiques nationales, sont régulièrement appuyés par le programme pour assoir et renforcer leurs compétences techniques à travers des formations de staffs, des voyages d'études et la mise à disposition d'expertises diverses pour aider à développer des outils de gestion dédiés comme le Modèle d'équilibre général calculable (MEGC). Au niveau opérationnel, le programme appuie aussi des départements sectoriels qui mettent en œuvre des stratégies d'emplois et de lutte contre la pauvreté : les ministères chargés des questions de jeunesse, de l'emploi, de l'agriculture, du commerce ou encore du développement social. Au niveau stratégique et opérationnel, le programme est aussi pertinent en ce qu'il veille à prendre en charge des dimensions transversales clés comme la promotion de l'égalité homme-femme, qui fonde d'ailleurs sa coopération avec le ministère des affaires sociales.

63. Le pays a connu un changement d'administration en 2019, ce qui se traduit naturellement par une inflexion dans les approches de développement. Le nouveau pouvoir a développé une feuille de route dénommée Programme présidentiel axé notamment sur l'économie et les secteurs sociaux, dimensions avec lesquelles les interventions du PNUD, à travers l'Effet 1, restent toujours très cohérents. Aussi, le Bureau a fait preuve de flexibilité de programmation, pour aider à la formulation d'un cadre d'opérationnalisation de cette vision que les nouvelles autorités se sont donnée.

1.2.Efficacité-Impact

64. ***Efficacité : Dans quelle mesure l'intervention a atteint ou devrait atteindre ses objectifs et ses résultats, y compris les résultats différentiels entre les groupes (TDR) ?***

65. **L'Effet 1**, "*Les institutions en charge du pilotage économique développent et mettent en œuvre des politiques contribuant à une croissance inclusive et durable.*", constitue le point d'articulation des appuis du programme aux politiques de lutte contre la pauvreté. Pour contribuer à ce résultat national, le programme doit livrer trois produits dédiés, déclinés comme suit : (i) "Les institutions nationales en charge des affaires économiques (MEF) ont la capacité de concevoir des stratégies, de mener à bien la coordination intersectorielle, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation des politiques publiques sensibles au genre qui créent des emplois et des moyens de subsistance pour les pauvres et les exclus." ; (ii) "Les groupes marginalisés (femmes et jeunes) dans les zones cibles ont amélioré les possibilités d'emploi." ; (iii) Les institutions ont des capacités et une expertise accrues pour produire et mettre à disposition des données désagrégées et des analyses de vulnérabilité pour assurer un suivi régulier du niveau de réalisation des résultats, y compris la SCAPP."

66. Dans le cadre du premier produit, "*Les institutions nationales en charge des affaires économiques (MEF) ont la capacité de concevoir des stratégies, de mener à bien la coordination intersectorielle, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation des politiques publiques sensibles au genre qui créent des emplois et des moyens de subsistance pour les pauvres et les exclus.*", le programme a aidé le pays, notamment à travers le Ministère chargé de l'économie à développer de nouveaux outils et compétences en matière de formulation de politiques et stratégies en général, dans le domaine de l'emploi et des moyens de subsistance en particulier : les outils de compréhension du nouveau contexte de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA), mais aussi des interrelations possibles avec la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ; le Modèle d'équilibre Général Calculable (MEGC) développé ; la révision et la sécurisation de l'application de préparation du budget appelé "TAHDHIR" ; le renforcement des compétences de gestion des ressources en eau ; le renforcement de l'opérationnalité des Cellules régionales de planification appuyés par des Volontaires des Nations Unies (VNU) ; l'élaboration de Stratégies Régionales de Croissance Accélérée pour une Prospérité Partagée (SCRAPP).

67. Ces livraisons au pays l'ont aidé à rehausser sa connaissance de son environnement interne et externe et sa capacité à y articuler des politiques appropriées, y compris dans le domaine de l'emploi. Le programme a aussi ciblé les politiques d'emploi d'une manière plus spécifique et directe en appuyant l'Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes à se déployer sur le terrain régional, d'une part, à mieux maîtriser son environnement de travail à travers des études de profil de marché, d'autre part. En revanche, il n'est pas ressorti des données secondaires et primaires que le programme ait eu une quelconque intervention sur l'Observatoire de l'emploi. Enfin, l'appui au suivi de la SCAPP et des cibles ODD y inclus, permet au pays de faire le point sur l'état de ses indicateurs économiques et sociaux, toujours aux fins de pouvoir ajuster les stratégies de développement.

68. Au titre du second produit, "*Les groupes marginalisés (femmes et jeunes) dans les zones cibles ont amélioré les possibilités d'emploi.*", le programme déployé des interventions opérationnelles dans des circonscriptions de grande pauvreté, les Moughataa de Kobenni, Kankossa, Oul Yengé et Seylibabi en l'occurrence, en mettant à la disposition des plus fragiles des savoir faire, des ressources et des aménagements, dans le cadre d'activités génératrices de revenus et d'emplois. Quatre vingt quatorze (94) coopératives communautaires, essentiellement composées de femmes rurales, ont bénéficié de l'appui du programme qui les a dotées de compétences de productions nouvelles : maraîchages, conservation et transformation des produits locaux, teinture, savonnerie, meunerie, notamment. Cet appui s'est traduit par la création de 768 emplois, dont 510 pour les femmes. Au-delà des emplois directs, ces interventions ont amélioré les moyens d'existence et l'autonomie économique de 5097

personnes, parmi lesquelles 3568 femmes et 300 jeunes⁸. Le programme a aussi favorisé l'amélioration des conditions de vie en milieu rural en contribuant à la constitution de capacités techniques de pilotage du sous-secteur de l'électrification rurale, à travers le projet des mini-grids dédié à relever le niveau des sources renouvelables dans le mix énergétique.

69. Enfin, en direction du troisième et dernier produit, "*Les institutions ont des capacités et une expertise accrues pour produire et mettre à disposition des données désagrégées et des analyses de vulnérabilité pour assurer un suivi régulier du niveau de réalisation des résultats, y compris la SCAPP.*", le programme a soutenu l'appareil statistique national en l'aidant à élaborer une Stratégie Nationale de Développement Statistique, en cours de mise en œuvre. Le programme s'est aussi investi dans la domestication et l'intégration des Objectifs de Développement Durable dans la SCAPP, leur appropriation par les citoyens, les jeunes en particulier, ainsi que leur revue nationale volontaire. La SCAPP elle-même constitue un point de coopération d'envergure entre le programme et le pays, l'Unité qui est en chargée étant régulièrement appuyée pour décliner la Stratégie au niveau régionale, suivre et rapporter sur son exécution.

70. Au-delà de ces produits, quels résultats sont en train de suivre, en termes d'effets et de changement, les indicateurs d'effet prévus pour mesurer le résultat sont l'indice de Gini et le taux de pauvreté. Ils n'ont pas été documentés pour le pays dans la période sous revue du programme. Pour l'indice de Gini le dernier renseignement pour la Mauritanie remonte à l'année 2014 (Base données Banque Mondiale⁹). Le taux de pauvreté le plus récent remonte aussi à 2015, l'année de la dernière Enquête Permanente sur les Conditions de Vie qui le situait à 31% contre 42% en 2008¹⁰. En l'absence de données actuelles sur la période sous revue, il reste à voir dans quelle mesure les réalisations du programme ont pu mordre dans l'objectif lui-même. Il s'agit donc de voir quelle résonance les interventions ont pu avoir sur l'Effet 1, "*Les institutions en charge du pilotage économique développent et mettent en œuvre des politiques contribuant à une croissance inclusive et durable.*" Quelques extraits illustrent des progrès dans ce domaine. La revue nationale volontaire des ODD et les revues annuelles de la SCAPP, la disponibilité d'un MEGC, de l'application révisée de préparation du budget appelé "TAHDHIR", d'une Stratégie nationale de Développement Statistique et de profils régionaux sur le marché de l'emploi, ainsi que les données de meilleure qualité résultant de ces instruments, contribuent à armer le pays pour mieux élaborer ses cadres stratégiques et les mettre en œuvre.

71. Sur le plan opérationnel les effets sont plus tangibles encore. Quelque 768 personnes, majoritairement des femmes (66%) ont accédé à un emploi grâce aux activités génératrices de revenus et aux équipements collectifs déployés par le programme sur le terrain, qui plus est dans des zones de grande pauvreté où cela a vraiment fait la différence. En plus de ces emplois, des capacités nouvelles ont été installées là et des opportunités économiques ouvertes. Des actifs en arrêt d'activités pendant la majeure partie de l'année (plus de neuf mois de saison sèche) ont désormais accès à des métiers qui les occupent dans cette période non hivernale et leur procurent des revenus et une supplémentation nutritionnelle. Comme l'ont indiqué, dans l'encadré ci-dessous, les femmes des villages de Kankossa visités par la mission d'évaluation, le programme a eu *une résonance tangible sur leur alimentation, leur santé, leur pouvoir d'achat et leur reconnaissance sociale d'actrices économiques contribuant au bien-être de leur communauté de manière plus visible encore.*

⁸ Sources: ROAR 2019.

⁹ https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SI.POV.GINI?locations=MR&most_recent_value_desc=false

¹⁰ Enquête Permanente sur les Conditions de Vie (EPCV) 2015.

Apports du Programme : Compendium de témoignages de femmes bénéficiaires

"Avec l'adduction d'eau, nous les femmes, nous ne passons plus le clair de notre temps dans cette corvée éprouvante d'aller chercher ce précieux liquide très loin et l'avoir de mauvaise qualité parfois. Le moulin aussi nous ôte une activité difficile, la mouture à la force des biceps. Avec ces deux réalisations, nous gagnons beaucoup de temps qui peut être consacré à autre chose, comme mieux s'occuper des enfants, de la famille et de nous-mêmes. Le congélateur solaire favorise notre activité de boucherie : on n'hésite plus à abattre dans les villages, car les invendus peuvent se conserver le temps nécessaire pour les écouler. Sur les produits naturels que le projet nous a appris à transformer, les avantages que nous avons maintenant sont tout simplement extraordinaires : les légumes apportent un complément important à notre alimentation qui était trop centrée sur la viande auparavant ; nous fabriquons aussi des jus à partir de fruits locaux qui auparavant pourrissaient dans la nature, et que nous transformons aujourd'hui en produits de grande consommation ayant donc une réelle valeur économique. Nous ne pouvons pas oublier la savonnerie et la teinture, qui nous procurent des produits pour notre usage domestique, mais que nous écoupons aussi parce qu'ils sont très demandés, dans le village et dans les marchés hebdomadaires environnants. Tous ces produits entrés dans le village par la grâce du projet sont en train de changer nos conditions de vie, en améliorant notre alimentation, notre santé et nos revenus et notre reconnaissance sociale. Car ils rendent plus visible encore notre contribution au bien-être de la communauté."

Moukhata de Kankossa, Wilaya de l'Assaba : 9-12 Novembre 2020

72. Quelques défis restent toutefois persistants par rapport à l'Effet 1. Sur le plan stratégique, le problème des données statistiques continue de se poser avec acuité en Mauritanie. Le fait que les indicateurs du résultat, l'indice GINI et l'incidence de pauvreté ne puissent être renseignés après 2014 et 2015¹¹, respectivement, illustre cette problématique. Au niveau sectoriel aussi la mission a pu se rendre compte, dans le cadre des entretiens au sein du département en charge, que le pays ne disposait pas de données de recensement agricole et de son cheptel, contrairement à pratiquement tous les autres pays de la sous-région. Au niveau opérationnel, le défi est de faire passer à l'échelle les interventions en question pour sortir du carcan de la goutte d'eau dans un océan de besoins, tout en dépassant des écueils comme les solutions toutes faites et non suffisamment ajustées : les femmes des coopératives appuyées ont fait connaître qu'elles auraient aimé voir d'autres métiers comme la couture insérés dans le paquet de compétences apporté par l'opérateur. Il est également ressorti que les réalisations pouvaient être mieux articulées sur l'environnement (des périmètres maraîchers, par exemple, ne sont pas suffisamment reliés à l'oued comme source d'eau réelle ou potentielle plus viable). L'articulation avec les autres interventions sur le terrain peut aussi être améliorée pour tisser des synergies démultiplicatrices d'impact.

73. **L'Effet 3** dont une partie du libellé couvre, "...la gouvernance environnementale" a un produit en lien direct avec la lutte contre la pauvreté : "*Les communautés vulnérables disposent de capacités, de ressources et d'un environnement propice adéquats pour renforcer la résilience des actifs de développement socio-économique et des moyens de subsistance des communautés grâce à une gestion efficace des risques de catastrophe et climatiques.*" Les réalisations du programme à cet égard s'articulent autour de l'aide à la mise en place d'outils d'alerte et de pilotage, et de renforcement de capacités. Neuf (9) communes, y compris dans Nouakchott, la capitale, caractérisées par une grande fragilité écologique, ont été aidées à réaliser leurs évaluations de risques, et à élaborer les Plans de résilience subséquents : Rosso,

¹¹ Une Enquête conduite en 2020 est en cours de finalisation.

Boghé, Kaedi, Tavragh Zeina, et Tintane , Laweissi, Lebher, Blajmil et Hamoud. Dans le même cadre, 409 personnes (dont 35% de femmes) ont été formées en alerte précoce harmonisée. En zone minière, quelque 2060 orpailleurs ont également été sensibilisés sur les impacts environnementaux et sanitaires néfastes liés à l'utilisation du mercure dans leur activité. La Stratégie locale Climat a eu un effet sur la vie de 40 000 personnes dont 70% de femmes et d'enfants.¹² Les outils de gouvernance des mini-grids développés dans le cadre du projet GEF dédié au sujet sont également des contributions importantes dans ce domaine. Le même projet a doté en stations de captage de vent l'Office National de la Météorologie (ONM) pour améliorer la maîtrise de la ressource éolienne.

74. Au regard des indicateurs de résultat prévus pour l'Effet 3, il s'agit pour le programme de contribuer à faire passer la part du renouvelable dans le mix énergétique du pays de 32% en 2015 à 50% en 2020, d'une part, à relever le taux d'électrification rurale de 5% (année de référence non précisée) à 15% (en fin de cycle de programme éventuellement, en l'absence de précision ici aussi). En ce qui concerne le mix énergétique, le pays a progressé et la part des énergies renouvelables dans le panier atteint 42% en 2019, selon le rapport de revue de la SCAPP édité en Octobre 2020. Le taux d'accès des ruraux à l'électricité, lui aussi, a évolué, mais reste en dessous de 10% en 2019, selon la même source.

75. La principale source de contribution du programme au profil de ces indicateurs, dans la période sous revue, est le projet Mini-grids, cofinancé par le PNUD, le Fonds pour l'Environnement Mondial (GEF), le Fonds d'Abou Dhabi pour le Développement (ADFD) et le Gouvernement. La partie opérationnelle de cette intervention a été retardée par la dissolution brutale, en 2018, de l'Agence pour la Promotion de l'Accès Universel aux Services (APAUS) mais a déjà délivré au sous-secteur des outils de pilotage précieux pour les solutions hybrides en milieu rural. Le programme reste toutefois un contributeur de longue date à l'électrification rurale avec la diffusion de 200 plateformes multifonctionnelles dans le cadre d'interventions antérieures à la période sous revue.

76 La résonance stratégique la plus marquée que le programme est en train d'imprimer sur l'environnement est la mutation que ses appuis ont favorisée au niveau de la Protection Civile Nationale. Cette structure est en train de passer d'un profil d'outil anti incendies à celui d'une entité d'envergure ouverte à la problématique globale de gestion des risques dans le pays. A cela s'ajoute naturellement les utilités techniques et les savoir faire en voie de sédimentation dans les communes fragiles en matière d'anticipation et de management du risque environnemental. Au niveau opérationnel, les impacts s'élargissent aussi pour comprendre les acquis des communautés pauvres en termes de moyens de subsistance nouveaux et d'emplois, obtenus sous le chapeau de l'Effet 1 et qui contribuent valablement à atténuer la vulnérabilité et donc à améliorer la résilience des personnes concernées.

77 Le détail des acquis du programme dans le cadre des appuis à la lutte contre la pauvreté, tels qu'ils ressortent des trois produits de l'Effet 1 et du second produit de l'Effet 3 est donné en annexe dans le tableau 6 des performances. Ce tableau a figuré ici dans la version intermédiaire de ce rapport pour permettre aux réviseurs du livrable de bien l'exploiter, avant d'être versé aux annexes du rapport final, à cause de sa taille importante.

¹² PNUD Mauritanie, ROAR 2019.

1.3.Efficience-cohérence

78. **Comment les ressources sont-elles utilisées ? (TDR) :** A fin 2020, l'appui aux stratégies nationales de lutte contre la pauvreté a disposé d'un volant de ressources de 4 630 028 dollar américain, réparti entre deux produits de l'Effet 1 et 1 troisième produit se rattachant à l'Effet 3, le produit n° de l'Effet 1 n'ayant pas fait l'objet d'une formulation de projet. L'assistance au système statistique qui en est la trame a doc été réalisée à partir des projets des produits 1 et 2 de l'Effet 1. La distribution des ressources entre ces trois produits ressort assez homogène avec une légère domination pour le produit 3.2 de l'Effet 2. L'exécution en revanche est nettement à l'avantage du produit 1. Cette situation s'explique par le fait que ce produit emporte essentiellement une assistance institutionnelle aux structures nationales à Nouakchott, et se met donc d'autant plus aisément en œuvre, en tout cas plus rapidement que les actions des deux autres produits qui sont de nature opérationnelle et demandent des diligences de terrain plus lentes à se mettre en place. Un regard synoptique sur l'exécution fait également ressortir le choc net qu'elle a reçu du contexte de la COVID 19. Alors que le taux d'exécution budgétaire consolidé atteint 71% sur la période 2018-2020, il chute brutalement à 54% sur l'année 2020 prise isolément.

Tableau 1 : Mobilisation et exécution budgétaires

Effet	2018			2019			2020			2018-2020		
	Budget	Dépenses	D/B	Budget	Dépenses	D/B	Budget	Dépenses	D/B	Budget	Dépenses	D/B
P1	482 033	496 723	103%	596 000	518 865	87%	390 746	171 404	44%	1 468 779	1 483 469	101,0%
P2	281 140	257 890	92%	775 450	517 308	67%	393 515	284 980	72%	1 450 105	1 060 178	73,1%
P3	00	00		00	00		00	00		00	00	
P4	799 917	659 073	82%	756 305	499 709	66%	154 922	52 371	34%	1 711 144	1 211 153	70,8%
E1+	1 563 090	1 413 686	90%	2 127 755	1 535 882	72%	939 183	508 755	54%	4 630 028	3 754 800	70,8%

Source : PNUD Mauritanie, Novembre 2020

79. **Quel est le rendement des interventions ? (TDR) :** Les ressources consommées l'ont été en échange de valeurs ajoutées stratégiques et opérationnelles pour le pays. Sur un plan stratégique, elles ont aidé le pays à renforcer ses capacités de programmation et de pilotage de la mise en œuvre des politiques de développement. C'est ainsi qu'il a renforcé son système statistique et de planification, ce qui se traduit, par exemple et entre autres, par la disponibilité de rapports de revue de la SCAPP (rapports annuels de mise en œuvre de plans d'actions) et des ODD (revenue nationale volontaire). Le Modèle d'Equilibre Général Calculable l'outil "TAHDIR" permettent d'améliorer le cadre macroéconomique et budgétaire et, en l'absence de séries statistiques longues, de bâtir des scénarios de croissance et de programmation de plus en plus robustes ? La protection civile nationale a également été impactée sur le plan stratégique, avec le renforcement des capacités de son pilotage central et la mise en place d'instruments d'alerte sur des sites de grande fragilité environnementale.

80. Au niveau opérationnel, les valeurs ajoutées sont consistantes, concentrées autour de la création d'emplois et de la génération de revenus pour les plus démunis, généralement des femmes dans des zones rurales enclavées et identifiées comme particulièrement pauvres par l'appareil statistique national. Dans ce cadre, le programme a aidé des groupements économiques à créer quelque 768 emplois sur des activités économiques porteuses d'externalités sociales importantes. En effet, selon les bénéficiaires rencontrés sur le terrain par la mission, dans les villages de la moukhataa de Kankossa, les périmètres maraichers, l'adduction d'eau potable, le froid solaire, introduits dans leurs terroirs ne leur ont pas seulement permis de se constituer du pouvoir d'achat, mais ont aussi impacté leur alimentation,

leur santé et leur statut social dans les communautés où leurs contributions au bien-être commun était mieux reconnues.

81. ***Dans quelle mesure les interventions du PNUD sont en cohérence avec d'autres interventions dans le Pays ? (TDR) :*** Les interventions stratégiques se déploient sur des espaces nationaux de coopération où sont présents d'autres partenaires. Par exemple, l'appareil statistique et le système de planification que le programme appuie sont également soutenus par la Banque Mondiale et d'autres agences des Nations Unies comme l'UNICEF et l'UNFPA. Sur le terrain, la mission a rencontré des synergies de fait. Souvent les adductions d'eau à la diligence du programme sont des extensions pratiquées sur des réseaux trouvés en place, implantés donc par un ou plusieurs autres partenaires. Dans la zone de Kankossa, la mission a trouvé d'autres intervenants comme le Programme Alimentaire Mondial, Vision Mondiale et des partenaires du Moyen Orient. Un défi important existe toutefois à ce niveau : il n'y a pas un véritable cadre de programmation concerté entre intervenants. Les investissements s'emboîtent seulement, au gré des demandes des populations et des ressources disponibles au niveau des partenaires. Selon le mot d'un collègue "*Même au sein du SNU, les missions de supervision se rencontrent dans les résidences de terrain, le soir, et parlent des mêmes localités où elles se relaient sans jamais y être ensemble !*".

82. Une exception notable à cette situation semble exister avec les interventions du projet Mini-Grids où, dans le concept même du projet, les partenaires se répartissent les rôles et sont complémentaires : le PNUD et le FEM développent des outils de gestion de solutions énergétiques hybrides et le Fonds d'Abu Dhabi pour le Développement finance leur opérationnalisation sur le terrain à travers l'installation de 4 mini centrales et de pêcheries sur le littoral entre Nouakchott et Nouadhibou. L'évaluation de ce projet a fait toutefois ressortir des dysfonctionnements importants faisant penser que l'opérationnalisation de véritables synergies entre intervenants est toujours un grand défi : en effet les composantes du projet sont restées très cloisonnées et n'ont pas avancé au même rythme.

83. ***Dans quelle mesure l'intervention donne ou est susceptible de donner lieu, se traduit de manière économique et opportune ? (TDR) :*** Le programme se préoccupe d'être et de rester une intervention opportune et économiquement robuste. Les questions d'opportunité sont valablement prises en charge dans une approche de programmation ancrée sur les structures nationales qui définissent les besoins et co-élaborent les solutions avec le Bureau. Il est clairement ressorti des entretiens réalisés par la mission que les interventions correspondaient à des demandes nationales sur le plan stratégique. Au niveau opérationnel aussi, les opportunités économiques ouvertes sur le terrain par le programme rencontrent dans l'ensemble les besoins des populations concernées, même si ces dernières ont indiqué à la mission qu'elles auraient souhaité certaines inflexions pour mieux prendre en charge des visées spécifiques de leur part.

84. D'un point de vue de gestion, les interventions sont également économiquement très robustes. Le Bureau est soucieux de dédier l'essentiel des ressources aux emplois stratégiques, en consacrant des portions raisonnables à la couverture de coûts d'intermédiation. Cela est rendu possible par la mutualisation de certains emplois à l'échelle de l'unité en charge d'abord, du Bureau ensuite. Des staffs ancrés à ces niveaux apportent aux projets une assistance qui leur permet de minorer leurs charges spécifiques avec des équipes de projet réduites au strict minimum. Les ressources elles-mêmes sont gérées avec rigueur, en paiements directs ou par avances de fonds périodiques à la partie nationale sujettes à des justifications à posteriori qui doivent toutefois être satisfaisantes sous peine de faire bloquer l'échéance suivante. Cette rigueur fiduciaire dont l'esprit est de construire les meilleures sûretés et de faire arriver les

ressources sur les activités de fond, nourrit au demeurant un débat récurrent sur le montant des frais de participation des nationaux aux activités du programme. Le Bureau se fait un devoir de les contenir à l'intérieur de certaines limites, alors que les acteurs nationaux le voient au minimum aligné sur les standards de l'Etat ou de certains autres partenaires.

1.5.Durabilité

85. *Les avantages dureront-ils ? Dans quelle mesure les avantages nets de l'intervention se poursuivent ou se maintiendront probablement, en vue d'assurer leur bonne continuité, leur répliation ou leur extension au niveau des collectivités territoriales et les autres Institutions impliquées ? (TDR) :* Le pronostic de durabilité des résultats du programme est déterminé par la qualité des rendus sous-jacents, d'une part, la qualité de leur appropriation par l'environnement, d'autre part. En faveur d'une bonne appropriation, le programme a fait le choix stratégique d'ancrer ses produits dans des structures préexistantes (structures déjà en place), au niveau central et sur le terrain. Ces partenaires nationaux récipiendaires possèdent à priori un noyau institutionnel tendant à leur permettre de tenir d'abord, de maintenir ensuite, les fruits de la coopération à laquelle ils sont parties prenantes. Toutefois, il ne suffit pas d'être déjà une superstructure pour être en mesure de pérenniser. Encore faut-il se préparer à une pleine appropriation. Il se pose ici la problématique de l'ingénierie sociale et institutionnelle dans laquelle les programmes doivent aussi investir en manière de stratégie de sortie.

86. En ce qui concerne le niveau opérationnel, cette dimension ressort assez pauvre. Autant les populations sont enthousiastes dans les microprojets que le programme les a aidées à développer, autant l'horizon de ces actifs reste jonché d'incertitudes. La mission a constaté un biais d'attente encore énorme vis-à-vis du bailleur de fonds, dont les bénéficiaires continuent de tout attendre. Un local pour abriter les équipements qui leur sont fournis, l'entretien de ces derniers, tout ou presque tout est attendu du programme. Parfois une solution interne existe, mais le biais d'attente ne permet pas de la considérer, comme dans le cas de cette coopérative qui dispose de liquidités sur d'autres actifs mais ne peut pas envisager de les ponctionner pour réparer sa minoterie à l'arrêt. L'ingénierie sociale n'a donc pas été suffisamment construite autour de ces micro investissements. Cette défaillance a certainement quelque chose à voir avec la qualité des ressources engagées, qui sont généralement très courtes et laissent les opérateurs plus préoccupés de finir de livrer les actifs de production qu'à apprêter les récipiendaires dans la durée.

87. Au niveau stratégique où le fond institutionnel est beaucoup plus constitué que dans une coopérative à la base, l'on pourrait s'attendre à des prédispositions plus robustes en matière d'appropriation. Pourtant, là aussi, les mêmes réflexes attentistes sont perceptibles, jusque dans cette question des primes de désintéressement des participants aux activités du programme. L'engagement des cadres dans le programme et leur appropriation de ses résultats sont aussi altérés par quelques autres facteurs. Par exemple, l'instabilité institutionnelle fait que les produits passent, d'une tutelle à une autre, entre les mains d'une succession d'agents qui n'ont pas toujours le temps de les posséder. Enfin, le manque de ressources relais est aussi une menace à l'appropriation nationale et à la pérennisation des résultats, dans la mesure où, en l'absence de budgets de continuation, certaines activités s'essoufflent et s'arrêtent vite après la clôture des interventions du programme.

88. En résumé, les principaux atouts qui plaident en faveur d'un pronostic de durabilité avantageux pour les résultats du programme sont : (i) l'existence de cadres institutionnels et juridiques appropriés qui servent d'ancrage national aux interventions du programme qui plus est sont mises en œuvre par les nationaux ; (ii) la qualité généralement robuste des produits

livrés par le programme. Les points faibles susceptibles de desservir la pérennité sont : (ii) l'appropriation relative des interventions que n'améliore pas une ingénierie sociale d'accompagnement affaiblie par le cycle très court des financements et des interventions ; (iii) la faible disponibilité de ressources de contrepartie pour prendre le relais des interventions en fin vie.

1.6. Questions d'évaluation transversales

89. ***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 (TDR)?*** Les interventions de type stratégique, appui au système de planification et à la programmation budgétaire, à l'appareil statistique, et au cadre d'analyse du marché de l'emploi, sont restées, dans leur portée, universelles. Les groupes spécifiques comme les femmes et les segments défavorisés ne sont pas visés comme tels, et ne bénéficient des résultats obtenus à ce niveau que dans la mesure de leur représentation dans la population générale. Des échanges avec les représentants des structures appuyées dans ce cadre, il n'est pas ressorti qu'ils appliquaient une discrimination positive favorable à la représentation des femmes et de handicapés dans les activités menées avec le programme.

90. Au niveau opérationnel, en revanche, l'on observe une grande représentation des femmes dans les bénéficiaires. De fait, l'option prise pour les activités génératrices de revenus a été de les ancrer dans des coopératives féminines regroupant en moyenne entre 50 et 100 membres en fonction de la taille des communautés. Les activités et métiers sur lesquels sont articulées ces interventions sont également des créneaux généralement occupés par les femmes.

91. ***Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme ? (TDR) :*** La représentation des femmes dans le bénéfice des activités opérationnelles est comme suit : 35% des 409 personnes formées localement en alerte précoce harmonisée ; 70% des 5097 personnes dont les conditions de vie ont été améliorées sur le terrain ; 66% des 768 emplois directs créés sur le terrain ; 37% des 57 Volontaires déployés par le programme dans les structures partenaires ; 70% de femmes/enfants des 40 000 personnes dont la vie est impactée par la Stratégie locale Climat.¹³ Pour autant, y'a-t-il derrière ces chiffres une stratégie du programme pour favoriser l'autonomie des femmes ? Oui parce que l'autonomie des femmes passe, sinon par leur indépendance économique, du moins à travers leur montée en gamme dans ce domaine. D'ailleurs, les femmes rencontrées dans les coopératives visitées ont fait savoir que les résultats engrangés dans les activités du programme amélioreraient leur statut et leur reconnaissance dans les communautés.

92. Toutefois, il a aussi été observé que le programme faisait avec les structures traditionnelles d'autorité toujours bien ancrées localement : dans la communauté, la coopérative, même exclusivement féminine, est toujours placée sous l'aile du chef de village ou de maire de commune. Et toutes les réunions de travail que la mission a eues avec ces femmes ont eu lieu avec les diligences de cette autorité, qui était présente et active dans un rôle de modération des travaux.

93. ***Les données des marqueurs de genre attribuées aux projets sous cet effet sont-elles représentatives de la réalité ? (TDR) :*** Les interventions ont un marqueur genre de niveau 2 signifiant que sans être exclusivement dédiées au genre, elles doivent avoir une composante importante en faveur des femmes. Cette notation est assez conforme à la réalité, surtout en

¹³ PNUD Mauritanie, ROAR 2019, Nouakchott.

considération des activités opérationnelles où les femmes possèdent une représentation importante, voire généralement majoritaire, mais dans un stock de cibles toutefois très modeste : moins de 10 000 personnes à 'échelle d'un pays qui en compte tout de même 4 millions.

2. Conclusions

2.1.Pertinence

94. ***Conclusion #1 : Les interventions sont ancrées dans les priorités nationales du pays en matière de croissance inclusive et de lutte contre la pauvreté, et les cadres de coopération du Système des Nations Unies.*** L'effet 1 s'inscrit dans le domaine d'action 1 de la SCAPP intitulé "Promouvoir une croissance forte, durable et inclusive". Les interventions sont par ailleurs restées assez flexibles pour prendre en charge les demandes nouvelles, comme l'appui qui est en train d'être apporté au nouveau programme présidentiel, suite à l'élection présidentielle de 2019 qui a renouvelé la tête de l'exécutif. Au sein du SNU, les interventions procèdent du Résultat 1 de l'UNDAF 2018-2022, dont elles reconduisent le libellé : "Les institutions en charge du pilotage économique développent et mettent en œuvre des politiques contribuant à une croissance inclusive et durable." Au niveau international, les appuis à la lutte contre la pauvreté concourent spécifiquement aux ODD 1, 8, et 10, et sont alignés sur le Plan Stratégique du PNUD, précisément sur le Résultat 1 : "*La croissance et le développement sont inclusifs et durables, intégrant des capacités de production qui créent des emplois et des moyens de subsistance pour les pauvres et les exclus.*"

95. ***Conclusion #2 : Les interventions de type opérationnel en appui aux communautés à la base ont toutefois des marges de progression, en termes d'ancrage dans les environnements locaux.*** Dans le département de Kankossa, beaucoup de villages appuyés sont dotés d'un périmètre maraîcher handicapé par un manque d'eau alors que l'Oued humide une grande partie de l'année n'est pas très éloigné. Dans la conception de cet investissement, la relation avec l'environnement n'a pas été suffisamment bien pensée. Dans pratiquement toutes les coopératives rencontrées, les femmes ont également soulevé des activités absentes du paquet d'actifs introduits dans la communauté, laissant croire que celui-ci a fait l'objet d'un montage générique qui ne s'ajuste pas localement pour tenir compte des besoins différentiels que peuvent exprimer les différentes entités bénéficiaires.

2.2.Efficacité

96. ***Conclusion #4 : Grâce aux appuis stratégiques, le pays est en train d'améliorer les capacités de son système de planification et de programmation budgétaire, de son appareil statistique et de ses cadres de promotion de services sociaux clés comme l'emploi et l'accès à l'électricité.*** Sur la période sous revue, 46 cibles ODD ont été insérées dans la matrice de la SCAPP, et le tout fait l'objet de rapports réguliers : 2 rapports de revue pour la SCAPP (2018 et 2019), et une revue nationale volontaire pour les ODD. La programmation budgétaire peut aussi, désormais, tirer avantage d'une application "TAHDHIR" de gestion budgétaire rénovée, et d'un Modèle d'Equilibre Général Calculable qui, dans un environnement en manque de séries statistiques longues et robustes comme l'est la Mauritanie, permet de simuler l'impact des facteurs pour mieux arbitrer et programmer. L'Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes connaît mieux les dynamiques du marché de l'emploi dans certaines régions, à travers 2 études de profils et de créneaux porteurs diligentées par le programme. Malgré tout, le pays reste confronté à un problème de données, tant au niveau global (indice d'inégalité et taux de

pauvreté non disponibles après 2014 et 2015, respectivement !) que sectoriel (absence de statistiques agropastorales).

97. ***Conclusion #5*** : *Les interventions opérationnelles impriment de façon particulièrement tangible sur le terrain, tout en ayant une couverture géographique très limitée.* Autour d'actifs de production clés comme le maraîchage, la transformation des produits locaux, la meunerie, la savonnerie, la teinture, accompagnés d'équipements collectifs (moulins, adduction d'eau, congélateurs solaires), des emplois (768) sont créés et les conditions de vie (pour jusqu'à 40 000 personnes, dont 70% de femmes) réellement impactés à travers l'amélioration de l'alimentation, de la santé et des revenus. Les femmes, en grande partie bénéficiaires de ces appuis, indiquent que les résultats qu'elles engrangent améliorent aussi leur statut et en faisant mieux voir leur contribution au bien-être de la communauté¹⁴.

98. ***Conclusion #6*** : *L'inclusivité des interventions revêt une forme différente selon qu'il s'agisse des activités stratégiques ou des interventions opérationnelles.* Au niveau stratégique, les approches sont génériques, et touchent les groupes spécifiques comme les femmes, mais aussi les segments vulnérables de la société au prorata de leur représentation dans la population générale. Au niveau opérationnel, le programme privilégie les femmes qui captent 66% des emplois créés et représentent 70% du stock de populations dont les conditions de vie sont modifiées en bien. Malgré tout, le programme ne retourne pas les logiques d'autorité encore à l'œuvre sur le terrain, les partenariats avec les associations féminines continuant d'être placés sous la tutelle du chef de village qui en est l'encadreur et le modérateur de fait.

2.3.Efficience

99. ***Conclusion #7*** : *Le modèle organisationnel et les standards de gestion qui encadrent les interventions leur garantissent un rapport coût efficacité avantageux.* La mutualisation de certaines charges au sein de l'Unité Croissance inclusive, d'abord, du Bureau ensuite, contribue à réduire les coûts directement et exclusivement supportés par les interventions, leur permettant ainsi de dédier proportionnellement plus de ressources aux emplois stratégiques et opérationnels en faveur des bénéficiaires. Sur les acquisitions de facteurs et d'actifs, les standards de gestion de rang international du PNUD et les sûretés fiduciaires qui les accompagnent, assurent que chaque unité monétaire dépensée le soit à l'intérieur d'un protocole d'acquisition concurrentiel et transparent à même d'optimiser cette ressource.

100. ***Conclusion #8*** : *Certaines caractéristiques des ressources qui financent les interventions en gênent toutefois l'envergure et la maturité du résultat, les laissant donc avec un niveau de fragilité.* La lutte contre la pauvreté dans le programme est manifestement sous-budgétisée : sur un collectif budgétaire de 20 millions, moins de 5 millions sont disponibles à mi-parcours, soit la moitié des 10 millions qui devaient avoir été mobilisés en milieu de cycle. A cette difficulté s'ajoute le fait que les ressources utilisées sont dans l'ensemble de courte durée, autour de 18 mois. Ces caractéristiques laissent aux interventions peu de marge de manœuvre pour construire les résultats dans leurs dimensions clés et les consolider avant l'épuisement des budgets et des cycles de programmation. C'est ainsi que l'ingénierie sociale et institutionnelle, comme pilier de stratégie de sortie, est généralement manquante ou inaboutie, et fragilise d'autant l'appropriation des résultats et leur pronostic de durabilité.

2.4.Durabilité

¹⁴ Sources : ROAR 2019 et entretiens de la mission sur le terrain en Novembre 2020.

101. ***Conclusion #10*** : *En perspective de la pérennité de leurs acquis, les interventions d'appui à la lutte contre la pauvreté sont comme écartelées entre atouts et faiblesses.* Les principaux points forts qui plaident en faveur d'un pronostic de durabilité avantageux pour les résultats du programme sont : (i) l'existence de cadres institutionnels et juridiques appropriés qui servent d'ancrage national aux activités du programme qui, plus est, sont mises en œuvre par les nationaux ; (ii) la qualité généralement robuste des produits livrés par le programme à partir des standards de gestion de rang international du PNUD. Les points faibles susceptibles de desservir la pérennité sont : (i) l'appropriation relative, malgré tout, des interventions, que n'améliore pas une ingénierie sociale d'accompagnement affaiblie par le cycle très court des financements et des interventions ; (ii) la faible disponibilité de ressources de contrepartie pour prendre le relais des interventions du programme arrivées en fin vie.

2.5.Genre et thématiques transversales

102. ***Conclusion #13*** : *Les thématiques transversales, le genre en particulier, sont diversement couvertes dans les interventions, selon qu'il s'agisse du niveau stratégique où leur ciblage est générique, ou du niveau opérationnel où, par exemple, les femmes sont une cible de premier plan.* L'assistance technique aux cadres et mécanismes de pilotage de l'économie (budgétisation, planification, statistique, emploi, protection civile), est prodiguée dans le cadre d'une approche générique aveugle qui touche la population en général, et les groupes spécifiques au prorata de leur représentation dans celle-ci. Les activités opérationnelles, en revanche, sont plus ciblées. D'abord, des critères de pauvreté économique et de fragilité environnementale président au choix des zones géographiques d'intervention. Ensuite, les activités génératrices de revenus mettent un accent particulier, voire exclusif, sur les femmes qui constituent l'écrasante majorité des bénéficiaires à travers leurs coopérations. Pour autant, les logiques de pouvoir en place, défavorables aux femmes, ne sont pas vraiment déstabilisées, les interventions veillant à les respecter en laissant l'assistance aux femmes s'abriter sous l'autorité des chefs coutumiers locaux et d'élus masculins.

◆ Recommandations

103. ***Recommandation #1*** : *Accroître les ressources sur les interventions de croissance inclusive et de lutte contre la pauvreté pour créer une véritable dynamique d'influence.* Avec un quart du collectif budgétaire dédié mobilisé à mi-parcours du cycle, cette composante du programme reste sous-financée et voit sa résonance sur l'environnement affaiblie d'autant. Cette recommandation s'adresse au PNUD et sera mise en œuvre comme suit : (i) Transformer les résultats obtenus en produits marketing ; (ii) Identifier et approcher les partenaires susceptibles d'y être intéressés ; (iii) Diversifier les sources de financement en ciblant aussi les bailleurs non traditionnels comme le secteur privé, ou les partenaires moyen-orientaux du pays.

104. ***Recommandation #2*** : *Porter à l'échelle les interventions opérationnelles pour amplifier les impacts futurs du programme.* Si le programme imprime bien à ce niveau, il le fait hélas à très faible échelle, et devrait, si les ressources sont au rendez-vous, migrer de cette approche pilote vers une autre plus massive. Cette recommandation s'adresse au PNUD et à la partie nationale, et sera mise en œuvre comme suit : (i) Systématiser les apprentissages des expériences en cours ; (ii) S'appuyer sur les acquis visés en (i) pour cibler graduellement plus de villages et de communes dans les moughataas et wilayas déjà investis ; et/ou (iii) Cibler graduellement plus de maoughataas de wilayas en s'appuyant sur le profil de pauvreté.

105. ***Recommandation #3 : Améliorer la mise en contexte locale des activités opérationnelles pour mieux tenir compte des besoins des bénéficiaires et des caractéristiques de leur environnement spécifique.*** Le paquet de métiers apporté doit pouvoir être ajusté pour y insérer des activités choisies par les populations à la base. Cette recommandation s'adresse au PNUD qui doit la faire appliquer par les opérateurs, et sera mise en œuvre comme suit : (i) Inscrire dans le cahier de charge des prestataires l'obligation d'une identification de besoins participative avec les bénéficiaires ; (ii) S'assurer par le monitoring que cette clause est effectivement exécutée par les prestataires.

106. ***Recommandation #4 : Dédier des provisions de ressources et de temps aux ingénieries sociales d'accompagnement des investissements et de préparation de la sortie du programme.*** Il s'agit d'aider les bénéficiaires à développer eux-mêmes les mécanismes d'appropriation et de gestion durable des avantages des interventions. Cette recommandation s'adresse au PNUD et sera mise en œuvre comme suit : (i) Insérer dans le document de projet des indicateurs de performance d'ingénierie sociale ; (ii) Dédier des activités spécifiques à ces indicateurs de performance ; (iii) Dédier du temps et des ressources à ces activités ; (iv) Impliquer les services techniques de l'Etat dans les stratégies d'ingénierie sociale ; (v) Faire suivre par le monitoring cette dimension comme les autres investissements dans les interventions.

107. ***Recommandation #5 : Construire des synergies effectives avec les autres intervenants surtout au niveau opérationnel.*** Il s'agit de dépasser les jonctions de fait mais non coordonnées entre stratégies, au profit d'authentiques cadres et logiques de mutualité et de complémentarité, qui peuvent coûter du temps mais aussi générer de plus amples satisfactions pour les bénéficiaires. Cette recommandation s'adresse à la partie nationale et au PNUD, et sera mise en œuvre comme suit : (i) Sur une thématique ou dans une zone géographique, identifier/cartographier les différents intervenants réels et potentiels ; (ii) Rapprocher leurs planification et construire entre elles les subsidiarités possibles ; (iii) Fixer entre eux un cadre d'intervention et de monitoring concerté/harmonisé.

108. ***Recommandation #6 : Mettre en place et rendre disponibles les contreparties financières nationales pour faciliter les interventions et assurer leur couverture budgétaire dans l'après cycle vie.*** Dans la phase de projet, il s'agit de financer sur ce type de ressource la participation des nationaux aux interventions pour vider enfin le débat improductif mais récurrent sur les taux de prise en charge applicables aux représentants de la partie nationale dans les activités des projets. Dans l'après projet, cette contrepartie prévoira également de quoi assurer la continuité des acquis. Cette recommandation s'adresse à la partie nationale et sera mise en œuvre comme suit : (i) Prendre une disposition réglementaire appropriée ; (ii) Mettre en place les ressources de contrepartie correspondantes.

Enseignements tirés

109. ***Problématique de l'appropriation nationale*** : Les interventions en appui aux stratégies de croissance inclusive et de lutte contre la pauvreté sont opportunément distribuées entre niveau stratégique pour influencer les cadres de politique et niveau opérationnel pour améliorer les conditions de vie de bénéficiaires. Le défi de l'appropriation se pose dans les deux composantes tout en montrant des spécificités qui appellent une prise en charge différenciée. Le programme met en avant l'exécution nationale et ancre donc ses activités dans des structures nationales préexistantes, dont il est attendu qu'elles les portent et se les approprient pour faciliter la pérennisation des acquis qui en résultent.

110. Si au niveau stratégique où les structures sont robustes l'on pouvait légitimement s'attendre à une appropriation tout aussi immédiate et robuste, l'adhésion est au contraire relative, les interventions étant toujours regardées, et nommées d'ailleurs, des interventions de bailleurs, sur lesquelles l'on articule des demandes de prise en charge pour une bonne participation. Le débat sur les taux de prise en charge des cadres administratifs impliqués dans les activités des projets cofinancés par des bailleurs internationaux ressort régulièrement en marge de tout entretien de fond avec ces personnels sur le fond desdites interventions.

111. Au niveau local, celui des interventions opérationnelles, en revanche, l'adhérence est forte. Les populations restituent à l'évaluation que les microprojets leur appartiennent et qu'ils s'y investissent pleinement. Malgré tout, là aussi, persiste un énorme biais d'attente qui fait que ces bénéficiaires aussi attendent tout ou presque tout de leur partenaire. Dans certains cas, même lorsqu'existe une solution locale, accessible, entre leurs mains, les populations ne s'en tournent pas moins vers le bailleur pour résoudre le problème.

112. Ces deux mentalités posent aux interventions, aux programmes de partenariat en général, un défi d'appropriation qui mérite attention et réflexion. Les ingénieries sociales couplées à des mesures techniques spécifiques pourraient constituer des moyens de s'attaquer à ce défi. L'ingénierie sociale a manqué dans les interventions sous revue, du fait du manque de ressources et de temps sur des projets globalement à cycle très court. Or il faut des ressources et du temps pour accompagner les bénéficiaires et les aider à comprendre et faire leurs investissements mis en place, et les préparer à les pérenniser au-delà de la vie du programme qui les a apportés. En complément, pour le niveau stratégique surtout, il n'est pas inutile d'envisager la prise d'une mesure réglementaire gouvernementale faisant du financement de la participation des cadres nationaux aux activités des projets une dépense nationale couverte par des fonds nationaux de contrepartie.

113. ***Dynamique de pouvoir homme-femme*** : Les interventions opérationnelles montrent extérieurement des statistiques de genre très avantageuses, l'écrasante majorité des bénéficiaires sur le terrain étant des femmes. Ce profil s'explique par le fait que le choix a été fait de travailler à la base avec les coopératives féminines. Pour autant, cette approche ne ressort pas s'être attachée à modifier la nature des relations homme-femme qui sont encore très en défaveur de cette dernière, dans une société très conservatrice. La mission de terrain a observé que bien que les bénéficiaires soient les associations de femmes, toutes les séances de travail dans toutes les communautés visitées (12 au total) ont été placées sous les auspices du chef de village ou du maire, qui en était l'encadreur et le modérateur. Le programme devrait interroger cette situation et entrevoir les évolutions à y apporter, de manière douce et progressive, sans trop heurter les sensibilités ambiantes.

Annexes

1. Audit-trail (journal des commentaires)

Audit-Trail				
N°	Commentaires	Auteurs	Références	Réponses de l'Évaluateur
1.	Commentaires de forme	PNUD/CK/ML/ IB/MD	◆ Rapport	Tenus en compte, globalement : corrections subséquentes apportées !
2.	De quoi ? il me semble qu'il manque quelque chose	PNUD/CK	◆ vi	Cette phrase est correcte : "...ne dépende d'un type..." sous-entendu d'un type d'"outils et de perspectives" !
3.	'ils' fait référence à quoi ?	PNUD/CK	◆ viii	Accepté : correction effectuée !
4.	Je pense que quelque chose manque car je n'arrive pas à comprendre la phrase telle quelle. Le fait d'avoir une couverture géographique limitée est pour moi est positif car cela évite la dispersion. Il me semble que le consultant n'a pas la même vision.	PNUD/CK	◆ xi	La phrase est complète : ...imprimer de manière tangible signifie laisser des traces. Dans le contexte de ce propos, oui, une géographie limitée est bien un handicap pour un effet puisqu'elle en restreint le bénéfice !
5.	Y a-t-il des évidences (données) à ces affirmations ?	PNUD/CK	◆ xi	Sources détaillées dans le texte principal : elles sont à présent insérées dans ce résumé exécutif qui, il faut le rappeler, a vocation à être allégé !
6.	A mon avis, il serait plus pertinent que les programmes assurent eux-mêmes leur pérennité en réservant une partie des bénéfices à cela. L'expérience montre que la contrepartie gouvernementale n'est pas toujours versée et si elle l'est, les ministères l'utilisent souvent pour d'autres besoins.	PNUD/CK	◆ xxii	Aucune programme ne peut porter seul la pérennité de ses résultats : il peut aider la partie nationale à se préparer à pérenniser ; mais la pérennité est une responsabilité fondamentale, imprescriptible de la partie nationale, sauf à vouloir installer la coopération au développement dans une logique de substitution qui ne serait acceptable d'aucun point de vue.
7.	Je préfère leçons apprises que le PNUD utilise à tous les niveaux (pays, régional et HQ).	PNUD/CK	◆ 4.3.	"Enseignements" est pourtant le terme utilisé par les TDR de la mission : "L'identification et la documentation des enseignements qui en résultent en termes de bonnes ou de mauvaises pratiques" (TDR, Chapitre II, V et autres). Par ailleurs, le Guide d'Évaluation du PNUD, Édition de Janvier 2019, inclut dans le Rapport conforme ce qui suit comme dernière section de substance avant les annexes : « Enseignements tirés – Si besoin, le rapport doit inclure une discussion sur les enseignements tirés de l'évaluation, soit les nouvelles connaissances acquises à partir de la circonstance particulière (intervention, contexte, réalisation, même au sujet des méthodes d'évaluation) qui sont applicables à un contexte similaire. Les enseignements doivent être concis et basés sur des déductions spécifiques présentées dans le rapport. ». Cet extrait du Guide est repris in extenso dans les TDR de la mission.
8.	Le souci est que la mise en œuvre, notamment la gestion des moyens financiers est faite par le PNUD MRT. Dans beaucoup de pays, les fonds sont transférés à la partie nationale qui exécute et justifie les engagements faits. Le PNUD est associé dans le suivi de mise en œuvre. Ce qui est presque inexistant ici. On ne va pas me dire que les ministères ne peuvent pas mettre en œuvre des projets. Si c'est le cas après des dizaines d'années d'appui du PNUD, cela veut dire que le PNUD a échoué. On en parle depuis plusieurs années au PNUD mais ça n'avance pas ou peu. A mon avis, le développement transformationnel que le PNUD vise passe par le renforcement des capacités de nos partenaires à prendre en charge leur développement. Or, l'approche actuelle est que les bénéficiaires sont sous la tutelle du PNUD qui initie l'élaboration, la mise en œuvre, le	PNUD/CK	◆ xxiii	Cette opinion n'est pas conforme à ce que l'évaluateur a observé. Un rappel de principe d'abord sur la doctrine corporative d'intervention du PNUD. Elle est structurée autour des modalités directe et nationale, cette dernière étant, dans la pratique, la règle, l'autre l'exception. L'exécution directe (le PNUD planifie ou co-planifie, exécute et paie) ne s'applique en force que dans les États en crise, caractérisés par des structures nationales faillies ou faibles, ce qui n'est pas le cas de la Mauritanie. Hors contexte de crise, cette modalité s'applique aussi aux projets dits "Assistance électorale", sensibles et au timing aussi resserré qu'un cycle électoral où les produits doivent être délivrés dans un délai tendu, et autres interventions sous contraintes similaires. La modalité nationale correspond à ce que l'évaluateur a observé en général dans le cadre de cette mission (Ministère de l'Économie, ANPEJ, Opérateur AGR, etc.) : suite à une

	suivi et l'évaluation des projets/ programmes. Cela passe entre autres : achats des biens et services, paiements des prestataires,...			programmation d'initiative nationale accompagnée par le Bureau, des avances de fonds trimestriels sont faites aux partenaires d'exécution/bénéficiaires qui décaissent et justifient à posteriori, étant entendu qu'une justification non satisfaisante sur un trimestre est un motif de suspension du concours sur le trimestre suivant. Reste le sujet des "paiements directs" qui sont un sous-module optionnel prévu par le PNUD dans la modalité nationale et qui lui permet, en invoquant des exigences de sûretés fiduciaires spécifiques, ou en faisant valoir les avantages comparatifs de ses plateformes d'achat, de régler directement des services et des matières, qui s'insèrent toutefois dans une matrice de programmation construite par la partie nationale ou co-élaborée avec elle.
9.	C'est une demande légitime. Par exemple, au Burkina, ces incitations sont institutionnalisées par des décrets et prélevées sur la contrepartie nationale.	PNUD/CK	◆ xxiv	C'est exactement l'objet de la recommandation 6 !
10.	Le fait que cela passe par le maire ou chef du village n'est pas un problème. L'essentiel est que les bénéficiaires (ici les femmes) contribuent à la prise de décision qui les concernent	PNUD/CK	◆ xxvii	Il faut quand même se rendre compte qu'on parle d'égalité homme-femme et de dynamique de pouvoir entre les sexes ! Dans ce cadre, toucher les femmes à travers une autorité toujours masculine, contribue à pérenniser leur mise sous tutelle qu'il s'agit justement de desserrer, du moins lorsque l'on se situe au cœur des valeurs du SNU. Il y a donc problème, de ce point de vue, qui doit aussi être le point de vue institutionnel du programme (ce commentaire se comprendrait mieux venant d'un représentant de la partie nationale !). Le rapport ouvre une piste de réflexion en disant qu'il y a là un trait de culture qu'il faut savoir prendre avec tact, pour aider à le faire évoluer en douceur, sans violence inutile. Tel est le point d'articulation de cette leçon apprise.
11.	L'apport du projet APE pour l'effet évalué n'est pas mentionné bien qu'il soit pertinent. Par exemple, APE a assisté le Ministère des Finances à mettre en œuvre la nouvelle Loi Organique relative aux Lois des Finances. Cet appui a consisté à la révision et la sécurisation de l'application de préparation du budget appelé "TAHDHIR". TAHDHIR a pour objectifs : (i) d'améliorer la qualité du travail des différents acteurs du processus de préparation du budget de l'Etat ; (ii) de produire tous les états de restitution nécessaires à la préparation budgétaire ; et (iii) de permettre de raccourcir les délais d'exécution des travaux à chacune des étapes et d'anticiper l'évolution de la nomenclature budgétaire notamment le budget programme. APE a contribué à la finalisation du système de suivi de la SCAPP et à l'élaboration du rapport de mise en œuvre de la SCAPP pour 2018. Je propose que le consultant approche la coordinatrice du projet pour voir comment intégrer l'apport d'APE.	PNUD/CK	◆ Tab Perfor mances	Accepté : résultats Articulation Pauvreté Environnement (APE) mieux reflétés dans les rapports.
12.	Quelles sont les pistes pour combler ce gap ?	PNUD/ML	◆ 21	Objet de la recommandation 1
13.	12 communautés	PNUD/ML	◆ 41	Accepté : correction effectuée !
14.	C'est la world Vision		◆ 81	Accepté : correction effectuée !
15.	Expert Projet Promouvoir des emplois et d'autres moyens de subsistance respectueux de l'Environnement	PNUD/ML	◆ Annexe 3	Accepté : correction effectuée !
19.	MAEPSP (Ministère des Affaires Economiques et de la Promotion des Secteurs productifs), le Ministère des Finances et le Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme, etc.	PNUD/IB	◆ i	Commentaire non informé par le texte du CPD lui-même qui est cité ici littéralement : C'est bien mentionné "MEF" dans la matrice des résultats et des ressources du CPD : "National institutions in charge of economic affairs (MEF) have the capacity to design strategies,

				carry out inter-sectoral coordination, implementation and monitoring and evaluation of gender responsive public policies that create employment and livelihoods for the poor and excluded", y lit-on! Toutefois contenu du commentaire porté en note de bas de page.
20.	sous-évaluation.	PNUD/IB	◆ ii	Non accepté : en Français sous évaluation n'est pas synonyme de sous-évaluation : dans la première acception (celle du rapport) il est fait référence à la matière objet d'évaluation ; en ajoutant un trait d'union vous articulez l'idée de quelque chose évalué en dessous de sa valeur !
21.	Sur ces différentes entrées	PNUD/IB	◆ vii	Non accepté : Il s'agit bien de ... <u>ses différentes entrées</u> (les entrées de l'analyse citée plus bas dans la phrase
22.	La structuration de cette partie paraît mal conçue et ne permet pas une lecture harmonieuse et surtout éclairée du document. Les non-initiés s'y perdent facilement.	PNUD/MD	◆ Titre 4	Commentaire non informé par les outils d'évaluation du PNUD : cette structuration est demandée par le Guide d'Evaluation du PNUD Edition de Janvier 2019, reprise in extenso dans les Termes de référence de la mission. Merci de s'y reporter pour lire ce rapport qui doit s'y confirmer parce que devant être méta-évalué à partir de ce référentiel !
23.	A dissocier du point 4 et en faire de ch à part. je ne vois pas la pertinence de faire des recommandations et de la pertinence des sous ch de la conclusion. Chaque élément devrait être considéré séparément	PNUD/MD	◆ 4.1	Accepté : c'est le sous-titre Recommandations qui s'est glissé là par erreur ; en fait c'est la section Conclusions. Merci.
24.	Levier 1	PNUD/IB	◆ viii	Accepté !
25.	ProPEP (Programme Prioritaire Elargi du Président)	PNUD/IB	◆ viii	Inséré en note de bas de page !
26.	(mis en place avec l'appui du PNUD	PNUD/IB	◆ x	Le paragraphe ne parle que de ce qui est mis en place avec l'appui du PNUD !
27.	Une EPCV est organisée avec une périodicité de 4 ans en général, elle a été réalisée en 2020, est en cours de validation et ses résultats seront incessamment publiés	PNUD/IB	◆ x	Information mentionnée en note de bas de page !
28.	Un système d'informations sur les Marchés (SIM) Agricole existe et est mis à jour de manière régulière, et un SIM Bétail est mis en place mais non mis à jour de manière régulière ; Avez-vous visité la Direction des Systèmes d'Information agropastorales au MDR ?!	PNUD/IB	◆ x	Le Directeur des Systèmes d'Information Agricoles a dit textuellement : " Contrairement à tous ses voisins de la sous-région, la Mauritanie ne procède pas à un recensement agricole, ni à l'inventaire de son cheptel ". Si le SIM existe, alors il ne fonctionne pas : ce qui revient au même !
29.	Améliorées vs modifiées en bien	PNUD/MD	◆ xii	On est obligé de remplacer le premier par un synonyme exact et précis, car il a une occurrence trop élevée dans la littérature SN (limiter les répétitions en somme) !
30.	Y-a-t-il des données et estimations permettant cette affirmation ?	PNUD/MD	◆ xiii	Oui les données sont dans le paragraphe : le chef d'unité consacre du temps et de l'investissement sur le programme et lui évite de mobiliser quelqu'un à temps plein, ce qui serait beaucoup plus coûteux !.. et ainsi de suite : ces faits sont bien installés dans le paragraphe ici (Résumé Exécutif) et plus longuement dans le corps du texte.
31.	programme vs Unité	PNUD/MD	◆ xiii	En fait l'on parle d'Unité ici comme cadre de gestion pour éviter toute confusion avec le programme substantiel !
32.	Unité monétaire ???	PNUD/MD	◆ xiv	Accepté : USD précisé
33.	Pérennité vs durabilité	PNUD/MD&IB	◆ xv	Pérennité est usité ici pour limiter la répétition puisque le mot durabilité est déjà présent dans le titre de la sous-section !
34.	En dehors des ressources, il faudra également mettre en évidence l'expertise, à même de prendre le relais. Outre l'aspect participatif en amont, le renforcement des capacités a-t-il suivi ?	PNUD/MD	◆ xv	Ce sont ces dimensions, surtout le renforcement de capacités qui sont visées dans l'ingénierie sociale ! (une parenthèse est ouverte dans le texte à présent pour expliciter davantage).

35.	D'autres mécanismes de financement innovant, ne serait-ce qu'au niveau local, doivent être explorés	PNUD/MD	◆ xvii	La recommandation sollicite déjà des bailleurs non traditionnels (secteur privé et les moyen-orientaux) ce qui est tout de même innovant ! au niveau local (moughatas et wilayas, communes, y'a-t-il des bailleurs tant que cela ?...l'évaluateur n'en a pas trouvé ! Si niveau local veut dire au niveau du pays (par différence d'avec l'extérieur)le secteur privé rentre dans cette catégorie.
36.	Le garant de l'appropriation est la co-conception et la mise en œuvre participative. Mais également la responsabilisation à toutes les échelles	PNUD/MD	◆ xxiv	Tout cela est relevé précédemment, mais cela n'empêche pas le défi de l'appropriation de persister : c'est pour cette raison qu'il en est fait un point de débat et de réflexion pour les interventions futures !
37.	D'où la nécessité de mettre souvent l'accent sur les stratégies locales et valoriser les potentialités in-situ	PNUD/MD	◆ xxv	Ce qui découle plutôt de ce cas précis c'est la nécessité de renforcer l'ingénierie sociale en termes de renforcement de capacités et de développement institutionnel des bénéficiaires qui sont déjà des structures locales !
38.	les objectifs visent....	PNUD/MD	◆ 16	Non, cela est abusif en français, car redonnant : l'objectif est déjà la visée, donc il ne peut plus viser ; le texte dit à juste titre ...les objectifs incluent... sous-entendu entre autres... !
39.	Les R. humaines et la proactivité auraient pu/dû être considérés	PNUD/MD	◆ 26	Accepté :insertion effectuée !
40.	La mesure dans laquelle	PNUD/MD	◆ 30	Non, cela s'écrit bien en deux mots distincts : dans la quelle...
41.	Il s'agit de questions classiques communes à toutes les évaluations et qui auraient pu être mises en annexe	PNUD/MD	◆ Chap.4	Le sommaire de rapport demandé dans les TDR et le Guide d'Evaluation du PNUD demande de les mettre ici, précisément à cet endroit !
42.	La logique d'échantillonnage ainsi démontrée me semble peu rigoureux pour donner un caractère représentatif	PNUD/MD	◆ 41	L'échantillonnage est rigoureux, ce qui n'empêche pas qu'il ait des limitations ; il est guidé par le délai imparti et l'accessibilité relative des villages ; il s'agit aussi d'une évaluation qualitative ; cela dit le critère clé de l'inclusion a été vérifié avec une représentation de tous les types d'intervention dans le cadre de ce sous-programme/
43.	La limitation est surtout accentuée par le fait que toutes les sources sont de près ou de loin partie prenante. En outre, la méthodologie d'échantillonnage me semble peu rigoureuse. Par conséquent, la part de subjectivité est très élevée. En tenir compte dans les conclusions.	PNUD/MD	◆ 47	1.) Sources liées au programme : ce sont justement ces sources liées au programme qui sont recherchées : d'autres ne connaîtraient pas assez le programme pour en parler 2.) L'échantillonnage ne peut pas corrompre le rapport : il porte sur les visites opérationnelles uniquement, même pas sur les données primaires en général ; il faut savoir par ailleurs que les évaluations qualitatives sont basées pour 70% sur des données secondaires validées (les rapports sur le programme). 3.) Enfin la triangulation (confrontation des différentes sources permet, comme il est clairement dit dans la section mitigation de relativiser les limites de chaque source) !
44.	ceci pose la question de la capitalisation des expériences passées. A-t-on suffisamment bâti sur l'existant et tirer les leçons du passé ? l'impact, dans le contexte actuel ne peut être que le résultat d'une chaîne, donc allant au-delà d'un seul programme. La nécessité de relativiser est alors de mise	PNUD/MD	◆ 53	C'est tout le propos ici !
45.	ainsi que leur expertise de prendre le relai pour la suite. En quelque sorte leur capacité d'assurer le SAV.	PNUD/MD	◆ 54	Tout ceci rentre dans l'appropriation, y compris en particulier les capacités techniques !
45.	Appréciation personnelle de l'évaluateur. A confronter avec les rapports produits	PNUD/MD	◆ Titre Deduct ions et conclus ions	Oui une évaluation sans jugement de l'évaluateur n'est pas recevable : les faits démonstratifs sont donnés plus bas ! Par ailleurs ce titre est prévu tel quel dans le template de rapport du PNUD/Bureau Indépendant de l'Evaluation

	Ils sont renseignés en 2020 par la dernière et récente EPCV dont les résultats sont en cours de validation et seront incessamment publiés	PNUD/IB	◆ 72	Information inséré en note de bas de page, comme dans le Résumé Exécutif !
47.	Ceci démontre à nouveau que les impacts ne peuvent être à l'actif d'un seul projet et suscite la nécessité de la capitalisation des expériences en cours ou passées. A relier avec le paragraphe	PNUD/IB	◆ 77	On parle des acquis, ce qui est toujours dans la logique de la contribution ! Ce ci est clairement dit dans le rapport. L'on a même rapporté que sur le terrain le programme procède à des adductions sur des réseaux préexistants...
48.	Emboitement d'échelles. Comment faire pour y remédier ?	PNUD/MD	◆ 81	Non, le problème n'est pas l'emboitement, mais le fait que les interventions s'emboîtant, les intervenants ne se mettent pas ensemble pour autant ; Côté remédiation : une recommandation est faite sur le point !
49.	S'appuyant essentiellement sur une stratégie de mobilisation des ressources et un renforcement des capacités	PNUD/MD	◆ 86	Les ressources ne sont pas une panacée ; les capacités désincarnées, non plus : il faut une ingénierie sociale qui englobe le tout et met du liant et de l'âme pour faire tenir l'édifice !
50.	Plutôt parler d'équité. La discrimination est par essence péjorative.	PNUD/MD	◆ 89	Discrimination positive est bien l'expression consacrée es : la péjoration est justement jugulée par l'adjectif "positive"

2. Termes de référence pour l'évaluation



PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT DESCRIPTION DU POSTE

I. Information sur le poste

Titre du poste : Recrutement d'un(e) consultant(e) International(e) pour Analyse des interventions du PNUD en appui à la conception et à la mise en œuvre, S&E de politiques publiques pro-pauvres

Type de contrat : Contrat Individuel

Lieu de travail : Nouakchott, Mauritanie

Superviseur : Chargé de S&E PNUD

Durée de la mission : 30 jours ouvrables

Date de démarrage : 22 juillet 2020

I. Contexte

La République Islamique de Mauritanie compte une population de 3.537.368 d'habitants [RGPH, 2013], répartis inégalement sur un vaste territoire de 1,03 million de km², désertique à plus de 75%. Les principales ressources budgétaires du pays proviennent de la pêche et des activités extractives (fer, cuivre et or). L'incidence de la pauvreté se situe à 31% selon la dernière Enquête Permanente sur les Conditions de Vie (EPCV) 2015 (44,4% en milieu rural et 16,7% en milieu urbain). Elle est de 32,3% chez les hommes et 27,4% chez les femmes. La répartition de la richesse nationale reste marquée par des inégalités importantes, même si la tendance est à la baisse comme le montre l'évolution de l'indice de Gini qui est passé de 38% en 2000 à 34% en 2014.

L'IDH 2018 de la Mauritanie se situe à 0,527 positionnant le pays au 161ème rang sur 189 pays [RMDH 2018].

Sur le plan macroéconomique, la croissance économique s'est atteinte en 2018, 6,9 %, grâce à l'adoption de politiques rigoureuses et la mise en œuvre de réformes structurelles qui s'est traduite par l'augmentation 11,05% entre 2018 et 2019 des investissements prioritaires dans les secteurs sociaux et les infrastructures (18,1 milliards MRU à 20,1 Milliards MRU) [Mission FMI, 10/2019].

La Mauritanie, avec un PIB de 5,2 Mds USD en 2018, compte parmi les pays les moins avancés (PMA). Le PIB s'est amélioré d'un demi-point (de 3 % en 2017 à 3,6 % en 2018) associé à une augmentation de l'inflation (2,3% en 2017 à 3% en 2018). Le PIB par habitant demeure modeste (1 143 USD fin 2018), soit un niveau en dessous de la

moyenne d'Afrique subsaharienne (1776 USD). La mise en place d'un nouveau cadre de politique monétaire et l'assouplissement du taux de change ont contribué à amortir les chocs extérieurs, contribuant à préserver les réserves officielles, et soutenant la croissance et la compétitivité. Basée essentiellement sur les secteurs extractifs, notamment du fer, et halieutiques, l'économie mauritanienne est structurellement volatile. Couplée à la mise en œuvre de réformes structurelles dans le cadre du programme avec le FMI signé en décembre 2017, la découverte d'un gisement gazier en off-shore profond à la frontière avec le Sénégal offre de nouvelles perspectives de croissance.

Malgré les avancées, les défis demeurent dont la détérioration du marché du travail, entravé par la ségrégation en termes d'équité d'accès du genre, la marginalisation des jeunes et l'ampleur du secteur informel [[Stratégie nationale de l'Emploi, Ministère de l'Emploi/BIT/BAD, 2017]].

Selon les données de l'Enquête Nationale de Référence su l'Emploi et le Secteur Informel (ENRE-SI) de 2017, le taux de chômage se situe à 11,8% (10,9% masculin et 13,3% féminin). La Mauritanie occupe la 139^{ème} position sur un total de 163 pays dont l'indice d'inégalité de genre est disponible.

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

Le pays a été régulièrement confronté à des sécheresses sévères depuis les années 1970 et une accélération dramatique de la désertification qui a conduit à une sédentarisation anarchique de la population, notamment en zones urbaines. Ces dernières années ont été aussi marquées par des inondations et des vagues de chaleur liées au changement climatique. Ces phénomènes qui affectent négativement les moyens d'existence (agriculture et l'élevage) ont accentué la dégradation des conditions de vie socio-économiques des populations, notamment en milieu rural où se concentre la pauvreté. A cela, il faut ajouter la surexploitation des ressources naturelles (forêts, produits halieutiques,...) et des nouveaux défis environnementaux liés à l'exploration/ exploitation des hydrocarbures off-shore et l'orpaillage basé sur l'utilisation du mercure. Enfin, l'assainissement liquide et la gestion des déchets solides en milieu urbain posent des problèmes socio-économiques et environnementaux.

Sur le plan de l'égalité genre, la faible implication des femmes dans les affaires publiques demeure un handicap pour le développement car leur participation dans ce processus est une condition nécessaire pour une croissance durable, juste et équitable. Au niveau de l'Administration en Mauritanie, il est noté qu'il existe une faible participation des femmes aux postes de décision. Selon les données de 2017, La représentation des femmes dans l'administration publique est 20.00% pour la grade de Directeur General, Directeur Adjoint (Grade A), Chef de service 29.03% (Grade B) et Chef de division 33.98% (Grade C) .

La politique des quotas constitue une évolution considérable au niveau des textes et a permis des résultats importants par rapport à la présence des femmes dans les listes municipales et législatives candidates au niveau des élections de 2006-2007, de 2013 et de 2018. Les résultats des élections 2018 montrent que la représentativité des femmes au niveau global est de 35,49% sur le nombre global des postes électifs. Toutefois, la représentativité des femmes au niveau des postes de députés au niveau départemental et sur la liste nationale de député avec respectivement 6,19% et 15% restent faibles. Ces chiffres cachent également des disparités importantes de la place de la femme dans le

leadership par exemple, sur les 15 présidents de Conseils régionaux, une seule femme préside le Conseil régional de Nouakchott (source : CENI).

Sur le plan de la participation de la femme à l'économie, Le secteur formel emploie 13,56% de la population occupée. Les taux d'activité et d'emploi n'ont pas progressé, et ceux qui sont exclus du progrès social, à savoir notamment les jeunes, les femmes et les travailleurs pauvres, sont de plus en plus marginalisés. L'emploi du secteur formel est principalement masculin avec un taux de 78%. Selon les données officielles, les femmes actives occupées dans le secteur formel représentent 35,2% de la population active occupée et elles résident majoritairement en milieu rural. Selon l'activité, les femmes sont principalement occupées par les activités de l'agriculture (43,5%), du commerce (26,1%), par des activités de couture, de coiffure ou de henné (5,4%). Si on ne prend pas en considération l'économie des soins¹⁹⁶, le taux d'occupation des femmes est de 25,1% largement inférieur à celui des hommes (58,4%). Quant au secteur formel, Il est estimé que le secteur formel, dans l'économie mauritanienne, emploie environ 46,8 % de la population active selon le BIT (2014). Cependant, la dimension et la contribution au PIB du secteur informel et des travaux non rémunérés exercés par les femmes, notamment dans l'économie des soins (travaux ménagers, champêtres, etc.), restent inconnues.

En plus, à l'instar des autres pays du Sahel, la Mauritanie est aussi un pays marqué par des difficultés et des défis majeurs qui peuvent être regroupés en trois principales catégories : les enjeux climatiques, les enjeux démographiques et migratoires, les enjeux sécuritaires. Sur le plan sécuritaire, le Pays appartient à la zone du Sahel, confrontée depuis quelques années au phénomène du terrorisme et l'extrémisme violent, même s'il a été relativement épargné ces derniers des attaques terroristes.

A ces innombrables défis socio-économiques et environnementaux, s'est ajoutée depuis mars 2020, la crise sans précédent de la pandémie du corona virus ou COVID-19.

A la date du 07 Mai, le Pays a enregistré un cumul de 8 cas confirmés (5 femmes et 3 hommes) et le Pays a réalisé près de 200 tests. S'il apparaît relativement moins touché sur le plan sanitaire par rapport à ses voisins (le Maroc, XX cas, l'Algérie, Le Sénégal et le Mali), le Pays a été rudement frappé par la crise. Selon le Ministère de l'Economie et de l'Industrie, l'économie mauritanienne subira une contraction du PIB de 2% alors que le Pays tablait auparavant sur une croissance de 6%. Le déficit budgétaire est estimé à 5% [déclaration du Ministre de l'Economie, 3 juin 2020, www.economie.gov.mr].

L'impact de la crise est surtout ressenti sur les couches les plus vulnérables de la population où l'économie informelle domine, secteur qui a été durement touché par les mesures de confinement décidées par les autorités pour enrayer la propagation du virus.

En développant son programme de coopération 2018-2022, le PNUD s'est engagé soutenir la stratégie de développement à long terme de la Mauritanie (SCAPP 2016-2030), notamment en poursuivant une croissance économique partagée et durable et d'aider le pays à rompre les cycles d'inégalité et de pauvreté, en particulier dans les zones rurales.

Ainsi, l'appui du PNUD a permis au Ministère en charge du pilotage de l'économie et du développement de d'assurer la coordination de la mise en œuvre et le suivi régulier de la SCAPP 2016-2030 et des ODD, à travers les 46 cibles prioritaires intégrées dans la stratégie. La mise en œuvre de la SCAPP a permis d'obtenir des résultats probants notamment en termes :

- d'amélioration du climat des affaires avec un classement à la 148ème place sur 190 pays dans le Doing Business 2018
- Une amélioration de la compétitivité des industries Mauritaniennes (13) grâce au développement d'un préfixe pays (code barres) par le Ministère du Commerce, de l'Industrie et du tourisme
- Le PNUD a accompagné le Ministère des Finances dans la mise en oeuvre de la nouvelle Loi Organique relative aux Lois des Finances adoptée en 2018. Cet appui a consisté à la révision et la sécurisation de l'application de préparation du budget appelé "TAHDHIR". TAHDHIR permet: (i) d'améliorer la qualité du travail des différents acteurs du processus de préparation du budget de l'Etat ; (ii) de produire tous les états de restitution nécessaires à la préparation budgétaire ; et (iii) de raccourcir les délais d'exécution des travaux à chacune des étapes et d'anticiper l'évolution de la nomenclature budgétaire notamment le budget programme.

- Des progrès ont été réalisés en fiscalité environnementale au travers de l'élaboration d'un pre-projet de loi et d'une étude et la formation des cadres de la Direction Générale des Impôts et de certains secteurs (pétrole, mines et énergie, environnement) sur cette fiscalité.
- Des progrès réalisés dans l'amélioration des conditions de vie des populations de base (accès aux services sociaux de base, infrastructures...) comme identifié dans le rapport de mise en oeuvre de la SCAPP pour les années 2017-2018, élaboré et validé à travers un processus inclusif incluant tous les acteurs au développement (Administration, partenaires, société civile, secteur privé, élus locaux...). Le rapport a également permis de suivre les avancées dans la mise en oeuvre des cibles ODD prioritaires et intégrées dans la SCAPP et d'identifier les chantiers qui nécessitent une attention particulière et des ajustements éventuels afin d'atteindre les objectifs..
- Les capacités des acteurs de l'emploi sont renforcées grâce à l'identification des critères et des besoins du marché et des gaps en matière de adéquation profil - emploi à travers la réalisation d'études sur les profils de l'emploi en Assaba, Brakna et Nouakchott.
- Les capacités de résilience des populations sont renforcées (plus de 10.000 personnes sont renforcées dans 72 villages) à travers la mise en place de plans de contingences, la formation sur les risques de catastrophes naturelles et sur les techniques de collectes et transmission des données sur les risques.

A mi-parcours de son programme de coopération, le PNUD envisage de conduire une analyse des résultats obtenus à travers ses interventions en matière de soutien aux efforts de la Mauritanie pour la conception, la mise en oeuvre de politiques publiques pro-pauvres. Elle devra faire ressortir les acquis, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, les contraintes et les leçons apprises, permettant de capitaliser pour une seconde phase.

Dans ce cadre, le Bureau du PNUD cherche à recruter une équipe de consultants (un consultant international, chef d'équipe et un consultant national d'appui) pour conduire une mission d'évaluation des interventions du PNUD en appui à la conception et à la mise

en œuvre, S&E de politiques publiques pro-pauvres. Les présents termes de référence serviront pour le recrutement et l'encadrement de la mission du consultant international.

Objet de l'évaluation

Cette évaluation d'effet intervient à mi-parcours de la mise en œuvre du Programme 2018-2022. Elle a pour objet d'examiner dans quelle mesure l'appui du PNUD permis aux institutions nationales en charge du pilotage économique de concevoir et de mettre en œuvre des politiques publiques qui contribuent à une croissance inclusive et durable. Elle doit permettre d'identifier les facteurs critiques, les processus et les décisions ayant un impact global sur les objectifs de développement et établir une liste des bonnes pratiques en termes de réalisation des objectifs ainsi que de recommandations applicables pour une future programmation.

Les conclusions et recommandations serviront à alimenter la planification stratégique et à contribuer au positionnement stratégique du PNUD comme partenaire pertinent au regard des défis de développement de la Mauritanie.

L'évaluation sera réalisée par des consultants indépendants. Elle sera basée sur les directives prescrites et internationalement reconnues en matière d'évaluation, notamment, les normes et directives d'éthique du Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation (UNEG).

Le Bureau du PNUD Mauritanie, le Ministère de l'Economie et de l'Industrie et les autres partenaires nationaux impliqués dans le programme de coopération PNUD Mauritanie seront les principaux utilisateurs des résultats de cette évaluation.

Objectifs et portée de l'évaluation

L'objectif de cet exercice est d'évaluer les résultats, les réalisations, défis et leçons apprises de la mise en œuvre des interventions du PNUD en Mauritanie en matière de conception, de mise en œuvre et de suivi évaluation de politiques publiques pro-pauvres dans le cadre de son programme de pays 2018-2022. Les conclusions de cette évaluation permettront au PNUD :

- de s'assurer de l'opportunité de son intervention dans le domaine;
- d'adapter ses stratégies et approches d'intervention pour obtenir les meilleurs résultats;
- Faire le point sur le partenariat développé au cours de la période écoulée (résultats atteints et objectifs à atteindre) ;
- Analyser les parties prenantes et leurs rôles et contributions dans les résultats atteints ;
- Apprécier la contribution de l'intervention du PNUD en la matière et son positionnement stratégique ;
- Analyser la prise en compte effective de la dimension Genre et des personnes vulnérables en la matière ;

Pour ce faire, l'évaluation passera en revue l'appui du PNUD aux institutions nationales en matière de conception, de mise en œuvre et de suivi évaluation de politiques publiques pro-pauvres durant la période (2018-2020).

L'équipe de consultants effectuera, entre autres, les tâches ci-après :

- Documenter l'efficacité, l'efficacités, la durabilité, la pertinence et l'impact des interventions du PNUD dans le domaine et durant la période sous revue ;
- Documenter les leçons apprises;

- Collecter les données et appuyer la définition de situations de référence pour mesurer les progrès et les résultats de mise en œuvre de futurs programmes dans le domaine ;
- Faire des recommandations stratégiques et opérationnelles pour améliorer l'impact et la mise en œuvre des interventions futures dans le domaine.

II. Fonctions / Résultats clés attendus

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

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

- L'analyse de l'intervention du PNUD en appui à la conception et à la mise en œuvre, S&E de politiques publiques pro-pauvres et des progrès réalisés dans ce domaine et sous quelle forme poursuivre cette intervention ;
- L'identification des facteurs externes ou internes ayant influencé positivement ou négativement l'atteinte de l'objectif ;
- Les lacunes, le cas échéant, qui ont empêché le Programme d'atteindre les résultats attendus ;
- Les stratégies de partenariat développées et leur efficacité ou non pour l'atteinte de l'objectif ;
- L'identification et la documentation des enseignements qui en résultent en termes de bonnes ou de mauvaises pratiques ;
- La typologie de résultats sensibles réalisés : ciblage, responsives et/ou transformatifs
- La définition d'orientations claires, d'objectifs à atteindre, d'actions à entreprendre, de partenariat à développer ainsi que, toute autre information, suggestion ou recommandation pertinente pour de meilleurs résultats ;
- Les implications de la crise COVID-19 sur les interventions du PNUD dans ce domaine, en termes de contenu et d'approche.
- Les acquis, les contraintes et les leçons apprises sont identifiés ;
- Tout élément jugé nécessaire pour une appréciation complète de l'action du PNUD déjà passée et une bonne orientation de celles à venir en vue de renforcer les capacités des institutions nationales en matière de conception, de mise en œuvre et de S&E de politiques publiques pro-pauvres.

- Des recommandations aidant à capitaliser sur les programmations futures ;
-

Le rapport d'évaluation devra, au minimum, inclure les éléments suivants :

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

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

III. Durée de la mission et lieu de travail :

La durée de la mission est de trente (30) jours.

IV. Méthodologie

L'évaluation sera conduite par un(une) consultant(e) international(e). Ce/ Cette consultant(e) est responsable de la conduite de la mission et de la production de tous ses livrables. Il/ Elle sera appuyé(e) dans sa mission par un(e) consultant(e) national(e) avec qui, ils forment l'équipe de mission.

Les deux consultant(e)s devront être indépendant(e)s et n'ayant pas été associé(e)s ni à la formulation, ni à la mise en œuvre d'aucun des projets du Programme PNUD Mauritanie durant la période couverte. L'équipe doit recourir à toute la panoplie d'outils disponibles pour collecter et analyser les informations pertinentes pour l'évaluation. La méthodologie devra se baser, en particulier sur :

- Une combinaison de méthodes et d'instruments d'évaluation à la fois qualitatifs et quantitatifs.
- Un examen documentaire de toute la documentation pertinente. Il s'agirait notamment d'examiner les documents suivants :
 - Le document de la SCAPP
 - L'UNDAF
 - Les stratégies sectorielles que le programme a appuyé
 - Documents de projet
 - Théorie du changement des documents de Programme de Pays et leurs cadres de résultats.
 - Rapports sur l'assurance de la qualité des programmes et des projets.
 - Plans de travail annuels.
 - Rapports consolidés trimestriels et annuels.

- Rapport de suivi axé sur les résultats.
- Rapports de suivi technique/financier.
- Entretiens semi-structurés avec les principales parties prenantes, notamment les principaux homologues gouvernementaux, le donateur ou ses représentants, les représentants des principales organisations de la société civile si pertinent, et les partenaires d'exécution :
 - Élaboration de questions d'évaluation sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité, conçues pour différentes parties prenantes à interroger.
 - Discussions avec des informateurs clés et des groupes de discussion avec des hommes et des femmes, des bénéficiaires et des intervenants.
 - Toutes les entrevues doivent être menées en toute confidentialité et dans l'anonymat. Le rapport d'évaluation final ne devrait pas attribuer de commentaires particuliers à des personnes.
- Enquêtes et questionnaires incluant les participants aux programmes de développement, et/ou des enquêtes et questionnaires impliquant d'autres parties prenantes aux niveaux stratégique et programmatique.
- Visites sur le terrain et validation sur place des principaux résultats et interventions tangibles. Ces visites de terrains sont réalisées sur un échantillon des interventions du programme sur le terrain et en concertation avec les responsables du Bureau.
- 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.

Le rapport provisoire sera partagé avant la tenue de la réunion et un délai maximum d'une semaine, parallèlement à la préparation de la réunion, sera accordé aux différents partenaires concernés pour faire part de leurs commentaires et observations ou en les envoyant directement aux consultants ou au PNUD.

Questions d'évaluations

Pertinence : les interventions du PNUD dans le domaine objet d'évaluation font-elles les bonnes choses ?

Dans quelle mesure les objectifs et la conception de l'intervention répondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, nationaux et partenaires / institutions, et continuent de le faire si les circonstances changent.

Cohérence : quel est le rendement des interventions ? dans quelle mesure les interventions du PNUD sont en cohérence avec d'autres interventions dans le Pays.

Efficacité : dans quelle l'intervention a atteint ou devrait atteindre ses objectifs et ses résultats, y compris les résultats différentiels entre les groupes.

Efficience : Comment les ressources sont-elles utilisées ?

Dans quelle mesure l'intervention donne ou est susceptible de donner lieu se traduit de manière économique et opportune.

Impact : Quelle différence fait l'intervention ? dans quelle mesure l'intervention a généré ou devrait générer des effets positifs ou négatifs importants, voulus ou non, de niveau supérieur.

Durabilité: Les avantages dureront-ils ?

Dans quelle mesure les avantages nets de l'intervention se poursuivent ou se maintiendront probablement, en vue d'assurer leur bonne continuité, leur réplication ou leur extension au niveau des collectivités territoriales et les autres Institutions impliquées.

De quelle manière les intérêts pour l'égalité du genre, ont été pris en compte par les principales parties prenantes.

Questions d'évaluation transversales

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

Égalité entre les sexes

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

Les questions clefs de l'évaluation et les réponses devront être résumées dans une matrice de l'évaluation qui devra être présentée dans le rapport de démarrage de la mission et validée par le PNUD.

Dispositions particulières pour adapter la méthodologie pendant la crise COVID-19 :

Compte tenu du contexte actuel de la pandémie du COVID-19, la méthodologie de la mission y compris, les outils seront adaptés au contexte pour garantir la qualité des produits et pour s'assurer du respect des normes et principes en pareils circonstances.

Ainsi, durant cette mission, le PNUD et l'équipe d'évaluation s'assureront du respect du principe de « Ne pas nuire ». Durant toute la mission, la vie et le bien être de toutes les parties prenantes à la mission, sera pris en priorité.

Si la mission devait s'effectuer durant la période de restrictions actuelles de voyage et des mesures de confinement en vigueur, les dispositions suivantes devront être adoptées :

- Les efforts de collecte de données, les réunions d'équipe et l'engagement du consultant international avec le PNUD et les autres parties prenantes se dérouleront virtuellement. Le consultant international s'appuiera sur le consultant national pour soutenir la collecte de données grâce à leur contact précoce avec les répondants locaux. Le consultant national fournira les efforts nécessaires à encourager et faciliter la participation des répondants locaux, dont certains connaissent peut-être moins les plates-formes distantes et qui peuvent être réticents à interagir via les nouvelles plates formes technologiques.
- L'étude de cas sera réalisée par l'équipe de consultants, mais toutes les activités se dérouleront via des plateformes distantes. Des visites de vérification par le consultant national peuvent être effectuées, mais cela dépendra entièrement de l'état de la pandémie dans le pays.
- Le consultant international, chef d'équipe est tenu de faire le point dans le rapport de démarrage sur la mise à jour de la méthodologie en fonction de l'évolution de la situation du Corona Virus dans le Pays. Dans ce rapport devront être traitées les questions de risque plus élevé que d'habitude que le plan d'évaluation soit soumis à des changements imprévus en cours de route, le risque plus élevé d'obtenir trop peu de données (quantité et qualité) en raison des défis de validation et des défis probables posés par les faibles capacités d'Internet.

V. Livrables :

Le principal résultat de ce travail est un rapport final d'évaluation, ne dépassant pas 40 pages, hors annexes. Le rapport d'évaluation devra, au minimum, comporter les parties suivantes : un résumé analytique d'un maximum de trois pages, une introduction, une description de la méthodologie d'évaluation, une analyse de la contribution et des recommandations précises quant aux interventions à développer sur la base des besoins et priorités identifiées ainsi que les leçons apprises. Le résumé devra faire la synthèse des constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation.

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

- L'analyse de l'intervention du PNUD en appui à la de conception, la mise en œuvre et le suivi évaluation de politiques publiques pro-pauvres, et des progrès réalisés dans ce domaine et la nécessité ou non de poursuivre l'intervention ;
- L'identification des facteurs ayant influencé positivement ou négativement l'atteinte de l'objectif ;
- Les stratégies de partenariat développées et leur efficacité ou non pour l'atteinte de l'objectif ;
- L'identification et la documentation des enseignements qui en résultent en termes de bonnes ou de mauvaises pratiques ;
- La définition d'orientations claires, d'objectifs à atteindre, d'actions à entreprendre, de partenariat à développer ainsi que, toute autre information, suggestion ou recommandation pertinente pour justifier si l'intervention du PNUD en la matière doit être poursuivie ou non, sous quelles formes le cas échéant ;

- Tout élément jugé nécessaire pour une appréciation complète de l'action du PNUD déjà passée et une bonne orientation de celles à venir en vue de contribuer, de manière efficiente aux résultats attendus.

Les annexes comprendront l'ensemble des outils et méthodes utilisés pour la collecte et l'analyse des informations et données dans le cadre de l'évaluation, les documents et autres sources utilisés, les structures et personnes rencontrées, ainsi que toute autre information permettant de soutenir les analyses afin d'apprécier et de comprendre les conclusions et recommandation de l'évaluation.

Le rapport provisoire de l'évaluation qui aura déjà fait l'objet d'échanges avec le PNUD et les partenaires du MEI au cours de la mission, sera partagé lors d'un atelier de partage qui regroupera les partenaires d'exécution et les autres partenaires intervenant sur la thématique, avec les représentants du bureau PNUD. Outre le rapport, une présentation PowerPoint sera demandée, retraçant le processus, les objectifs et les principales conclusions et recommandations. Cette présentation sera faite au cours de l'atelier de partage et à la réunion de débriefing. A l'issue de ces rencontres, le rapport final de l'évaluation, intégrant les observations et commentaires retenus, sera soumis.

Il est attendu les produits suivants aux termes de la mission :

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

- Un rapport provisoire à soumettre 15 jours après l'adoption de la méthodologie.
- Une présentation à la réunion de partage du rapport provisoire et un rapport de l'atelier
- Un rapport final incluant un résumé du rapport ainsi que tous les documents annexes, et tenant compte des commentaires et suggestions apportés par le PNUD, le gouvernement et les différents partenaires concernés.
- Audit-trail : traitement des commentaires des parties dans le rapport

Un résumé assorti d'infographiques permettant de saisir de manière rapide et claire les infos clefs de l'évaluation à l'attention des décideurs du commanditaire.

Les différents rapports et présentations devront être effectués en français.

VI. Compétences

- Capacité à travailler en équipe, et de communiquer aisément ;
- Faire preuve d'initiative, de réactivité, d'objectivité, d'organisation et avoir une bonne méthodologie dans l'exécution du travail.

VII. Qualification	
Education	Diplôme universitaire au moins Bac+5 en sciences sociales, statisticien-économiste, de préférence spécialiste en évaluation de politiques publiques pro-pauvres
Expérience:	<ul style="list-style-type: none"> • Un minimum de dix (10) années d'expérience professionnelle dans le domaine des évaluations stratégiques et de programme, de la planification, de la coordination et la direction d'activités relatives à la recherche et au développement ; • Une bonne connaissance et une expérience prouvée en conduite d'évaluations sur les questions de politiques publiques, de pauvreté • Une expérience avec le Système des Nations Unies, en particulier le PNUD et une bonne connaissance de son mandat est un atout ; • Une bonne expérience en conduite d'évaluation en situation de crise est vivement souhaitée •
Langues :	La maîtrise du Français et la connaissance de l'Arabe et de l'Anglais est un atout

VIII. Grille d'évaluation	
Critères	Points maximum
Pertinence des qualifications académiques	15
Expérience générale	20
Expérience professionnelle dans des missions similaires	35
Pertinence de la méthodologie proposée	30
Total	100

IX. Signatures- Certification des descriptions du poste

Incumbent <i>(if applicable)</i>		
Name	Signature	Date
Name :	Signature	Date
Name :	Signature	Date

Annexes :

Annexe 1 : Exemple de Matrice d'évaluation

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

Annexe 2 : Contenu du rapport de démarrage

1. Contexte illustrant la compréhension du projet/résultat à évaluer.
2. Objectif, but et portée de l'évaluation. Un énoncé clair des objectifs de l'évaluation et des principaux aspects ou éléments de l'initiative à examiner.
3. Critères d'évaluation et questions. Les critères que l'évaluation utilisera pour évaluer le rendement et la justification. Les parties prenantes à rencontrer et les questions d'entretien devraient être incluses et approuvées, ainsi qu'un calendrier proposé pour les visites sur le terrain.
4. Analyse d'évaluabilité. Illustrer l'analyse d'évaluabilité basée sur les résultats formels (produits clairs, indicateurs, bases de référence, données) et substantiels (identification du problème traité, théorie du changement, cadre de résultats) et l'implication sur la méthodologie proposée.
5. Questions transversales. Fournir des détails sur la façon dont les questions transversales seront évaluées, examinées et analysées tout au long de l'évaluation. La description devrait préciser comment les méthodes de collecte et d'analyse des données intégreront

les considérations de genre, veilleront à ce que les données recueillies soient ventilées par sexe et autres catégories pertinentes, et utiliseront un large éventail de données.

6. des sources et des processus pour assurer l'inclusion des diverses parties prenantes, y compris les plus vulnérables, le cas échéant.
7. Approche et méthodologie de l'évaluation, mettant en évidence les modèles conceptuels adoptés et décrivant les méthodes de collecte de données³¹, les sources et les approches analytiques à employer, y compris la justification de leur sélection (comment elles éclaireront l'évaluation) et leurs limites ; les outils, instruments et protocoles de collecte de données ; la discussion sur la fiabilité et la validité de l'évaluation et du plan de sondage, notamment la raison et les limites.
8. Matrice d'évaluation. Il identifie les questions clés de l'évaluation et la façon dont les méthodes choisies permettront d'y répondre.
9. Un calendrier révisé des principaux jalons, produits livrables et responsabilités, y compris les phases d'évaluation (collecte de données, analyse des données et production de rapports).
10. Les besoins détaillés en ressources liés aux activités d'évaluation et aux produits livrables sont décrits en détail dans le plan de travail. Inclure l'assistance spécifique requise de la part du PNUD, telle que la mise en place d'arrangements pour la visite de bureaux ou de sites spécifiques sur le terrain.
11. Aperçu de l'ébauche/du rapport final tel que détaillé dans les lignes directrices et assurant la qualité et la convivialité (décrit ci-dessous). Le schéma de rapport convenu doit répondre aux objectifs de qualité énoncés dans les présentes lignes directrices ainsi qu'aux exigences en matière d'évaluation de la qualité énoncées à la section 6.

Annexe 3 : Modèle de rapport d'évaluation

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

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

Le rapport doit comporter les éléments suivants :

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

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

Table des matières – Doit toujours inclure les encadrés, schémas, tableaux et annexes avec les Références des pages.

Liste des acronymes et abréviations

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

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

Introduction - Elle doit :

- Expliquer pour quelle raison l'évaluation a été menée (le but), pour quelle raison l'intervention est évaluée à ce moment précis et pour quelle raison elle a abordé ces questions.
- Identifier le public primaire ou les utilisateurs de l'évaluation, ce qu'ils souhaitent retirer de l'évaluation et pourquoi et comment ils pensent utiliser les résultats de l'évaluation.
- Identifier l'intervention de l'évaluation (le(s) projet(s), programme(s), politiques ou autre

- Intervention- voir la section suivante sur l'intervention).
- Familiariser le lecteur avec la structure et le contenu du rapport et comment les informations contenues dans le rapport vont répondre aux buts de l'évaluation et satisfaire les besoins d'informations des utilisateurs présumés du rapport.

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

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

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

- **Etendue de l'évaluation** – Le rapport doit définir les paramètres de l'évaluation, par exemple, la durée, les segments de la population cible incluse, la zone géographique incluse et quels composants, produits ou effets ont été ou pas évalués.

- **Objectifs de l'évaluation** – Le rapport doit détailler les types de décisions que les utilisateurs de l'évaluation vont prendre, les sujets qu'ils devront prendre en compte pour prendre ces décisions et ce vers quoi l'évaluation devra tendre afin de contribuer à ces décisions.
- **Critères d'évaluation** – Le rapport devra définir les critères d'évaluation ou les normes de performance utilisés. Le rapport devra expliquer les principes de sélection des critères spécifiques utilisés dans l'évaluation.
- **Questions relatives à l'évaluation** – Les questions relatives à l'évaluation définissent les informations que l'évaluation va générer. Le rapport devra détailler les principales questions relatives à l'évaluation abordées par l'évaluation et expliquer comment les réponses à ces questions abordent les besoins en informations des utilisateurs.

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

- **Sources de données** – Les sources d'informations (documents révisés ou parties prenantes), les principes de leur sélection et la manière dont les informations obtenues répondent aux questions relatives à l'évaluation.
- **Echantillon et cadre d'échantillon** – Si un échantillon a été utilisé : la taille de l'échantillon et les caractéristiques ; les critères de sélection de l'échantillon (par ex. femmes célibataires, de moins de 45 ans) ; le processus de sélection de l'échantillon (par ex. aléatoire, dirigé) ; le cas échéant, comme les groupes de comparaison et de traitement ont été attribués ; et dans quelle mesure l'échantillon est représentatif de la totalité de la population cible, y compris des discussions sur les limitations de l'échantillon pour généraliser les résultats.
- **Procédures et instruments de collecte de données** – Méthodes ou procédures utilisées pour collecter les données y compris des discussions sur les instruments de collecte de données (par ex. protocoles d'entretien), leur caractère approprié pour la source de données et les données avérées de leur fiabilité et leur validité.
- **Normes de performance** – La norme ou la mesure qui sera utilisée pour évaluer les performances relatives aux questions d'évaluation (par ex. indicateurs nationaux ou régionaux, échelles de notation).
- **Participation de la partie prenante** – La participation des parties prenantes dans l'évaluation et la manière dont le niveau d'implication a contribué à la crédibilité de l'évaluation et aux résultats.

- **Considérations éthiques** – Les mesures prises pour protéger les droits et la confidentialité des informations (voir les ‘Directives éthiques pour les évaluateurs’ de l’UNEG pour avoir plus d’information).⁷⁰
- **Informations relatives à l’historique sur les évaluateurs** – La composition de l’équipe d’évaluation, l’historique et les compétences des membres de l’équipe, et la pertinence du mélange de compétences techniques, la parité hommes-femmes et la représentation géographique pour l’évaluation.
- **Principales limitations de la méthodologie** – Les principales limitations de la méthodologie devront être identifiées et abordées dans des discussions ouvertes en ce qui concerne leurs implications pour l’évaluation, ainsi que les étapes prises pour mitiger ces limitations.

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

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

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

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

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

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

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

1. Documentation supplémentaire relative à la méthodologie

2.1. Matrice d'évaluation

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
1.	Cadre de revue à mi-parcours des performances des Appuis aux politiques nationales e lutte contre la pauvreté						
1.1.	Pertinence	Le Programme a-t-il un bon niveau d'ancrage dans le double contexte de développement du pays et des stratégies de coopération du SNU?	Le Programme contribue-t-il à résoudre une ou plusieurs problématiques de lutte contre la pauvreté en Mauritanie ?	<ul style="list-style-type: none"> Rapports et documents de diagnostic/programmation stratégies de lutte contre la pauvreté dans le pays Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs et stratégies du Programme effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et du SNU, en particulier du PNUD Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées 	<ul style="list-style-type: none"> Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Programme et les différents référentiels en matière de politiques de lutte contre la pauvreté, dans le pays
			Le Programme est-il en phase avec les priorités et stratégies de développement du pays ?	<ul style="list-style-type: none"> Rapports et documents de diagnostic/programmation stratégies de lutte contre la pauvreté dans le pays Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Recherche documentaire Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs et stratégies du Programme effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU et d'autres partenaires Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées 	<ul style="list-style-type: none"> Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Programme et les différents référentiels en matière de politiques de lutte contre la pauvreté, dans le pays
			Le Programme est-il en phase avec les cadres de programmation du SNU, du PNUD en particulier ?	<ul style="list-style-type: none"> Rapports et documents de diagnostic/programmation stratégies de lutte contre la pauvreté dans le pays Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs et stratégies du Programme effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU et d'autres partenaires Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées 	<ul style="list-style-type: none"> Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Programme et les différents référentiels en matière de politiques de lutte contre la pauvreté, dans le pays
			Le Programme est-il en phase avec les préoccupations des bénéficiaires institutionnels et finaux ?	<ul style="list-style-type: none"> Rapports et documents de diagnostic/programmation stratégies de lutte contre la pauvreté dans le pays Personnes ressources 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs et stratégies du Programme effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU et d'autres partenaires Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées 	<ul style="list-style-type: none"> Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Programme et les différents référentiels en matière de politiques de lutte contre la pauvreté, dans le pays
1.2.	Efficacité/Effets/ Impacts	Quels ont été les niveaux quantitatifs et	Le Programme a-t-il pu mettre en place les produits	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> Produits constatés, par la mission, ou des sources autorisées, ou consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés) 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser et faire ressortir l'existence et l'opérationnalité de ce cadre de production de

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		qualitatifs de réalisation des objectifs du Programme (produits/effets/ Impacts) tels qu'ils ressortent de son cadre logique ?	qu'il devait délivrer ? Ces produits ont-ils engendré les résultats/effets qui en étaient attendus ?	<p>dans le cadre du Programme</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changements dus aux produits constatés dans l'environnement, par la mission ou des sources autorisées, ou encore consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés) 	ces produits, ainsi que leur contribution aux effets attendus.
			Le Programme met-il en place un cadre institutionnel fonctionnel pour sa coordination, sa gestion et sa mise en œuvre ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre institutionnel de mise en œuvre effectivement en place et fonctionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir l'existence et le niveau de fonctionnalité et d'utilité du cadre institutionnel créé
			Le Programme met-il en œuvre les principes de programmation conjointe du SNU ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme ▪ Personnes ressources parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Principes effectivement appliqués 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir le niveau de mise en œuvre des principes et leur valeur ajoutée

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 			
			Le Programme est-il efficace en matière de partenariats ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau d'engagement des différents types de partenaires (les PTF et institutionnels nationaux) dans le Programme : <ul style="list-style-type: none"> ◆ Cofinancements ◆ Participation aux organes de pilotage ◆ Accompagnement du suivi-évaluation, etc. ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir la plus-value des partenaires dans le fonctionnement et les résultats du Programme
			Le Programme dispose-t-il d'une stratégie de communication et l'a-t-il dûment déroulée (avec quelle efficacité ?) ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un document de stratégie de communication dédié au Programme est élaboré, validé et mis en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser la qualité de la communication sur Le Programme et sa plus-value en termes d'image, d'insertion dans l'environnement national et de coopération, ainsi que du point de vue des résultats stratégiques

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 			
			Le Programme dispose-t-il d'une stratégie de suivi-évaluation opérationnelle ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un document de Suivi-évaluation est annexé au Programme ou existe séparément mais est dûment validé et mis en œuvre. ▪ Nombre de missions et de rapports de suivi et d'évaluation réalisés ▪ Faits documentés et décisions induites par des observations et analyses faites dans le cadre du suivi-évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir le degré d'opérationnalité du suivi-évaluation et sa plus-value dans l'efficacité du Programme
		Le Programme contribue-t-il à la promotion des thématiques transversales, notamment l'égalité homme-femme, et des valeurs du SNU?	Le Programme promeut-il l'égalité homme-femme ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence d'outils et de stratégies de promotion du genre au niveau du Programme ▪ Nombre femmes dans les recrutements liés au Programme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser et faire ressortir ce qui a été dans le cadre du Programme en matière de genre

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			Le Programme intègre-t-il systématiquement une approche droits humains ?	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme Personnes ressources parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'outils et de stratégies de promotion des droits humains au niveau du Programme Nombre de personnes formées/sensibilisé aux droits humains dans le cadre du Programme 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Programme en matière de droits humains
			Le Programme intègre-t-il systématiquement une approche d'inclusion ?	<ul style="list-style-type: none"> Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'outils et de stratégies d'inclusion/prise en compte des préoccupations des plus vulnérables, au niveau du Programme Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à développer leurs capacités dans le cadre du Programme ? 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Programme en matière d'inclusion sociale et de diversité
			Le Programme intègre-t-il systématiquement une stratégie de renforcement de l'appropriation nationale ?	<ul style="list-style-type: none"> Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> Existence d'outils et de stratégies de développement de l'appropriation nationale et locale Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à renforcer leur appropriation dans le cadre du Programme ? 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Programme en matière d'appropriation nationale et locale
		Quels facteurs ont affecté la réalisation des objectifs du Programme (niveau produits, et niveau effets) ?	Quels facteurs ont favorisé la livraison des produits du Programme, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ?	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre et nature des facteurs ayant facilité la mise en œuvre du Programme 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser et faire ressortir les facteurs propices à la mise en œuvre et à l'efficacité du Programme
			Quels facteurs ont contrarié la livraison des produits du Programme, ainsi qu'à leurs	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre et nature des entraves à la mise en œuvre du Programme 	<ul style="list-style-type: none"> Analyser et faire ressortir les facteurs défavorables à la mise en œuvre et à l'efficacité du Programme

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			contributions aux effets et résultats attendus ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 			
1.3.	Efficience/ Cohérence	Quelles ont été les conditions économiques (moyens humains, matériels et financiers) d'acquisition et de livraison de ses produits et de réalisations des effets subséquents, dans le Programme ?	<p>Le Programme, à travers ses différentes composantes, a-t-il livré ses produits et généré ses effets sur la base des meilleurs rapports coûts-avantages ?</p> <p>Les procédures d'acquisition dans le cadre du Programme ont-elles été cohérentes, transparentes, sincères et rationnelles ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau des Coûts comparés à la qualité des produits et des acquisitions dans le cadre du Programme ▪ Niveaux des coûts d'acquisition et de livraison des produits comparés à des standards (s'il y'en a) ▪ Qualité des procédures d'acquisition et de livraison, en comparaison avec les standards du SNU en la matière (s'il y en a) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d'autre part ▪ Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition ▪ Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d'autre part ▪ Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 			
1.4.	Durabilité	A quelle durabilité les acquis du Programme (produits et effets sur ses différentes dimensions, y compris sur les thématiques transversales) peuvent-ils prétendre ?	Dans quelle mesure et de quelle façon les capacités nationales ont-elles été renforcées au sein du gouvernement et de la société civile pour assurer la durabilité des acquis du Programme ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existences de réalisations et de comportements de la partie nationale dus au soutien reçu du Programme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en exergue des résultats des activités de développement de capacités : ce que la partie nationale sait mieux faire qu'avant la mise en œuvre du Programme
			Dans quelle mesure la partie nationale s'est-elle approprié le programme, y compris sur le plan budgétaire ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existences de réalisations et de comportements de la partie nationale dus au soutien reçu du Programme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en exergue des résultats des activités de développement de capacités : ce que la partie nationale sait mieux faire qu'avant la mise en œuvre du Programme

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données et ouvrages réalisés	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			Quelles sont les complémentarités, la collaboration et les synergies favorisées par la mise en œuvre du Programme et qui ont contribué à une plus grande durabilité de ses résultats ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de phénomènes de levier à l'actif du Programme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en exergue des complémentarités et autres effets de levier induits par le Programme
			Quelles sont les acquis clés du Programme qui pourraient lui survivre ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existence de zones d'autonomie en matière de développement, du fait du Programme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en exergue des lieux de compétences où l'accompagnement du Programme permet désormais à la partie nationale de les investir seule.
2.	Au-delà des performances du Programme : Capitalisation & Recommandations						
2.1.	Capitalisation/ Leçons apprises	Quels enseignements pourraient être tirés des bonnes et des mauvaises pratiques dans	Y-a-t-il dans le Programme, des méthodes et actions ayant un intérêt pédagogique marqué pour la mise en œuvre du prochain de programmation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme ▪ Personnes ressources parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réussites majeures du Programme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse et conceptualisation/modélisation des réussites majeures observées dans le cadre du Programme, et détermination des modalités de leur transférabilité

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		le cadre de la formulation et de la mise en œuvre du Programme ?		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 			
			Y-a-il eu dans Le Programme des méthodes et actions à éviter pour une bonne mise en œuvre du prochain cycle de programmation ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situations d'échec manifeste dans le cadre du Programme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des échecs observés dans le cadre du Programme, et conceptualisation des voies et moyens de les éviter dans l'avenir
2.2.	Recommandations	A partir des constats clés sur la formulation et l'exécution du Programme, quels ajustements et réorientations sont envisageables,	Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur la formulation et le cadre des résultats du Programme (effets, produits, ressources dédiées, indicateurs de suivi) ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur la formulation et le cadre des résultats (effets, produits, ressources dédiées et indicateurs de suivi) 	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du Programme pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		et réalisables en direction de la seconde moitié du cycle de programmation ?		présents dans l'environnement <ul style="list-style-type: none"> ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 			
			Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire en relation avec le cadre et l'architecture institutionnelle de pilotage du Programme ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur l'architecture du Programme et la structure de ses composantes 	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du Programme pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)
			Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur les arrangements institutionnels et le	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme ▪ Personnes ressources parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre du Programme 	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du Programme pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			cadre de mise en œuvre ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 			sont précisées (moyens, acteurs, délais)
			Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur les contenus stratégiques opérationnels de mise en œuvre du Programme ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur les stratégies de mise en œuvre du Programme 	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du Programme pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			<p>Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur tous autres aspects ressortis de l'évaluation comme étant importants à prendre en compte pour la suite du cycle de programmation ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Observations directes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recommandations sur tous autres aspects ressortis de l'évaluation comme ayant de l'importance en direction de tout nouveau cycle de programmation 	<p>Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du Programme pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)</p>

2.2. Guide d'entretien

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

2.3.Outil d'analyse des données budgétaires

Ressources Programmation vs Exécution				
Composantes	Années	Programmé	Exécuté	Taux d'Exécution
<u>Produit 1.1.</u> «Les institutions nationales en charge des affaires économiques (MEF) ont la capacité de concevoir des stratégies, de mener à bien la coordination intersectorielle, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation des politiques publiques sensibles au genre qui créent des emplois et des moyens de subsistance pour les pauvres et les exclus.»	2018			
	2019			
	2020			
<u>Produit 1.2.</u> « Les groupes marginalisés (femmes et jeunes) dans les zones cibles ont amélioré les possibilités d'emploi. »	2018			
	2019			
	2020			
<u>Produit 1.3.</u> «Les institutions ont des capacités et une expertise accrues pour produire et mettre à disposition des données désagrégées et des analyses de vulnérabilité pour assurer un suivi régulier du niveau de réalisation des résultats, y compris la SCAPP.»	2018			
	2019			
	2020			
<u>Produit 3.2.</u> «Les communautés vulnérables disposent de capacités, de ressources et d'un environnement propice adéquats pour renforcer la résilience des actifs de développement socio-économique et des moyens de subsistance des communautés grâce à une gestion efficace des risques de catastrophe et climatiques.»	2018			
	2019			
	2020			
<u>Effet 1+</u> Les institutions en charge du pilotage économique développent et mettent en œuvre des politiques contribuant à une croissance inclusive et durable.	2018			
	2019			
	2020			

3. Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités

Niveau central

- ◆ PNUD/Bureau Pays
 - Adama Dian BARRY, Représentante Résidente Adjointe
 - Fah Brahim Oul JIDDOU, Chef Unité Gouvernance
 - Hassen El TEGUEDI, Responsable Suivi-Evaluation
 - Mamadou Ibrahima LY, Expert Projet Promouvoir des emplois et d'autres moyens de subsistance respectueux de l'Environnement

- ◆ Partie nationale
 - Agence Taazour
 - Mr. Mohamed Ahid Isselmou Coordinateur Programme Albarka
 - Limam OULD ABDAWA, Coordonnateur de programme
 - Ministère Economie et Finances
 - Mohamed Teghrou, Directeur Stratégies et Politiques
 - Sidi Mohamed Senwour Directeur de la Cordination de la SCAPP
 - Ely Oudeyka DGA/PSD
 - Mohamed Mahmoud Cheikhna, Responsable administratif et financier
 - Ould Ahmed Sidi, DG de l'ONS
 - Ministère du Développement rural
 - Taleb Eli Ahmed Taleb, Directeur des systèmes d'informations agropastorales
 - Ministère de l'emploi, de la jeunesse et des sports
 - Directeur Général ANPEJ

- ◆ Partenaires
 - Union Européenne : Enrico Colombo, Team leader Service Economie et Secteurs Sociaux
 - Coopération Japonaise : Tako Anri
 - Opérateur "AU SECOURS" : Baba Fall, président

Niveau local/terrain

Wilaya Assaba/Mougkhata de Kankossa

Boussreiwil Peul

- Amdi Ajadjo
- Youme Bougal
- Aminata Abaye
- Djiba Samaba
- Nassou Demba

Boussreiwil Maure

- Souleymane Khyanhour
- Mami baba
- Fatimatou Ahmadou
- Marieme Shouweya
- Shraywa Sidi
- Seyna Kharat

Kewalla

- Penda Samba Sow
- Penda Seydou Ba

Aweinit Lahnech

- Tahira Mint Benahi
- Sietou Mint Mauri
- Mouti Mint Samba
- Fatimatou Mint Mohamed Mahmoud

Seyal

- Dame Moctar Diallo
- Mariata Moctar Diallo
- Wour Moctar Diallo
- Coumba Salla Ba
- Youssi Moctar Diallo
- Lily Sidi
- Penda Seck Diallo
- Awa mamdou ba

Koundjandji

- Samba Poulal Ba
- Fatoumata Ndrama Ba
- Bineta Hamadou Sane
- Houby Samaba Barry
- Aminata Ngouda Sane
- Aissata Ndiarel Sow

Iziwaz

- Manek Oud Abdallah
- Ely Ould Mohamed Leimine
- Seynabou Abdallah
- Seynabou Mint Zeiby
- Minitata Mint Hamadou
- Dada Mint Mohamed
- Fatma Mint Bilel

Hamoud-Commune

- Youssou Mohamed Mahmoud

Tafra Poudre

- Sidi Camara
- Assa Camara
- Bay Soxna Tresar
- Aicha Mint Hamedi Lemine
- Lala Shahane Camara

Oudey Talaab

- Talab Ould Mohamed
- Taylou Mint Souleymane
- Eseu Mint Sidi Mohamed
- Salama Mint Mohamed
- Majah Mint Mohamed

Oudey Peulh

- Adama Guide Ba
- Hawa Idrissa Ba
- Ndicke Maedi
- Coumba Malal Ba

4. Liste des documents d'aide révisés

- Termes de référence de la mission
- Programme Pays : CPD 2018-2022, PNUD/Mauritanie
- PNUAD, SNU/Mauritanie 2018-2022
- Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, CSLP III, Plan d'action 2011-2015
- Stratégie de Croissance Accélérée et Prospérité Partagée, SCAPP horizon 2016-2030
- 2016_ADR_Mauritania_FR_PNUD
- 2016_Rapport Final_Evaluation OMD _V FINALE_CMAP
- 2017_Rapport EMPLOI-JEUNES-MAURITANIE-_FINAL _BM_CMAP
- 2017_Rapport-évaluation-SNDD-PANE-PSEDD-v.1
- 2017_SNEDD et so plan d'action FR VF_final
- 2017_Strategie National Emploi_20mail2017 présentée_BIT
- 2018_Carte_Pauvreté_Rapport_Provisoire_12092017 – VP
- 2019_RAMO-SCAPP VCILP (1)
- 2019_RAMO-SCAPP VCILP
- ChFAYE RAPPORT FINAL RMP PAGOURDELMauritanie Oct 2019
- Final Report Evaluation finale du projet de renforcement de la résilience des communautés
- Mauritania CPD 2018-2022.Final.EN
- Prodoc Creation d'Emplois.MRTSigned.8Aug2018 version signé (1)
- RAMO 2019 Version finale
- RAMO SCAPP 2018_DRAFT_SNMS
- Rapport Annuel Orienté Résultats 2019 _01062020
- Rapport_Final_Evaluation_Interventions_Egalité_Genre_PNUD wo pictures
- Rapportfinal DevComm_20012017
- ROAR 2018
- Guide d'évaluation PNUD, Janvier 2019

5. Modèle des résultats ou cadre des résultats du programme

Effet/Résultat I : Les institutions en charge du pilotage économique développent et mettent en œuvre des politiques contribuant à une croissance inclusive et durable.

Indicateur d'Effet 1.1: Taux d'emploi désagrégé par sexe, âge, région (moughataa), langue maternelle.

Référence : 50.66% (F: 40%; M: 75.15%)

Cible : 55 % (F: 45%; M: 82%)

Indicateur d'Effet 1.2 : Taux de pauvreté

Référence : 31% (Urbain: 16.7%; Rural: 44.4%; Ménages dirigés par une Femme : 20.02%; Ménages dirigés par un homme : 23.2%)

Cible : 25% (Urban: 11%; Rural: 40%; Ménages dirigés par une Femme : 15%; Ménages dirigés par un homme : 18%)

Indicateur d'Effet 1.3 Gini index

Baseline: 0.34

Target: 0.30

Indicateur 1.4 : Pourcentage des indicateurs ODD ayant des données désagrégées

Référence : TBD

Cible : A déterminer après la seconde année de mise en œuvre

- **Produit 1.1.** : Les institutions nationales en charge des affaires économiques (MEF) ont la capacité de concevoir des stratégies, de mener à bien la coordination intersectorielle, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation des politiques publiques sensibles au genre qui créent des emplois et des moyens de subsistance pour les pauvres et les exclus.
 - Indicateurs Produit 1.1.1. : Mesure dans laquelle les politiques, systèmes et / ou mesures institutionnelles sont en place aux niveaux national et infranational pour créer et renforcer l'emploi et les moyens de subsistance
 - Référence : Partiellement
 - Cible : Entièrement
 - Indicateur 1.1.2 : Mesure dans laquelle l'Observatoire National de l'Emploi est opérationnel
 - Référence : Partiellement opérationnelle
 - Cible : Entièrement opérationnelle
 - Indicateur 1.1.3 : Nombre de rapports de mise en œuvre et de suivi dans la SCAPP
 - Référence : 0
 - Cible : 4
- **Produit 1.2** : Les groupes marginalisés (femmes et jeunes) dans les zones cibles ont amélioré les possibilités d'emploi.
 - Indicateurs 1.2.1. : Nombre de nouveaux emplois créés
 - Référence : 112
 - Cible : 66
 - Indicateur 1.2.2 : Nombre de femmes et d'hommes supplémentaires qui bénéficient de moyens de subsistance renforcés
 - Référence : 5,230 (F : 3560 ; H : 1670)
 - Cible : 10,000 (F : 7,000 ; H : 3,000)
- **Produit 1.3** : Les institutions ont des capacités et une expertise accrues pour produire et mettre à disposition des données désagrégées et des analyses de vulnérabilité pour assurer un suivi régulier du niveau de réalisation des résultats, y compris la SCAPP.
 - Indicateurs 1.3.1. : Le système de données national fournit des données géographiques et ventilées par sexe sur de nouveaux domaines (gouvernance-paix, sécurité et changement climatique)
 - Référence : Non
 - Cible : Oui
- **Produit 3.2.** : Les communautés vulnérables disposent de capacités, de ressources et d'un environnement propice adéquats pour renforcer la résilience des actifs de développement socio-économique et des moyens de subsistance des communautés grâce à une gestion efficace des risques de catastrophe et climatiques.
 - Indicateur 3.2.1: Nombre de ménages bénéficiant durablement des projets de gestion des risques liés aux catastrophes et climatiques
 - Référence: 1 400
 - Cible : 8 000

6. Tableaux de résumé des déductions/performances

Programmation				Performances d'Exécution								
Effet	Produits		Indicateurs	Réalizations	Rating							
Effet 1.	Indicateurs	Produit			6	5	4	3	2	1		
Les institutions en charge du pilotage économique développent et mettent en œuvre des politiques contribuant à une croissance inclusive et durable.	Ind. 1 : Indice de Gini Référence : 0,34 Cible : 0,3	«Les institutions nationales en charge des affaires économiques (MEF) ont la capacité de concevoir des stratégies, de mener à bien la coordination intersectorielle, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation des politiques publiques sensibles au genre qui créent des emplois et des moyens de subsistance pour les pauvres et les exclus.»	Ind.1.1. Mesure dans laquelle des politiques, des systèmes et / ou des mesures institutionnelles sont en place aux niveaux national et infranational pour générer et renforcer l'emploi et les moyens de subsistance Référence : Partielle Cible : Entière	Capacités stratégiques accrues à travers : <ul style="list-style-type: none"> Outils d'intelligence des contextes ZLECA et CEDEAO Modèle d'équilibre général calculable développé Application révisée de préparation budgétaire "TAHDIR". Nouvelles compétences de gestion des ressources en eau Capacités techniques de cellules régionales de planification Régionalisation de la SCAPP (SCRAPPs élaborées) Environnement du marché de l'emploi mieux connu dans certaines régions grâce à : <ul style="list-style-type: none"> 2 Etudes de Profil emplois éclairent l'emploi dans 3 wilayas ; Assaba, Brakna, Nouakchott 								
			Ind.1.2. Opérationnalité de l'Observatoire de l'Emploi Référence : Partielle Cible : Complète	Pas d'intervention articulée sur l'Observatoire de l'Emploi non								
			Nombre de rapports de suivi SCAPP Référence : 0 Cible : 4	Rapports de suivi disponible pour 2017 et 2018, sorti en 2019 (1/4)								
			Ind.2.1. Référence : 112 (F: 56; M: 56) Cible: 600 (F: 300; M: 300)	510 emplois féminins créés 258 emplois hommes créés 57 jeunes volontaires dont 21 femmes déployés dans l'Administration								
	Ind.2.2. Nb de femmes et d'hommes en plus avec des moyens de subsistance renforcés Référence : 5,230 (F: 3,560; M: 1,670) Cible : 10,000 (F: 7,000; M: 3,000):	«Les groupes marginalisés (femmes et jeunes) dans les zones cibles ont amélioré les possibilités d'emploi. »	Moyens d'existence et autonomie économique accrus pour 5097 personnes, dont 3568 femmes et 300 jeunes dans les Moughataa de Kobenni, Kankossa, Oul Yengé et Seylibabi en zone frontalière du Mali. 94 coopératives féminines ont posé les bases d'une autonomisation financière des femmes : 75 femmes par coopérative en moyenne (7050 personnes) Accès rural à l'électricité amélioré : passé de 6% à 8% entre 2018 et 2019, grâce entre autres à : <ul style="list-style-type: none"> Outils de pilotage des mix énergie (Minigids) 									

				développés : cadre de gestion des délégations de service public d'électricité ; code de l'électricité					
		«Les institutions ont des capacités et une expertise accrues pour produire et mettre à disposition des données désagrégées et des analyses de vulnérabilité pour assurer un suivi régulier du niveau de réalisation des résultats, y compris la SCAPP.»	Données géographiques disponibles et ventilées par sexe sur de nouveaux domaines (gouvernance-paix, sécurité et changement climatique). Référence : Non Cible : Oui	Disponibilité des données améliorée : Hausse de 8% des données ODD désagrégées, grâce à : <ul style="list-style-type: none"> Stratégie SNDS élaborée et mise en œuvre Mise en œuvre et suivi de l'Agenda 2030 : première revue nationale volontaire (RNV) sur les ODD élaborée et présentée au HLPP 2019. Campagne d'appropriation nationale des ODD : 50 000 jeunes touchés Enquête My World 2030 Rapports SCAPP 2018, 2019 réalisé y compris 46 cibles ODD intégrées Volontaires NU déployés en appui aux Cellules régionales Min Economie 					
Effet 3 (partiellement) ...Renforcer la gouvernance environnementale	Ind. 1 : Part du renouvelable dans le mix énergétique Réf : 32% (2015) Cible : 50% (2020) Ind.2 : Pourcentage Population rural avec accès à l'électricité Réf : 5% Cible : 15%	«Les communautés vulnérables disposent de capacités, de ressources et d'un environnement propice adéquats pour renforcer la résilience des actifs de développement socio-économique et des moyens de subsistance des communautés grâce à une gestion efficace des risques de catastrophe et climatiques.»	Ind.4.1. Nombre de ménages bénéficiant durablement des projets de gestion des risques liés aux catastrophes et climatiques Référence : 1,40024 Cible : 8,000	Résilience améliorée grâce entre autres à : <ul style="list-style-type: none"> 5 évaluations de risques réalisés dans 5 grandes communes, y compris dans la capitale Plans de résilience de commune élaborés 9 plans d'action locaux de résilience-contingence réalisés pour 9 communes fragiles : Rosso, Boghé, Kaedi, Tavragh Zeina, et Tintane , Laweissi, Lebher, Blajmil et Hamoud 409 spécialistes (dont 142 femmes) formés en alerte précoce harmonisée 2060 orpailleurs formés sur les impacts environnementaux et sanitaires liés à l'utilisation du mercure Stratégie locale Climat : Impact sur la vie de 40 000 Personnes don 70% de femmes/enfants 					

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

Sources : Cadre de résultats et des ressources du Programme ; données secondaires et primaires collectées et analysées par l'Evaluateur.

7. Biographie succincte de l'évaluateur

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

8. Code de conduite signé par l'Évaluateur

10. Formulaire d'acceptation du Code de Conduite de l'UNEG

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

Nom du consultant: Cheikh FAYE, Chef de mission _____

Nom de l'organisation de consultation (le cas échéant): _____

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

Signé à Yenn, Sénégal

le 18 octobre 2020

Signature :

A handwritten signature in blue ink, reading "Cheikh Faye", is written over a horizontal line. The signature is cursive and includes a long horizontal stroke at the end.