



**République Islamique de**

**Mauritanie**

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

**EVALUATION FINALE**

**PROGRAMME D’APPPUI A LA GOUVERNANCE REGIONALE ET AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL" (PAGOURDEL)**

**CYCLE 2018-2021**

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

**RAPPORT PROVISOIRE**

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

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

**Évaluateur principal : Cheikh FAYE :** **chfaye.chfaye@gmail.com**

**Calendrier de l’évaluation : 04 Novembre-03 Décembre 2021**

**Date du Rapport : 02 Décembre 2021**

**REMERCIEMENTS**

La mission d’évaluation objet de ce Rapport a enregistré la pleine coopération des parties prenantes : le PNUD à travers son Bureau Pays à Nouakchott ; la partie nationale à travers les institutions parties au projet, notamment, au niveau central, les Ministères chargés des Collectivités territoriales, et l’Economie, des Finances et du Développement, ainsi que les programmes nationaux de développement ; et, au niveau local, les autorités décentralisées et les services déconcentrés de l’Etat.

Que tous trouvent ici l’expression de la reconnaissance des auteurs !

Sommaire

[Acronymes 6](#_Toc89328810)

[Résumé exécutif 7](#_Toc89328811)

[1. Description du Programme 7](#_Toc89328812)

[2. But, Objectifs, Public et Utilisations de l’Evaluation 7](#_Toc89328813)

[3. Méthodologie 7](#_Toc89328814)

[4. Conclusions - Recommandations - Enseignements 7](#_Toc89328815)

[4.1. Conclusions 7](#_Toc89328816)

[4.2. Recommandations 10](#_Toc89328817)

[4.3. Enseignements 12](#_Toc89328818)

[Introduction 13](#_Toc89328819)

[1. But et portée de l’évaluation 13](#_Toc89328820)

[2. Objectif, destinataires et utilité de l’évaluation 13](#_Toc89328821)

[3. Identification succincte du programme évalué 13](#_Toc89328822)

[4. Structure du rapport d’évaluation 13](#_Toc89328823)

[5. Enchaînements du rapport 14](#_Toc89328824)

[6. Logique d’efficacité : comment les parties peuvent tirer profit du rapport 15](#_Toc89328825)

[Description du Programme 15](#_Toc89328826)

[1. Caractéristiques stratégiques des interventions 15](#_Toc89328827)

[2. Cadre de Résultats, Hypothèses 15](#_Toc89328828)

[3. Bénéficiaires directs et indirects du projet 16](#_Toc89328830)

[4. Cadre de mise en œuvre 16](#_Toc89328831)

[5. Liens du programme avec les priorités nationales 16](#_Toc89328832)

[6. Ancrage dans les cadres de programmation du SNU et du PNUD 16](#_Toc89328833)

[7. Phase du programme en cours et changements éventuels y intervenus 17](#_Toc89328834)

[8. Partenariats au service du programme 17](#_Toc89328835)

[9. Portée de l’Intervention 18](#_Toc89328836)

[10. Ressources totales 18](#_Toc89328837)

[11. Facteurs contextuels d’influence sur le programme 19](#_Toc89328839)

[12. Faiblesses de conception 20](#_Toc89328840)

[13. Contraintes d’exécution 20](#_Toc89328841)

[Étendue, Objectifs et Question de l’Evaluation 21](#_Toc89328842)

[1. Étendue de l’évaluation 21](#_Toc89328843)

[2. Objectifs de l’évaluation 21](#_Toc89328844)

[3. Critères d’évaluation 22](#_Toc89328845)

[4. Questions relatives à l’évaluation 22](#_Toc89328846)

[Efficience 23](#_Toc89328847)

[Durabilité 24](#_Toc89328848)

[Approche et Méthodes d’évaluation 25](#_Toc89328849)

[1. Sources de données 25](#_Toc89328850)

[2. Cadre d’échantillonnage des sources primaires 25](#_Toc89328851)

[3. Procédures et instruments de collecte de données 26](#_Toc89328852)

[4. Normes de performance 26](#_Toc89328853)

[5. Participation des parties prenantes 26](#_Toc89328854)

[6. Considérations éthiques 27](#_Toc89328855)

[7. Principales limitations de la méthodologie et moyens de mitigation 27](#_Toc89328856)

[Analyse des données 27](#_Toc89328857)

[Déductions et Conclusions 28](#_Toc89328858)

[1. Déductions 28](#_Toc89328859)

[1.1. Pertinence 28](#_Toc89328860)

[1.2. Efficacité 31](#_Toc89328861)

[1.3. Efficience 36](#_Toc89328863)

[1.5. Durabilité 38](#_Toc89328864)

[1.6. Questions transversales : Droits humains et Genre 41](#_Toc89328865)

[1.7. Egalité entre les sexes 41](#_Toc89328866)

[2. Conclusions 42](#_Toc89328867)

[2.1. Pertinence 42](#_Toc89328868)

[2.2. Efficacité 43](#_Toc89328869)

[2.3. Efficience 44](#_Toc89328870)

[2.4. Durabilité 45](#_Toc89328871)

[2.5. Genre et thématiques transversales 46](#_Toc89328872)

[Recommandations 46](#_Toc89328873)

[Enseignements clés tirés de la mise en œuvre 48](#_Toc89328874)

[Annexes 50](#_Toc89328875)

[1. Termes de référence pour l’évaluation 51](#_Toc89328876)

[2. Documentation supplémentaire relative à la méthodologie 66](#_Toc89328908)

[2.1. Matrice d’évaluation 66](#_Toc89328909)

[2.2. Guide d’entretien 76](#_Toc89328910)

[2.3. Outil d’analyse des données budgétaires 77](#_Toc89328911)

[3. Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités 78](#_Toc89328912)

[4. Liste des documents consultés 81](#_Toc89328913)

[5. Modèle des résultats ou cadre des résultats du projet 83](#_Toc89328914)

[6. Tableaux de résumé des déductions/performances 84](#_Toc89328915)

[7. Biographie succincte des évaluateurs 87](#_Toc89328916)

[8. Code de conduite signé par l’Evaluateur principal 88](#_Toc89328917)

[9. Audit-trail 89](#_Toc89328918)

# Acronymes

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| CODVID-19 | : | Maladie à Coronavirus 19 |
| ART GOLD | : | Articulation des Réseaux Territoriaux et Thématiques pour la Gouvernance et le développement Local |
| CAD |  | Comité d’Aide au Développement |
| CPD | : | Document de Programme de Pays  |
| DEL | : | Développement Economique Local |
| DH | : | Droits Humains  |
| DNP | : | Directeur National du Projet |
| FRD | : | Fonds Régional de Développement |
| KM2 | : | Kilomètre carré |
| M&E |  | Suivi-Evaluation |
| MIDEC |  | Ministère de l’Intérieur et de la Décentralisation |
| OCDE |  | Organisation pour la Coopération et le Développement Economique |
| ODD | : | Objectifs de Développement Durable  |
| ONG |  | Organisation Non Gouvernementale |
| PAGOURDEL | : | Programme d’Appui à la Gouvernance et au Développement Local |
| PIB | : | Produit Intérieur Brut |
| PME | : | Petites et Moyennes Entreprises |
| PNUD | : | Programme des Nations Unies pour le Développement  |
| PRODOC  | : | Document de Projet  |
| SCAPP | : | Stratégie de Croissance Accélérée pour une Prospérité Partagée |
| SNU | : | Système des Nations Unies  |
| TDR | : | Termes de Référence |
| ToC |  | Théorie du Changement |
| UM | : | Ouguiya |
| USD | : | Dollar des Etats Unis d’Amérique |

# Résumé exécutif

## **Description du Programme**

i. Le Programme d’Appui à la Gouvernance et au Développement Local vise un développement local durable, plus équitable, plus équilibré et inclusif, avec un impact viable sur la coordination des stratégies destinées à changer les conditions de vie des populations. Il renferme à cet effet trois composantes qui sont comme suit : Composante 1 : Renforcer l'échelon régional dans un système de gouvernance territoriale multi- acteur et multi niveau aligné à la localisation des ODD ; Composante II : Piloter la mise en place d’un cadre stratégique et opérationnel pour le DEL ; Composante III : Renforcement du dispositif de Suivi et d’évaluation des activités de développement au niveau régional.

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

ii. L’évaluation a pour objectif de faire ressortir les résultats de la mise en œuvre du PAGOURDEL, d’en tirer des enseignements et de formuler des recommandations utiles au développement, en toute éventualité, d’interventions nouvelles similaires. Les critères de pertinence, d’efficacité, d’efficience, de durabilité et d’impact, complétés par les thématiques transversales constituent le cadre de référence de l’évaluation dont les destinataires : le PNUD ; la partie nationale, notamment l’État de Mauritanie au niveau central et local, la société civile et les populations bénéficiaires ; et les partenaires techniques et financiers, en particulier ceux qui interviennent dans le même domaine de coopération que le projet. L’évaluation permet, en particulier à travers les leçons apprises et les recommandations, d’ éclairer les interventions futures de même nature.

## **Méthodologie**

iii. L’évaluation est articulée autour d’une *double démarche de collecte de données d’une part, d’analyse de ces données et de formulation de jugements de performance, d’autre part*. Elle débouche in fine sur la formulation de recommandations et de leçons apprises utiles à de nouvelles interventions similaires. Il est distingué entre *données secondaires issues de documents constitués en dehors de l’évaluation*, et *données primaires issues d’entretiens avec les acteurs et de* visites de réalisations sur le terrain dans deux régions d’intervention, dont l’une est la région de concentration du projet. La collecte de données a permis de réunir les informations élémentaires (faits, opinions, grandeurs, événements, situations, réalisations, incidences voulues ou non, notamment) caractéristiques de la vie du projet. Les données secondaires disponibles et utiles ont été extensivement utilisées, tandis que compte tenu du délai de la mission (10 jours en Mauritanie) et du nombre élevé d’acteurs parties au projet, un échantillon qualitatif de sources primaires a été constitué, sur la base de critères de large inclusion. *La triangulation des outils et des perspectives a été un protocole transversal* de la méthodologie, évitant ainsi à l’évaluation de dépendre exclusivement d’un type et d’être éventuellement fragilisée par ses limites. *L’analyse des informations collectées a été guidée par les exigences des termes de référence*, à savoir : l’établissement des performances en réponse aux questions d’évaluation, dans le cadre des critères consacrés et des thématiques transversales ; la formulation de recommandations d’enseignements subséquents.

## **Conclusions - Recommandations - Enseignements**

### **Conclusions**

#### **Pertinence**

iv. ***Conclusion #1*** : ***Le projet est pertinent dans le fond de par son alignement sur les priorités nationales du pays en matière de décentralisation, telles qu’elles sont reflétées dans les documents stratégiques nationaux et les cadres de coopération des partenaires avec le pays. L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** de poursuivre dans cette voie, en veillant toujours au bon alignement des interventions sur les référentiels nationaux et du SNU.

v. ***Conclusion #2*** : ***Le cadre des résultats et des ressources, bien que globalement techniquement robuste ne fait cependant pas une réelle place aux thématiques transversales, le genre notamment, alors que l’autonomisation des femmes est un défi important en Mauritanie. L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** d’envisager de mieux refléter les thématiques transversales comme le genre et les droits humains dans l’écriture et la mise en œuvre de projet, à travers des objectifs et des indicateurs susceptibles des suivis

vi. ***Conclusion #3*** : ***Le projet capitalise certes sur la précédente expérience, Art Gold, mais sans suffisamment en renouveler les approches, ce qui le laisse pratiquement confronté aux mêmes défis.*** ***L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** d’envisager des vraies alternatives de consolidation et d’autonomisation des GTR.

.

#### **Efficacité**

vii. ***Conclusion #4*** : ***Le projet a consolidé et étendu à d’autres territoires la dynamique initialisée dans le précédent projet, Art-Mauritanie, de création à l’échelon régional d’une capacité de d’impulsion, de coordination et de suivi de stratégies de développement local qui tendent à s’éparpiller, surtout dans les zones de grande concentration des intervention comme le Hodh El Charghi : Groupe de Travail déployés, capacités renforcées, études thématiques réalisées, base de données développées, quelques équipements collectifs mis en place, notamment. L’implication de cette conclusion pour une future programmation*** est, sous condition de ressources, d’envisager d’étendre ces bénéfices à toutes les régions de la Mauritanie, pour accompagner l’impulsion d’une véritable régionalisation.

viii. ***Conclusion #5*** : ***Le projet a contribué de manière décisive, par des inputs aussi précieux que tangibles, au développement d’un nouveau cadre institutionnel de décentralisation, la région comme collectivité locale, et à l’opérationnalisation des nouvelles entités ainsi créées.*** ***L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** d’envisager, sous condition de ressources, d’envisager la poursuite de cette dynamique faisant de ces collectivités les pivots des stratégies de développement de capacités.

ix. ***Conclusion #6*** : ***Le développement économique local et la localisation des Objectifs de Développement Durable, mais aussi la problématique des partenariats et de la mobilisation de ressources, restent des défis ouverts sur lesquels le projet connaît des limites importantes.*** ***L’implication de cette conclusion pour une future*** programmation est, sous condition de ressources, d’envisager de renforcer les capacités techniques et stratégiques internes du projet, tant au sein de la Direction nationale que du Bureau.

#### **Efficience**

x. ***Conclusion #7*** : ***L’organisation souple mise en place autour d’une Direction nationale s’appuyant sur l’Unité Gouvernance et les Opérations du Bureau, et bénéficiant de l’appui distant du Hub de Bruxelles est assez efficace pour permettre au projet une bonne absorption budgétaire. L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** de poursuivre dans cette voie.

xi. ***Conclusion #8*** : ***Cette organisation légère a aussi son revers de médaille, dans la mesure où elle laisse le projet avec des gaps de capacités stratégiques, dépendant des inputs en provenance de l’Initiative Art International et n’ayant pas toujours les moyens de les transformer. L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** d’envisager de corriger cette lacune, en recherchant une consolidation des capacités stratégiques intrinsèques du projet, au sein du Bureau comme de la Direction nationale, sous condition de ressources naturellement.

xii. ***Conclusion #9*** : ***L’analyse des valeurs ajoutées spécifiques montre que les investissements en appui à la politique de régionalisation ont généré des plus-values proéminentes, là où les renforcements de capacités autour des GTR ne se traduisent pas forcément par une réelle autonomie de ces cadres de coordination. L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** de réfléchir à de véritables stratégies d’autonomisation des GTR, en plus de les ancrer dans les Conseil régionaux qui peuvent à terme leur voter localement les budgets de fonctionnement appropriés.

#### **Durabilité**

xiii. ***Conclusion #10*** : ***Les évolutions récentes dans le cadre institutionnel de la décentralisation et le nouveau contexte sociopolitique dessinent un environnement plutôt favorable pour les investissements du projet en faveur de l’émergence de capacités régionales de gestion du développement local.*** ***L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** d’envisager de consolider les acquis du projet et de recentrer les interventions sur les conseils régionaux élus, tout en continuant d’y associer les services techniques déconcentrés de l’Etat autour des gouverneurs et préfets

xiv. ***Conclusion #11*** : ***Le risque financier sur les acquis est prégnant à court terme mais pourrait se desserrer sur les moyen et long terme ; toutefois, la montée en régime progressive des nouvelles dispositions de transfert de ressources au profit des collectivités locales devrait donner des capacités budgétaires propres aux régions. Les perspectives économiques globales du pays sont également à tendance favorable, avec l’exploitation prochaine de gisements énergétiques importants***. ***L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** d’envisager de recentrer les interventions sur les conseils régionaux élus et de plaider pour qu’ils prévoient dans leurs budget des inscriptions en faveur du fonctionnement de l’outil GTR.

xv. ***Conclusion #12*** : ***Si les dynamiques du projet sont très participatives et engagent les acteurs du niveau central et du niveau local, l’appropriation nationale se dégrade du centre vers les périphéries ; alors les ministères chargés des collectivités locales, d’une part, de l’économie et des finances, d’autre part, apportent au projet l’accompagnement nécessaire, qui se traduit par malgré les contraintes courantes par une contribution gouvernementale valant 36% des ressources annuelles du projet, au niveau régional, les GTR qui sont le produit phare du projet et le réceptacle du renforcement de capacités manquent encore de sens de l’initiative et d’autonomie pour fonctionner hors de l’engagement du projet***. ***L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** d’envisager, à partir de l’expérience acquise dans la zone de concentration, des stratégies d’autonomisation des GTR en les ancrant dans les exécutifs régionaux élus, où ils peuvent bénéficier de ressources de fonctionnement tirées des budgets votés par ces collectivités locales.

#### **Thématiques transversales**

xvi. ***Conclusion #13*** : ***Les thématiques transversales, le genre en particulier, sont faiblement reflétées et prises en charge dans le projet ; même dans les GTR n’est pas expressément visée dans l’arrêté une représentants ès qualité des femmes et des vulnérables ; cette limite est un peu relativisée par les près de 10,000 bénéficiaires de la PTFM de Hassi Abdellah et du forage d’El Beyedh, qui comptent sans doute beaucoup de femmes et de vulnérables. L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** d’envisager de se donner des stratégies claires et des cibles mesurables en matière d’égalité homme-femme, et de couverture ou d’implication des plus démunis.

### **Recommandations**

xvii. ***Recommandation #1*** **:** *Poursuivre la consolidation et l’autonomisation des Groupes de Travail Régionaux, en s’appuyant notamment sur l’expérience acquise dans le Hodh El Charghi en tant que zone de concentration.*

|  |
| --- |
| **Cadre de mise en œuvre de la Recommandation I** |
| Liens avec les conclusions | * Ancrée dans les conclusions # 3,9,11,12
 |
| Impact | * Elevé : forte résonnance sur les acquis du projet
 |
| Conséquence de non mise en œuvre | * Perte de l’expérience accumulée dans le domaine du projet
 |
| Modalité de mise en œuvre  | * Fusionner dans un même cadre les GTR et les CRD
* Mieux ancrer les GTR dans la région comme collectivité décentralisée
* Plaider pour une ligne budgétaire en faveur des GTR dans les budgets votés par les Conseils régionaux
* Faire travailler les experts mobilisés en interface avec des fonctionnaires homologues pour leur transférer les compétences appropriées
 |
| Responsable de mise en œuvre | * PNUD & Gouvernement
 |
| Urgence | * Elevée : les GTR sont toujours des acquis fragiles
 |
| Difficulté | * Elevée à cause des dimensions institutionnelles et budgétaires
 |

xviii. ***Recommandation #2*** **: *Sous condition de ressources, étendre le concept de Groupe de Travail dans sa forme rénovée prévue dans la recommandation précédente, aux 13 régions du pays, pour susciter et accompagner sur l’étendue du territoire la formation de capacités régionales de programmation, de coordination et de suivi de la mise en œuvre de stratégies de développement local.***

|  |
| --- |
| **Cadre de mise en œuvre de la Recommandation II** |
| Liens avec les conclusions | * Ancrée dans la conclusion # 4
 |
| Impact | * Elevé : étend les acquis à l’environnement territorial global
 |
| Conséquence de non mise en œuvre | * Développement régional disharmonieux, à plusieurs vitesses
 |
| Modalité de mise en œuvre  | * Instituer des GTR dans les 4 régions non couvertes par les projets antérieurs
* Plaider dans toutes les régions pour la création de lignes budgétaires de financement du GTR dans les budgets locaux votés par les conseils régionaux
* Prodiguer du renforcement de capacités durables dans ces cadres : formation, expertise ponctuelle sans effet d’éviction
 |
| Responsables de mise en œuvre | * PNUD & Gouvernement
 |
| Urgence | * Moyenne : 9 régions sur 13 sont déjà couvertes, bien que toutes n’aient pas atteint un seuil de fonctionnalité adéquat
 |
| Difficulté | * Elevée : il y a un défi de mobilisation de ressources
 |

xix. ***Recommandation #3*** **: *Faire migrer les interventions d’un ancrage dans la déconcentration vers un ancrage dans la décentralisation, en faisant des conseils régionaux le point d’articulation des stratégies, tout en continuant d’y associer les représentant locaux des services techniques de l’Etat.***

|  |
| --- |
| **Cadre de mise en œuvre de la Recommandation III** |
| Liens avec les conclusions | * Ancrée dans les conclusions # 5,10,11,12
 |
| Impact | * Elevé : la viabilité des GTR en dépend car seule la région comme centre de création budgétaire peur autonomiser financièrement les GTR
 |
| Conséquence de non mise en œuvre | * Risque de non soutenabilité des GTR par manque de ressources de fonctionnement courant (en l’absence des concours du projet)
 |
| Modalité de mise en œuvre  | * Ancrer institutionnellement les GTR dans les Conseil régionaux élus
* Continuer d’y impliquer les services techniques déconcentrés
* Plaider pour que les Conseils régionaux votent un budget de fonctionnement pour leur GTR
* Renforcer les capacités régionales dans ce cadre : programmation, coordination, mise en œuvre et suivi de politiques régonales, maîtrise d’ouvrage, notamment.
 |
| Responsable de mise en œuvre | * PNUD & Gouvernement
 |
| Urgence | * Elevée : il en va de la viabilité des GTR qui ont besoin de cet ancrage pour accéder aux ressources budgétaires des régions.
 |
| Difficulté | * Moyenne : Arbitrage à faire entre échelon déconcentré et échelon décentralisé.
 |

xx. ***Recommandation #4*** **: *Sous condition de ressources, poursuivre et intensifier le développement des capacités nationales de programmation et de pilotage du développement dans le secteur de la décentralisation et du développement local.***

|  |
| --- |
| **Cadre de mise en œuvre de la Recommandation IV** |
| Liens avec les conclusions | * Ancrée dans les conclusions # 6&8
 |
| Impact | * Elevé : facilite le développement du secteur
 |
| Conséquence de non mise en œuvre | * Gestion du secteur entravée et développement ralenti
 |
| Modalité de mise en œuvre  | * Poursuivre et renforcer l’assistance à la Direction Générale des Collectivités Territoriales, notamment : Nouvelles technologies, développement économique local, mobilisation de ressources, approches d’intégration ou synergies entre les différents programmes présents dans le secteur (MOUDOUN, ProNEXUS, DECLIC, PROGRESS, etc.)
* Appuyer le fonctionnement du Conseil National de la Décentralisation et du Développement Local (CNDDL)
 |
| Responsable de mise en œuvre | * PNUD & Gouvernement
 |
| Urgence | * Elevée : permet d’accompagner la dynamique de la décentralisation en cours
 |
| Difficulté | * Moyenne : défi de disponibilité de ressources adéquates.
 |

xxi. ***Recommandation #5*** : ***Mieux refléter les thématiques transversales, le genre et les droits humains notamment, dans l’écriture et la mise en œuvre de projet, à travers des objectifs et des indicateurs susceptibles des suivis.***

|  |
| --- |
| **Cadre de mise en œuvre de la Recommandation V** |
| Liens avec les conclusions | * Ancrée dans l conclusion # 2&12.
 |
| Impact | * Elevé : permet de faire progresser ces thématiques dans un environnement qui ne les met pas forcément en avant, s’agissant du genre notamment.
 |
| Conséquence de non mise en œuvre  | * Risque de poursuite de la détérioration
 |
| Modalité de mise en œuvre  | * Insérer un diagnostic de ces questions dans le prodoc
* Refléter ces questions dans la matrice des résultats et des ressources : à travers le libellé même des résultats, des produits et de leurs indicateurs
* Suivre les réalisations du projet sur ces problématiques
 |
| Responsables de mise en œuvre  | * PNUD & Gouvernement
 |
| Urgence | * Elevé : la dimension genre en particulier rencontre des défis dans l’environnement et a d’autant besoin d’être prise en charge dans les stratégies de décentralisation et de développement local
 |
| Difficulté | * Faible pour l’écriture technique des contenus ; Elevée pour leur mise en œuvre qui requiert des négociation avec les acteurs dans un environnement où les questions de genre en particulier sont encore un défi important
 |

### **Enseignements**

xxii. Les Groupes de travail régionaux, constitués par arrêtés des gouverneurs de régions sont l’extrant phare du projet, avec comme vocation de cristalliser une capacité de coordination des interventions de développement au service des régions et de tous les partenaires qui y interviennent. L’expérience grandeur nature acclimatée dans la région du Hodh El Charghi (wilaya de frontière, en bute à une crise humaine liée à la présence de quelque 50 à 60 mille réfugiés, mais région enregistrant aussi un engagement massif de partenaires humanitaires et de développement) montre tout le bénéfice qui peut être retiré de l’outil de coordination et de construction de synergies et de complémentarités qu’est le GTR.

xxiii Toutefois cet instrument stratégique pose des défis qu’il faut traiter pour lui permettre de rentrer dans ses fonctionnalités, mais en toute autonomie. Dans le Hodh El Charghi, l’expérience est un succès parce que le projet positionne au niveau wilaya et Mughata une expertise ad hod précieuse qui prend quasiment en charge toute la problématique de la coopération au développement. Si ces profils animent efficacement les GTR/GTD et leur font jouer leur rôle d’interface entre les intervenants, ils le font hélas en lieu et place des ressources humaines courantes de ces administrations locales.

xxiv. Au niveau de la région, par exemple, le fonctionnaire de la planification qui devait assumer cette fonction d’animation du GTR s’en est distancé pour la laisser entièrement à l’expert mobilisé par le projet. Au niveau du département, le fonctionnaire en charge n’est tout simplement plus en poste, le titulaire parti à la retraite n’étant pas remplacé. Dans l’un et l’autre cas, il n’y a pas possibilité d’apprentissage et de renforcement de capacités des experts du projet qui sont là pour une durée limitée vers les ressources humaines institutionnelles qui sont là dans la durée. Il est par conséquent impératif d’avoir un vrai dialogue avec la partie nationale, au niveau stratégique et avec les autorités et collectivités territoriales, sur un tel problème, et sécuriser avec elle les prés requis d’une stratégie durable de renforcement de capacités autour de GTR réellement rendus autonome. Une nouvelle programmation dans le domaine ne devrait pas éluder cette problématique difficile mais incontournable.

# Introduction

## **But et portée de l’évaluation**

1. Cette évaluation a pour objet de satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence du PNUD, Bureau Pays en République de Mauritanie. Elle a pour but d’examiner, en fin de cycle, dans quelle mesure le projet a aidé le pays à relever ses défis en matière de gouvernance territoriale et de promotion du développement économique local. Elle permet aussi d’identifier les processus ayant encadré la génération des résultats, de documenter les pratiques, bonnes ou mauvaises, et de formuler des recommandations applicables pour accompagner la mise en œuvre de nouveaux projets de même nature.

2. En termes de portée, l’évaluation couvre l’ensemble des interventions au titre des trois composantes du projet. Elle s’appuie sur les critères du Comité d’Aide au Développement (CAD) de l’Organisation de Coopération pour le Développement Économique (OCDE) : Pertinence, Efficacité, Efficience, Durabilité et Impact, complétés toutefois par les dimensions transversales, notamment l’égalité homme-femme et les droits humains.

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

3. L’évaluation a pour objectif général de faire le point de la mise en œuvre du projet sur la période 2018-2021 et de dresser dans ce cadre les leçons apprises et recommandations susceptibles de contribuer à une meilleure exécution d’autres interventions de même nature. Les objectifs spécifiques déclinés par les termes de référence de la mission sont détaillés plus bas dans une section dédiée.

4. Les destinataires de cette évaluation sont : le PNUD ; la partie nationale, notamment l’État de Mauritanie au niveau central et local, la société civile et les populations bénéficiaires ; et les partenaires techniques et financiers, en particulier ceux qui interviennent dans le même domaine de coopération que le projet. L’utilité de l’évaluation est de permettre aux parties prenantes directes, partant de l’expérience du projet, de mieux envisager la formulation et la mise en œuvre de projets intervenant dans le même domaine.

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

5. L’intervention objet de cette évaluation est le Programme d’Appui à la Gouvernance et au Développement Local (PAGOURDEL), cycle 2018-2021. Il articule ses contributions dans les domaines de la gouvernance régionale et du développement local, de la planification stratégique intégré, sensible au genre, et de mécanismes de financement appropriés. (Voir les détails dans le chapitre ci-dessous).

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

6. Le rapport de cette évaluation est réglé sur les exigences des Termes de référence de la mission, dans le cadre des préconisations les plus récentes du Guide d’évaluation du PNUD, édition de Juin 2021. Son canevas 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 Projet
* 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 l’évaluateur
* 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
* Biographie succincte de l’évaluateur et justification de la composition de l’équipe
* Code de conduite signé par l’évaluateur

## **Enchaînements du rapport**

7. La structure de rapport ci-dessus 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 projet évalué. La méthodologie vient ensuite dire comment l’évaluation est conduite, en n’omettant pas les limites éventuelles et les moyens de leur mitigation. Puis les analyses et conclusions subséquentes sont présentées en suivant les questions d’évaluation organisées dans le cadre des critères du CAD/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 et de son rapport.

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

8. A partir de la méthodologie retenue, appliquée à la collecte de données et à leur analyse, l’examen des réalisations du projet permet d’informer 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 extrants pour prendre les décisions appropriées, à même de favoriser une meilleure mise en œuvre de projets futurs similaires.

# Description du Programme

## **Caractéristiques stratégiques des interventions**

9. Le projet est constitué sur les trois composantes stratégiques ci-dessous :

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

## **Cadre de Résultats, Hypothèses**

10. ***Cadre logique*** : Le projet est structuré autour d’un cadre logique de six (06) résultats, à raison de deux (02) par composante stratégique :

#

# Tableau 1 : Cadre logique du projet

|  |  |
| --- | --- |
| Composantes | Résultats attendus |
| Renforcement de l'échelon régional dans un système de gouvernance territoriale multi- acteur et multiniveau aligné à la localisation des ODD | Les mécanismes et processus de concertation et planification stratégique à l’échelle régionale dans les wilayas pilotes sont renforcés. |
| Un cadre de référence et des outils pour la localisation des ODD sont opérationnels aux niveaux régional et local. |
| Mise en place de mécanisme et pilotage d’un cadre stratégique et opérationnel pour le Développement Economique Local (DEL) | Un mécanisme décentralisé de financement du DEL est mis en place et opérationnel |
| Des ‘écosystèmes’ régionaux de services d’appui au développement productif et à l’emploi sont mis en place |
| Renforcement du dispositif de Suivi et d’évaluation des activités de développement au niveau régional et de gestion du Programme | Un dispositif de suivi et d’évaluation des activités de développements au niveau régional est renforcé et consolidé |
| La gestion du Programme est assurée |

*Source : PNUD, Pagourdel, Cycle 2018-2021*

11. ***Hypothèses et risques :***Les risques et hypothèses anticipés du projet sont : (i) Une situation politique tendue avec un dialogue politique menant à l’organisation d’un referendum qui peut conduire à des élections municipales et régionales anticipées ; (ii) Appropriation et engagement continu du gouvernement permettant l’ancrage institutionnel du dispositif – même dans un cadre dynamique et flexible ; (iii) Manque d’une politique de régionalisation accordant suffisamment de compétences pour la région ; (iv) Grande mobilité des fonctionnaires aux niveaux central et régional, affectant la mise en œuvre du programme ; (v) Contribution à l’orientation de la réforme pouvant faire l’objet – à la demande spécifique du gouvernement – d’une activité ultérieure hors de contexte de la formulation et mise en œuvre de ce programme ; (vi) Ressources effectivement disponibles pour soutenir les structures et les processus introduits.

## **Bénéficiaires directs et indirects du projet**

12. Le Ministère chargé des collectivités territoriales, et les régions et départements d’intervention, mais aussi dans une certaine mesure le Ministère chargé de la planification et du développement, sont les sont les bénéficiaires institutionnels du programme. Les populations locales et la population en général tireront également avantage du projet in fine lorsque les politiques nationales seront influencées par ses stratégies et mécanismes. Les autres acteurs de développement présents dans l’environnement, comme les partenaires techniques et financiers du pays, sont des bénéficiaires indirects, par les enseignements qu’ils peuvent retirer de la mise en œuvre du projet pour éclairer leurs propres interventions.

## **Cadre de mise en œuvre**

13. Le projet est l’objet d’une exécution nationale, dans le cadre institutionnel du Ministère de l’Intérieur et des Collectivités Territoriales. Il est administré par un Comité de Gestion qu’il a en partage avec les autres projets du portefeuille Gouvernance du PNUD, et qui pourvoie à ce qui suit : examiner et approuver les plans de travail trimestriel ; évaluer l'état d'avancement du projet sur la base par la Coordinateur Nationale (l’Unité de Gestion Technique) en étroite collaboration avec le Directeur National du Projet (DNP) et l’Unité Gouvernance du PNUD ; examiner les problèmes de rendement et décider d'éventuelles adaptations nécessaires ; approuver les révisions budgétaires et de fond. L’Unité Gouvernance supervise la conduite technique et administrative du programme.

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

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

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

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

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

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

17. Le projet PAGOURDEL arrive au terme de son cycle de vie, après quatre années de mise en œuvre. Aucun changement formel reflété dans un nouveau cadre logique ou même un cadre de résultats révisé n’a été enregistré dans la période. On note toutefois des événements ayant eu une incidence sur le projet, en particulier l’entrée en vigueur de la nouvelle politique de décentralisation instituant 13 nouvelles collectivités régionales dont les dirigeants sont élus en 2018. Cette nouvelle donne a amené le projet à s’ajuster pour mieux toucher ces nouvelles entités, en lieu et place d’une ancienne focalisation sur les services régionaux des gouverneurs de région représentant le Président de la république et nommés par lui. Ces ajustements ne se sont pas traduits par des modifications formelles du cadre des résultats et des ressources du projet, mais une révision budgétaire a été nécessaire pour les accompagner. La survenue de la pandémie à coronavirus COVID-19 a été un défi pour le projet, ralentissant la mise en œuvre et rendant plus difficile encore la mobilisation de ressources, une grande partie de celles-ci étant réorientées par les partenaires vers la couverture de l’urgence sanitaire. Ces événements n’ont pas de résonnance particulière sur l’évaluation autrement que d’abonder les clés pour comprendre les résultats identifiés.

## **Partenariats au service du programme**

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

19. Globalement, les partenariats, financiers en particulier, ont constitué un défi important à la mise en œuvre du projet. Sur 10 millions de dollar de ressources qui étaient attendues seulement 17% sont mobilisés in fine. Cette situation est due au fait que les partenaires étaient dans l’ensemble dans une certaine retenue par rapport à la décentralisation en arguant du manque d’un cadre légal stabilisé (avant la nouvelle stratégie régionalisation). Malgré l’entrée en vigueur de la régionalisation, l’attentisme des bailleurs s’est toutefois poursuivi. Les consultations menées par la Direction nationale du projet ont buté sur le fait que les partenaires tendent à préférer un cadre d’engagement où ils pourraient mieux faire ressortir leur identité institutionnelle.

## **Portée de l’Intervention**

20. ***Portée de l’intervention ; composantes et population cible potentielle*** : Tout en accompagnant le niveau stratégique national où s’élaborent les politiques publiques, le programme investit essentiellement la région et contribue à en faire un cadre d’impulsion et de coordination du développement des territoires, appuie à la base des initiatives en faveur de la résilience économique et sociale des populations dans le cadre d’une approche de développement local, et favorise là la formation de capacités de prise en charges des objectifs de développement durable.

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

## **Ressources totales**

22. ***Ressources*** : Le budget prévisionnel du programme est évalué à 10 millions de dollar américain. Ce montant est répartit entre 15% de ressources core du PNUD, 15% de contribution du gouvernement, et 70% de ressources à mobiliser auprès des partenaires.

# Graphe 1 : Cadre budgétaire du programme

*Source : PNUD/Mauritanie, Pagourdel 2017-2021, Prodoc*

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

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

24. L’absence d’un cadre institutionnel robuste au niveau régional a été pour le programme, au début, un facteur de gêne pour mobiliser les autres partenaires autour d’une assistance technique et stratégique au niveau de la région qui est le niveau d’intervention du programme. La nouvelle politique de régionalisation mise en œuvre en cours de cycle est donc une opportunité pour avoir permis de lever cette contrainte. Le programme a contribué à son avènement en aidant le gouvernement à en élaborer les textes et de base et une fois les assemblées élues à accompagner l’installation et l’opérationnalisation des conseils régionaux qui en émanent. Le défi du programme, à cet égard, a été par la suite de pouvoir recentrer ses stratégies d’intervention vers ces collectivités locales d’en faire des foyers d’incubation du développement local de plus en plus attractifs pour les acteurs de le décentralisation, la région étant l’échelon critique pour réussir l’articulation entre le niveau national et le niveau local. Mais la faiblesse des capacités des nouvelles collectivités régionales n’a pas hâté cette dynamique. Les perspectives budgétaires sont du moins on ne peut plus favorables. Des ressources sont transférées aux régions par l’Etat central, en accompagnement des compétences de développement qui leur sont concédées par la loi, dans la lancée du Fonds de Développement doté d’un budget annuel de 3,5 milliards d’Ouguiya

25. La survenue de la pandémie liée au COVID-19 a aussi constitué une gêne importante pour la mise en œuvre du projet et même son financement. Dès le début du mois de mars 2020 et dans le cadre de la mise en œuvre du Plan national de préparation et d’intervention COVID-19, les mesures préventives suivantes ont été mises en œuvre, avec un effet de suspension ou de ralentissement important sur l’exécution du projet:

* Le confinement obligatoire, à partir du 15 mars 2020, de toutes les personnes en provenance des pays affectés par le virus ;
* L’interdiction de toutes les manifestations ou rassemblements de personnes sur toute l’étendue du territoire et la fermeture de tous les établissements d’enseignement ;
* La suspension des vols commerciaux, la limitation des points d’entrées terrestres et la fermeture des frontières avec tous les pays voisins avec, toutefois, le maintien du transport des marchandises ;
* La fermeture des restaurants et cafés ;
* L’instauration d’un couvre-feu de 18h à 06h sur toute l’étendue du territoire national ;
* La suspension des déplacements inter – régionaux ;
* La fermeture de tous les centres commerciaux (hors produits alimentaires) ;
* La suspension de la prière du vendredi dans toutes les mosquées du pays ;
* L’organisation d’une vaste campagne de sensibilisation - information dans toutes les wilayas du pays, impliquant l’administration, les élus et les organisations non gouvernementales ;
* La mise en place du dispositif de dépistage du Covid-19 ;
* La formation du personnel sur la prise en charge du Covid-19 ;
* L’ouverture d’un nouvel hôpital pouvant accueillir 100 personnes destiné à la mise en quarantaine des cas confirmés positifs.

## **Faiblesses de conception**

26. Le cadre logique du projet montre cette limite de ne pas faire de place formelle au genre et l’inclusion sociale, qui n’apparaissent ni dans la formulation des résultats ni dans le libellés des indicateurs et des cibles. Une autre limite de conception est relative à l’exercice de projection des ressources du projet, qui a donné lieu à un budget anticipé manifestement bien ambitieux, dont finalement une faible partie seulement, 17%, aura pu être mobilisée à terme. Or les acteurs rencontrés font connaître à cet égard que le projet n’a pas suffisamment tenu compte des enseignements budgétaires tirés de la mise en œuvre du programme précédent ArtGold qui avait également éprouvé d’énormes difficultés de mobilisation de ressources. Ces contraintes budgétaires auront été une grosse entrave au déploiement opérationnel du PAGOURDEL, générant aussi bien des frustrations parmi les bénéficiaires.

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

## **Contraintes d’exécution**

28. La mobilisation des ressources est restée un défi non surmonté sur le projet. Alors que le budget prévisionnel s’élève à 10 millions de dollar américain, in fine 17% seulement en a été rendu disponible, par le PNUD sur fonds Trac et par le gouvernement. Le projet est donc resté sous tension budgétaire forte, obligé de travailler à beaucoup moins de capacité financière qu’il n’en prévoyait.

29. Un autre défi plus conjoncturel, rencontré par le projet est lié à la survenue de la crise sanitaire du COVID 19 pendant les deux dernières années de mise en œuvre. La pandémie a d’abord été un ralentisseur des interventions du fait des restrictions de mobilité et autres sûretés. Puis le projet s’est ajusté et, investissant les moyens technologiques nouveaux, a pu repartir dans un rythme de mise en œuvre compatible avec la poursuite de ses objectifs.

# Étendue, Objectifs et Question de l’Evaluation

## **Étendue de l’évaluation**

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

31. L’évaluation dans sa globalité est programmée sur vingt-un jours, parmi lesquels onze sont consacrés à la collecte de données sur le terrain en Mauritanie. Compte tenu de cette durée, il a été retenu entre les parties de faire visiter à l’évaluateur 2 régions : le Hodh El Charghi en tant que zone de concentration des partenaires où les outils développés par le projet ont été appliqués par ces derniers ; et l’Assaba. L’évaluateur a également pu rencontrer le niveau communal, à travers l’Association nationale des maires de Mauritanie.

## **Objectifs de l’évaluation**

32. Selon ses Termes de référence même, les objectifs spécifiques attachés à l’évaluation à sont comme suit :

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

## **Critères d’évaluation**

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

34. L’analyse d’efficacité permet de dire aux parties la mesure dans la quelle les attentes actées dans le cadre des résultats et des ressources du projet sont satisfaites, 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 d’interventions futures similaires.

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

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

36. Les questions d’évaluation, telles que déterminées par les TDR, sont comme suit, articulées sur les critères d’évaluation passés en revue dans la section précédente.

**Pertinence**

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

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

**Efficacité**

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

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

**Efficience**

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

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

**Durabilité**

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

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

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

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

41. 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 projet pour voir comment les différents segments de la population en bénéficient, et le cas échéant envisager, pour d’autres projets similaires, des réorientations susceptibles de favoriser l’égalité homme-femme et l’inclusion des groupes les plus fragiles socialement.

# Approche et Méthodes d’évaluation

## **Sources de données**

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

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

## **Cadre d’échantillonnage des sources primaires**

44. A cause du nombre très important des sources primaires et du temps forcément restreint imparti à la mission (30 jours de travail), la collecte de données primaires a donc porté sur un échantillon qualitatif d’interlocuteurs, constitué d’accord parties entre l’ évaluateur et les commanditaires de l’évaluation, selon les critères d’inclusion arrêtés par les évaluateurs et qui sont les suivants : (i) Couverture stratégique du projet : avoir des personnes qui représentent les différentes composantes du projet ; (ii) Taille stratégique/volumique : avoir des personnes liées à des interventions de significativité différenciée dans le projet ; (iii) Diversité sectorielle/institutionnelle : avoir des personnes montrant une couverture diversifiée des institutions et secteurs couverts par le projet ; (iv) Qualité : avoir des personnes liées à des interventions réputées performantes et à d’autres qui le seraient moins, pour permettre des apprentissages diversifiés, articulés sur les succès et les défis de la mise en œuvre du projet ; et (v) Sensibilité aux thématiques transversales (genre, droits humains) : avoir des femmes, des détenteurs de droits et des personnes liées à des interventions couvrant ces groupes d’acteurs/bénéficiaires.

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

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

46. Les sources documentaires ont été d’abord mises à disposition à distance, essentiellement par le PNUD. L’évaluateur les a enrichies avec des ressources collectées auprès des autres acteurs en marge des entretiens. La triangulation des sources et des outils a favorisé la constitution de données robustes ne dépendant ni d’une seule source ni d’un protocole unique. Les interviews ont été conduites sur la base d’un guide d’entretien modulé en fonction de chaque catégorie d’acteurs et consultable en annexe de ce rapport.

## **Normes de performance**

47. Les normes invoquées comme références sont, pour les critères d’efficacité/impact, ***les indicateurs*** portés à cet effet dans le cadre des résultats et des ressources du Programme (Prodoc) et leurs ***cibles respectives***. Pour les autres critères du CAD, le cadre logique n’en traitant pas, et n’en donnant donc pas les moyens de vérification (indicateurs de performance), l’évaluateur ***détermine les éléments de raison qui les constituent et apprécie leur degré de présent dans les rendus du projet***. Par exemple, ***l’alignement du projet 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 projet.

## **Participation des parties prenantes**

48. 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. Les Bureaux Pays et Régional, ont contribué au design de l’évaluation et au processus de révision de ses produits. Le Bureau Pays et l’Unité d’appui de Bruxelles ont été consultées comme sources de données. La partie nationale a notamment participé comme source de données et acteur du processus de révision des produits. Enfin le Bureau Pays et la Partie nationale stratégique ont vocation à être les acteurs de la mise en œuvre des recommandations de l’évaluation.

## **Considérations éthiques**

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

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

## **Principales limitations de la méthodologie et moyens de mitigation**

50. ***Les limites de la méthodologie*** sont celles des évaluations basées sur des outils qualitatifs. Les sources secondaires et primaires ont leurs défis respectifs. 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 personnels internes engagés dans la mise en œuvre du projet, qui peuvent donc développer des biais à leur insu ou volontairement. Les sources primaires, quant à elles, même choisies avec précaution et inclusivité, restent un échantillon qualitatif non aléatoire, avec donc une représentation toujours discutable de la population générale. En d’autres termes, on peut toujours interroger la mesure dans laquelle l’opinion d’un ou de plusieurs acteurs sont objectifs et ou significatifs de ce qui s’est passé dans l’ensemble du projet.

51. 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 confrontation 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 cohérence*** 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 confiance***.

# Analyse des données

52. L’existence de données adéquates est une condition préalable à une analyse robuste. Cette évaluation s’appuie sur des informations étendues, variées et globalement de qualité satisfaisante. Au total, une gamme de données riche a été collectée, et éprouvée par plusieurs niveaux de triangulation, comme restitué dans le paragraphe précédent. ***L’analyse des informations collectées est guidée par les exigences des termes de référence***, à savoir l’établissement des performances du programme en regard de ses deux *Effets* et autour des critères d’évaluation et des thématiques transversales, notamment le genre et les droits humains, ainsi que, à partir de cette situation factuelle, l’établissement des conclusions, enseignements et recommandations qui en résultent.

53. Aux fins d’une bonne lisibilité des résultats documentés par l’analyse, celle-ci est articulée, en rapport avec le critère d’efficacité, à une notation des différentes performances. Une échelle graduée à 6 niveaux est utilisée : *6 Très satisfaisant ; 5 Satisfaisant ; 4 Modérément satisfaisant ; 3 Modérément Insatisfaisant ; 2 Insatisfaisant ; 1 Très insatisfaisant.* Ce cadre de performance constitue l’annexe 6 du rapport.

54. ***Enseignements tirés de l’évaluation*** : La revue des situations vécues et des attitudes construites pour y répondre tout au long de l’exécution du projet débouche sur des leçons apprises appelées à servir la suite du cycle mais aussi d’autres expériences similaires.

55. ***Recommandations issues de l’évaluation*** : Les recommandations sont ancrées dans les conclusions de l’évaluation, et leur lien à elles clairement explicité. Chaque recommandation aide à résoudre un problème ou une problématique identifiée par l’évaluation, ou à tirer un meilleur parti d’une niche dont l’évaluation montre par ailleurs qu’elle peut être mieux exploitée ou valorisée dans le cadre de futures interventions de même nature. ***Les recommandations sont claires, concises, en nombre limité et raisonnablement réalisables***. Sont également clairement spécifiés leurs ***destinataires*** et ***responsables***, d’une part, les ***modalités*** de leur mise en œuvre, d’autre part.

# Déductions et Conclusions[[2]](#footnote-3)

## **Déductions**

### **Pertinence**

56. ***Dans quelle mesure le programme était-il conforme aux priorités nationales de développement, aux produits et résultats du programme de pays, au Plan stratégique du PNUD et aux ODD****?* Le programme est aligné sur les priorités nationales car la Mauritanie est dans une dynamique de mise en place d’une politique de décentralisation, déjà actée par l’existence de longue date de collectives locales communales, et confortée en 2018 par l’érection des régions en nouvelles entités décentralisées dirigées par des assemblées élues au suffrage universel et dotées de compétences de développement transférées par le loi. Enfin la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP), fait de la région un échelon de planification pertinent pour réussir l’articulation stratégique entre le niveau central et l’échelon local, et prévoit, à cet effet, ses déclinaisons en Stratégies de Croissance Régionale Accélérée et de Prospérité Partagée.

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

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

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

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

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

62. Sur les contenus budgétaires, il ressort en revanche que le programme n’a pas tiré les leçons issues des défis que le projet ART avait rencontrés à cet égard. Ce projet avait un résultat dédié à la levée de fonds au profit des capacités régionales créées. En fin de compte cette dimension de levier financier a très peu été réussie. A sa suite, le PAGOURDEL a comme maintenu cette ambition budgétaire et se révèle impuissant à la réaliser. En effet in fine seulement 17% des ressources anticipées par le projet sont au rendez-vous. Dans le premier projet, le financement était entravé par un secteur de la décentralisation insuffisamment attractif car handicapé l’absence d’un cadre institutionnel opérationnel. Ce cadre s’est formellement mis en place mais son opérationnalisation et l’engagement véritable des partenaires en sa faveur devraient encore prendre du temps, ce qui veut dire que la question des ressources continue encore à être un défi.

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

64. ***Dans quelle mesure les points de vue de ceux qui pourraient influer sur les résultats et de ceux qui pourraient fournir de l'information ou d'autres ressources pour l'atteinte des résultats énoncés ont-ils été pris en compte au cours des processus de conception du programme?*** A l’interne, le Bureau Pays a été accompagné dans la formulation du programme par l’équipe de l’Initiative ART International basée à Bruxelles et qui possède une bonne exposition sur les sources de financement internationales. Au niveau national, l’exercice de formulation a été dûment endossé par le gouvernement à travers la Direction Générale des Collectivités Territoriales du Ministère de l’Intérieur et de la Décentralisation. Un point focal au sein du département chargé de l’Economie et des Finances a participé au processus. Cet engagement de l’Etat s’est traduit par une contrepartie nationale annuelle de 136,000 USD régulièrement mobilisée à partir de 2018, sauf en 2020, et qui vient s’ajouter les 250,000 USD annuellement débloqués par le PNUD. Au niveau régional, les services déconcentrés autour des gouverneurs de région ont été associés à l’élaboration du projet. Les textes réglementaires organisant les Groupes de Travail Régionaux (GTR), principaux outils de coordination à l’actif du projet, sont pris par les gouverneurs.

65. Les nouvelles autorités décentralisées n’ont pas pris part à la formulation du programme, puisqu’elles se sont constituées plus tard. En effet, depuis la mise en place du PAGOURDEL, des conseils régionaux élus ont vu le jour à la faveur de l’entrée en vigueur de la nouvelle politique de régionalisation dont le projet a accompagné la gestion. Ces instances décentralisées dotées de compétences de développement dans plusieurs secteurs socioéconomiques, sont de ce fait des interlocuteurs incontournables pour le projet. Ces nouveaux acteurs participent à présent dans l’animation des GTR. Les partenaires techniques et financiers ont été consultés lors de la formulation du projet. Leur engagement dans le financement du projet reste cependant un défi. Mais sur le terrain, ils en utilisent les outils, notamment les GTR, pour encadrer leurs propres interventions (situation observée dans le Hodh El Charghi qui est leur zone de concentration). Le projet connaît en tout état de cause des défis de ressources aigus, avec seulement 17% de son budget prévisionnel disponible en fin de cycle.

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

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

### **Efficacité**

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

69. Le cycle 2018-2022 du Programme Pays, lui-même aligné sur la SCAPP 2016-2030, constitue aujourd’hui par la force des choses le cadre d’ancrage des réalisations spécifiques du PAGOURDEL. Les acquis du projet en matière de coordination et de renforcement des capacités institutionnelles contribuent à Gouvernance comme l’une Priorités stratégiques du nouveau CPD, tandis que 1es réalisations socio-économiques sont des contributions à la Priorité stratégique sur la Croissance inclusive.

70. ***Dans quelle mesure les résultats du programme ont-ils été atteints?*** Les réalisations phares du programme sont les Groupes de Travail Régionaux, installés dans cinq nouvelles régions et consolidées dans quatre autres où le projet ART était présent. Autour de ces cadres de coordination/concertation, qui sont aussi appelés à être des instances de planification et de suivi des actions régionales de développement, le projet a structuré un processus de renforcement des capacités qui a touché environ 200 acteurs, essentiellement du niveau régional. En interface avec d’autres cadres d’action du PNUD, le projet a également concouru, dans la zone de concentration des partenaires qu’est la région du Hodh El Charghi, au développement d’une Base de données dynamique des intervenants, à la réalisation une Etude sur les sources de conflits et au lancement d’une autre à focalisation socioéconomique. Ces réalisations, sans coller précisément aux indicateurs de produits actés dans le cadre logique, alimentent directement ou indirectement les 4 Résultats suivants : **R.3.1.** Un dispositif de suivi et d’évaluation des activités de développements au niveau régional est renforcé et consolidé ; **R.2.1.** Un mécanisme décentralisé de financement du DEL est mis en place et opérationnel ; **R.2.2.** Des ‘écosystèmes’ régionaux de services d’appui au Développement productif et à l’emploi sont mis en place ; **R.1.1** - Les mécanismes et processus de concertation et planification stratégique à l’échelle régionale dans les wilayas pilotes sont renforcés.

71. Une importante action d’accompagnement de la politique nationale de régionalisation est aussi à l’actif du programme, sans correspondre toutefois à la nomenclature des produits listés dans le PRODOC, mais participant parfaitement de la substance de la Composante I, sur le " Renforcement de l'échelon régional dans un système de gouvernance territoriale multi- acteur et multi niveaux aligné à la localisation des ODD". Dans ce cadre, faisant preuve d’une grande flexibilité qui lui a permis d’être le partenaire clé de l’Etat dans cette problématique, le programme a contribué à l’élaboration des 13 textes d’application de la loi organique sur la régionalisation. Lorsque les premiers conseils régionaux sont sortis des urnes en 2018, le programme a également soutenu leur installation et opérationnalisation en équipant et formant à leurs nouvelles compétences transférées les Bureaux et services des 13 conseils régionaux.

72. Le développement économique local visé dans le Résultat "Des ‘écosystèmes’ régionaux de services d’appui au Développement productif et à l’emploi sont mis en place.", n’a pas significativement été impacté, à l’exception des deux infrastructures communautaires (mini barrage et plateforme multifonctionnelle) touchant potentiellement près de 10 000 personnes. Un atelier international sur le sujet a bien été organisé à Nouakchott en Février 2019, mais la Stratégie nationale de développement économique locale, qui doit structurer la vision à cet égard, est encore en phase d’élaboration. De fait, cette dimension a été mise en veilleuse dans la deuxième moitié du cycle, après qu’il a été observé que les ressources disponibles ne permettent pas vraiment au projet d’y être décisif.

# Pagourdel : Niveau de réalisation des produits du cadre de résultats

***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****: PNUD, Pagourdel, Rapports de progrès, 2018-2021*

***Nomenclature des Produits*** :

* P.1.1.1. Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de planification stratégiques opérationnels [échelle de 1-5)
* P.1.1.2. Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de budgétisation opérationnels [échelle de 1-5)
* P.1.1.3. Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de Suivi stratégique opérationnels [échelle de 1-5)
* P.1.2.1. Nombre de plans de développement régional élaborés, validés et adoptés par les autorités régionales après diagnostic et consultation territoriale avec d’alignement aux politiques et stratégies nationales / SCAPP
* P.2.1.1. Nombre de projets financés en alignement aux stratégies et plans de développement aux différents niveaux (régional/local
* P.2.1.2. Nombre d’initiatives et projets à l’échelle intercommunale identifiée en cohérence avec le cadre stratégique régional
* P.2.1.3. Nombre de lignes de financement DEL mis en place
* P.2.1.4. Nombre d’ADR établies avec un statut et un mandat conforme aux hypothèses sur leur rôle
* P.2.2.1. Nombre de Centres Services intégrés/multisectoriels établis et fonctionnels à l’échelle régionale
* P.2.2.2. Nombre de centres/réseaux d’innovation sectorielle établis à l’échelle locale
* P.2.2.3. Nombre de personnes/groups/PME appuyées
* P.3.1.1. Nombre de dispositifs régionaux consolidés pour le suivi et l’évaluation
* P.3.1.2. Nombre de structures d’appui renforcées et outillées pour être à même de conduire et suivre les processus de (CRPSE, DRDDL)
* P.3.1.3. Nombre de Bases de données spécialisées initiées et appuyées par wilaya
* P.3.2.1. % des activités réalisées et des progrès enregistrés dans la mise en œuvre

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

74. L’approche des résultats planifiés a été fondamentalement été handicapée par le manque de ressources. Sur une anticipation budgétaire de 10 millions de dollar américain, seulement 17% est mobilisé, ce qui laisse non couvert un important gap qui correspond à autant d’activités non menées et de segments de résultats non réalisés. Pourquoi les ressources ont-elles été modestes à ce point ? Il ressort des entretiens avec la partie nationale et les partenaires financiers que l’absence d’un cadre institutionnel à l’échelon régional laissait ce niveau peu attractif pour les financements, au début. Alors que cette lacune a été finalement comblée par la régionalisation, les bailleurs approchés à nouveau ont fait montre de réticences persistantes vis-à-vis d’une intervention qui ne leur permettrait pas de faire ressortir leur propre identité institutionnelle. Les capacités techniques internes du projet ne lui ont pas non plus permis de valoriser les fenêtres de coopération/financement entrouvertes avec l’appui distant de Art International. Le contexte, marqué au niveau national par la préparation et la conduite d’un cycle électoral d’alternance, et au sein du PNUD par un renouvellement profond du management du Bureau, sont aussi des éléments bridant pour les diligences exécutives du projet. Ce contexte a encore été compliqué à partir de 2020 par la survenue de la maladie à Coronavirus COVID-19, qui a restreint la mobilité et les capacités de déploiement du projet, et fait peser un surcroît de pressions sur les ressources potentielles, en grande partie réorientées par les bailleurs sur la gestion de l’urgence sanitaire vitale.

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

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

77. L’impact des GTR est également puissant sur le terrain, en particulier dans la zone de concentration (Hodh El Charghi), où les partenaires, multiples et variés, ont besoin d’un cadre de partage et mise en cohérence des interventions. Les processus de renforcement de capacités sont également réels sur place. Les experts et volontaires déployés dans les Wilayas et Mughaatas soutiennent utilement cette fonction de coordination indispensable au succès des interventions. Au titre des formations, se sont tenus divers ateliers divers sur des thématiques aussi variées que les lois sur la décentralisation, la gestion des collectivités territoriales, le fonctionnement du GTR et même des modules d’informatique. Des rencontres internationales sur des contenus plus stratégiques comme le développement économique local et les stratégies de localisation des Objectifs de Développement Durable sont également concernées. En des missions d’études à l’étranger pour de hauts profils de l’administration centrale et du Bureau ont eu lieu. Au total quelque 200 acteurs du niveau central et régional ont pris part à ce processus. L’impact sur els institutions nationale est difficile à mesure à cette étape de la vie du programme. Le déploiement des experts et volontaires tend toutefois à avoir des effets d’éviction : les services qu’ils ont vocation à soutenir leur étant pratiquement abandonnés au lieu que leurs titulaires courants profitent de leur présence pour s’y former.

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

79. ***Quelles stratégies de rechange, le cas échéant, auraient été plus efficaces pour atteindre les objectifs du programme?*** Compte tenu du peu de ressources disponibles (17% des projections initiales) un recentrage stratégique sur quelques contenus a été recommandé à mi-parcours et mise en œuvre : cela s’est traduit pas le gel des investissements opérationnels (équipements socioéconomiques et activités génératrices de revenu). Un recentrage géographique, également recommandé, a aussi été effectué, qui a permis une concentration sur une zone de concentration des partenaires où un effet de démonstration de l’efficacité de l’outil GTR a été obtenu. Sous condition de ressources une réouverture à l’ensemble des régions pour y déployer et accompagner la pleine éclosion de l’outil GTR pourrait contribuer à donner au projet des impacts d’envergure véritablement nationale. Cette dynamique devrait aussi bien s’accompagner d’une consolidation des capacités techniques internes du projet. Si l’intervention du Bureau dans le domaine a été initialisée dans la filiation d’Art International, ce cordon ombilical s’est distendu par la suite. Une nouvelle programmation devrait donc construire une plus grande autonomie et capacité stratégique pour mieux prendre en charge, entre autres défis la recherche de financements.

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

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

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

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

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

### **Efficience**

85. ***Dans quelle mesure la structure de gestion du programme telle qu'elle est décrite dans le document de programme a-t-elle été efficace pour produire les résultats attendus ?*** L’organisation prévue dans le document de projet est basée sur un Directeur national, en l’occurrence le Directeur Général des Collectivités Territoriales (DGCT) du Ministère de l’Intérieur et de la Décentralisation, assisté par un expert national en suivi-évaluation mobilisé à plein temps par le gouvernement, et appuyé par l’expert en décentralisation et développement local de l’Unité Gouvernance du Bureau. Un responsable administratif et financier (RAF) complète ce dispositif. Dans la réalité, l’expert M&E et le RAF n’ont pas été mobilisés. En revanche, un Coordonnateur national a été recruté par le Bureau entre 2018 et 2020, et basé au sein de la DGCL, tandis que la gestion financière est assurée par les Opérations du Bureau.

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

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

88. ***Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées efficacement ? Les activités à l'appui de la stratégie ont-elles été rentables ?*** Il est utile de rappeler d’abord que le projet est confronté à une crise de ressources aigue : seulement 17% de son budget prévisionnel est disponibles à un an et demi de sa clôture. Dans ce contexte, la rationalisation des emplois budgétaires est une exigence. Les ressources engagées dans l’appui à la nouvelle politique de régionalisation ont vraiment fait la différence, générant des résultats tangibles. Le projet a aidé l’Etat à élaborer les 13 décrets d’application de la loi organique sur les nouvelles collectivités locales régionales. Sans cette assistance ces entités n’auraient pas vu le jour ou ne l’auraient pas fait à temps (selon la partie nationale elle-même). Après les élections et la formation des conseils régionaux, le projet est aussi le seul parti qui soutenu leur opérationnalisation en équipant leurs nouveaux locaux, leur fournissant du matériel informatique et, surtout, en renforçant les capacités techniques des présidents et des secrétaires généraux. Cet investissement fait pour toutes les 13 nouvelles collectivités locales, au-delà donc du périmètre du projet, est décrit comme décisif par les intéressés qui ont ainsi pu tenir leurs premières sessions de conseil.

89. En revanche, les renforcements de capacités faits autour des Groupes de Travail Régionaux ne ressortent pas avoir définitivement mis tous ces cadres de coordination sur une véritable et égale rampe de lancement. Bon nombre des GTR installés sont dans un attentisme qui gêne leur efficacité. Ils attendent toujours l’impulsion du projet pour se mettre en activité, réclament des "moyens" pour travailler. A ce niveau donc, qui est pourtant le cœur de métier du projet, il est nécessaire de réadapter les processus de capacitation pour que ces cadres de coordination comprennent et assument leur autonomie. Ceci est d’autant plus fondamental que les GTR se révèlent des outils pertinents et efficaces lorsqu’ils se mettent effectivement en activité. Le cas spécifique de la région de concentration qu’est le Hodh El Charghi est illustratif à cet égard. Avec un investissement appuyé du projet, ce cadre a permis à cette Wilaya qui enregistre beaucoup de partenariats de commencer à mettre bon ordre dans ce foisonnement d’intervenants qui, autrement, serait de faible rendement pour la région.

90. ***Dans quelle mesure les fonds et les activités du programme ont-ils été fournis en temps opportun ?*** Les contributions du PNUD prélevées sur fonds Trac sont disponibles sans délai en fonction de la programmation budgétaire du projet. La mise en place des concours du gouvernement se fait en plusieurs tranches et connaît parfois des retards, et des fortunes diverses. Sous ce rapport, 2019 a été une bonne année, cette contrepartie nationale ayant déjà été mobilisée à la mi-année, et en tranche unique.

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

92. Compte tenu des contraintes budgétaires du projet, peu de moyens existent pour permettre à ce dispositif de se déployer régulièrement sur le terrain. Les extrants clés du dispositif que sont les rapports périodiques rendent compte des progressions dans la conduite des activités inscrites au plan de travail. Sous ce rapport, ils nourrissent bien la guidance du programme en permettant à ses parties prenantes de savoir régulièrement où en est la mise en œuvre. L’analyse approfondie de ces supports révèle toutefois des limites en termes d’identification des gaps et de propositions d’options de correction, c’est-à-dire des éclairages critiques dont les décideurs ont besoins pour adresser les problématiques et les défis du programme. Le contexte COVID qui a prévalu dans la moitié de la durée de vie du projet (2020-2021) a également gêné par moment le plein déploiement de la fonction de suivi sur le terrain : les restrictions de contact et de déplacement ont mené à limiter voire suspendre à certains moments les descentes des équipes du projet au niveau régional.

### **Durabilité**

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

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

95. ***Dans quelle mesure des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour soutenir les avantages du programme?*** La loi de finances alloue des crédits de fonctionnement aux nouvelles collectivités régionales que le projet a aidé à faire naître. A partir de l’année 2020, des ressources stables sont légalement inscrites dans les lois de finances, en application des textes portant transfert de compétences et de ressources aux collectivités locales, cadre juridique que le programme a aidé à élaborer. Le Fonds Régional de Développement (FRD) est doté d’un budget annuel de 3,5 milliards d’Ouguiya. Du point de vue du contexte global aussi, l’économie mauritanienne pourrait connaître un regain de vigueur, et les finances publiques plus de confort, avec l’exploitation imminente des ressources énergétiques nouvelles, découvertes dans le pays.

95. Le projet lui-même a vécu sur un faible taux de mobilisation de ressources. Les insuffisances du cadre institutionnel de la décentralisation (en particulier pour l’échelon régional) qui ont prévalu jusqu’à récemment laissaient le secteur peu convaincant et attractif pour les partenaires en général. L’entrée en vigueur de la régionalisation a assaini ce contexte. Malgré tout les bailleurs sont restés attentistes vis-à-vis d’une intervention qui ne permettrait pas de faire suffisamment ressortir leur label propre. En totu état de cause, le projet aurait eu besoin de davantage de capacités techniques et stratégiques pour profiter des évolutions de contexte et lever davantage de ressources, au niveau national comme à travers les opportunités entrevues avec Art International.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Questions transversales : Droits humains et Genre**

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

### **Egalité entre les sexes**

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

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

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

## **Conclusions**

### **Pertinence**

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

111. ***L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** de poursuivre dans cette voie, en veillant toujours au bon alignement des interventions sur les référentiels nationaux et du SNU.

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

112. ***L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** d’envisager de mieux refléter les thématiques transversales comme le genre et les droits humains dans l’écriture et la mise en œuvre de projet, à travers des objectifs et des indicateurs susceptibles des suivis.

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

114. Certes là où le projet met à disposition des experts et volontaires ad hoc, le GTR fonctionne et joue un rôle de coordination décisif (c’est notamment le cas dans le Hodh El Charghi). Mais le revers de la médaille ici est que ces compétences externes se retrouvent à assumer directement le rôle que doivent normalement jouer les agents de l’Etat : soit les postes ne sont pas pourvus, soit les titulaires laissent le travail aux experts du projet et ne se mettent donc pas en situation d’apprendre en étant à leurs côtés.

115. ***L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** d’envisager des vraies alternatives de consolidation et d’autonomisation des GTR.

.

### **Efficacité**

116. ***Conclusion #4*** : ***Le projet a consolidé et étendu à d’autres territoires la dynamique initialisée dans le précédent projet, Art-Mauritanie, de création à l’échelon régional d’une capacité de d’impulsion, de coordination et de suivi de stratégies de développement local qui tendent à s’éparpiller, surtout dans les zones de grande concentration des intervention comme le Hodh El Charghi : Groupe de Travail déployés, capacités renforcées, études thématiques réalisées, base de données développées, quelques équipements collectifs mis en place, notamment.*** Les capacités des GTR des 4 régionaux couvertes par Art ont continué à être renforcées, et 5 nouvelles régions ont été dotées de GTR dont les membres ont également été formés, même si dans la seconde moitié du cycle il y a eu un recentrage géographique pour tenir compte des tensions budgétaires. Cette action du projet a, en tout état de cause, anticipé et préparé la nouvelle politique de régionalisation, en contribuant à faire de la région, plus qu’un centre de commandement territorial et de gestion des questions sécuritaires, un niveau essentiel d’articulation des politiques de développement entre le centre et l’échelon local.

117. Au-delà des GTR, le projet a étendu le renforcement de capacités aux acteurs de la décentralisation et de la déconcentration au niveau national et régional, à travers des séminaires et ateliers locaux et nationaux, ainsi que des événements de coopération sur l’international. En interface avec d’autres cadres d’intervention du Bureau le projet contribue également au renforcement des capacités et de la visibilité stratégique et économique dans une région pilote, le Hodh El Charghi, avec le développement d’une Base des intervenants, la réalisation d’une Etude sur les sources de conflits et la mise en route d’une autre à portée socioéconomique.

118. ***L’implication de cette conclusion pour une future programmation*** est , sous condition de ressources, d’envisager d’étendre ces bénéfices à toutes les régions de la Mauritanie, pour accompagner l’impulsion d’une véritable régionalisation.

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

120. ***L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** d’envisager, sous condition de ressources, d’envisager la poursuite de cette dynamique faisant de ces collectivités les pivots des stratégies de développement de capacités.

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

122. ***L’implication de cette conclusion pour une future*** programmation est, sous condition de ressources, d’envisager de renforcer les capacités techniques et stratégiques internes du projet, tant au sein de la Direction nationale que du Bureau.

.

### **Efficience**

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

124. ***L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** de poursuivre dans cette voie : s’appuyer sur la partie nationale tout en améliorant les processus de renforcement de capacités à son avantage.

125. ***Conclusion #8*** : ***Cette organisation légère a aussi son revers de médaille, dans la mesure où elle laisse le projet avec des gaps de capacités stratégiques, dépendant des inputs en provenance de l’Initiative Art International et n’ayant pas toujours les moyens de les transformer.*** C’est ainsi que la mobilisation est resté un défi non surmonté, avec seulement 17% du budget prévisionnel disponible en fin de compte. Les plateformes de coopération internationale décentralisée (Brésil, Espagne, France, Maroc, notamment) entrouvertes avec l’appui du Hub de Bruxelles, ne sont pas encore transformées en sources de financements.

126. ***L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** d’envisager de corriger cette lacune, en recherchant une consolidation des capacités stratégiques intrinsèques du projet, au sein du Bureau comme de la Direction nationale, sous condition de ressources naturellement.

127. ***Conclusion #9*** : ***L’analyse des valeurs ajoutées spécifiques montre que les investissements en appui à la politique de régionalisation ont généré des plus-values proéminentes, là où les renforcements de capacités autour des GTR ne se traduisent pas forcément par une réelle autonomie de ces cadres de coordination.*** L’assistance du projet a été décisive pour élaborer les décrets d’application de la loi organique sur la régionalisation, et opérationnaliser les exécutifs régionaux issus du dernier cycle électoral. Les GTR, en revanche, malgré les efforts du projet, restent toujours bridés par un attentisme, manquent d’initiatives, alors que leurs apports se révèlent décisifs là où ils fonctionnent véritablement, comme dans le Hodh El Charghi (mais ici aussi, toujours avec un engagement important du projet).

128. ***L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** de réfléchir à de véritables stratégies d’autonomisation des GTR, en plus de les ancrer dans les Conseil régionaux qui peuvent à terme leur voter localement les budgets de fonctionnement appropriés.

### **Durabilité**

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

130. ***L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** d’envisager de consolider les acquis du projet et de recentrer les interventions sur les conseils régionaux élus, tout en continuant d’y associer les services techniques déconcentrés de l’Etat autour des gouverneurs et préfets.

131. ***Conclusion #11*** : ***Le risque financier sur les acquis est prégnant à court terme mais pourrait se desserrer sur les moyen et long termes.*** Le projet n’ayant pu lever in fine moins de 20% du financement qui était anticipé, il est vraisemblable que les contraintes de ressources prévalent encore un temps dans le domaine. Toutefois, la montée en régime progressive des nouvelles dispositions de transfert de ressources au profit des collectivités locales devrait donner des capacités budgétaires propres aux régions. Les perspectives économiques globales du pays sont également à tendance favorable, avec l’exploitation prochaine de gisements énergétiques importants.

132. ***L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** d’envisager de recentrer les interventions sur les conseils régionaux élus et de plaider pour qu’ils prévoient dans leurs budget des inscriptions en faveur du fonctionnement de l’outil GTR.

133. ***Conclusion #12*** : ***Si les dynamiques du projet sont très participatives et engagent les acteurs du niveau central et du niveau local, l’appropriation nationale se dégrade du centre vers les périphéries.*** Les ministères chargés des collectivités locales, d’une part, de l’économie et des finances, d’autre part, apportent au projet l’encadrement politique nécessaire, ce qui se traduit, malgré les contraintes courantes des finances publiques du pays, par la mise a disposition d’une contribution gouvernementale valant 36% des ressources annuelles du projet. Au niveau régional, les GTR qui sont le produit phare du projet et le réceptacle du renforcement de capacités manquent encore de sens de l’initiative pour assumer une vraie autonomie vis-à-vis du projet et s’ouvrir à toutes les interventions de développement sur leurs territoires. Un encadrement rapproché et un investissement conséquent du projet dans le Hodh El Charghi a pourtant montré le GTR peut effectivement s’ouvrir à tous les intervenants et être un instrument de coordination du développement très avantageux pour la région.

134. ***L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** d’envisager, à partir de l’expérience acquise dans la zone de concentration, des stratégies d’autonomisation des GTR en les ancrant dans les exécutifs régionaux élus, où ils peuvent bénéficier de ressources de fonctionnement tirées des budgets votés par ces collectivités locales.

### **Genre et thématiques transversales**

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

136. ***L’implication de cette conclusion pour une future programmation est*** d’envisager de se donner des stratégies claires et des cibles mesurables en matière d’égalité homme-femem, et de couverture ou d’implication des plus démunis.

# Recommandations

137. ***Recommandation #1*** **:** *Poursuivre la consolidation et l’autonomisation des Groupes de Travail Régionaux, en s’appuyant notamment sur l’expérience acquise dans le Hodh El Charghi en tant que zone de concentration.*

|  |
| --- |
| **Cadre de mise en œuvre de la Recommandation I** |
| Liens avec les conclusions | * Ancrée dans les conclusions # 3,9,11,12
 |
| Impact | * Elevé : forte résonnance sur les acquis du projet
 |
| Conséquence de non mise en œuvre | * Perte de l’expérience accumulée dans le domaine du projet
 |
| Modalité de mise en œuvre  | * Fusionner dans un même cadre les GTR et les CRD
* Mieux ancrer les GTR dans la région comme collectivité décentralisée
* Plaider pour une ligne budgétaire en faveur des GTR dans les budgets votés par les Conseils régionaux
* Faire travailler les experts mobilisés en interface avec des fonctionnaires homologues pour leur transférer les compétences appropriées
 |
| Responsable de mise en œuvre | * PNUD & Gouvernement
 |
| Urgence | * Elevée : les GTR sont toujours des acquis fragiles
 |
| Difficulté | * Elevée à cause des dimensions institutionnelles et budgétaires
 |

138. ***Recommandation #2*** **: *Sous condition de ressources, étendre le concept de Groupe de Travail dans sa forme rénovée prévue dans la recommandation précédente, aux 13 régions du pays, pour susciter et accompagner sur l’étendue du territoire la formation de capacités régionales de programmation, de coordination et de suivi de la mise en œuvre de stratégies de développement local.***

|  |
| --- |
| **Cadre de mise en œuvre de la Recommandation II** |
| Liens avec les conclusions | * Ancrée dans la conclusion # 4
 |
| Impact | * Elevé : étend les acquis à l’environnement territorial global
 |
| Conséquence de non mise en œuvre | * Développement régional disharmonieux, à plusieurs vitesses
 |
| Modalité de mise en œuvre  | * Instituer des GTR dans les 4 régions non couvertes par les projets antérieurs
* Plaider dans toutes les régions pour la création de lignes budgétaires de financement du GTR dans les budgets locaux votés par les conseils régionaux
* Prodiguer du renforcement de capacités durables dans ces cadres : formation, expertise ponctuelle sans effet d’éviction
 |
| Responsables de mise en œuvre | * PNUD & Gouvernement
 |
| Urgence | * Moyenne : 9 régions sur 13 sont déjà couvertes, bien que toutes n’aient pas atteint un seuil de fonctionnalité adéquat
 |
| Difficulté | * Elevée : il y a un défi de mobilisation de ressources
 |

139. ***Recommandation #3*** **: *Faire migrer les interventions d’un ancrage dans la déconcentration vers un ancrage dans la décentralisation, en faisant des conseils régionaux le point d’articulation des stratégies, tout en continuant d’y associer les représentant locaux des services techniques de l’Etat.***

|  |
| --- |
| **Cadre de mise en œuvre de la Recommandation III** |
| Liens avec les conclusions | * Ancrée dans les conclusions # 5,10,11,12
 |
| Impact | * Elevé : la viabilité des GTR en dépend car seule la région comme centre de création budgétaire peur autonomiser financièrement les GTR
 |
| Conséquence de non mise en œuvre | * Risque de non soutenabilité des GTR par manque de ressources de fonctionnement courant (en l’absence des concours du projet)
 |
| Modalité de mise en œuvre  | * Ancrer institutionnellement les GTR dans les Conseil régionaux élus
* Continuer d’y impliquer les services techniques déconcentrés
* Plaider pour que les Conseils régionaux votent un budget de fonctionnement pour leur GTR
* Renforcer les capacités régionales dans ce cadre : programmation, coordination, mise en œuvre et suivi de politiques régonales, maîtrise d’ouvrage, notamment.
 |
| Responsable de mise en œuvre | * PNUD & Gouvernement
 |
| Urgence | * Elevée : il en va de la viabilité des GTR qui ont besoin de cet ancrage pour accéder aux ressources budgétaires des régions.
 |
| Difficulté | * Moyenne : Arbitrage à faire entre échelon déconcentré et échelon décentralisé.
 |

140. ***Recommandation #4*** **: *Sous condition de ressources, poursuivre et intensifier le développement des capacités nationales de programmation et de pilotage du développement dans le secteur de la décentralisation et du développement local.***

|  |
| --- |
| **Cadre de mise en œuvre de la Recommandation IV** |
| Liens avec les conclusions | * Ancrée dans les conclusions # 6&8
 |
| Impact | * Elevé : facilite le développement du secteur
 |
| Conséquence de non mise en œuvre | * Gestion du secteur entravée et développement ralenti
 |
| Modalité de mise en œuvre  | * Poursuivre et renforcer l’assistance à la Direction Générale des Collectivités Territoriales, notamment : Nouvelles technologies, développement économique local, mobilisation de ressources, approches d’intégration ou synergies entre les différents programmes présents dans le secteur (MOUDOUN, ProNEXUS, DECLIC, PROGRESS, etc.)
* Appuyer le fonctionnement du Conseil National de la Décentralisation et du Développement Local (CNDDL)
 |
| Responsable de mise en œuvre | * PNUD & Gouvernement
 |
| Urgence | * Elevée : permet d’accompagner la dynamique de la décentralisation en cours
 |
| Difficulté | * Moyenne : défi de disponibilité de ressources adéquates.
 |

141. ***Recommandation #5*** : ***Mieux refléter les thématiques transversales, le genre et les droits humains notamment, dans l’écriture et la mise en œuvre de projet, à travers des objectifs et des indicateurs susceptibles des suivis.***

|  |
| --- |
| **Cadre de mise en œuvre de la Recommandation V** |
| Liens avec les conclusions | * Ancrée dans l conclusion # 2&12.
 |
| Impact | * Elevé : permet de faire progresser ces thématiques dans un environnement qui ne les met pas forcément en avant, s’agissant du genre notamment.
 |
| Conséquence de non mise en œuvre  | * Risque de poursuite de la détérioration
 |
| Modalité de mise en œuvre  | * Insérer un diagnostic de ces questions dans le prodoc
* Refléter ces questions dans la matrice des résultats et des ressources : à travers le libellé même des résultats, des produits et de leurs indicateurs
* Suivre les réalisations du projet sur ces problématiques
 |
| Responsables de mise en œuvre  | * PNUD & Gouvernement
 |
| Urgence | * Elevé : la dimension genre en particulier rencontre des défis dans l’environnement et a d’autant besoin d’être prise en charge dans les stratégies de décentralisation et de développement local
 |
| Difficulté | * Faible pour l’écriture technique des contenus ; Elevée pour leur mise en œuvre qui requiert des négociation avec les acteurs dans un environnement où les questions de genre en particulier sont encore un défi important
 |

# Enseignements clés tirés de la mise en œuvre

142. Les Groupes de travail régionaux, constitués par arrêtés des gouverneurs de région sont l’extrant phare du projet, avec comme vocation de cristalliser une capacité de coordination des interventions de développement au service des régions et de tous les partenaires qui y interviennent. L’expérience grandeur nature acclimatée dans la région du Hodh El Charghi (wilaya de frontière, en bute à une crise humaine liée à la présence de quelque 50 mille à 60 mille réfugiés, mais région enregistrant aussi un engagement massif de partenaires humanitaires et de développement) montre tout le bénéfice qui peut être retiré de l’outil de coordination et de construction de synergies et de complémentarités qu’est le GTR.

143. Toutefois, cet instrument stratégique rencontre des défis qu’il faut traiter pour lui permettre de rentrer définitivement dans ses fonctionnalités, et en toute autonomie. Dans le Hodh El Charghi, l’expérience est un succès parce que le projet positionne au niveau Wilaya et Mughata une expertise ad hoc précieuse qui prend quasiment en charge toute la problématique de la coopération au développement. Si ces profils animent efficacement les GTR/GTD et leur font jouer leur rôle d’interface entre les intervenants, ils le font hélas en lieu et place des ressources humaines courantes de ces administrations locales.

144. Au niveau de la région, par exemple, le fonctionnaire de la planification qui devait assumer cette fonction d’animation du GTR s’en est distancé, pour la laisser entièrement à l’expert mobilisé par le projet. Au niveau du département, le fonctionnaire en charge n’est tout simplement plus en poste, le dernier titulaire parti à la retraite n’étant pas remplacé. Dans l’un et l’autre cas, il n’y a pas possibilité d’apprentissage et de renforcement de capacités des experts du projet qui sont là pour une durée limitée vers les ressources humaines institutionnelles qui sont là dans la durée. Il est par conséquent impératif d’avoir un vrai dialogue avec la partie nationale, au niveau stratégique et avec les autorités et collectivités sur les territoires, sur un tel problème, et sécuriser avec tous les prés-requis d’une stratégie durable de renforcement de capacités autour de GTR réellement rendus autonomes. Une nouvelle programmation dans le domaine ne devrait pas éluder ce sujet, certes difficile mais incontournable.

.

# Annexes

.

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



1. **CONTEXTE GENERAL**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. **Objectifs de l’évaluation**

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

Elle a pour objet de fournir aux partenaires du projet, i.e. le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), les partenaires nationaux, notamment les Ministères de l’intérieur et de la décentralisation (MIDEC) et le Ministère des Affaires Economiques et de la Promotion des Secteurs Productifs (MAEPSP), les informations d’appréciation des réalisations du programme, de tirer des enseignements et de capitaliser sur les bonnes pratiques ainsi que des éléments nécessaires pour une prise de décision concernant la consolidation des acquis du programme.

De façon spécifique, l’évaluation finale vise à :

* Évaluer les résultats du programme depuis sa mise en œuvre en 2017 ;
* Analyser et évaluer les mécanismes de mise en œuvre ;
* Identifier les points forts, les faiblesses et les contraintes rencontrées au cours de la mise en œuvre du projet ;
* Evaluer le niveau de satisfaction des parties prenantes en relation avec les résultats obtenus ;
* Évaluer la pertinence, l’efficacité, l’efficience, la durabilité et l’effet des actions menées par le Programme en rapport avec les résultats escomptés ;
* Evaluer la prise en compte de la dimension genre et l’approche fondée sur les droits humains dans la conception et la mise en œuvre du programme ;
* Tirer les leçons apprises de la mise en œuvre du Programme ;
1. **Critères de l’évaluation**

Le consultant devra appliquer les critères de l’OCDE/CAD, i.e. la pertinence, l’efficacité, l’efficience, la durabilité et les impacts des efforts du développement. De manière pratique, l’évaluation devra accorder une attention particulière aux aspects ci-après :

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

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

La mission évaluera dans quelle mesure les objectifs visés par le Programme lors de sa conception répondent aux besoins exprimés par la Mauritanie (administrations et collectivités territoriales) et s’établissent comme priorités nationales. Elle évaluera aussi la cohérence du Programme par rapport aux objectifs de développement des Nations Unies.

La mission évaluera dans quelle mesure la théorie du changement et l’approche du Programme étaient pertinentes.

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

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

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

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

Compte tenu du niveau de mobilisation de ressources par rapport aux prévisions initiales, la mission consacrera un chapitre spécifique aux défis rencontrés en matière de mobilisation de ressources, leur impact sur la réalisation des résultats attendus avec une évaluation de la stratégie mise en œuvre et les résultats obtenus.

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

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

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

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

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

**Questions de l’évaluation :**

**Pertinence :**

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

**Efficacité**

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

**Questions d'évaluation transversales**

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

**Égalité entre les sexes**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. **Produits attendus de l’évaluation :**

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

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

**Compétences corporate**

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

**Compétences fonctionnelles**

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

**Education :**

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

**Expérience :**

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

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

**Durée de la Mission :**

La durée de la mission est de 30 jours qui commence à partir de la date de signature du Contrat

1. **Modalités de mise en œuvre**

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

**Critères d’évaluation des offres**

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

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

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

Les soumissions seront évaluées suivants la méthodologie suivante :

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

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

La note technique est décomposée comme suit :

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

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

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

**Grille d’évaluation Technique**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Critères*** | ***Point Max.*** |
| Pertinence des qualifications académiques (Au minimum, Master (BAC+5) en planification du développement, droit, Administration publique ou toute autre discipline connexe) | **15** |
| Expérience professionnelle dans des missions similaires * Minimum de 10 ans d’expérience dans la conduite des évaluations de projets et programmes de développement, notamment en lien avec la gouvernance régionale, les politiques de décentralisation ou le développement local ; (3 points)
* Avoir déjà conduits des missions d’évaluations de projets/ programmes similaires, Au moins 3 références (10/mission)
* Excellentes capacités de rédaction et de communication en Français, notamment dans le cadre d’approches participatives, multisectorielles et pluridisciplinaires. (2 points)
 | **35** |
| Pertinence de la méthodologie proposée :* Compréhension des TDR : 5 points
* Pertinence et cohérence de l’approche méthodologique : 30 points
* Planning : 5 points
 | **40** |
| Expériences prouvées avec le PNUD ou d’autres Agences du Système des Nations  | **10** |
| ***TOTAL*** | **100** |

1. Calendrier du processus d’évaluation

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Activité  | # estimé de jours | Date d’achèvement  | lieu | Partie Responsable  |
| Phase un : Examen documentaire et rapport initial |
| Réunion d'information avec le PNUD (directeurs de programme et personnel de programme selon les besoins) | - | Au moment de la signature du contrat | A distance  | Gestionnaire de l’évaluation  |
| Partage de la documentation pertinente avec l'équipe d'évaluation | - | Au moment de la signature du contrat | Via email | Gestionnaire de l’évaluation |
| Examen documentaire, conception de l'évaluation, méthodologie et plan de travail mis à jour, y compris la liste des intervenants à interviewer. | 3 jours | Dans les deux semaines suivant la signature du contrat  | Home- based | Consultant  |
| Présentation du rapport initial (15 pages maximum) | - | Dans les deux semaines suivant la signature du contrat  |  | Consultant |
| Commentaires et approbation du rapport initial | - | Dans la semaine suivant la présentation du rapport initial | PNUD | Gestionnaire de l’évaluation |
| Deuxième phase : Mission de collecte de données |
| Consultations et visites sur le terrain, entretiens approfondis et groupes de discussion | 10 jours  | Dans les quatre semaines suivant la signature du contrat | Dans le paysAvec visites de terrain | PNUD avec les partenaires  |
| Débriefing au PNUD et aux principales parties prenantes | 1 jours |  | Dans le pays | Evaluation team |
| Phase trois : Rédaction du rapport d'évaluation |
| Préparation du projet de rapport d'évaluation (50 pages au maximum, à l'exclusion des annexes), résumé analytique (5 pages) | 5 jours | Dans les trois semaines suivant l'achèvement de la mission sur le terrain | Home- based | Consultant |
| Présentation du projet de rapport | - |  |  | Consultant |
| Synthèse des observations du PNUD et des parties prenantes sur le projet de rapport | - | Dans les deux semaines suivant la présentation du projet de rapport d'évaluation | PNUD | Gestionnaire de l’évaluation |
| Finalisation du rapport d’évaluation incorporant les commentaires des staffs du PNUD et le staff du projet.  | 2 jours | Dans la semaine suivant le debriefing final | Home- based | Consultant  |
| Soumission du rapport d’évaluation au PNUD (50 pages maximum sans le résumé exécutif et les annexes) | - | Dans la semaine suivant le debriefing final | Home- based | Consultant |
| Nombre total de jours de l’évaluation  | 21 |  |  |  |

Annexe :

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

**Annexe 1 : Matrice d’évaluation**

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

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

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

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

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

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

Le rapport doit comporter les éléments suivants :

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

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

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

Références des pages.

**Liste des acronymes et abréviations**

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

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

**Introduction -** Elle doit :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Code de conduite

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

### **Matrice d’évaluation**

| **Critères[[3]](#footnote-4)** | **Questions principales[[4]](#footnote-5)** | **Questions intermédiaires[[5]](#footnote-6)** | **Sources de données** | **Méthodes/Outils de collecte de données** | **Indicateurs/Normes de réussite** | **Méthodes d’analyse des données** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Pertinence | Dans quelle mesure le programme était-il conforme aux priorités nationales de développement, aux produits et résultats du programme de pays, au Plan stratégique du PNUD et aux ODD ? | Dans quelle mesure le Projet est aligné sur les priorités nationales (SCAPP) | * Documents nationaux de stratégies de développement (SCAPPP notamment)
* Documents de programme du PNUD/SNU : PS, CPD, UNDAF, ODD
* Personnes ressources
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
 | * Indices de convergence/recouvrement les contenus du Projet et les stratégies contenues dans la SCAPP et les documents de coopération : PS, CPD, UNDAF, ODD, notamment
* Interventions reconnues pertinentes par les personnes ressources et/ou bénéficiaires interrogés
* Avantages tangibles repérés dans le milieu
* Avantages tangibles documentés dans les rapports de progrès et les évaluations validés
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Dans quelle mesure le Projet est ancré dans les cadres de coopération au développent du PNUD et du SNU (ODD & UNDAF) |
| Dans quelle mesure le programme contribue-t-il à la théorie du changement pour le résultat pertinent du programme de pays ? | Dans quelle mesure le Projet est-il engagé dans les hypothèses sous-jacentes de la ToC du CPD ? | * Document de projet et rapports d’exécution du Projet
* Document de programme du CPD (source ToC/CPD)
* Personnes ressources
* Observations directes
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Indices de lisibilité des fondamentaux du Projet dans les hypothèses de la ToC/CPD ; de contribution du projet aux effets du CPD
* Témoignages de personnes ressources et/ou bénéficiaires interrogés
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Dans quelle mesure les réalisations du Projet font-ils avancer leur effet de rattachement dans le CPD ? |
| Dans quelle mesure les leçons tirées d'autres projets pertinents ont-elles été prises en compte dans la conception du programme ? | Le Projet capitalise-t-il sur les acquis de projets antérieurs ? | * Document de projet Pagourdel
* Documents de projet et rapports d’évaluation/exécution de projets antérieurs (Art Gold notamment)
* Personnes ressources
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Indices de complémentarité entre les contenus du Projet et les stratégies de projets antérieurs
* Témoignages de personnes ressources et/ou bénéficiaires interrogés
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Le Projet s’articule-t-il sur les défis restés ouverts dans la suite d’autres projets similaires ? |
| Dans quelle mesure les points de vue de ceux qui pourraient influer sur les résultats et de ceux qui pourraient fournir de l'information ou d'autres ressources pour l'atteinte des résultats énoncés ont-ils été pris en compte au cours des processus de conception du programme? | Les points de vue des détenteurs d’obligations est-il intégrés dans la conception du Projet ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | Indices d’implication des parties y compris les bénéficiaires Témoignages de personnes interviewées | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Les points de vue des détenteurs de droits est-il intégrés dans la conception du Projet ? |
| Dans quelle mesure le programme contribue-t-il à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à l'approche fondée sur les droits humains ? | Dans quelle mesure le Projet-il contribue-t-il à l’égalité homme-femme ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Nombre de femmes bénéficiaires
* Nombre d’acteurs formés sensibilisés à l’égalité H-F
* Nombre d’acteurs formés sensibilsée aux DH
* Nombre d’inititives/actions du projet portant entièrement ou partiellement sur le l’égalité H-F, sur les DH
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Dans quelle mesure le projet promeut-il les droits humains ? |
| Dans quelle mesure le programme a-t-il été adapté aux changements politiques, juridiques, économiques, institutionnels du pays? | Le Projet est-il adéquat pour l’environnement politico institutionnel du pays ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Indices de convergence Projet/autres activités dans l’environnement
* Nombre de situations conflictuelles Projet/Milieu
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Le Projet intègre-t-il assez les caractéristiques socioéconomiques du pays ? |
| Efficacité | Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué aux résultats et produits du programme de pays, aux ODD, au Plan stratégique du PNUD et aux priorités nationales de développement ? | Dans quelle mesure le Projet fait-il avancer les priorités nationales (objectifs SCAPP) | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Nombre de produits livrés et répertoriés comme contributifs au CPD
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Dans quelle mesure le Projet sert-il les cadres de coopération au développent du PNUD et du SNU (ODD & UNDAF) |
| Dans quelle mesure les résultats du programme ont-ils été atteints? | Dans quelle mesure les produits ont-ils étés livrés ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Proportion de produits du cadre logique effectivement livrés
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Dans quelle mesure les produits livrés ont-il contribué aux résultats escomptés ? | * Proportion des résultats du Cadre logique effectivement atteint
 |
| Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou non des produits et résultats escomptés du programme de pays? | Quels facteurs ont favorisé les réalisations du Projet ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Indices de contraintes rencontrées
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Quels facteurs ont gêné les réalisations du Projet ? | * Indices d’avantages/opportunités rencontrées
 |
| Dans quelle mesure la stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été appropriée et efficace? | Quel est le niveau d’efficacité des partenariats technico-stratégiques ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Nombre de partenaires techniques et stratégiques enrôlés
* Indice de satisfaction de l’engagement de ces partenaires
* Nombre de partenaires financiers engagés
* Volume des ressources mobilisées auprès d ces partenaires
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Quel est le niveau d’efficacité de la mobilisation de ressources ? |
| Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l’inefficacité? | Quels facteurs ont favorisé les réalisations du Projet ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Indices d’avantages et d’opportunités favorables au Projet
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Quels facteurs ont gêné les réalisations du Projet ? | * Indices de résistances/contraintes au projet
 |
| Dans quels domaines le programme a-t-il les plus grandes réalisations? Pourquoi et quels ont été les facteurs de soutien? Comment le programme peut-il s'appuyer sur ces réalisations ou les développer? | Quels sont les meilleures réussites du Projet et leurs facteurs explicatifs ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Marques de réussites pour le Projet
* Nombre de produits livrés
* Nombre de résultats atteints
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Quels enseignements sont à tirer de ces succès pour l’avenir ? | * Eléments saillants des réussites susceptibles d’être retenus comme enseignements
 |
| Dans quels domaines le programme a-t-il le moins de réalisations? Quels ont été les facteurs contraignants et pourquoi? Comment peut-on ou pourrait-on les surmonter? | Quels sont les moindres réussites du Projet et leurs facteurs explicatifs ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Indices de situations d’échec
* Nombre de produits non livrés
* Nombre de résultats non atteints
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Quels enseignements sont à tirer de ces insuccès pour l’avenir ? | * Eléments saillants des situations d’échec susceptibles d’être retenus comme enseignements
 |
| Quelles stratégies de rechange, le cas échéant, auraient été plus efficaces pour atteindre les objectifs du programme? | Quelles étaient les alternatives stratégiques pour de meilleurs résultats ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Hypothèses certifiées constitutives de recours possible là où les stratégies du Projet n’ont pas été concluantes
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Quelles étaient les alternatives en matière de mobilisation de ressources pour une meilleure capitalisation du Projet ? |
| Les objectifs et les résultats du programme sont-ils clairs, pratiques et réalisables dans son cadre ? | Les objectifs et les résultats du programme sont-ils clairs ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Proportion de produits livrés
* Proportion de résultats atteints
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Les objectifs et les résultats du programme réalistes, pratiques et réalisables dans son cadre ? |
| Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du programme ? | La mise en œuvre a-t-elle engagé les détenteurs de devoirs ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Nombre de détenteurs de droits/détenteurs de de devoirs, engagés dans la mise en œuvre (comparé à ce qui était prévu dans le Prodoc)
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| La mis en œuvre a-t-elle engagé les détenteurs de droits ? |
| Dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre du programme sont-elles participatives et cette participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du programme? | La mise en œuvre du Projet est-elle participative ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Nombre de détenteurs de droits/détenteurs de de devoirs, engagés dans la mise en œuvre (comparé à ce qui était prévu dans le Prodoc)
* Nombre de produits/résultats dans lesquels l’engagement des parties a fait une différence
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| La participation a-t-elle favorisé la réalisation des objectifs du Projet ? |
| Dans quelle mesure le programme a-t-il bien répondu aux besoins des mandants nationaux et aux priorités changeantes des partenaires ? | Le Projet a-t-il satisfait les besoins de ses mandants ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Nombre de mandants nationaux /partenaires satisfaits du Projet
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Le Projet est-il resté cohérent avec les priorité des partenaires ? |
| Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à la réalisation des droits humains ? | Le Projet a-t-il favorisé l’égalité homme-femme ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Nombre de femmes bénéficiaires
* Nombre d’acteurs formés sensibilisés à l’égalité H-F
* Nombre d’acteurs formés sensibilisés aux DH
* Nombre d’initiatives/actions du projet portant entièrement ou partiellement sur le l’égalité H-F, sur les DH
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Le Projet a-t-il promu les droits humains ? |
| Efficience | Dans quelle mesure la structure de gestion du programme telle qu'elle est décrite dans le document de programme a-t-elle été efficace pour produire les résultats attendus ? | Le cadre de gestion décrit dans le Prodoc a-t-il réellement été mis en place, | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Proportion de produits livrés et de résultats atteints
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Ce cadre, s’il est mis en place, a-t-il été efficace ? |
| Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre et d'exécution des projets du PNUD a-t-elle été efficace et rentable ? | Quelle est la stratégie d’exécution de projet mise en œuvre ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Proportion de produits livrés et de résultats atteints
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Cette stratégie d’exécution de projet a-t-elle été efficace ? |
| Dans quelle mesure les ressources financières et humaines ont-elles été utilisées de façon économique ? Les ressources (fonds, ressources humaines, temps, expertise, etc.) ont-elles été allouées de façon stratégique pour atteindre les résultats ? | L’allocation des ressources en général a-t-elle suivi une logique économique (soucieuse d’optimisation) ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Proportion de produits livrés et de résultats atteints
* Nombre de situation d’optimisation de ressources
* Nombre de situations de réussites dans les délais impartis
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Dans l’allocation des ressources, la dimension stratégique a-t-elle été privilégiée ? |
| Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées efficacement ? Les activités à l'appui de la stratégie ont-elles été rentables ? | Y a-t-il des situations d’efficacité d’allocation de ressources remarquables ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Proportion de produits livrés et de résultats atteints
* Nombre de situation d’optimisation de ressources
* Nombre de situations de réussites dans les délais impartis
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Ya-t-il des situations remarquables d’erreur d’allocation, de gaspillage/perte de ressources ? |
| Dans quelle mesure les fonds et les activités du programme ont-ils été fournis en temps opportun ? | Les diligences de mise en place des ressources ont-elles été satisfaisantes ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Nombre de situations où les fonds ont été mises en place dans les délais
* Nombre de produits livrés dans les délais impartis
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Les diligences de livraison des produits du Projet ont-elles été satisfaisantes ? |
| Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés par le PNUD garantissent-ils une gestion de programme efficace et efficiente ? | Le Suivi-évaluation a-t-il favorisé la réalisation des produits et des résultats du Projet ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Proportion de produits livrés et de résultats atteints
* Nombre d’imputs de M&E : missions, supervisions, rapports, réunons de cadrage-recadrage, etc.
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Le Suivi-évaluation a-t-il induit un surcroît d’efficience pour le Projet ? |
| Durabilité | Existe-t-il des risques financiers qui pourraient compromettre la durabilité des résultats du projet? | Les budgets centraux favorisent-ils la préservation des acquis du Projet ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | Montant de ressources disponibles au niveau du budget national et des budgets locaux pour poursuivre les dynamiques du projet | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Les budgets des entités déconcentrées favorisent-ils la préservation des acquis du Projet ? |
| Dans quelle mesure des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour soutenir les avantages du programme? | Les administrations nationales ont-elles les ressources nécessaires pour pérenniser les acquis du Projet ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | Montant de ressources disponibles au niveau du budget national et des budgets locaux pour poursuivre les dynamiques du projet | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Les collectivités territoriales ont-elles les ressources nécessaires pour pérenniser les acquis du Projet ? |
| Existe-t-il des risques sociaux ou politiques qui pourraient compromettre la durabilité des produits du programme et la contribution du programme aux produits et résultats du programme de pays ? | Quels sont les risques sociaux dont la survenue peut entraver la pérennité des acquis du Projet ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | Eléments de contexte/conjoncture, nationaux/locaux susceptibles de perturber les dynamiques enclenchées par le Projet | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Quels sont les risques politiques dont la survenue peut entraver la pérennité des acquis du Projet ? |
| Les cadres juridiques, les politiques et les structures et processus de gouvernance dans le cadre desquels le programme fonctionne présentent-ils des risques qui peuvent compromettre la durabilité des avantages du programme? | La pérennité des acquis du Projet peut-elle être entravée par les cadres juridico-politiques en vigueur ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | Sources de perturbation des acquis du Projet liées aux systèmes juridique, politique et de gouvernance | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| La pérennité des acquis du Projet peut-elle être entravée par les processus de gouvernance du pays ? |
| Dans quelle mesure les actions du PNUD ont-elles constitué une menace environnementale pour la durabilité des résultats des projets ? | Y a-t-il eu des menaces environnementales résultant des réalisations du Projet au niveau central stratégique ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | Indices de perturbations environnementales liées aux activités du Projet | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Y a-t-il eu des menaces environnementales résultant des réalisations du Projet au niveau local décentralisé ? |
| Quel est le risque que le niveau d'appropriation par les parties prenantes soit suffisant pour que les avantages du programme soient durables ? | Le niveau d’appropriation nationale centrale est-il favorable à la pérennité des acquis du Projet ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Montant de ressources disponibles au niveau du budget national et des budgets locaux pour poursuivre les dynamiques du projet
* Tous autres indices d’engagement des composantes de la partie nationale (niveau central & local)
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Le niveau d’appropriation nationale locale est-il favorable à la pérennité des acquis du Projet ? |
| Dans quelle mesure existe-t-il des mécanismes, des procédures et des politiques permettant aux principales parties prenantes de faire progresser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain ? | Existe-t-il, au niveau central, des cadres de pérennisation des acquis du Projet en matière de genre et de droits humains ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Indices d’existence de cadres, de politiques et de procédures favorables aux dynamiques enclenchées par le Projet
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Existe-t-il, au niveau local, des cadres de pérennisation des acquis du Projet en matière de genre et de droits humains ? |
| Dans quelle mesure les intervenants appuient-ils les objectifs à long terme du programme? | Les intervenants du niveau central s’inscrivent-ils dans une perspective de long terme ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Indices de projection stratégique des acteurs (par exemple intégration d’un acquis du Projet dans le système national de planification)
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Les intervenants du niveau local/territorial s’inscrivent-ils dans une perspective de long terme ? |
| Dans quelle mesure les leçons apprises sont-elles documentées par l'équipe de programme sur une base continue et partagées avec les parties concernées qui pourraient tirer des leçons du programme? | L’équipe du Projet développe-t-il sur une base régulière des produits de connaissance sur le Projet ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Nombre de produits de connaissance élaborés sur les expériences du Projet
* Nombre de rencontres partage diffusion des produits de connaissance issus du Projet
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Ces produits de connaissance, s’ils existent, sont-ils partagés sur une base régulière avec les parties prenantes ? |
| Dans quelle mesure les interventions du PNUD, dans le cadre de ce projet, ont-elles des stratégies de sortie bien conçues et bien planifiées ? | Existe-t-il une stratégie de sortie pour Projet au niveau central stratégique ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Existence de cadres de poursuite des dynamiques du Projet
* Existence de ressources nationales pour poursuivre les dynamiques du Projet
* Indices de comportement des acteurs favorables à la poursuite des dynamiques du Projet
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Existe-t-il une stratégie de sortie pour le Projet au niveau local ? |
| Que pourrait-on faire pour renforcer les stratégies de sortie et la durabilité ? | Comment améliorer la stratégie de sortie du Projet pour le niveau central stratégique ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Tous moyens d’augmenter, aux niveaux national & local, les ressources dédiées à la poursuite des acquis du Projet ; d’améliorer le fonctionnement des cadres de pérennisation ; de rendre l’engagement des acteurs plus propices à la pérennisation
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Comment améliorer la stratégie de sortie du Projet pour le niveau local opérationnel ? |
| Impacts[[6]](#footnote-7) | Quels effets le Projet a-t-il à son actif ? | Quels sont les effets du Projet au niveau central stratégique ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Nombre et opérationnalité de cadres mis en place
* Changements institutionnel, de processus, économiques et sociaux, résultant de l’action du Projet
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Quels sont les effets du Projet au niveau local opérationnel ? |
| Quels sont les effets du Projet en matière de genre et de droits humains ? |
| Thématiques 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 ? | Dans quelles mesures les stratégies du Projet ont-elles intégré les préoccupations des femmes et les plus défavorisés ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Indices de représentation pauvres, aux autochtones et aux handicapés physiques, aux femmes et aux autres groupes défavorisés et marginalisés, dans le bénéfice du Projet
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
| Dans quelle mesure les femmes et les plus défavorisés sont-ils représentés parmi les bénéficiaires du Projet ? |
|  | 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 ? | Dans quelle mesure, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du Projet, pour le niveau central stratégique ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Indice de représentation des femmes dans le bénéfice du Projet
* Tous indices de progrès de l’autonomisation des femmes comme effets du Projet
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
|  | Dans quelle mesure, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du Projet, pour le niveau local décentralisé ? |
|  | Les données des marqueurs de genre attribuées à ce programme sont-elles représentatives de la réalité ? | Le bénéfice que les femmes retirent du Projet est-il conforme à son marqueur genre : au niveau national stratégique ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Indice de représentation des femmes dans le bénéfice du Projet, confronté au marqueur genre
* Tous indices de progrès de l’autonomisation des femmes comme effets du Projet, confrontés au marqueur genre
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
|  | Le bénéfice que les femmes retirent du Projet est-il conforme à son marqueur genre : au nveau local décentralisé ? |
|  | Dans quelle mesure le programme a-t-il favorisé, ou a le potentiel de favoriser, des changements positifs en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets non intentionnels ? | Au niveau central stratégique, le Projet a-t-il favorisé des évolutions positives en matière d’égalité homme-femme et d’autonomisation des femmes ? Y a-il-il eu des effets induits, non intentionnels, à ce niveau ? | * Documents d’exécution
* Personnes ressources
* Bénéficiaires directs
* Réalisations de terrain
 | * Revue documentaire
* Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels
* Observations directes
 | * Indice de représentation des femmes dans le bénéfice du Projet
* Tous indices (intentionnels & non intentionnels) de progrès de l’autonomisation des femmes comme effets du Projet
 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question posée, et à l’aune du critère de référence ;
* Passer en revue les facteurs d’influence du résultat ou de l’observation faite (favorables/défavorables) ;
* Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ;
* Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent de ce résultat spécifique ou de ce qui a été observé à ce niveau
 |
|  | Au niveau local décentralisé, le Projet a-t-il favorisé des évolutions positives en matière d’égalité homme-femme et d’autonomisation des femmes ? Y a-il-il eu des effets induits, non intentionnels, à ce niveau ? |

### **Guide d’entretien**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| N° | Thématiques/Questions principales | Analyse | Illustrations des opinions |
| Preuve tangible | Référence reconnue |
| 1. | Profil /Statut de l’interviewé ? | * Acteur/bénéficiaire/observateur/autre ?
 |  |  |
| 2. | Perception/Appréciation des réalisations (niveau produits/outputs) ?  | * Produits délivrés par le programme ?
* Produits non délivrés ?
 |  |  |
| 3. | Perception/Appréciation des résultats : (niveau effets/outcomes) ?  | * Effets/Résultats obtenus ?
* Effets/Résultats non obtenus ?
* Effets induits non prévus (positifs ou négatifs) ?
* Autres interventions ayant pu concourir aux mêmes effets ?
 |  |  |
| 4. | Perception/Appréciation des stratégies utilisées ? | * Modalités de mise en œuvre ?
* Cadre organisationnel/arrangements de gouvernance/gestion ?
* Coopération avec les institutions nationales ?
* Coopération avec d’autres acteurs nationaux (société civile) ?
* Procédures de décision ?
* Procédures de décaissement ?
* Appropriation des bénéficiaires ?
* Inclusivité femmes, groupes vulnérables, détenteurs de droits ?
* Qualité du suivi-évaluation : (qualité de l’information collectée et niveau de partage et de mobilisation pour améliorer l’action)
* Qualité de la communication sur le Projet ?
* Partenariats et mobilisation de ressources ?
 |  |  |
| 5. | Opinion globale sur les interventions en rapport avec les critères d’évaluation ? | * Pertinence?
* Efficacité ?
* Efficience ?
* Durabilité
* Impacts
* Thématiques transversales : genre, droits humains, etc.
 |  |  |
| 6. | Forces et faiblesses du projet ? | * Dans la formulation/préparation du programme ?
* Dans l’exécution (physique/budgétaire, le cadre institutionnel, etc.) ?
* Dans le suivi-évaluation ?
 |  |  |
| 7. | Opinion sur ce qui se serait passé sans les interventions du Projet ? | * Que se serait-il passé sans les interventions du programme ?
 |  |  |
| 8. | Enseignements à tirer ? | * Niveau stratégique
* Niveau opérationnel
 |  |  |
| 9. | Recommandations | * Ajustements ou changements dans la formulation
* Ajustements ou changements dans l’exécution
* Autres types d’ajustements
 |  |  |

###

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

|  |
| --- |
| **Ressources : Programmation vs Exécution** |
| **N°** | **Composantes** | Années | Programmé | Exécuté | Taux d’Exécution |
| **1.** | **Composante 1** | 2017 |  |  |  |
| 2018 |  |  |  |
| 2019 |  |  |  |
| 2020 |  |  |  |
| 2021 |  |  |  |
| **2.** | Composante 2 | 2017 |  |  |  |
| 2018 |  |  |  |
| 2019 |  |  |  |
| 2020 |  |  |  |
| 2021 |  |  |  |
| **3.** | **Composante 3** | 2017 |  |  |  |
| 2018 |  |  |  |
| 2019 |  |  |  |
| 2020 |  |  |  |
| 2021 |  |  |  |
| **4.** | Opérations financières communes aux 3C | 2017 |  |  |  |
| 2018 |  |  |  |
| 2019 |  |  |  |
| 2020 |  |  |  |
| 2021 |  |  |  |
| **5.** | **PAGOURDEL (2017-2021)** | 2017 |  |  |  |
| 2018 |  |  |  |
| 2019 |  |  |  |
| 2020 |  |  |  |
| 2021 |  |  |  |

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

**Niveau central-1 (Evaluation finale)**

PNUD

* Fah Brahim Oul JIDDOU, Chef Unité Gouvernance
* Hassen El TEGUEDI, Responsable Suivi-Evaluation
* Sidi KHALIFA, Expert national Décentralisation et développement local

Partie nationale

* Abdi Ould HOMA, Directeur Général des Collectivités Territoriales
* Sidi Khalifa, Sevrétaire Général Association Nationale des Communes de Mauritanie
* SCAAP, Sidi Mohamed Simfour, Ministère chargé du Développement

Partenaire

Projet Banque Mondiale/Moudoun

* Coordonnateur: Bouceif Ould Ahmed
* Spécialiste Renforcement de capacités, Mouhamdi Elhaji Brahim

Projet GIZ

* Haza Bacar

Autres agencies du Système des Nations Unies

* UNICEF

**Niveau local-1 (Evaluation finale)**

Région du Brrakna

* Président Conseil Régionale Mohamed Mustapha Mohamed Mahmoud
* Secrétaire Général, : Cheikh Baba ould Ahmed Bekay

Hodh El Charghi

* Président Conseil égional, Mohamed Ould Tijani
* Wali : Cheikh abdalahi hawa
* Préfet : Mohamed Cheikh
* Planificateur régional, Ahmed Salhem abdalahi salhem
* Expert Projet-PNUD
	+ Alexis-sixela nembona
	+ Mohamed islim El bazar, basiknou
	+ Mohamed Ahmed Cheikh, nema

**Niveau central-2 (RMP)**

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

**Niveau Regional-2 (RMP)**

Assaba

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

Hodh charghi

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

Hodh Gharbi

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

Gorgol

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

Guidimakha

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

Brakna

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

 Trarza

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

Tagant

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

Adrar

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

Tiris Zemmour

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

Dakhlet Nouadhibou

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

Inchiri,

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

Nouakchott

* Ahmed Kebady, Secrétaire Général du Conseil Régional

**Régions visitées : 4 sur 9**

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

## **Liste des documents consultés**

* *Documents stratégiques*
* Programme Pays : CPD 2012-2016, PNUD/Mauritanie
* PNUAD, SNU/Mauritanie 2012-2016
* Programme Pays : CPD 2018-2022, PNUD/Mauritanie
* PNUAD 2018-2022, SNU/Mauritanie
* Stratégie de croissance accélérée et de prospérité partagée, SCAPP 2016-2030, Mauritanie, Nouakchott, Ministère de l’Economie et des Finances
* Plan d’action SCAPP, cycle 2016-2020, Mauritanie, Nouakchott, Ministère de l’Economie et des Finances
* Rapport annuel de mise en œuvre de la SCAPP VCILP, 2019
* Carte Pauvreté Rapport Provisoire, 2018
* Banque Africaine de Développement, Perspectives économiques de la Mauritanie : <https://www.afdb.org/fr/countries/mauritania/mauritania-economic-outlook> )
* Mauritanie : Enquête Permanente sur les Conditions de Vie (EPCV) 2015.
* Loi\_organique-Région\_fr-1
* *Documents du Projet*
* PTA 2021 PAGOURDEL finale 2
* PV Réunion GTR Hodh El Charghi, 21 Oct 2021
* PV de réunion GTR-1 Hodh El Charghi, 29 Septembre 2020
* PV Réunion programmatique 06.10.21 PNUD – DGCT
* Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Economique Local : document de projet, 2016
* Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Economique Local : Rapport annuel 2020
* Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Economique Local : Rapport annuel 2019
* Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Economique Local : Rapport annuel 2018
* Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Economique Local : Rapport annuel 2017
* Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Economique Local, Combined Delivery Report by Project, 2019
* Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Economique Local, Combined Delivery Report by Project, 2018
* Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Economique Local, Combined Delivery Report by Project, 2017
* Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Economique Local, Note technique sur les activités du Programme, PNUD/Coordonnateur national du Programme, Août 2019
* Arrêté portant création de GTR, prototype 2018
* Programme d’Appui à la Gouvernance Régionale et au Développement Economique Local : Rapport final Revue à mi-parcours, 2019
* *Documents connexes*
* Création d’Emplois et autres moyens respectueux de l’environnement en Assaba : document de projet, 2018
* Rapport Annuel Orienté vers les Résultats (ROAR),PNUD-Mauritanie, 2019
* Rapport Final Evaluation Interventions Egalité Genre PNUD, 2020
* Final Report Evaluation finale du projet de renforcement de la résilience des communautés, 2019
* *Documents-cadre d’évaluation*
* Termes de référence de la mission
* Guide d’évaluation PNUD, Edition de Juin 2021

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

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

*Source : PNUD/Pagourdel, Document de projet 2017-2021.*

## **Tableaux de résumé des déductions/performances**

|  |
| --- |
| Tableau de Revue des progrès vers les résultats |
| Programmation | Performances 2017-2021 |
| Composantes | Résultats attendus | Produits escomptés | Réalisations | Rating |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **C.I** – Renforcement de l'échelon régional dans un système de gouvernance territoriale multi- acteur et multi niveaux aligné à la localisation des ODD  | N’entre pas dans les Résultats spécifiques ci-dessous, bien que pertinent pour la Composante I | Pas de produits correspondants | * 13 textes d’application de la loi organique sur la régionalisation élaborés
* 13 Conseils régionaux équipés en matériels bureautiques et informatiques
* Stratégie Nationale de Développement Economique Local (SNDEL)
* Etude de faisabilité des Agences de Développement Régional (ADR)
 |  |  |  |  |  |  |
| **R.1.1** - Les mécanismes et processus de concertation et planification stratégique à l’échelle régionale dans les wilayas pilotes sont renforcés | * + 1. Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de planification stratégiques opérationnels [échelle de 1-5)
 | * 9 cadres de concertation/coordination sont en place
* Capacités stratégiques régionales renforcées à travers des ateliers nationaux et internationaux
* Site web de la Région du Brakna (en cours)
* Plan de développement Economique Local de la Commune de Tidjikdja, élaboré
* Plan de développement économique local de la commune de Tevragh Zeina ( en cours)
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de budgétisation opérationnels [échelle de 1-5)
 | * Compétences de 13 Conseils régionaux renforcées sur (entre autres) le cadre budgétaire des transferts de ressources de l’Etat central vers les régions
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Les wilayas cibles du Programme disposent de systèmes de Suivi stratégique opérationnels [échelle de 1-5)
 | * 9 cadres de concertation/coordination sont en place
* Capacités stratégiques régionales renforcées à travers des ateliers nationaux et internationaux
* Base de données sur les interventions en Hodh El Charghi réalisée
* Etude sur les sources de conflits en Hodh El Charghi réalisée
* Etude socioéconomique en Hodh El Charghi en cours
* Directions régionales DDL équipées chacune de :
* 02 bureaux demi – ministre avec retour de 2 m ;
* 02 fauteuils ministre avec roulette 01 table de salle de réunion de 5 m ;
* 24 chaises ;
* 01 ordinateur HP ;
* 01 imprimante multifonctions couleur ;
* 01 onduleur ;
* 01 Data Show ;
* 01 climatiseur 1.5 CV.
 |  |  |  |  |  |  |
| **R.1.2.** - Un cadre de référence et des outils pour la localisation des ODD sont opérationnels aux niveaux régional et local. | * + 1. Nombre de plans de développement régional élaborés, validés et adoptés par les autorités régionales après diagnostic et consultation territoriale avec d’alignement aux politiques et stratégies nationales / SCAPP
 | * 2 Scrapp appuyées par le PNUD hors Pagourdel
* Atelier international organisé sur la planification stratégique et la localisation des ODD
 |  |  |  |  |  |  |
| **C.II.** : Mécanisme et pilotage du cadre stratégique pour le Développement Economique Local (DEL)  | **R.2.1.** - Un mécanisme décentralisé de financement du DEL est mis en place et opérationnel | * + 1. Nombre de projets financés en alignement aux stratégies et plans de développement aux différents niveaux (régional/local
 | * 2 infrastructures ont été installées ou réhabilitées par le projet, avec des effets sur 1580 ménages : PTFM et mini barrage
* Base de données sur les intervenants en Hodh El Charghi
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre d’initiatives et projets à l’échelle intercommunale identifiée en cohérence avec le cadre stratégique régional
 | * 2 infrastructures ont été installées ou réhabilitées par le projet, avec des effets sur 1580 ménages : PTFM et mini barrage
* Base de données sur les intervenants en Hodh El Charghi
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre de lignes de financement DEL mis en place
 | * Aucune ligne en place
* Partenariats explorés avec ART International (Brésil, Turquie, RDF, etc.) mais non encore abouti
* Réunion de bailleurs en vue pour le Hodh El Charghi (1,5 milliard de USD ressort déjà des consultations informelles
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre d’ADR établies avec un statut et un mandat conforme aux hypothèses sur leur rôle
 | * 2 infrastructures ont été installées ou réhabilitées par le projet, avec des effets sur 1580 ménages : PTFM et mini barrage
 |  |  |  |  |  |  |
| **R.2.2.** Des ‘écosystèmes’ régionaux de services d’appui au Développement productif et à l’emploi sont mis en place. | * + 1. Nombre de Centres Services intégrés/multisectoriels établis et fonctionnels à l’échelle régionale
 | * Aucun centre de service créé
* Capacités de 200 Staffs administratifs environ dans les régions, renforcés : cela participe de la constitution de capacités de services à la base
* Stratégie nationale DEL en cours d’élaboration
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre de centres/réseaux d’innovation sectorielle établis à l’échelle locale
 | * Aucun centre
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre de personnes/groups/PME appuyées
 | * 9 480 personnes bénéficiaires potentiels des ouvrages PTFM et Mini barrage
 |  |  |  |  |  |  |
| **C.III.** : Dispositif de Suivi et d’évaluation des activités de développement au niveau régional et de gestion du Programme  | **R.3.1.** Un dispositif de suivi et d’évaluation des activités de développements au niveau régional est renforcé et consolidé. | * + 1. Nombre de dispositifs régionaux consolidés pour le suivi et l’évaluation
 | * 9 cadres de concertation/coordination sont en place
* Pour 200 staffs régionaux environ, Capacités stratégiques régionales renforcées à travers des ateliers nationaux et internationaux
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre de structures d’appui renforcées et outillées pour être à même de conduire et suivre les processus de (CRPSE, DRDDL)
 | * 9 cadres de concertation/coordination sont en place
* Pour 200 staffs régionaux environ, Capacités stratégiques régionales renforcées à travers des ateliers nationaux et internationaux
 |  |  |  |  |  |  |
| * + 1. Nombre de Bases de données spécialisées initiées et appuyées par wilaya
 | * Non réalisé
 |  |  |  |  |  |  |
| **R.3.2.** La gestion du Programme est assurée. | * + 1. % des activités réalisées et des progrès enregistrés dans la mise en œuvre
 | * Projet exécuté
* Certaines activités réalisées, d’autres non
* Certaines réalisées non planifiées
 |  |  |  |  |  |  |

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

***Sources*** : Cadre de résultats et des ressources du projet ; données secondaires et primaires collectées et analysées par l’Evaluation.

## **Biographie succincte des évaluateurs**

* **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, a conduit plusieurs dizaines de missions d’évaluation de projets, programmes et politiques de développement pour le Système des Nations Unies, en Afrique et dans les Caraïbes. Fondateur et Directeur Général de *GAMMA INGENIERIES*, Etudes et Conseil, il a par ailleurs été Secrétaire Général du Ministère de l’Economie, des Finances et du Plan, du Sénégal.

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

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

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

**Nom du Consultant International : 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 04 Novembre 2021**

**Signature : **

## **Audit-trail**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Commentaires** | **Auteurs** | **Références** | **Réponses de l’Evaluateur** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

1. Pour éviter la redondance, une description sommaire est donnée ici et le détail réservé à la section suivante intitulé "Description de l’intervention". [↑](#footnote-ref-2)
2. Le détail des performances noté sur une échelle PNUD de 1 à 6, est donné dans un tableau dédié en annexe n°6 de ce rapport. [↑](#footnote-ref-3)
3. Prédéterminés par les TDR [↑](#footnote-ref-4)
4. Prédéfinies par les TDR. [↑](#footnote-ref-5)
5. Analyse des questions principales par l’Evaluateur. [↑](#footnote-ref-6)
6. Les TDR n’ont pas construit de questions d’évalaution comme cela est le cas pour les autres critères CAD ; les questions posées ici sont donc le fait de l’Evaluateur lui-même. [↑](#footnote-ref-7)