RAPPORT D'EVALUATION FINALE

DU PROGRAMME CONJOINT "PATRIMOINE, TRADITION ET CREATIVITE AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT DURABLE DE LA MAURITANIE"

VERSION FINALE

présenté par

Francis Kouami NEGUE

Consultant international

Juillet 2013

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITE:

Ce document reflète les points de vue de son auteur, il n'engage ni le Gouvernement de la Mauritanie, ni le MDG-Fund, ni les Agences du Système des Nations Unies impliquées dans le Programme (PNUD, UNFPA, UNESCO).

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS 3
AVANT-PROPOS 4
RESUME EXECUTIF 6
1. INTRODUCTION 10
1.1- OBJECTIF, BUTS ET METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION 10
1.1.1- Objectif et but de l'évaluation 10
1.1.2- Méthodologie 10
1.1.3- Contraintes et limites de l'évaluation 11
1.2- DESCRIPTION DU PROGRAMME CONJOINT 12
1.2.1- Contexte 12
1.2.2- Portée du programme 13
1.2.3- Cadre de résultats du programme 13
1.2.4- Zones d'intervention 14
1.2.5- Stratégie de mise en oeuvre 14
1.2.6- Ressources financières du programme 15
2. NIVEAUX D'ANALYSE: PRINCIPALES CONSTATATIONS/ REPONSES AUX QUESTIONS EVALUATIVES 15
2.1- PERTINENCE 15
2.1.1- Adéquation du programme avec les priorités nationales, sectorielles, les OMD et les besoins des bénéficiaires 15
2.1.2- Pertinence du Cadre de conception du Programme 16
2.2- EFFICIENCE 19
2.2.1- Situation de l'exécution financière du programme conjoint 19
2.2.2- Rapport coût-efficacité 20
2.2.3- Gouvernance du Programme conjoint 20
2.2.4- Modalités de mise en oeuvre 22
2.2.5- Partenariat 24
2.2.6- Suivi-évaluation 24
2.2.7- Evaluation à mi-parcours 24
2.2.8- Communication et visibilité 26
2.3- APPROPRIATION 26
2.4- EFFICACITE 27
2.4.1- Situation de l'exécution des activités 27
2.4.2- Analyse de l'atteinte des résultats 30
2.4.3- Analyse de l'impact 30
2.4.4- Genre 32
2.5- DURABILITE 32
3.CONCLUSIONS 34
4.LEÇONS APPRISES 35
5. RECOMMANDATIONS 36
6.ANNEXES 38
ANNEXE 1: TABLEAUX DE LA SITUATION DE REALISATION DES RESULTATS ET DES ACTIVITES *39*
TABLEAU 1: ANALYSE DE PERFORMANCE EFFICACITE 39
Tableau 2: SITUATION DE LEXECUTION DES ACTIVITES DU PROGRAMME 42
ANNEXE 2: CALENDRIER DE DEROULEMENT DE LA MISSION *48*
ANNEXE 3: LISTE DES PERSONNES RENCONTREES *51*
ANNEXE 4: OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES *53*
ANNEXE 5: TERMES DE REFERENCE *61*

LISTE DES ABREVIATIONS

CAPEC : Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit
CDD : Caisse de Développement
CDN : Comité Directeur National
CFPP : Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnel
CGP : Comité de Gestion du Programme
DEX : Exécution directe par les Agences des Nations Unies
FENU : Fonds d'Equipement des Nations Unies
F-OMD/MDG-Fund: Fonds d'appui à la réalisation des OMD
IMF : Institution de Micro Finance
La mission: Mission d'évaluation finale du programme conjoint culture
MAED : Ministère des Affaires Economiques et du Développement
MCAT : Ministère du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme
MCJS : Ministère de la Culture, de la Jeunesse et des Sports
MOU : Mémorandum d'accord
NEX : Exécution nationale
OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG : Organisation Non Gouvernementale
ONT : Office National du Tourisme
ONU : Organisation des Nations Unies
PC : Programme Conjoint
PCC : Programme Conjoint Culture
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODOC: Document de Programme
PROCAPEC: Agence de Promotion des Caisses Populaires d'Epargne et de Crédit
RBA : Bureau Régional Afrique du PNUD
SNU : Système des Nations Unies
TDR : Termes de Référence
UM : Ouguiya (monnaie nationale)
UNDAF : Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
UNESCO: Organisation des Nations Unies pour la Science et la Culture
UNFPA : Fonds des Nations Unies pour la Population

AVANT-PROPOS

Ce rapport récapitule les principaux constats, résultats et recommandations de la mission d'évaluation finale du Programme Patrimoine, Tradition et Créativité au service du développement durable de la Mauritanie, financé par les ressources du Fonds[1] d'appui à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (F-OMD). Les analyses et commentaires développés n'engagent que leur auteur.

Le consultant tient à remercier les nombreuses personnes rencontrées au cours de cette mission, en particulier le Ministre du Commerce, de l'Industrie, de l'Artisanat et du Tourisme, la Coordinatrice Résidente du Système des Nations Unies, le Coordinateur Général de la Coopération Espagnole en Mauritanie, le Représentant de l'UNFPA, le Chargé de programme de l'UNESCO Rabat, le Président du CGP, Directeur des études, de la programmation et de la coopération du MCJS, le Directeur de la culture et des arts, le Chargé de mission du MCIAT, le Directeur de l'artisanat et des métiers, le Directeur général de l'Office national des musées, La Directrice nationale de PROCAPEC et ses collaborateurs, le Point focal de la Mauritanie au Secrétariat F-OMD, le Coordonnateur a.i. de l'Unité de coordination MDG-Fund en Mauritanie, la Chargée de la coordination SNU, les Points focaux et Chargés de programme des agences UNFPA, UNESCO et PNUD, les Chambres, les Fédérations et Associations de la culture, de l'artisanat et du tourisme, les Autorités administratives et Délégués régionaux de la culture, de l'artisanat et du tourisme d'Attar et de Kiffa, les Directeurs centraux sectoriels à Nouakchott, les prestataires et les bénéficiaires qui ont non seulement grandement facilité la mission, mais surtout ont permis de la réaliser dans des conditions transparentes et participatives.

Les différents interlocuteurs rencontrés se sont montrés concernés, disponibles et ont mis à notre disposition l'information dont ils disposaient. Les matériaux fournis ont été d'une grande utilité pour conduire le travail.

Les analyses apportées en parfaite indépendance par le consultant constituent principalement des apports « vus avec le recul de l'extérieur », destinés avant tout à ressortir des enseignements pour de nouvelles initiatives en faveur du secteur de la culture, de l'artisanat et du tourisme en Mauritanie.

[1] Le Fonds OMD est financé par le Royaume d'Espagne.

INFORMATIONS DE BASE

Pays	République Islamique de Mauritanie
Nom du Programme Conjoint	Patrimoine, Tradition et Créativité au service du développement durable de la Mauritanie
Référence	MDG-1804-G-MRT

Dates clés

Durée du programme	3 ans
Date de début	5 novembre 2007
Date de démarrage du programme	Février 2009
Date de fin prévue	Février 2012
Extension sans coût	1 an
Date effective de fin	10 Février 2013

Organisations des Nations Unies participantes

PNUD
UNFPA
UNESCO

Partenaires nationaux de mise en oeuvre

- Ministère chargé de la Culture, de la Jeunesse et des Sports (MCJS)
- Ministère chargé du Commerce, de l'Industrie, de l'Artisanat et du Tourisme (MCIAT)
- Fédération du Tourisme
- Chambre Nationale de l'Artisanat et des Métiers
- Autorités administratives régionales
- Autorités communales
- Organisations de la société civile.

Coûts effectifs et financement (en $ USD)

Budget total approuvé	**7 500 000**	
Budget approuvé par agence	PNUD	2 522 941
	UNFPA	2 026 537
	UNESCO	2 950 522
Montant total transféré	**3 560 293**	
Montant transféré par agence	PNUD	1 313 839
	UNFPA	1 023 164
	UNESCO	1 223 290

RESUME EXECUTIF

Le Programme conjoint "Patrimoine, Tradition et Créativité au service du développement durable de la Mauritanie", financé par le F-OMD pour un montant de 7 500 000 $ US et mis en œuvre conjointement sur une période allant de février 2009 à février 2013 par les agences SNU notamment le PNUD, l'UNESCO et l'UNFPA avec les ministères en charge de la culture, de l'artisanat et du tourisme, est une initiative originale et audacieuse de réduire la pauvreté particulièrement des jeunes et des femmes en s'appuyant sur la richesse du patrimoine culturel mauritanien à travers le développement et la promotion des produits culturels, artisanaux et touristiques dans les régions de l'Adrar et de l'Assaba et le district de Nouakchott. La finalité recherchée est de positionner la culture comme levier du développement en apportant un appui au gouvernement mauritanien et aux opérateurs privés ou communautaires oeuvrant dans les secteurs de la culture, du tourisme et de l'artisanat.

L'exécution du programme est marquée par deux phases, la première allant du démarrage à l'évaluation à mi-parcours et la seconde couvrant la période d'après. A la suite de la revue à mi-parcours intervenue en septembre 2010, le PCC a fait l'objet d'un recadrage portant les effets à réaliser de 4 à 3, les produits de 16 à 6 et les activités de 43 à 32. Les effets à réaliser sont ainsi: Effet programme conjoint: "Réduction de la pauvreté et autonomisation des femmes et des jeunes à travers l'augmentation du nombre de femmes et de jeunes travaillant dans les secteurs de la culture de l'artisanat et du tourisme"; Effet 1: L'état du potentiel de développement des produits et services culturels est identifié et les modalités d'intervention et de coordination sont définies, expérimentées et prennent en compte la dimension genre; Effet 2: Les capacités nationales à créer et à promouvoir des entreprises culturelles sont renforcées; Effet 3: Les capacités de gestion, de conservation et de valorisation du patrimoine culturel sont renforcées au niveau national et local.

La mise en oeuvre du programme a été affectée par plusieurs facteurs exogènes notamment le contexte pays de la phase de démarrage caractérisé par les élections de 2009 et les changements institutionnels résultant ainsi que par des facteurs endogènes liés à des faiblesses de conception du programme, au dysfonctionnement des organes de pilotage et de gestion et à la lourdeur de la modalité d'exécution (DEX) utilisée. De l'évaluation du PCC sur les principaux critères d'appréciation, il ressort:

Pertinence: Dans ses objectifs, le Programme conjoint "Patrimoine, Tradition et Créativité au service du développement durable de la Mauritanie" est porteur d'un grand potentiel d'impact sur la valorisation du patrimoine culturel mauritanien et sur la réduction de la pauvreté à travers l'amélioration des revenus des opérateurs culturels, de l'artisanat et du tourisme, en particulier les jeunes et les femmes. Il est assez pertinent dans son adéquation aux priorités nationales et aux besoins des bénéficiaires cibles. Mais sa conception présente des insuffisances de clarté sur les attributions du CGP, des faiblesses sur le cadre de résultats et le cadre de suivi-évaluation avec des indicateurs très peu SMART, d'absence de lisibilité de la stratégie d'intervention, et d'absence d'orientation sur la capitalisation des résultats des projets antérieurs dans les secteurs concernés en Mauritanie.

Efficience: Le changement de modalité d'exécution dans la phase de mise en oeuvre qui s'appuie sur une modalité hybride mais plus prononcée sur le DEX avec ses lourdeurs et lenteurs de procédures des agences SNU au détriment de l'exécution nationale par cash transfert plus souple et pouvant faciliter l'engagement de plusieurs activités à la fois par chaque département ministériel partenaire, a affecté le niveau de mise en oeuvre des activités et le niveau d'absorption des ressources financières du PCC. L'exécution financière à fin décembre 2012, soit environ un mois de la fin, s'établit à 38 % sur l'ensemble des ressources du programme et 80% sur les ressources transférées. Sur le coût-efficacité, en prenant en compte que les études réalisées qui ont consommé 15% des déboursements n'ont pas été valorisées et que seulement 10% des ressources ont pu être engagés sur le volet microcrédit susceptible de contribuer à l'amélioration des revenus, des conditions de vie (OMD 1) et à l'autonomisation des femmes (OMD 3), le PCC présente un tableau d'efficience insuffisante. Aussi la collaboration entre les organes de pilotage (CDN) et de gestion opérationnelle (CGP) n'a-t-elle pas été fructueuse. Sur un certain nombre de points le CDN a manqué de vigilance, notamment la conformité à la modalité d'exécution convenue (NEX), la prise de mesures de mitigation des risques identifiés et de décisions stratégiques susceptibles d'anticiper la survenue des problèmes rencontrés. Le CGP a fonctionné sans des références claires et précises et a été affecté par les changements institutionnels que le pays a connus sur la période de mise en oeuvre. Le dispositif du CGP a aussi manqué de clarification du leadership au sein des structures étatiques parties prenantes laissant lieu à des tiraillements entre les départements impliqués engendrant souvent des blocages. Sur le caractère conjoint du programme encouragé par le financement F-OMD, les agences SNU n'ont pas avancé dans une dynamique de

"unis dans l'action" et du "delivery as one". Chaque agence a travaillé plus ou moins en solitaire avec son partenaire national.

Efficacité: L'absence de lisibilité dans la stratégie d'exécution des activités et notamment dans le séquençage des activités dans une optique d'optimisation en retenant une ou deux études prioritaires à réaliser rapidement pour identifier les activités à incidence directe sur les bénéficiaires à conduire, a agi sur l'efficacité du programme. Le niveau d'exécution des activités sur le PCC est moyen, plusieurs n'ayant pas été conduites à terme faute de financement après l'évaluation à mi-parcours, la durée restante étant relativement courte. Les faiblesses des indicateurs et l'absence d'activités de suivi sur le PCC ne permettent pas de mesurer les résultats mais au regard du faible niveau d'exécution des activités devant concourir à la réalisation des produits qui contribuent aux effets, il est évident que les effets escomptés n'ont pas été obtenus même si le niveau des indicateurs de quelques produits (3, 4 et 6) est acceptable. Le PCC ne semble pas avoir été mis en oeuvre, coordonné et géré dans une optique de résultats, tout le focus étant mis sur la réalisation des activités et l'absorption des ressources de sorte que les acteurs ont perdu de vue les effets escomptés.

Appropriation: L'implication des premiers responsables des quatre directions techniques du MCIAT et du MCJS dans les travaux du CGP, des responsables des délégations régionales et des autorités administratives locales dans les activités du programme est d'un niveau satisfaisant ainsi que la participation des populations bénéficiaires dans l'organisation des activités; mais il reste que l'appropriation nationale du programme par la partie nationale aurait été plus optimisée si le programme avait été mis en oeuvre suivant la modalité d'exécution nationale qui était définie au PRODOC. En ayant l'initiative des plans de travail et budget et des drafts de TDR, en ayant la latitude de contractualisation avec les prestataires suivant les procédures et règles de passation de marché du pays, les départements techniques concernés auraient renforcé leurs capacités et se seraient davantage approprié le processus et les résultats du programme.

Impact: Par les réalisations des activités sur la deuxième phase du PCC marquées par les actions à impact direct sur les bénéficiaires, le PCC a créé une grande dynamique d'espérance en matière d'amélioration de revenus sur les secteurs cibles à travers les activités de formations, de microcrédits, de modernisation des techniques de séchage du couscous et de développement des espaces artisanaux. La perspective reste bonne de faire évoluer les impacts relevés au niveau micro vers des impacts communautaires et régionaux en matière de réduction de la pauvreté si des actions hardies de pérennisation et de durabilité sont prises.

Durabilité/pérennisation: Sur la pérennisation du PCC, au stade actuel, aucune mesure significative n'est prise au niveau des officiels tant de niveau central que des WILAYA (régions) pour la pérennisation des acquis du programme. Globalement des réflexions sont en cours au niveau du Comité Directeur National et des départements sectoriels concernés pour identifier des voies et moyens de pérennisation des acquis du programme. Au plan individuel spécialement les bénéficiaires des microcrédits, la perspective de durabilité de leurs activités est fragile.

Conclusion: La mission conclut que globalement, le PCC est assez pertinent mais dans sa réalisation il présente une performance insuffisante au plan de l'efficience et de l'efficacité et son appropriation par la partie nationale n'a pas été optimale. Le PCC présente aussi un bon potentiel d'impact à un échelon micro susceptible d'incidence au niveau communautaire et régional si des mesures fortes sont prises pour la durabilité des acquis. Pour l'instant aucune action de pérennisation n'est prise, la réflexion étant en cours chez les officiels du niveau central.

Enseignements: les principaux enseignements tirés de l'exécution du PCC portent: i) sur la préférence de la modalité de gestion groupée des fonds pour pousser les agences SNU à travailler "unis dans l'action" pour le "delivery commun" plutôt que la modalité de gestion canalisée des fonds; ii) la pertinence de l'exécution nationale au regard de la densité et de la complexité du PCC par rapport au DEX; iii) la nécessité de clarification des rôles et des responsabilités des acteurs, l'importance de prendre des mesures de mitigation des risques et de développer une communication soutenue dans la mise en oeuvre des programmes; iv) l'encouragement de l'utilisation des structures étatiques comme partenaires de réalisation pour soutenir la pérennisation et la durabilité des acquis; v) la pertinence des expériences pilotes conduites par le PCC en matière de microcrédit, de renforcement des capacités et de séchage du couscous en tant que porteuses de potentiel de réduction de la pauvreté et d'autonomisation des femmes.

Recommandations principales:

- Consolider et passer à l'échelle les succès des activités pilotes du PCC notamment les formations des acteurs de base dans les secteurs de l'artisanat, du tourisme et de la culture, le micro-financement, le développement de la technologie de séchage et d'emballage du couscous traditionnel mauritanien et le renforcement des capacités des espaces de l'artisanat.
- Relancer sous un mécanisme revolving à des conditions plus souples et plus adaptées aux acteurs les plus démunis des secteurs concernés les montants des deux lignes de crédits recouvrés par la PROCAPEC et le montant de la troisième ligne de microcrédit que le PNUD n'a pu encore engager à la date de l'évaluation finale. A cette fin, mettre en place un Comité interministériel d'administration des lignes de crédit qui sélectionnera des IMF de proximité (y compris les CAPEC, les CDD, les ONG, ...) dans les régions bénéficiaires avec lesquelles il signera des conventions. Ce Comité interministériel sera composé du MCJS, du MCIAT et du Ministère des finances, Président.
- Renforcer les lignes de crédit par des ressources publiques avec constitution de fond de garantie pour permettre aux IMF de couvrir les risques afin de leur permettre d'accorder des prêts à des conditions adaptées aux pauvres des secteurs cibles.
- Vulgariser la technologie de séchage et d'emballage du couscous traditionnel auprès des groupements féminins et accorder des crédits aux groupements pour l'acquisition des séchoirs.
- Adopter une approche intégrée en accompagnant les microcrédits i) d'activités de renforcement des capacités (mise à niveau des bénéficiaires dans les spécialités techniques et la gestion financière) assurées par le Centre et le Lycée de formation professionnelle de Kiffa et d'Atar et ii) d'un service d'appui-conseils aux bénéficiaires pour garantir la rentabilisation de leurs investissements; ce service d'appui devra être assuré par les structures régionales déconcentrées du MCJS et du MCIAT dont les capacités devront être renforcées par la mise à disposition d'un analyste de projet même si formé sur le tas ou sous traité à des ONG de proximité.
- Le Comité interministériel pour les crédits sera responsable de la pérennisation de l'ensemble de ces activités et devra être habilité avec l'appui du MAED à faire le plaidoyer auprès du gouvernement et des partenaires techniques et financiers pour mobiliser des ressources afin que le maximum d'acteurs cibles soient aidés à sortir de la pauvreté grâce à leurs produits culturels, artisanaux et touristiques.
- Le Comité interministériel pour les crédits sera également responsable du suivi des activités engagées mais non encore réalisées par le PNUD (formations de 300 bénéficiaires et 3ème ligne de microcrédit) et du suivi de l'achèvement des travaux du centre artisanal d'Atar en lien avec l'UNESCO et la Direction de l'artisanat et des métiers.
- Les agences SNU impliquées devraient examiner les possibilités d'accompagner l'Etat mauritanien dans le processus de pérennisation et appuyer le gouvernement dans la mobilisation de ressources pour soutenir les secteurs.
- Vu l'engouement auprès des bénéficiaires créé par ces activités pilotes qui se traduit par une demande forte de renforcement de capacités avec microcrédits pour monter de petits projets porteurs sur les secteurs concernés et compte tenu du potentiel d'amélioration de revenus pour les jeunes et les femmes démontré à une petite échelle par les actions menées par le Pc Culture notamment à Kiffa où avec de petits moyens des artisans ont pu développer leurs activités et générer des revenus, la mission recommande au gouvernement mauritanien d'examiner avec ses partenaires techniques et financiers la possibilité de financement d'un projet complémentaire de réduction de la pauvreté (d'une durée de 2 ans) dans le secteur de l'artisanat et de la culture pour couvrir la très forte demande des jeunes et des femmes en matière d'AGR à travers la formation à la carte et les microcrédits y compris la consolidation des acquis sur le couscous traditionnel.
- Sur des projets similaires à l'avenir, encourager l'exécution nationale (plus conforme à la déclaration de Paris) pour optimiser l'appropriation nationale et le mécanisme de pérennisation en rendant effective l'approche HACT avec si de besoin le renforcement des capacités des structures bénéficiaires; ceci a l'avantage de rendre plus souple l'exécution et de gagner en célérité en se passant de la lourdeur et de la lenteur des procédures des agences SNU.
- Clarifier les rôles et les responsabilités des organes de pilotage et de gestion et leurs interactions. Limiter le CDN dans les fonctions stratégiques et accroître les responsabilités du CGP dans la coordination opérationnelle, programmatique et du monitoring. Il sera indiqué de donner la possibilité au CGP d'interpeler les agences et les

structures d'Etat impliquées et ce même si la modalité de gestion des fonds canalisée laisse la responsabilité programmatique et financière aux agences et à leurs vis-à-vis nationaux.

- Décentraliser le dispositif de gestion des programmes en impliquant et responsabilisant mieux le niveau régional notamment l'autorité administrative locale et les services déconcentrés; renforcer la coordination intersectorielle et clarifier la tutelle du programme.
- Sur des programmes similaires, budgétiser à l'avenir une contrepartie nationale sur les ressources publiques pour soutenir le fonctionnement des structures étatiques chargées de l'exécution.
- Pour assurer la gestion des connaissances et capitaliser sur le PCC, envisager au niveau du bureau du Coordonnateur résident la mise en place d'une base de données pour archiver la documentation produite par le PCC spécialement les rapports des études réalisées.

1. INTRODUCTION

La présente évaluation finale du Programme conjoint "Patrimoine, Tradition et Créativité au service du développement durable de la Mauritanie", survient dans un contexte international marqué par la mobilisation générale pour l'atteinte des OMD à deux années (2015) de l'échéance prévue et par une exigence accrue de redevabilité des interventions d'aide au développement qui appelle partout dans le monde la mise en place de mécanismes de gestion axée sur les résultats.

Elle répond, dans cette optique, aux exigences des directives de la stratégie de suivi-évaluation du F-OMD et contribuera à l'analyse de l'impact global du Fonds au niveau national et international, et à l'identification des leçons susceptibles d'aider à l'optimisation d'interventions similaires à l'avenir. Elle fait aussi suite à l'évaluation à mi-parcours de 2010 à visée formative et dont les conclusions ont conduit à une revue du programme dans ses résultats à produire.

1.1- OBJECTIF, BUTS ET METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

1.1.1- Objectif et but de l'évaluation

Suivant les Termes de Référence, la mission d'évaluation finale du Programme conjoint "Patrimoine, Tradition et Créativité au service du développement durable de la Mauritanie" a pour but de faire le bilan de l'atteinte des résultats et des objectifs du Programme en appréciant le rendement global et l'impact sur la population cible, les bénéficiaires et les participants; d'analyser l'efficacité du programme relativement à sa contribution à la réalisation des objectifs du F-OMD au niveau local et national; de tirer les leçons, les enseignements et les bonnes pratiques de la mise en œuvre qui pourraient servir à d'autres interventions de développement au plan national et international; de capitaliser sur les sujets spécifiques de la thématique en objet, les OMD, la Déclaration de Paris, la réforme de l'ONU; et de formuler des recommandations pour garantir la durabilité des résultats du programme conjoint.

Il s'agira d'aider les différentes parties prenantes, notamment le Secrétariat du F-OMD, les Agences SNU impliquées et l'Equipe pays, le gouvernement de la Mauritanie, les collectivités locales, les entités de coordination et de gestion, les partenaires financiers, les bénéficiaires, à apprécier la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'appropriation, l'impact et la viabilité du Programme à la lumière des résultats obtenus et à disposer de recommandations stratégiques et pratiques issues des leçons apprises et des expériences.

L'évaluation répond aussi aux principes du SNU en matière de transparence, de redevabilité, d'apprentissage et d'accès amélioré à l'information au cours de la mise en œuvre des projets et programmes.

Cette évaluation vise spécifiquement à dégager les orientations concrètes en termes de perspectives d'avenir sur la base des résultats et des bonnes pratiques et à permettre globalement: i) d'apprécier la conception et le processus de mise en oeuvre du Programme; ii) d'apprécier le niveau d'atteinte des produits et des effets, de mesurer les niveaux de réalisation des activités et le niveau d'atteinte des cibles, d'évaluer le niveau d'exécution financière des produits et le niveau de contribution du programme conjoint aux objectifs globaux du F-OMD; iii) d'identifier les points forts et les points faibles du programme, les facteurs internes et externes qui ont affecté les performances de chaque volet et produit; iv) d'évaluer l'impact sur la population cible; v) d'apprécier le degré et les mécanismes d'appropriation de la mise en oeuvre du programme par la partie nationale; vi) d'évaluer le système de suivi-évaluation; vi) d'apprécier le niveau de durabilité des acquis et expériences réussies du Programme; vii) de formuler des recommandations pour améliorer d'autres interventions tant au plan national qu'international.

1.1.2- Méthodologie

Le cheminement méthodologique de l'évaluation comprend essentiellement la collecte de données, la triangulation des informations recueillies, l'élaboration des constatations, des conclusions, des enseignements et des bonnes pratiques, et des recommandations.

Méthode de collecte de données:

En restant conforme aux Termes de Référence de la mission qui disposent que la méthodologie de l'évaluation reposera essentiellement sur une approche participative, la méthode de collecte de données utilisée par le consultant a porté sur la revue documentaire, les entretiens individuels et en focus groupe à l'aide de guides

d'entretien conçus à cet effet, l'administration systématique d'un questionnaire type par email à tous les acteurs[2] et les visites de terrain.

i) la revue documentaire: le consultant a entrepris dès le démarrage de la mission et en continu jusqu'à la fin de la mission, la collecte et l'examen documentaire qui porte sur les documents cadres du F-OMD, les cadres stratégiques nationaux et sectoriels, le PRODOC, les rapports de suivi et de revue annuelle du Pc Culture, les comptes rendus des réunions du Comité Directeur National et du Comité de Gestion du Programme.

ii) les entretiens: à l'aide de guides d'entretien type et spécifiques conçus pour la mission[3] le consultant a échangé avec les institutionnels (agences, services gouvernementaux, donateur, autorités administratives locales), la PROCAPEC et les instituts de formation partenaires du PCC à Nouakchott, Kiffa et Atar. Il a aussi eu un entretien téléphonique avec les points focaux du projet au secrétariat du F-OMD.

iii) les focus groupes: des réunions de travail en petits groupes (à l'aide des guides d'entretien) avec les associations culturelles, les regroupements d'artisans et des opérateurs dans le secteur du tourisme ont été organisées à Atar et Kiffa. Il en est de même de séances de travail avec les bénéficiaires des microcrédits.

iv) des visites des réalisations physiques in situ: au delà des séances de travail en focus groupes, des visites auprès des bénéficiaires des formations et microcrédits et des visites des infrastructures réalisées ont eu lieu à Atar, Kiffa et Nouakchott.

v) Administration de questionnaire par email: pour optimiser les possibilités de collecte du maximum de données et d'informations, le consultant a administré systématiquement dès la phase de collecte à tous les acteurs[4] du programme conjoint culture disposant d'une adresse email un questionnaire par courrier électronique. Les destinataires ont eu 15 jours pour faire le retour des réponses.

Analyse des données:

Les informations recueillies et les données collectées au cours des visites de terrain, des entretiens ainsi que les produits de l'examen documentaire et du questionnaire ont fait l'objet de recoupements/triangulation, d'analyses minutieuses et ont été confrontées aux objectifs et résultats escomptés et aux indicateurs au regard des grandes questions évaluatives et préoccupations de l'évaluation pour en dresser des constatations, ressortir les conclusions, les enseignements essentiels et formuler les recommandations.

Déroulement de la mission: La conduite du présent exercice d'évaluation finale du Programme conjoint s'est déroulée[5], après le briefing meeting du 15 avril, en sept étapes essentielles, notamment:

- la revue documentaire en continu;
- la rédaction, la soumission et l'approbation du rapport initial;
- l'exercice de collecte de données comprenant l'administration d'un questionnaire, les entretiens individuels et/ou en focus group et les visites des sites d'intervention du programme notamment à Nouakchott, à Atar et Kiffa;
- l'analyse et la triangulation des données et synthèse des constatations, des conclusions, des enseignements et des recommandations;
- la rédaction et la transmission du rapport provisoire d'évaluation;
- la restitution des résultats de l'évaluation;
- la finalisation et transmission du rapport final de l'évaluation.

1.1.3- Contraintes et limites de l'évaluation

❖ La principale difficulté de la mission est la non disponibilité de certaines informations de première main due au fait que la plupart des acteurs directs de la mise en oeuvre du programme au PNUD, UNFPA et UNESCO ne sont plus en poste au sein desdites agences. Les nouveaux chargés de programme à l'UNFPA et au PNUD ne

[2] La limite de l'administration du questionnaire est qu'elle n'a pu toucher les acteurs ne disposant pas d'adresse email ou dont les adresses ne sont pas connues. Le nombre de retour des questionnaires renseignés est très faible.

[3] cf. Annexe 4 "Outils d'évaluation"

[4] Le questionnaire a été envoyé à un échantillon d'une trentaine d'acteurs du PCC.

[5] Le calendrier de la mission est joint en annexe 2 au présent rapport.

disposent pas d'informations détaillées sur l'exécution du Programme. La situation est quasiment la même au niveau du senior management où pratiquement aucun des responsables lors de la conception et du démarrage du programme n'est en place et ceux qui sont actuellement sur les postes ne sont pas en mesure de donner des explications sur certains aspects ou décisions au début du Programme. Le consultant a pu s'entretenir avec l'ex-point focal national de l'UNESCO, l'ex-chargée de programme pauvreté du PNUD et l'ex-chargé de programme de l'UNFPA, mais il reste qu'étant pris à d'autres occupations, il n'était pas facile de disposer de leur agenda pour des séances de travail à répétition. Les questions émergentes au fur et à mesure de la progression de l'évaluation n'avaient pas d'interlocuteurs pour apporter de réponses précises. La Chargée de la coordination qui a suivi le programme jusqu'en 2010 a été d'une grande utilité mais il reste que globalement certaines questions du consultant n'ont pu obtenir les réponses recherchées au niveau des agences.

- La dispersion de la documentation d'un fonctionnaire à l'autre au sein des agences et d'une agence à l'autre et même que certains documents dont les rapports de suivi ne sont disponibles que sur les supports privés de l'ex-point focal national de l'UNESCO ont présenté quelques difficultés dans la collecte de la documentation sur le programme. Les informations financières sur les activités demandées aux agences n'ont pas été fournies par l'UNFPA et l'UNESCO ce qui a limité l'analyse (coût-efficacité) sur l'efficience du PCC.
- Aussi la gestion du calendrier des rencontres de travail a-t-elle nécessité le report et la reprogrammation de certains rendez-vous en raison de contre temps à l'agenda de quelques acteurs.
- Sur l'analyse des performances, plusieurs indicateurs du cadre de suivi-évaluation ne disposent ni de situation de référence, ni de cible ce qui a rendu difficile la mesure des progrès. Et plusieurs indicateurs étant qualitatifs, il subsiste de réelles difficultés de mesure des effets du programme conjoint et même de certains produits. Par ailleurs, l'activité de suivi durant la mise en oeuvre étant inexistante et donc qu'aucun exercice de collecte de données ni d'enquête sur les effets du programme n'ayant été réalisés, il est difficile d'apprécier les performances et l'impact du programme. Même si lors des entretiens avec les différents acteurs surtout les bénéficiaires, le consultant a recherché des informations pour donner ses appréciations, une opérationnalisation effective du dispositif de suivi évaluation élaboré sur le programme aurait rendu disponibles des données sur un échantillon plus élargi et sur des périodes différentes. La quantification des revenus monétaires induits par le PCC auprès des bénéficiaires a été impossible du fait que ceux-ci de tiennent pas de registres de comptabilité.
- Sur l'administration du questionnaire, le taux de réponse est quasi nul. Le consultant n'a reçu de retour qu'un seul questionnaire renseigné sur la trentaine d'acteurs auxquels le questionnaire a été envoyé.

1.2- DESCRIPTION DU PROGRAMME CONJOINT

Le Programme conjoint "Patrimoine, Tradition et Créativité au service du développement durable de la Mauritanie", financé par le F-OMD pour un montant de 7 500 000 $ US et mis en œuvre conjointement sur une période allant de février 2009 à février 2013 par les agences SNU (PNUD, UNESCO et UNFPA) avec les ministères en charge de la culture, de l'artisanat et du tourisme est une initiative originale et audacieuse de réduire la pauvreté particulièrement des jeunes et des femmes en s'appuyant sur la richesse du patrimoine culturel mauritanien à travers le développement et la promotion des produits culturels, artisanaux et touristiques dans des zones cibles du pays.

Le Programme conjoint prévu être exécuté en trois ans a bénéficié d'une extension sans coût d'une année portant la durée d'exécution à quatre années. La mise en oeuvre est marquée par deux phases, la première allant du démarrage à l'évaluation à mi-parcours en septembre 2010 et la seconde phase couvrant la période suivante et caractérisée par un recentrage des activités et une revue du cadre de résultats avec une polarisation sur des activités à impact direct sur les bénéficiaires. Cette deuxième phase va d'octobre 2011 (date de virement de la deuxième tranche de fonds) à février 2013 (fin du projet), soit environ 16 mois. La période post évaluation à mi-parcours d'octobre 2010 au virement de la deuxième tranche a été dominée par des activités de réajustement, d'examen et d'approbation du recadrage par la partie nationale, les agences et le secrétariat du F-OMD.

1.2.1- Contexte

La République Islamique de Mauritanie d'une superficie de 1 030 700 km² pour une population de 3,2 millions habitants[6]est classée au 155ème rang sur 187 pays avec un indice de développement humain de 0,467[7] en

[6] Statistiques de l'année 2008.

croissance de 0,5% par an depuis 1980 (0,340). L'économie mauritanienne avec un PIB de 1194 $ us est portée principalement par le secteur tertiaire (transports, commerce, services, télécommunications) suivi des industries extractives (contribution au PIB de 21% en 2012) couvrant le fer, le cuivre, l'or et le pétrole. Le secteur primaire (agriculture, élevage, pêche) dont dépendent 50% de la population vient en 3ème position avec une contribution au PIB de 19,9% en 2012.

Le profil de pauvreté est marqué par une incidence de 42%[8] accentué en zone rurale (59,4%). La Mauritanie a enregistré entre 1990 (incidence de 56,6%) et 2008 une réduction du taux d'incidence de la pauvreté de 14,6% soit en moyenne 0,8% par an.

En 2010, les progrès dans la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement présentent un tableau contrasté[9] avec la perspective d'atteinte en 2015 des OMD 2 et 6, et de la composante approvisionnement en eau de l'OMD 7 tandis que sur les OMD 1 et 3, des progrès significatifs sont relevés mais ne permettront pas d'atteindre les cibles en 2015. Par contre, la situation reste préoccupante pour les objectifs 4, 5 et composante environnement et assainissement de l'OMD 7, les secteurs de l'emploi et les aspects d'équité-genre où des déficits importants sont notés.

Sur les progrès[10] dans l'application des principes de la Déclaration de Paris, le pays a atteint les objectifs de deux indicateurs (i- des systèmes nationaux fiables de gestion des finances publiques et ii- renforcement des capacités par un soutien coordonné) et a réalisé d'importants progrès pour trois autres (i- utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques, ii- utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés, iii- missions conjointes sur le terrain). Pour les sept autres indicateurs de la mise en oeuvre de la Déclaration de Paris, la Mauritanie devra relever d'importants défis notamment, entre autres, le renforcement des capacités des gestionnaires de projets, le renforcement de la concertation et de l'évaluation mutuelle, l'amélioration des structures de gestion des projets et la qualité de la production des données statistiques.

En 2008, le pays est bénéficiaire de l'initiative espagnole d'appui à la réalisation des OMD et a bénéficié de quatre programmes conjoints du Fonds pour la réalisation des OMD dont le Programme conjoint "Patrimoine, Tradition et Créativité au service du développement durable de la Mauritanie", objet de la présente évaluation.

Le contexte national dans lequel le programme fut conçu et mis en oeuvre est assez particulier. En effet, entre 2005 et 2009, le pays a connu différents changements institutionnels majeurs passant d'une transition démocratique à des élections en 2007 puis d'un changement de régime en 2008 à de nouvelles élections en 2009. Ces différents bouleversements accompagnés de changements d'orientations politiques, des ministres et des responsables techniques sur la phase de conception et la phase de mise en oeuvre, les contraintes à l'agenda du pays relatives aux processus électoraux et l'attentisme des partenaires techniques et financiers liés au contexte pays sur les périodes de bouleversements n'ont pas manqué d'incidence sur le Programme.

1.2.2- Portée du programme

Le Programme conjoint "Patrimoine, Tradition et Créativité au service du développement durable de la Mauritanie" est une réponse innovante aux efforts de lutte contre la pauvreté fondée sur une démarche originale d'optimisation du potentiel culturel, artisanal et touristique du pays pour lutter contre la pauvreté et contribuer substantiellement à la réalisation de l'OMD 1 dans les zones d'intervention et tirer vers le haut les progrès vers l'atteinte de cet OMD au plan national. Il constitue autant un canal de valorisation du patrimoine culturel mauritanien relativement peu appuyé durant les décennies passées.

La finalité recherchée est de positionner la culture comme levier du développement en apportant un appui au gouvernement mauritanien et aux opérateurs privés ou communautaires oeuvrant dans les secteurs de la culture, du tourisme et de l'artisanat. Il s'agissait comme challenge pour le programme d'assurer à la fois i) la sauvegarde et la valorisation du patrimoine mauritanien et ii) de permettre aux travailleurs culturels de vivre de leurs produits en favorisant des opportunités de création d'emplois et d'amélioration des revenus dans les zones d'intervention.

1.2.3- Cadre de résultats du programme

Le PRODOC signé le 25 novembre 2008 dispose que le programme poursuit l'obtention de quatre effets par la réalisation d'un ensemble de 17 produits et 43 activités. Les 4 effets escomptés sont: Effet 1: L'état du potentiel de

[7] Année 2012

[8] Année 2008

[9] Rapport 2010 sur les Progrès vers l'atteinte des OMD en Mauritanie.

[10] Efficacité de l'aide 2011: Progrès accomplis dans la mise en oeuvre de la Déclaration de Paris - volume II Chapitres pays.

développement des produits et services culturels est identifié et les modalités d'intervention et de coordination sont définies, et prennent en compte la dimension genre; Effet 2: Les capacités nationales à créer et à promouvoir des entreprises culturelles sont renforcées; Effet 3: Les capacités et les moyens de gestion, de conservation et de valorisation du patrimoine culturel sont renforcés au niveau national et local; Effet 4: Autour du patrimoine culturel, des activités génératrices de revenus sont développées, expérimentées et diffusées.

La mission d'évaluation à mi-parcours a recommandé "un recadrage complet du Programme conjoint" qui devrait donner comme produit un nouveau document de programme conjoint. Dans la tentative de recentrage, l'exercice s'est limité à une refonte du cadre de résultats qui a retenu trois (3) effets, six (6) produits et trente deux (32) activités à conduire. Le nouveau cadre de résultats du programme comprend ainsi:

Effets :

Effet Programme conjoint: Réduction de la pauvreté et autonomisation des femmes et des jeunes à travers l'augmentation du nombre de femmes et de jeunes travaillant dans les secteurs de la culture, de l'artisanat et du tourisme

Effet 1: L'état du potentiel de développement des produits et services culturels est identifié et les modalités d'intervention et de coordination sont définies, expérimentées et prennent en compte la dimension genre.

Effet 2: Les capacités nationales à créer et à promouvoir des entreprises culturelles sont renforcées.

Effet 3: Les capacités de gestion, de conservation et de valorisation du patrimoine culturel sont renforcées au niveau national et local.

Produits:

PRODUIT 1: Le potentiel de développement des produits et services culturels et touristiques existants dans les zones d'intervention du programme est analysé et les données statistiques sont rendues disponibles.

PRODUIT 2: Des projets porteurs, articulant industries créatives et tourisme culturel et naturel pour la lutte contre la pauvreté et valorisant la diversité culturelle sont réalisés prioritairement au profit des femmes et des jeunes dans les zones d'intervention du programme.

PRODUIT 3 : Des formations répondant aux besoins des intervenants dans les secteurs de la culture, de l'artisanat et du tourisme sont disponibles et mises en œuvre.

PRODUIT 4: Des activités génératrices de revenus dans le secteur du tourisme culturel et naturel particulièrement au profit des femmes et des jeunes, sont développées.

PRODUIT 5 : Des politiques nationales intégrées, sensibles au genre et axées sur les OMD, liant culture, artisanat tourisme et développement, sont élaborées et les capacités des institutions nationales renforcées pour leur mise en œuvre.

PRODUIT 6: Des manifestations interculturelles servant de produits touristiques ayant un fort potentiel de développement dans les zones d'intervention du programme, sont promues et soutenues.

- Activités: (cf. Annexe 1, Tableau 2).
- Indicateurs: Les indicateurs de rendement sont pour l'essentiel des indicateurs qualitatifs (cf. Annexe 1, Tableau 1).

1.2.4- Zones d'intervention

Le programme est mis en oeuvre dans trois zones géographiques du pays notamment les régions d'ASSABA, ADRAR et le district de Nouakchott choisis respectivement pour la première en raison de son faible niveau de développement et l'incidence de la pauvreté (44,1%); pour les potentialités et les capacités touristiques de la seconde; et pour l'importance de la production culturelle et la concentration démographique pour le district de Nouakchott.

1.2.5- Stratégie de mise en oeuvre

La stratégie de mise en oeuvre du Programme n'est pas assez claire dans le PRODOC. Certes une approche participative pour garantir une grande appropriation des acteurs impliqués est mise en évidence. Mais l'approche d'intervention en l'occurrence le séquençage et l'articulation des activités permettant d'assurer la cohérence entre les interventions en regard du double défi de valorisation du patrimoine et d'impact sur les emplois, les revenus et l'amélioration des conditions de vie des acteurs et des populations locales n'est pas lisible. L'examen des activités dans le cadre de résultat met en exergue d'un point de vue logique la réalisation d'une série d'études visant à mieux appréhender le secteur, les enjeux et les besoins et à mieux cibler les interventions avant la mise en oeuvre des activités à impact direct sur les bénéficiaires institutionnels, communautaires et individuels mais il reste que le PRODOC n'a pas suffisamment clarifié la stratégie d'intervention du programme.

1.2.6- Ressources financières du programme

Le coût global du Programme est de $ 7 500 000 entièrement financé par le F-OMD et réparti ainsi entre les agences: PNUD $ 1 869 290; UNFPA: $ 2 086 500; UNESCO: $ 3 544 210. Sur l'enveloppe globale du programme $ 6 075 198 sont affectés à la réalisation des activités (81%); 691 800 pour la coordination et autres frais d'appui à la mise en oeuvre (9%); $ 172 346 pour le suivi-évaluation (2%) et $ 70 000 (1%) pour la communication sur le programme et capitalisation de ses expériences; $ 490 654 (7%) pour frais de gestion des agences, soit $ 231 864 pour l'UNESCO, $ 122 290 pour le PNUD et $ 136 500 pour l'UNFPA.

Le recadrage du programme après l'évaluation à mi-parcours a induit une nouvelle répartition du budget du programme entre les agences du fait d'une revue des activités à réaliser, soit PNUD $ 2 522 941 (34%); UNFPA: $ 2 026 537 (27%); UNESCO: $ 2 950 522 (39%).

2. NIVEAUX D'ANALYSE: PRINCIPALES CONSTATATIONS/ REPONSES AUX QUESTIONS EVALUATIVES

2.1- PERTINENCE

La pertinence d'un projet ou d'un programme repose principalement sur sa conception et sa préparation. Elle[11] mesure l'adéquation des objectifs de développement du programme avec les problèmes à résoudre, aux besoins et aux intérêts des populations et du pays et ici aux objectifs du millénaire pour le développement. L'analyse de la pertinence permet donc d'apprécier dans quelle mesure les objectifs de l'intervention correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays et aux priorités des parties prenantes.

2.1.1- Adéquation du programme avec les priorités nationales, sectorielles, les OMD et les besoins des bénéficiaires

Le programme conjoint culture en s'inscrivant dans la double logique de lutte contre la pauvreté à travers la valorisation du riche patrimoine culturel mauritanien contribue aux objectifs stratégiques de développement définis par le gouvernement. En effet, le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté 2006-2010 dont l'un des objectifs était de ramener l'incidence de la pauvreté de 46,7% en 2004 à moins de 35% en 2010, met l'accent, au niveau de l'axe 1 "accélération de la croissance et stabilisation du cadre macroéconomique" sur la valorisation des potentiels de croissance dans les secteurs moteurs dont le tourisme en développant entre autres les produits touristiques et la qualité des services. Le CSLP poursuit également la promotion de la micro-finance et de la micro-entreprise à laquelle répondent bien les activités de l'effet 4 du programme. L'intégration[12] du développement culturel comme objectif stratégique du CSLP et la traduction de ceci dans des programmes et activités est l'une des grandes recommandations spécifiques des ateliers et assises de concertation réalisés dans le cadre du processus d'élaboration du CSLP.

Le Plan d'action 2006-2010 du CSLP retient comme actions prioritaires dans le domaine 1.2 "secteur privé et compétitivité", entre autres, i) la mise en oeuvre des dispositions du code de l'artisanat et la consolidation des acteurs-clés du secteur; ii) la mise en oeuvre d'un programme de développement des infrastructures promotionnelles de l'artisanat; iii) la réalisation d'une étude de faisabilité pour la mise en place de centres de formation pour la promotion de l'artisanat traditionnel. Dans le domaine 1.3 "potentiels de croissance" le plan d'action du CSLP préconise pour le développement des produits touristiques et la promotion du secteur des actions telles: i) la diversification de l'offre en mettant en oeuvre en particulier des projets d'aménagement touristiques de type communautaire; ii) la mise en place d'une ligne de crédit spécifique pour appuyer les entreprises du secteur; iii) la conduite d'une étude sur les besoins en formation du secteur; iv) la mise en oeuvre d'un programme de développement des capacités dans les différents métiers du secteur. Somme toute, les interventions du programme sans épuiser les besoins du secteur ont adressé plus ou moins ces actions ciblées par le CSLP. Il va s'en dire que les objectifs et les activités du programme conjoint culture sont en phase avec les grandes priorités nationales et sectorielles du pays.

Sous son deuxième axe stratégique "Ancrage de la croissance dans la sphère économique des pauvres", le CSLP fait du développement des activités génératrices de revenus et d'emplois dans la sphère économique des pauvres une orientation majeure. Le document fait le constat que "les populations pauvres ont généralement des potentialités, mais elles sont pauvres précisément parce qu'elles ne peuvent en tirer pleinement profit du fait de la

[11] Le Manuel de suivi et évaluation dans une perspective de résultats édité par le PNUD définit la pertinence en ces termes : « on entend par pertinence le degré dans lequel les objectifs d'un programme ou projet demeurent valides et appropriés, conformément au plan initial ou à ses modifications ultérieures dues à l'évolution du contexte immédiat et de l'environnement externe de ce programme ou projet »

[12] CSLP 2006-2010, encadré 13, page 112.

faiblesse de leurs capacités et de l'absence de conditions propices". En poursuivant comme résultats: "Les capacités nationales à créer et à promouvoir des entreprises culturelles sont renforcées" (effet 2); "Les capacités et les moyens de gestion, de conservation et de valorisation du patrimoine culturel sont renforcés au niveau national et local" (effet 3); "Autour du patrimoine culturel, des activités génératrices de revenus sont développées, expérimentées et diffusées" (effet 4), le Programme conjoint culture est au coeur de la réponse à ces préoccupations nationales de lutte contre la pauvreté au sein des populations dans les secteurs de l'artisanat, de la culture et du tourisme. Le Programme reste ainsi en adéquation avec les besoins des bénéficiaires desdits secteurs qui sont à la recherche des opportunités de renforcement de leurs capacités et de développement du potentiel de création de richesse dont ils sont détenteurs dans les domaines du patrimoine, de la tradition, de la création artistique, musicale et poésie. Mieux, tous les objectifs de développement visés par le programme concourent à l'effet principal " Réduction de la pauvreté et autonomisation des femmes et des jeunes à travers l'augmentation du nombre de femmes et de jeunes travaillant dans les secteurs de la culture de l'artisanat et du tourisme" (effet du programme conjoint), qui regroupe les OMD 1 (réduction de la pauvreté) et 3 (autonomisation des femmes). En cela, le programme est bien aligné sur l'UNDAF 2009-2010 et notamment sur l'effet "D'ici 2010, l'accès des groupes pauvres et vulnérables à des emplois et revenus décents est amélioré sur la base d'une croissance inclusive et non discriminatoire."

2.1.2- Pertinence du Cadre de conception du Programme

Pris globalement, le document de Programme présente une bonne cohérence entre les objectifs à atteindre, les activités à réaliser et les organes de gestion, la modalité d'exécution et les ressources budgétisées. Cependant, en examinant de très près, on constate qu'il subsiste des faiblesses dans la conception du Programme, principalement sur le cadre de résultats et la stratégie de mise en oeuvre.

Aussi, la programmation conjointe était-elle opportune pour adresser les défis de réduction de la pauvreté visés mais les activités sur lesquelles les agences impliquées se sont positionnées sortaient du cadre de leurs mandats classiques et à l'évidence elles n'y avaient pas d'avantages comparatifs. Par contre, les principaux partenaires d'exécution participant au programme conjoint en l'occurrence le MCJS et le MCIAT disposaient originellement de potentiels techniques mis à contribution dans l'identification des produits et activités du PCC. Mais les différents changements institutionnels que les départements ont connu sur la période accompagnés de changements répétitifs des fonctionnaires impliqués dans le programme, la modalité d'exécution (DEX) mise en oeuvre et les difficultés de coopération entre les services techniques des différents départements engagés dans un processus novateur de travail conjoint n'ont pas permis à la partie nationale d'apporter la pleine mesure de la valeur ajoutée pour résoudre les problèmes de développement énoncés dans le document de programme.

Le Cadre de résultats et le cadre de suivi-évaluation: la mission estime que la conception du programme[13] a manqué, malgré les observations du secrétariat du F-OMD, d'apporter beaucoup de soins aux cadres de résultats et de suivi-évaluation. Les indicateurs de mesure de rendement ne sont pas assez SMART et pour la plupart trop qualitatifs. Quoiqu'il soit tentant de dire que de par sa nature, il est difficile de trouver des indicateurs quantitatifs pour des résultats du secteur culturel, la mission pense qu'un effort poussé d'analyse avec l'aide d'expert en suivi-évaluation aurait permis de trouver des indicateurs mesurables en tout cas plus SMART. Il y a là un effort à faire à l'avenir pour retenir des indicateurs quantitatifs. La mission a aussi relevé dans le cadre de suivi-évaluation un problème de formulation de certains indicateurs (qui sont des résultats bis) et de cohérence entre beaucoup d'indicateurs, leurs résultats et leurs cibles et l'absence des références de base. Certaines cibles sont des répétitions des cibles d'autres indicateurs. De même, les concepteurs du PRODOC ne semblent pas bien comprendre la notion de "méthodes de collecte" en citant comme méthodes Matrices des données de mesure de rendement, matrices de suivi des risques et en citant dans les sources d'information enquêtes, sondages qui sont plutôt des méthodes de collecte comme les techniques (analyses) documentaires. Par endroit, sur l'intitulé de résultats et des indicateurs, il a manqué de correspondance entre le cadre de résultats et le cadre de suivi-évaluation. Sur un autre plan, la mission estime qu'Il est nécessaire que la formulation des effets traduise les changements transformationnels escomptés et que les indicateurs d'effets permettent de mesurer ces changements transformationnels attendus, ce qui n'est pas le cas sur le PCC.

La mission pense qu'au recadrage du programme, le passage de 43 activités à 32 n'est pas la réduction substantielle attendue vu la durée restante du programme. Mais il reste important de relever que le recadrage a

[13] Ces observations valent aussi bien pour le PRODOC signé que pour les cadres de résultats et de suivi-évaluation revus après l'évaluation à mi-parcours.

perdu de vue l'effet global du programme conjoint qui est orienté sur les OMD 1 et 3. En supprimant l'ancien effet 4 qui était mieux aligné sur l'effet programme conjoint pour ne retenir que les 3 premiers effets dont l'impact véritable est d'abord et essentiellement tourné sur la valorisation du patrimoine culturel mauritanien, on ne semble pas percevoir sur la chaîne de résultats que l'objectif ultime est la réalisation des OMD 1 et 3. Le lien entre certaines activités et les produits auxquels elles contribuent n'est pas pertinent, par exemple l'activité 2 du produit 1. A l'évidence, la revue du cadre de résultats du programme a juste veillé à retenir des activités à mettre en oeuvre sur la période restante sans s'assurer véritablement du lien avec les produits et les effets auxquels elles contribuent. Ainsi l'analyse du lien de causalité sur la chaîne de résultats des activités à l'effet du programme conjoint fait apparaître que certaines activités ne sont pas nécessairement en lien avec le produit qu'elles réalisent et les produits retenus ne réalisent pas nécessairement les cibles des indicateurs des effets. La revue du cadre de résultats aurait due être faite en profondeur en revisitant les indicateurs des produits et des effets et leurs cibles et en s'assurant de la cohérence de l'ensemble. Cela aurait même conduit à une réduction du nombre d'indicateurs et à la revue à la baisse du niveau de la cible des indicateurs. La mission estime que le CDN aurait dû recourir au secrétariat du F-OMD pour la mise à disposition d'une expertise ainsi que requise par l'évaluation à mi-parcours.

Sur les risques énoncés dans le cadre de suivi-évaluation, la mission trouve que les risques identifiés dans la note conceptuelle étaient plus pertinents et qu'il eût fallu les reconduire dans le PRODOC signé afin de les surveiller et de prendre des mesures de mitigation. Ceci est d'importance dans la mesure où finalement toutes les difficultés que le programme a connues étaient pour la plupart clairement identifiées dans la note conceptuelle. "Les possibles risques auxquels peut faire face le programme sont: 1. la difficulté de coordination en raison de la dispersion des responsabilités pouvant avoir une incidence sur la coordination des activités par les partenaires nationaux; 2. la résistance au changement due aux mentalités et à l'ignorance qui peut aboutir à la non adhésion des groupes cibles aux objectifs du programme; 3. la réorganisation voire de nouveaux découpages institutionnels; 4. l'étendue du pays et l'enclavement des régions ciblées; 5. risque inhérent au caractère expérimental des projets pilotes; 6. la mauvaise appréciation des délais de mise en oeuvre; 7. la lenteur des formalités et procédures administratives."[14]

Les études: sur les études prévues être réalisées, la mission estime que le PRODOC n'a pas assez capitalisé sur les projets antérieurs dans le secteur et principalement le projet de "Sauvegarde et valorisation du patrimoine culturel mauritanien" financé par la Banque mondiale et mis en oeuvre de 2000 à 2004 qui a réalisé quelques études sur le patrimoine culturel mauritanien et qui dispensaient en fait le PCC de reprise. Par ailleurs, par rapport à l'importance d'identification des besoins de renforcement de capacités et d'appuis aux acteurs des secteurs de l'artisanat, du tourisme et de la culture, le programme aurait pu rationnaliser les études à conduire en se limitant aux plus importantes et immédiates pour des actions à impact[15] au lieu d'attendre de réaliser toutes les études avant d'engager ces actions. L'approche aurait pu être, si les études sur les projets antérieurs ou d'autres études antérieures dans les secteurs concernés ne disposaient pas des informations, de conduire une consultation participative des acteurs cibles au sein de leurs organisations corporatistes (fédérations d'artisans, fédérations du tourisme, associations culturelles) dans les régions d'intervention.

Les organes de pilotage et de gestion: le PRODOC a prévu au point 6 portant modalités de gestion et de coordination, la mise en place i) d'un Comité Directeur National responsable de la coordination stratégique de tous les programmes conjoints; ii) d'un Comité de Gestion du Programme ayant la responsabilité de la direction opérationnelle du programme conjoint répondant devant le CDN et animé par l'agence chef de file du programme conjoint (l'UNESCO); iii) d'une Unité de coordination des programmes conjoints du F-OMD.

Au regard de la modalité d'exécution nationale préconisée et du caractère conjoint du programme dans une optique d'application des principes de la déclaration de Paris, ce dispositif apparaît pertinent en ce sens qu'au niveau de l'organe d'orientation et de décisions stratégiques le gouvernement, le système des Nations Unies et le donateur (la Coopération espagnole) sont bien représentés et les prérogatives bien fondées pour un bon pilotage des programmes ainsi que des pouvoirs importants pour faire face aux difficultés éventuelles dans l'exécution des programmes conjoints. Toutefois, la mission déplore que les Présidents des CGP qui répondent devant le CDN ne soient pas des membres observateurs[16] d'office à toutes les réunions du CDN qui disposerait aisément d'explications sur la situation de chaque programme. Mieux, il aurait fallu que les communications et rapports sur

[14] Note conceptuelle du PCC, pages 6 et 7.

[15] Dans sa réunion du 8 mai 2008 consacrée à la validation de la nouvelle version du PRODOC du Pc Culture le CDN a requis qu'au démarrage du programme le CGP "privilégie les interventions ayant un impact direct sur le revenu des populations bénéficiaires des interventions du programme".

[16] En fait la composition des CDN et leur fonctionnement sont définis par les directives et TDR type du secrétariat du F-OMD qui devra veiller à l'avenir à impliquer davantage les présidents des CGP dans les décisions stratégiques qui engagent leurs programmes.

chaque projet soient présentés devant le CDN par son président de CGP ce qui rendrait plus efficaces les relations de collaboration et d'échanges entre les CGP et le CDN.

De même la composition et les responsabilités définies pour le CGP[17] au plan de la coordination programmatique, du monitoring et de la gestion des ressources[18] sont globalement recevables en tant qu'il sert du moins théoriquement de collège technique de planification conjointe, de mise en commun et d'échanges d'informations et de suivi de l'avancement pour la réalisation conjointe des résultats du Programme. Cependant, le PRODOC a manqué de spécifier en quoi consiste les responsabilités de "gestion des ressources" par le CGP dès lors que les agences ont la responsabilité programmatique et financière des ressources mises à leur disposition par l'agent administratif. Le PRODOC a manqué par ailleurs de clarifier et de spécifier les rôles et responsabilités de l'agence chef de file[19].

Aussi, dans le dispositif du CGP a-t-il manqué une clarification du leadership dans la conduite du PCC. Le CGP en tant que collège répond certes au souci de coresponsabilité de toutes les parties conforme au principe de la déclaration de Paris, mais pour son fonctionnement il était indispensable de responsabiliser un département ministériel qui soit le leader pour la partie nationale et l'UNESCO le co-Leader avec un cahier de charges clairement défini et formalisé.

S'agissant de l'Unité de coordination des programmes conjoints, sa justification par i)la nécessité de rationnaliser les coûts liés à la coordination des programmes développés dans le cadre du F-OMD et de rechercher une synergie optimale entre les interventions planifiées; et par ii) la nécessité d'assurer la coordination des activités nécessaires à la réalisation de chaque programme en étroite liaison avec tous les acteurs pertinents paraît assez justifiée et bien indiquée. Mais il eût fallu la doter en plus du Coordonnateur et de l'Assistante, d'un Spécialiste de suivi-évaluation actif dans la collecte continue de données et la mesure des progrès vers l'atteinte des résultats en vue de la publication des tableaux de bord qui permettent aux décideurs d'anticiper sur les contraintes et les difficultés, de prendre des mesures de mitigation des risques et des décisions de réorientation à temps. De même, il eût fallu clarifier la position ou le degré d'autorité de la coordination vis-à-vis des différents programmes et notamment vis-à-vis des CGP auprès desquels elle avait aussi à remplir une fonction de conseil et d'appui technique aux programmes.

La modalité d'exécution: celle préconisée au PRODOC qui est l'exécution par la partie nationale paraît appropriée à la nature du programme en tant qu'elle garantit l'appropriation nationale, la pérennisation des résultats (les services nationaux étant outillés pour le suivi technique post programme), le renforcement des capacités nationales, et qu'elle donne plus de souplesse et de flexibilité pour la célérité des interventions, entendu que les procédures des agences lourdes et lentes avec des délais incompressibles ne favorisaient pas l'absorption du volume important des ressources mobilisées (7,5 millions de dollars US) sur 3 années avec des activités relativement denses en quantité et en complexité. Cette modalité NEX est indiquée pour relever ces défis que présentait la densité du PCC au départ.

La budgétisation: la mission relève que dans la mesure où l'option retenue pour la mise en oeuvre est l'exécution par les services étatiques, il eût fallu estimer le surcoût des frais de fonctionnement (bureautique, informatique, déplacement pour les réunions et le suivi des activités sur le terrain) induit par les nouvelles activités du programme conjoint pour les services concernés. Le Programme a budgétisé sur les ressources allouées à l'UNESCO i) $ 60 000 pour "Appui aux cellules régionales de coordination" (Adrar et Assaba); et ii) $ 64 800 pour "Appui aux points focaux des départements culture, tourisme et artisanat"; ces ressources n'ont pas été déboursées[20] pour appuyer le fonctionnement des services sur la durée du programme impactant nécessairement sur les capacités d'appui des services étatiques impliqués. Nonobstant cette budgétisation, la mission estime qu'il aurait été indiqué dans une optique d'appropriation nationale qu'une contrepartie nationale du programme soit budgétisée sur ressources

[17] Sur la validation jamais advenue des Termes de référence du CGP par le CDN, il convient de relever que le PRODOC qui est le cadre juridique de mise en oeuvre signé par les deux parties a clairement énoncé les rôles et responsabilités des deux organes et normalement faute d'un autre document disposant autrement des rôles et responsabilités du CGP, c'est le PRODOC qui s'applique.

[18] Le PRODOC dispose au point 6.1.2, page 47 parmi les responsabilités du CGP d'"assurer la gestion des ressources du programme pour réaliser les résultats et produits définis dans le programme".

[19] Il est évident que les TdR du CGP à élaborer et à soumettre à la validation du CDN devraient en principe apporter ces clarifications autant que pour l'agence chef de file mais cela ne fût pas le cas.

[20] Selon l'UNESCO, sur le budget prévu pour l'appui aux points focaux des ministères (y compris MAED et représentant de fédération Tourisme et Chambre d'artisanat et métiers) seuls 21 600 USD ont été transférés au titre de la première tranche et utilisés pour des voyages d'études des points focaux au Maroc. Pour l'appui aux cellules régionales de coordination, il y avait 30 000 USD au titre de la première tranche. Ce montant n'a pas été utilisé parce que lesdites cellules n'ont pas été mises en place à temps et le montant a été reporté et budgétisé dans le second plan de travail qui ne comportait plus cet appui.

nationales pour couvrir ces dépenses résiduelles des différents départements concernés et surtout pour payer des primes de motivation et d'encouragement aux cadres et agents de l'Etat ayant en sus de leurs charges quotidiennes les activités du programme.

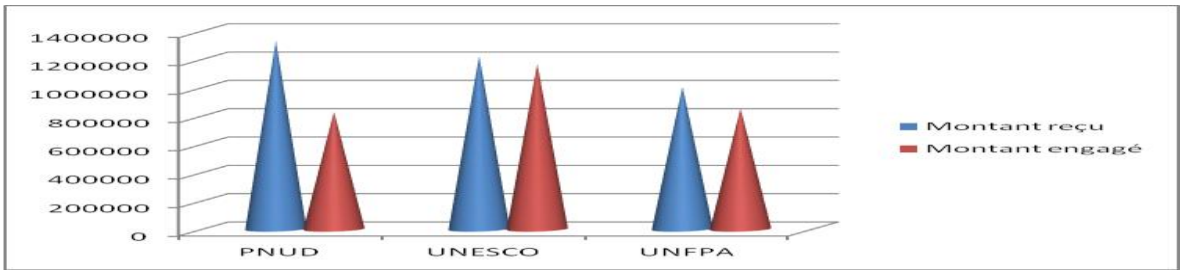
La stratégie de mise en oeuvre: La stratégie de mise en oeuvre du Programme n'est pas clairement lisible dans le PRODOC. L'approche d'intervention et notamment le séquençage entre les activités n'est pas clairement mis en évidence. La méthodologie de travail pour la planification, la mise en oeuvre et le suivi n'est décrite nulle part et formalisée, laissant place à des tâtonnements, des discussions en longueur et la perte de temps au CGP. La démarche de travail finalement utilisée sur le PCC est la suivante. " Sur la base du document du programme le partenaire national et l'agence du SNU conviennent des modalités de mise en œuvre des activités avant de procéder à l'élaboration des projets de TDRs qui sont développés et partagés avec les membres du Comité de gestion du programme et cela aussi bien pour un échange d'information que pour la sollicitation d'avis et de commentaires de nature à améliorer la démarche envisagée. Une fois les TDRs validés ils font l'objet d'un affichage selon les modes habituels, Web, affichages, médias,… Un comité de sélection constitué de représentants du gouvernement et du SNU se réunit ensuite pour examiner les candidatures sur la base de critères établis pour assurer l'équité et la transparence de l'ensemble du processus auquel assistent les administrations concernées. C'est à la suite de ce travail que l'agence passe contrat avec le prestataire de service dont les livrables seront ensuite soumis aux membres du CGP qui en assureront la circulation pour avis et commentaires au sein de leurs administrations qui enrichiront le document et formuleront des critiques et recadrages à destination du prestataire de service lors des réunions de validation".[21]

2.2- EFFICIENCE

L'efficience est définie comme la transformation optimale des intrants en produits. Ce critère permet d'apprécier la gestion saine du projet et le bon rapport coût-efficacité. L'exercice de mesure de l'efficience du programme consiste, de façon générale, à examiner entre autres, la qualité de la gestion quotidienne, la structure de gouvernance, les mécanismes de coordination, les procédures administratives, les modalités de mise en oeuvre, la mesure dans laquelle les coûts du projet sont justifiés, la qualité du suivi par les parties prenantes, le système de monitoring.

2.2.1- Situation de l'exécution financière du programme conjoint

A la date de fin de projet en février 2013, le total des ressources transférées aux agences par le secrétariat du F-OMD en trois tranches est de $ 3 560 293 représentant 47% du budget du programme dont PNUD $ 1 313 839; UNFPA: $ 1 023 164; UNESCO: $ 1 223 290. A fin 2012[22], le total des engagements financiers du programme s'élève à $ 2 846 874[23], soit une absorption de 38% sur l'ensemble des ressources du programme et 80% sur les ressources transférées. Le niveau d'engagement par agence sur les fonds transférés s'établit à fin 2012 à 95% pour l'UNESCO ($1 166 547 engagés); 84% pour l'UNFPA ($ 852 139 engagés); 62% pour le PNUD ($ 828 188 engagés).



La mission estime que cette disparité d'absorption des ressources entre les agences est vraisemblablement liée à la nature des activités qu'elles ont conduites, les festivals et les études pour l'UNFPA; la construction des espaces artisanaux et les études pour l'UNESCO; les études, les formations et les microcrédits (qui ont connu un grand retard) pour le PNUD. A l'évidence, la faible absorption du PNUD à fin 2012 est liée à la lourdeur de ses procédures

[21] Cf. Argumentaire pour la demande de la 2ème tranche du budget reçue au 3ème trimestre 2011, page 2, "modalités de mise en oeuvre des activités".

[22] Source: Rapport de suivi semestriel du PCC n°8 daté du 20 janvier 2013.

[23] Source: Rapport de suivi semestriel du PCC n°8 daté du 20 janvier 2013.

d'acquisition de biens et services (Procurement), plusieurs dossiers d'appel à soumission ayant été infructueux qu'il eût fallu reprendre. Néanmoins entre janvier et février 2013, le PNUD a pu engager le reste des ressources portant à 95% ($ 1 270 237)[24] le niveau de consommation des fonds reçus. Les ressources engagées en 2013 concernent principalement: i- $ 28 283 pour un expert en finance inclusive; ii- $ 150 000 pour une troisième ligne de microcrédit; iii)- $ 40 000 pour des formations de 300 bénéficiaires. A la date de fin de l'évaluation, les activités relatives à la troisième ligne de microcrédit et aux formations n'ont pas été réalisées.

2.2.2- Rapport coût-efficacité[25]

La mission observe que sur les $ 2 846 874 engagés à fin 2012, environ 15% représentent les coûts des 16 études réalisées qui finalement pour plusieurs n'ont pas servi les fins pour lesquelles elles ont été commanditées, la logique d'intervention étant désarticulée après le recadrage du programme. De même plusieurs études n'ont pas fait l'objet de validation et semblent tout simplement rangées, la perspective de leur exploitation étant incertaine, ce qui constitue à l'évidence des ressources non valorisées par le PCC. En comparant les ressources engagées sur les études à celles engagées pour les microcrédits ($ 300 000) représentant 10% des engagements et dont la perspective d'impact direct sur les bénéficiaires est plus lisible, et en rapportant l'ensemble à l'effet global du programme conjoint qui est la réalisation des OMD 1 et 3, la mission conclut que le PCC n'a pas été assez efficient au plan du rapport coût-efficacité relativement aux études.

2.2.3- Gouvernance du Programme conjoint

Le fonctionnement des organes de pilotage et de gestion du PCC, notamment le Comité directeur national en charge de la coordination stratégique et le Comité de gestion du programme en charge de la coordination opérationnelle, n'a pas été sans difficulté et a impacté dans une certaine mesure sur les performances du Programme.

En effet, en l'absence de cahiers de charges dûment validés du CGP[26] et de l'agence chef de file par le CDN, la coordination opérationnelle du PCC a manqué de repères dès le début, le CGP ne sachant pas exactement quelles étaient ses prérogatives et leurs limites et se perdant dans une batterie de réunions et d'initiatives au point d'être interpellé par le CDN[27] à ne pas s'occuper de détails de planification-budget et de la gestion quotidienne supposés être du ressort immédiat de l'agence SNU et de son partenaire national[28]. En fait il a manqué d'une part de communication claire et d'informations sur les mécanismes de gestion du F-OMD à l'endroit des membres du CGP et d'autre part, le fonctionnement, les rôles et les responsabilités du CGP définis dans le PRODOC manquaient de précision sur certains points notamment "assurer la gestion des ressources ...". Par ailleurs, les directives du F-OMD en mettant dans les prérogatives du CDN l'examen et l'approbation des plans de travail et budgets annuels l'éloignent des fonctions stratégiques et le confinent à la gestion de l'opérationnel et de détails qui relèvent du CGP.

La collaboration entre le CDN et le CGP du PCC ne paraît donc pas avoir été assez fructueuse. Une présence du Président du CGP aux délibérations du CDN touchant le PCC, vu l'importance des responsabilités opérationnelles du CGP, aurait amélioré la communication et la coopération entre les deux organes. Cela aurait donné l'occasion au Président de fournir au CDN des explications sur la situation du PCC et être directement instruit par le CDN; à tout le moins, le CDN devrait de temps en temps inviter ou interpeler les présidents ou les délégations des CGP des Pc pour s'entretenir avec eux. La mission a relevé que même à la suite des conclusions de l'évaluation à mi-parcours, le Président du CGP ou une délégation du CGP n'ont été auditionnés par le CDN sur la situation du PCC. De même, le CGP ne reçoit pas les comptes rendus des réunions du CDN. Le lien de communication entre le CDN et le CGP n'a finalement été qu'au travers de l'unité de coordination des Pc qui transmet au CGP des informations et compile les rapports de suivi pour rendre compte au CDN de la situation du programme.

La mission estime que sur un certain nombre de points le CDN a manqué de vigilance et de décisions stratégiques. Par exemple sur la question de la conformité aux dispositions du PRODOC sur la modalité d'exécution (NEX), le CDN n'a pas été regardant ou cela a échappé à son attention et pourtant il s'agissait là d'un aspect stratégique de

[24] Source: Tableau de la situation de l'exécution financière des activités transmis par le PNUD.

[25] Toutes les agences notamment l'UNFPA et l'UNESCO n'ont pas fourni au consultant qui le leur a demandé les informations financières sur les coûts des activités qui auraient permis d'approfondir l'analyse coût-efficacité du PCC.

[26] La réunion du 18 mai 2009 qui a examiné les TdR du CGP a décidé de surseoir à son approbation en raison de dysfonctionnements enregistrés dans le fonctionnement du CGP notamment fréquence excessive des réunions, discussions portant sur des aspects non essentiels du programme, micro gestion, etc.

[27] Cf. Compte rendu de la réunion du CDN du 17 mai 2009.

[28] Cela est conforme à l'option de gestion des fonds du PCC qui est la gestion canalisée des fonds qui dispose que "la responsabilité programmatique et financière incombe aux organisations du système des Nations Unies participantes et aux partenaires (sous-) nationaux qui gèrent leurs composantes respectives du programme conjoint.

haute portée dans la réalisation des performances escomptées. De même les impératifs de recadrage du programme dès l'année 2010 face à la perte d'une année (2009) sur la durée d'exécution n'ont pas retenu l'attention du CDN. Selon la mission, une fois qu'il est apparu le décalage des activités de la première année dont dépendaient les activités à impact direct sur les bénéficiaires, il eût fallu réagir. D'un autre côté, le CDN ne semble pas avoir un suivi de ses recommandations. En validant le plan de travail de la première année qui ne comportait pas d'actions à impact direct sur les bénéficiaires, le CDN a perdu de vue la recommandation de sa session du 8 mai 2008 par laquelle elle demandait que le CGP privilégie au démarrage du PCC les interventions ayant un impact direct sur le revenu des populations bénéficiaires. Il aurait pu exiger également, à cette fin, d'augmenter le niveau de ressources prévues pour les microcrédits. Sans doute que la logique d'identifier les besoins à travers les études avant d'engager les actions a été privilégiée mais dès lors qu'il y a eu perte d'une année, il était indiqué de sonner l'alerte. Par ailleurs, la conception du document a accordé une bonne part au secteur du tourisme qui devait tirer économiquement vers le haut les secteurs de l'artisanat et des produits culturels. Mais les évènements de 2007 caractérisés par l'assassinat de touristes dans le pays marquaient un tournant difficile pour le secteur du tourisme; malheureusement, le CDN n'a pas eu l'analyse prospective qui lui aurait permis de réajuster le PRODOC avant signature en fin 2008. Enfin, des décisions stratégiques appelant à des mesures de mitigation des risques identifiés ont aussi manqué au CDN qui n'a pas dans sa position stratégique suffisamment anticipé sur les difficultés du Programme et pourtant les risques étaient suffisamment lisibles dans la note conceptuelle. De l'avis de la mission, les services d'appui au Coordonnateur Résident et spécifiquement l'Unité de coordination des programmes conjoints ont manqué de documenter les délibérations et les décisions du CDN; il était essentiel que ces services soient proactifs, conduisent des analyses en profondeur assorties de propositions techniques pour les décisions stratégiques engageant la mise en oeuvre des programmes conjoints. On aurait alors suffisamment anticipé les problèmes que le PCC a connus.

Le CGP a fonctionné sans des références claires et précises et a été affecté par les changements institutionnels que le pays a connus sur la période de mise en oeuvre. Trois (3) présidents se sont succédé à la tête du CGP entre 2009 et 2010 et des représentants des services au sein du CGP ont changé au point que plusieurs de ceux qui ont travaillé à la conception du programme n'étaient pas à la phase de réalisation induisant des difficultés de compréhension et de maîtrise du contenu du PCC.

Aussi, dans le dispositif du CGP a-t-il manqué une clarification du leadership au sein des structures étatiques parties prenantes. En l'espèce, dans la mesure où les départements techniques de l'Etat bénéficiaires (les directions des MCAIT et MCJS) n'avaient pas l'expérience de travailler ensemble, il eût fallu nommer par arrêté ministériel par le MAED ou interministériel avec les deux autres ministères un Cadre issu du MAED en tant que département chargé de la coordination des actions de développement au poste de Président du CGP qui soit responsabilisé devant le gouvernement et le CDN de la bonne exécution du Programme et chargé de l'arbitrage des décisions et de la répartition des activités entre les structures techniques du pays. L'UNESCO, agence chef de file serait le co-président du CGP avec attributions formalisées. Il est admis que dans un groupe où tout le monde est responsable au même degré, finalement personne n'est responsable pour tirer dans une direction unique, tout le monde tirant dans sa direction. La mission a relevé que cette absence de leadership au sein de la partie gouvernementale au CGP a aussi affecté le niveau d'avancement vu les blocages et le temps parfois mis pour la délibération sur qui devra pour la partie nationale, conduire telle ou telle activité.

S'agissant de l'Unité de coordination des Pc, la mission relève que son implication dans l'opérationnalisation du PC culture est relativement faible[29]. A l'évidence, l'Unité de coordination PC F-OMD a fait le suivi du Pc culture davantage à travers les rapports de suivi produits par le Programme. Or, l'unité de coordination habilitée à soutenir le Coordonnateur Résident en tant que premier responsable du programme conjoint devait véritablement s'impliquer dans la coordination du programme conjoint, échanger souvent avec les parties prenantes afin de donner les informations de première main au Coordonnateur Résident et préparer les décisions du CDN sur la base d'informations et de données bien documentées, et ce d'autant que c'est le Coordonnateur de l'unité qui rend compte de la situation des PC au CDN.

Cette fonction active de coordonnateur du Pc Culture en tant que cheville ouvrière de la mise en oeuvre et interface des agences et des services techniques partenaires est apparue d'importance majeure pour le Pc culture dans la mesure où la modalité originelle de mise en oeuvre qui était le NEX avec transfert de cash n'a pas été celle retenue par les agences. En prenant en compte la lourdeur et la lenteur des procédures des agences SNU dans une modalité DEX, il y avait selon la mission nécessité de disposer d'une équipe conjointe de coordination du Pc culture.

[29] Le compte rendu de la réunion du CGP du 21-11-2011 fait état de l'absence du Coordonnateur des Pc culture aux réunions. "les membres du CGP déplorent l'absence répétée aux réunions et discussions du Coordinateur des programmes conjoints MDGF."

Et faute de disposer d'une cellule propre[30] au Pc culture, cette fonction aurait due être remplie[31] par l'Unité de coordination des Programmes conjoints en renforçant ses Termes de référence au plan de ses attributions et de ses responsabilités vis-à-vis du PCC et de son staff en nombre et expertise.

La mission observe que si les agences avaient retenu la modalité NEX avec transfert de cash comme modalité d'exécution du Pc Culture, une Unité de coordination du Programme ne serait pas indispensable, le CGP ayant le rôle de planification conjointe et de suivi conjoint, le service technique partenaire de chaque agence reçoit de celle-ci les ressources (qu'elle justifie auprès de l'agence suivant les règles prévues) et met en oeuvre les plans de travail de ses activités convenus avec son agence partenaire et validés par le CGP. Cela aurait eu l'avantage de la souplesse du délai d'exécution et du nombre d'activités à engager simultanément par les différentes directions des ministères concernés au regard des impératifs de durée du programme; cela nécessiterait aussi bien entendu de clarifier le séquençage entre les activités et d'avoir une stratégie de mise en oeuvre plus lisible.

Au total la gouvernance du PCC à travers ses organes stratégiques et opérationnels n'a pas aidé significativement à optimiser l'efficacité et l'efficience du programme conjoint et l'appropriation par la partie nationale.

2.2.4- Modalités de mise en oeuvre

Face au défi que représentait le PCC de par sa complexité, son caractère novateur sur un secteur nouveau pour certaines agences, sa densité par le nombre d'activités lourdes à réaliser, le volume de ressources important à absorber sur une durée relativement courte, le PRODOC a retenu une modalité de mise en oeuvre offrant beaucoup de souplesse et de facilité d'accélération par la possibilité d'engament simultané de plusieurs activités par les différents services habilités à contracter avec d'autres structures nationales dont les ONG.

Malheureusement, sur la phase d'exécution, les agences n'ont pas réalisé les micro-évaluations[32] des services étatiques partenaires prévues par le PRODOC en vue du transfert du cash et ont exécuté dans les faits le programme suivant la modalité d'exécution directe par les agences en associant la partie nationale à la planification et la validation technique des Termes de Référence. Les agences ont justifié[33] l'utilisation de cette modalité en s'abritant derrière la disposition du point 7 du PRODOC portant arrangement de gestion qui dispose que "chaque agence participante assurera une responsabilité programmatique et financière complète pour les fonds qui lui seront remis par l'agent administratif et peut décider avec ses partenaires du processus d'exécution conformément à ses propres règles".

La mission estime que cette disposition n'est pas en contradiction avec celle relative aux modalités de gestion et de coordination, notamment "l'exécution du programme sera assurée par la partie gouvernementale (ministère de la culture et de la communication, ministère de l'artisanat et du tourisme) qui mobiliseront à cet effet les acteurs nationaux compétents du secteur public, du privé ainsi que du milieu associatif. Dans la mise en oeuvre des activités opérationnelles sur le terrain, les ministères feront appel le plus possible à des opérateurs locaux, ONG, administrations déconcentrées, consultants spécialisés etc. Une telle démarche étant de nature à assurer aussi bien la mise en oeuvre des activités, l'appropriation de la démarche par les populations et le renforcement des capacités de ces structures"[34]. Ce qui suppose que le leadership de l'exécution technique des activités revient aux départements ministériels impliqués. A cette fin, le PRODOC précise au point 6.3[35] portant modalités de transfert d'espèces que "l'exécution nationale, en tant que modalité préférentielle pour la mise en oeuvre du programme conjoint, sera fondée sur l'existence de capacités au sein des structures nationales de mise en oeuvre des activités. Les transferts de fonds aux institutions d'exécution sont effectués sur la base du plan de travail annuel (PTA) et du budget annuel convenus entre le partenaire de mise en oeuvre et l'agence des Nations Unies concernée. Les fonds peuvent être directement transférés aux administrations et aux ONG. ... Dans le cadre de la mise en oeuvre de

[30] En recoupant les informations, il apparaît que la question de la mise en place ou non d'une unité de coordination du programme et de son ancrage institutionnel a été longuement examinée par le CDN qui a requis un coordinateur de projet basé à la coordination SNU à l'instar de ce qui est fait pour le programme conjoint environnement; Cf. Compte rendu de la réunion du CDN en date du 28 janvier 2008 consacrée à l'examen du PRODOC avant transmission au secrétariat du F-OMD. Mais la mouture signée n'a retenu qu'une unité de coordination pour l'ensemble des 4 programmes conjoints.

[31] Un expert national a été recruté par l'UNESCO pour appuyer techniquement le CGP et les ministères mais au bout d'une année son contrat n'a pas été renouvelé. Selon l'UNESCO au terme de la première année l'évaluation par le CGP des services offerts par l'Expert n'était pas positive d'une part et le montant destiné à son traitement (tranche 1) était épuisé d'autre part.

[32] Les micro-évaluations pour le HACT réalisées en 2007 ont touché une seule des directions techniques impliquées dans le programme, en l'occurrence la Direction de l'Artisanat et des Métiers. C'est en 2012 que de nouvelles micro-évaluations ont été conduites et ont touché le cabinet du MCJS, la Direction de la promotion de la jeunesse/MCJS et la Direction de l'Artisanat et des Métiers.

[33] Cf. Correspondance Réf 105 UNFPA/FK du 24 juin 2009 adressée au Ministère des Affaires Economiques et du Développement.

[34] PRODOC, 6.2 Réalisation, page 49.

[35] PRODOC, page 49.

l'Approche Harmonisée de remise d'espèces (HACT) par le système des Nations Unies, les résultats de la micro évaluation[36] s'agissant des partenaires d'exécution concernés seront examinés par les agences Ex-Com impliquées dans la mise en oeuvre du programme conjoint (FNUAP, PNUD). Celles-ci examineront la possibilité d'adopter une modalité commune[37] de remise d'espèces et conviendront de la nature et fréquence des activités de contrôle". L'UNESCO s'est engagée au titre du PRODOC "à prendre connaissance des recommandations de l'examen des capacités de gestion financière des partenaires nationaux et à adapter, le cas échéant les modalités de remise d'espèces, le volume et la fréquence de ces remises".

Il en résulte que la responsabilité programmatique et financière des agences ex-com (PNUD et UNFPA) et leurs propres règles ne les dispensent pas de suivre la modalité d'exécution nationale avec transfert de cash, le tout étant lié aux résultats des micro évaluations. Or la mission n'a pas retrouvé une quelconque initiative en vue de la réalisation de la micro-évaluation des structures concernées au démarrage du programme; peut-être le contexte national de 2009 ne s'y prêtait pas mais la mission estime que dès lors que le contexte était redevenu plus ou moins normal il eût fallu réaliser les micro évaluations et disposer autrement, le PRODOC donnant cette latitude aux agences, "les modalités de remise d'espèces pourront être ajustées en cours d'exécution du programme.."

Sur un autre plan, la mission estime que si les agences pour une raison ou une autre avaient estimé que l'exécution nationale avec le cash transfert convenu dans le document signé avec la partie nationale, n'était plus appropriée au moment de la mise en oeuvre, il eût fallu en discuter clairement avec la partie nationale et modifier d'accord partie les modalités de mise en oeuvre en signant une nouvelle version de PRODOC ou un acte additionnel. La mission n'a pu retracer une décision formelle des agences de faire le DEX à la place du NEX ; il y a prévalu un flou sur la modalité d'exécution dès lors que vers la fin du programme, le FNUAP a signé avec deux directions du MCJS des MOU et a fait du transfert de cash, autant que l'UNESCO a signé avec la direction de la culture un MOU et a fait du cash transfert alors que durant l'exécution du PCC les agences ont fait du DEX qui a ralenti énormément la réalisation des actions planifiées.

A l'évidence, les agences ont perdu de vue cette modalité d'exécution nationale prévue par le PRODOC, ce qui a beaucoup contribué à la lenteur dans l'exécution des activités, les procédures des agences surtout de Procurement étant généralement lourdes. A titre d'exemple, les activités touchant les formations des acteurs dans les domaines de l'artisanat, du tourisme et le couscous traditionnel ont enregistré des retards importants, les offres étant restées infructueuses et il eût fallu relancer les appels à soumissionner. De même l'organisation de certaines activités liées aux festivals dans les localités nécessitaient la recherche de factures Proforma que les prestataires locaux peinaient à fournir faute de logistique notamment les cachets de leurs organisations ou structures, ce qui rallongeait les délais de mise en oeuvre. Autant l'UNESCO étant non résidente, les aller-retour entre le point focal national à Nouakchott[38] et le chargé de programme à Rabat rajoutaient à la longueur des procédures.

L'exemple le plus marquant de l'incidence négative de l'option du DEX pratiquée sur le PCC est le retard trop important dans le processus de mise en place des lignes de microcrédit qui pourtant était la principale porte d'entrée pour la réalisation des activités à impact direct sur les bénéficiaires concourant à l'amélioration des revenus, la lutte contre la pauvreté et l'autonomisation des femmes. Initiée en 2009 le processus n'a abouti à la signature de la première convention qu'en décembre 2010 et le PCC n'a pu mettre en place durant les quatre années que deux lignes de crédit équivalant à $ 300 000 au lieu des $ 500 000 budgétisés. La mission estime que la cause principale de ce retard est imputable au fait que le PNUD, sans même avoir reçu une autorisation du RBA de faire du DEX, a initié cette activité maîtresse sous une responsabilité DEX ce qui l'a contraint à en référer au FENU avant de pouvoir signer la convention de financement avec la PROCAPEC. Or en restant dans une optique d'exécution nationale, la latitude aurait été laissée à la partie nationale de contracter avec une IMF ou une ONG de proximité suivant les règles et procédures nationales, ce qui aurait permis de gagner du temps et d'engager beaucoup plus de ressources sur cette activité et toucher un plus grand nombre de bénéficiaires.

[36] La mission ne dispose pas d'informations sur les raisons pour lesquelles les micro-évaluations des structures de la partie nationale impliquées dans la mise en oeuvre n'ont pas été réalisées.

[37] Il est essentiel de relever qu'au paragraphe 3 du point 6.3 visé du PRODOC "l'UNESCO s'engage à prendre connaissance des recommandations de l'examen des capacités de gestion financière des partenaires nationaux et à adapter, le cas échéant les modalités de remise d'espèces, le volume et la fréquence de ces remises". Cela suppose que l'UNESCO aussi s'est engagé sur le cash transfert pour une modalité d'exécution par la partie nationale.

[38] En examinant les TDR du point focal national, il apparaît qu'il était plutôt un assistant du chargé de programme basé à Rabat qui avait l'effectivité de la responsabilité programmatique du PCC pour l'UNESCO. Le point focal national avait pour fonction d'"assister le spécialiste de programme dans la mise en oeuvre du programme conjoint", ce qui forcément le contraint à en référer constamment à Rabat, rallongeant les délais de décision à prendre.

Il en résulte que le modèle de gestion du programme conjoint mis en oeuvre sur le PCC n'a pas été efficient par rapport aux résultats de développement escomptés.

2.2.5- Partenariat

Sur le caractère conjoint du programme encouragé par le financement F-OMD, la mission observe que les agences SNU n'ont pas avancé dans une dynamique de "delivery as one". Chaque agence a travaillé plus ou moins en solitaire avec son partenaire national en partageant seulement l'information avec les autres agences. Le CGP est resté davantage un forum de partage d'informations sur les plans de travail, les TDR et d'examen des rapports plutôt qu'un véritable organe de planification conjointe, d'arbitrage, de décision de gestion, de coordination opérationnelle du PCC ainsi que requis dans le PRODOC. Sur le reporting, chaque agence était simplement invitée à insérer ses contributions dans le draft proposé; une unité conjointe de coordination spécifique au PCC aurait pu être d'une grande utilité pour assurer une plus grande dimension conjointe au PCC. Visiblement la modalité de gestion canalisée des fonds retenue par le F-OMD privilégiant le mécanisme de gestion des activités par chaque agence et son partenaire national n'a pas poussé les agences à agir dans une optique de l'unité dans l'action. La mission estime que le mécanisme de Gestion groupée des fonds[39] aurait poussé plus les agences à une dynamique conjointe dans l'exécution du PCC pour des résultats communs.

Au niveau des différentes directions techniques des deux ministères bénéficiaires de l'intervention qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble, la mécanique a mis du temps à prendre, des difficultés d'attribution de l'exécution de quelques activités ayant entraîné des blocages et la perte de temps dans les travaux du CGP. Au niveau des structures déconcentrées, faute de mettre en place les comités régionaux de gestion du PCC, elles n'ont pas travaillé ensemble, ce qui a posé des problèmes de coordination régionale, les autorités administratives régionales se trouvant en face à la fois de plusieurs interlocuteurs différents pour un même programme.

A la question de savoir dans quelle mesure la mise en œuvre d'un programme conjoint (groupe d'organismes) a-t-elle été plus efficiente que si les interventions avaient été exécutées par un seul organisme, la mission estime que pour le PCC la comparaison n'est pas évidente du fait qu'en réalité il n'y a pas eu un programme conjoint mais trois projets distincts mis en oeuvre directement par chacune des trois agences en associant plus ou moins les services étatiques partenaires.

2.2.6- Suivi-évaluation

Dans sa conception, le cadre de résultats et le cadre de suivi-évaluation du PCC présentaient des faiblesses majeures liées au caractère peu SMART des indicateurs dont certains sont sans rapport avec les résultats qu'ils mesurent, à l'absence de références de base et de cibles pour plusieurs indicateurs. Ces faiblesses constituaient dès le départ un sérieux handicap à l'activité de suivi-évaluation du Programme. Le Programme a, cependant, au titre des études réalisées mis en place un document de système de suivi-évaluation du programme qui n'a pas été opérationnalisé. La responsabilité de l'activité de suivi-évaluation n'a pas été clairement spécifiée, le dispositif de coordination étant resté assez flou. L'expert national recruté par l'UNESCO pour appuyer le CGP était supposé[40] s'occuper du suivi-évaluation mais au bout d'une année le contrat de l'intéressé n'a pas été renouvelé. Des cadres des ministères des secteurs d'intervention du PCC ont été formés sur les outils de programmation, de suivi et d'évaluation, mais cela ne semble pas avoir impacté sur le monitoring du programme. Il en résulte qu'aucune activité de collecte de données pour renseigner les indicateurs n'a été entreprise et aucun tableau de bord de suivi n'a été produit. En examinant de près les rapports de suivi semestriels produits, on s'aperçoit que les auteurs du rapport n'avaient pas une bonne compréhension de la notion de produits et d'effets et n'ont pu présenter la situation d'avancement au regard des indicateurs; le suivi du projet s'étant finalement limité au suivi des activités et non des résultats. Il convient aussi de relever que sur les 4 années d'exécution, le PCC n'a organisé qu'une seule revue annuelle.

2.2.7- Evaluation à mi-parcours

L'évaluation à mi-parcours a impacté considérablement sur le Programme. Elle était idoine dans la mesure où elle a permis de réajuster le programme en direction des principaux résultats escomptés en matière de réduction de la pauvreté et d'autonomisation des femmes. Il est évident que si le PCC était resté dans sa logique originelle de

[39] Il existe 3 mécanismes de gestion des fonds des projets conjoints du système des Nations Unies notamment i) la gestion parallèle des fonds; ii) la gestion groupée des fonds et iii) la gestion canalisée des fonds. Cf. "Note d'orientation sur la programmation conjointe, UNDG, 19 décembre 2003, pages 10 et 11.

[40] Il convient de reconnaître que les TDR de l'intéressé n'étaient pas assez spécifiques pour l'activité de suivi-évaluation standard des programmes et projets. Les TDR disposent au point c des fonctions qu'il assiste le spécialiste de programme et le point focal national en "développant les termes de référence et en assurant le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des contrats avec les partenaires".

réaliser toutes les études d'identification des besoins avant d'engager les actions à incidence directe sur les bénéficiaires, les résultats enregistrés au regard des deux OMD seraient davantage mitigés. Cependant, la mise en application des recommandations de l'évaluation à mi-parcours a induit une désarticulation, la deuxième phase étant quasiment déconnectée de la première. Les difficultés de recadrage du programme recommandé ont aussi fait perdre au programme une année d'exécution. Entre le rapport de l'évaluation en octobre 2010 et le virement de la deuxième tranche en octobre 2011, il s'est écoulé quasiment une année dû à des va et vient du document semi-révisé (juste le cadre de résultats a été revu en réduisant le nombre d'activités et de produits). La mission estime que le PCC aurait pu éviter cette perte de temps s'il avait suivi la recommandation de l'évaluation qui suggérait de recourir au secrétariat du F-OMD pour l'exercice de recadrage du Programme.

La mission observe par ailleurs que l'essentiel du plan d'amélioration formulé par l'évaluation à mi-parcours n'a pas été mis en oeuvre. La situation est la suivante pour chacune des huit (8) recommandations principales.

Recommandation n°1: Il faut un recadrage complet du PC. Pour ce faire, l'évaluateur suggère que la nouvelle CR du SNU, les chefs d'agence (FNUAP et responsable UNESCO), les trois ministres partenaires (MAED, MCJS, MCAT) et le Représentant du gouvernement espagnol se réunissent en retraite de planification d'une journée pour fixer des objectifs réalistes et quantifiables dans les 2 ans qui suivent avec des indicateurs pour l'OMD-1 et l'OMD-3 correspondants (au besoin demander un appui au Secrétariat F-OMD) et une stratégie d'intervention unifiée sur des sites (au maximum 2) et des groupes bénéficiaires chiffrés et précis, ceci d'ici la fin octobre avec un plan de travail à établir par le CGP pour 2011 sur la base d'un nouveau PC.

- *La mission d'évaluation finale observe que sur cette recommandation il y a eu plusieurs séances de travail de revue du cadre de résultats du programme soumis à validation du Comité Directeur National. Il n'y a pas eu de recadrage complet du PCC. Une retraite du CGP[41]a été aussi organisée.*

Recommandation n°2: Etablir les termes de référence clairs avec détermination du niveau de responsabilité pour le CGP, le Président du CGP, le Coordonnateur F-OMD, les collaborateurs de l'UNESCO à Nouakchott et à Rabat (la structure de ressources humaines de l'UNESCO comme agence non-résidente paraît particulièrement floue), les points focaux des ministères, etc. Plus les choses sont claires et moins il y aura d'interprétations divergentes et de désaccords.

- *La mission d'évaluation finale relève que sur toute la vie du Programme il n'y a pas eu de TDR du CGP validés par le CDN y compris après l'évaluation à mi-parcours. Des drafts ont été rédigés pour le CGP et l'agence chef de file mais aucun n'a fait l'objet de validation.*

Recommandation n°3: Créer un rôle de coordonnateur national du PC au niveau du gouvernement, représentant également les trois ministères partenaires (MCJS, MCAT, MAED) avec capacité décisionnelle pour les actions à entreprendre dans le cadre du PC, et répondant au CGP et informant le CDN sur demande.

- *Recommandation non suivie, le Groupe de référence ayant émis des réserves sur son application.*

Recommandation n°4: Allouer la responsabilité de la mise en oeuvre du PC à un coordonnateur OMD pour ce PC pour les agences du SNU, ou alors déléguer la responsabilité d'exécution des actons du PC des agences SNU au coordonnateur national suggéré au point 3.

- *Un avis de recrutement du coordonnateur a été publié et des candidatures ont été reçues. Mais les délais pris par la validation de cette proposition et les montants proposés par le Secrétariat du Fonds au titre de la seconde tranche auraient rendu le recrutement inutile.*

Recommandation n°5: Prévoir un plan de contingence en cas de dégradation des conditions de sécurité (par exemple, la création d'un village d'artisans près de Nouakchott dans une zone accessible aux agences du SNU comme point d'entrée et développer les activités autour de ce point si l'accès aux zones actuelles du PC –Adrar et/ou Assaba- est interdit)

- *Le recadrage des activités par le CGP a pris en compte cette activité (n°32) mais elle n'a pas été financée ; aussi était-elle techniquement irréalisable sur la durée restante d'exécution du programme durant la phase 2.*

Recommandation n°6: Poster un coordonnateur local de projet dans chacune des zones d'intervention, chargé de la communication et de l'exécution pour l'ensemble des partenaires (SNU et gouvernements et acteurs locaux) du PC dans le site identifié, et limiter le PC à un maximum de 2 zones cibles à déterminer en fonction des contraintes actuelles et dans un horizon temporel de deux ans.

[41] cf. Rapport de la Retraite de Nouadhibou 27 au 30 décembre 2011.

- *Recommandation non suivie, le Groupe de référence ayant opté plutôt pour la mise en place de comités régionaux animés par le représentant régional de l'un des ministères impliqués; il n'y a pas eu de coordonnateur local dans les zones et les comités régionaux non plus n'ont pas été mis en place.*

Recommandation n° 7: Le nouveau PC et le plan de travail pour 2011 avec son estimation budgétaire consensuelle pourraient donner lieu au paiement de la deuxième tranche, selon une planification structurée et réaliste des dépenses. Le pays a réellement besoin d'obtenir des résultats concrets dans une situation délicate et le PC est un important moyen d'y parvenir et de lutter contre la pauvreté avec une méthodologie novatrice et porteuse. Les efforts de tous les acteurs sont nécessaires pour y arriver à temps.

- *Le virement de la deuxième tranche est intervenue en octobre 2011 et a donné le déclic d'une relance du programme.*

Recommandation n° 8: Le cadre d'analyse doit rester les OMD 1 et 3 et leurs indicateurs respectifs en priorité pour toute activité afin de respecter l'esprit de ce PC. Les interventions devront être établies par ordre de priorité, concertées et unifiées par les différents acteurs et ciblées sur deux points/sites de concentration des actions. Les acteurs devront effectuer des missions conjointes sur les deux points/sites de concentration. Les indicateurs doivent pouvoir montrer un progrès quantitatif d'ici la fin du PC. Le point d'entrée du PC est la culture au sens large, mais les résultats du PC doivent être quantifiables économiquement

- *La mission d'évaluation finale relève que les trois zones d'intervention du programme ont été maintenues; les indicateurs du cadre de résultat revu restent qualitatifs pour la plupart et les résultats ne paraissent pas orientés vers la contribution à la réalisation des OMD 1 et 3.*

2.2.8- Communication et visibilité

Le PCC a manqué de communication auprès des acteurs et des bénéficiaires surtout dans les zones d'intervention. Pour exemple, sur l'activité de microcrédit, la campagne d'information pour inviter les bénéficiaires cibles s'est limitée aux villes d'Attar et de Kiffa et n'a pas touché les autres départements des régions de l'Adrar et de l'Assaba. A Nouakchott, la mission a été surprise de constater que les artisans (une population d'environ 200 artisans) installés sur le site de la foire n'avaient pas eu l'information et aucun parmi ces artisans n'a pu bénéficier des lignes de microcrédits dont ils étaient pourtant des cibles toutes désignées. Par ailleurs, le programme a manqué de visibilité avec un réel déficit de communication auprès du public national sur les actions pertinentes réalisées. Les ressources affectées à la communication sur le budget initial représentent seulement 1% du montant total du PCC.

2.3- APPROPRIATION

Il s'agit suivant ce critère d'apprécier l'exercice efficace du leadership par les partenaires nationaux et locaux du pays dans les interventions du programme et qui est appréhendé à travers deux questions évaluatives: i) Dans quelle mesure la population ciblée, les citoyens, les participants et les autorités locales et nationales se sont-ils approprié le programme en y participant activement? Avec quels modes de participation (leadership) le processus a-t-il fonctionné ? ii) Dans quelle mesure et de quelles façons l'appropriation ou bien le manque d'appropriation ont-ils influencé l'efficacité et l'efficience du programme conjoint ?

Les cadres des ministères en charge de la culture, de l'artisanat et du tourisme ont pris une part active dans la conception du Programme. Une réunion de concertation nationale impliquant les bénéficiaires potentiels des régions d'intervention a été organisée avant la finalisation du document de programme. Les organes de pilotage du programme sont présidés par la partie nationale notamment le CDN par le MAED et le CGP par le MCJS. Les autorités administratives régionales notamment les WALI (gouverneurs) de l'ADRAR et de l'ASSABA et les Hakem (préfets) d'Atar et de Kiffa ont été fortement impliqués et par exemple c'est ces autorités qui ont présidé les comités de sélection des bénéficiaires des formations organisées par le programme dans ces régions.

Le CGP comprend 4 représentants ministériels dont deux pour le MCJS et deux pour le MCIAT, des représentants de la fédération du tourisme et de la chambre de l'artisanat et des métiers qui ont participé aux activités de planification conjointe des activités, d'examen et de validation des termes de référence, à l'examen et validation des rapports des activités et des rapports de suivi du programme. Les partenaires nationaux tant au niveau central que des régions ont montré un intérêt élevé et un engagement pour la réalisation des activités du programme. La mission a noté que l'implication des premiers responsables des quatre directions techniques du MCIAT et du MCJS dans les travaux du CGP et des responsables des délégations régionales dans les activités du programme est restée constante jusqu'à la fin et notamment à l'occasion de l'exercice de l'évaluation finale du programme où ils ont pris une part active dans les focus group organisés avec les acteurs à Atar et Kiffa. Les bénéficiaires rencontrés ont également montré leur intérêt et une bonne implication dans l'organisation des activités du programme, notamment

des festivals où les associations culturelles, les exposants, les artisans n'ont pas ménagé leurs contributions aux succès enregistrés. La mission a observé, lors de la visite de terrain, une réelle dynamique d'appropriation par les artisans autour du centre artisanal de Kiffa. Certains se sont même proposé à ériger à leurs propres frais et sous les conditions définies par la gérance, des ateliers sur le site pour leurs activités; d'autres se sont prononcés favorables à participer aux frais de gestion du site si on leur précisait la part qui était attendue d'eux.

Cependant, la mission estime que l'appropriation nationale du programme par la partie nationale aurait été plus optimisée si le programme avait été mis en oeuvre suivant la modalité d'exécution nationale qui était définie au PRODOC. En ayant l'initiative des plans de travail et budget et des drafts de TDR à soumettre à examen avec l'agence SNU partenaire et à validation du CGP, en ayant la latitude de contractualisation avec les prestataires suivant les procédures et règles de passation de marché du pays, les départements techniques concernés auraient renforcé leurs capacités et se seraient davantage approprié le processus et les résultats du programme. En examinant de près la modalité d'exécution par les agences où les TDR des activités sont draftés par les agences et soumis à examen et validation des structures bénéficiaires, où les processus de contractualisation et de passation des marchés sont conduits par les agences suivant leurs règles et procédures et les paiements effectués sans les visa de satisfaction des structures nationales bénéficiaires des prestations dûment apposés, on a l'impression que la partie nationale a davantage été associée comme observateur alors qu'elle devait avoir le leadership dans la réalisation du programme.

Il est indiscutable que cette relative faiblesse d'appropriation par la partie nationale due au fait que le programme a été exécuté dans les faits par les agences SNU a influencé l'efficacité et l'efficience du programme conjoint. L'incidence sur l'efficacité tient au retard et au faible niveau d'exécution des activités liés en bonne part à la lenteur et à la lourdeur des procédures des agences alors que la souplesse et la flexibilité des procédures de contractualisation par la partie nationale avaient plus de facilité d'accélération et offrait la possibilité d'engager plusieurs activités à la fois par les différentes directions des ministères concernés. Sur le plan de l'efficience, il est évident que les coûts de processus auraient été moins lourds qu'avec les agences qui pour raison de procédure étaient obligées d'en référer à leurs sièges ou à d'autres agences comme ce fut le cas par exemple pour la mise en place de la ligne de crédit qui a nécessité de faire déplacer une équipe de FENU de Dakar. La souplesse de la contractualisation par la partie nationale avait plus de possibilité de minorer les coûts de processus et donc d'optimisation du rapport coût-efficacité des activités.

Le PCC n'a pas réussi à renforcer les capacités des services de l'administration publique partenaires de la mise en oeuvre qui pourtant sont habilités à assurer la pérennisation des résultats du programme.

2.4- EFFICACITE

A l'instar de l'efficience, l'efficacité est l'un des critères permettant d'apprécier la performance d'un projet. Elle est définie comme la mesure dans laquelle un programme ou projet atteint ses objectifs immédiats ou fournit les produits souhaités.

2.4.1- Situation de l'exécution des activités

La mise en oeuvre des activités du projet a enregistré des retards très importants sur la programmation dès la première année où sur 26 activités planifiées[42] à peine 16 ont enregistré des avancées caractérisées pour l'essentiel par la réalisation en cours des études[43]. La majorité des activités étant ainsi constituée d'études à réaliser préalables à l'identification des activités à impact direct sur les bénéficiaires et le contexte national de 2009 marqué par les campagnes électorales et les élections, auxquelles s'ajoutent les difficultés classiques de démarrage des projets et la lourdeur et lenteur des procédures des agences SNU dans une modalité DEX, on en est conduit à décaler les activités de la première année sur la deuxième année sans un recadrage du programme vu qu'il restait seulement deux années d'exécution sur les trois prévues. A l'évaluation à mi-parcours, l'essentiel des actions conduites par le programme, outre quelques festivals, se résumait aux études (16) durant les 18 mois de mise en oeuvre. Le processus de recadrage du PCC a également pris une année (octobre 2010 à octobre 2011) sur laquelle le programme était quasiment à l'arrêt hormis les activités de microcrédits confiées à la PROCAPEC. Il en résulte que les activités à impact direct sur les bénéficiaires qui devaient concourir à la réalisation des OMD 1 et 3 n'ont été

[42] Cf. Plan de travail annuel commun première année

[43] Source: Rapport de l'atelier de revue annuelle, mai 2010.

mises en oeuvre véritablement que sur 16 mois à partir du virement de la deuxième tranche de financement intervenue en octobre 2011.

A l'évaluation finale, le niveau d'exécution des activités sur le cadre de résultats du PCC revu après l'évaluation à mi-parcours se situe entre 0% et 100% avec une moyenne d'exécution de 49%[44]. En rapportant l'exécution au cadre de résultats initial global du programme, le niveau moyen d'exécution des activités du PCC est de 36%.
Cette relative insuffisante performance dans la réalisation des activités s'explique en sus des raisons ci-dessus évoquées par le fait que les actions complémentaires qui devaient être mises en oeuvre à la suite des études réalisées durant la première phase n'ont pas été retenues pour financement par le secrétariat du F-OMD vu que la durée restante d'exécution du programme en octobre 2011 où la deuxième tranche était virée était d'à peine 6 mois. Aussi, le plan de travail de 12 mois qui accompagnait la requête de financement de la 2ème tranche paraissait-il irréaliste du fait que le PCC prévoyait une absorption de $ 4,7 millions sur 12 mois alors que sur les 18 premiers mois le PCC n'avait pu dépenser plus de $ 1,5 millions.

Les causes explicatives de l'insuffisante performance du PCC tiennent aussi à l'évidence: i) à l'absence d'une stratégie claire et adaptée de mise en oeuvre; ii) à la faiblesse de la conception du programme qui, relativement au dimensionnement des activités et des ressources, ne semble pas avoir assez tenu compte des capacités effectives de mise en oeuvre de la partie nationale[45] ni du sous effectif, des mandats spécifiques et des avantages comparatifs des agences SNU impliquées qui se sont positionnées sur des activités dans des domaines où elles n'avaient ni savoir-faire, ni expérience, tel l'UNFPA spécialisé en santé de la reproduction qui se retrouve devoir piloter des processus d'organisation de festivals/expositions ou l'UNESCO plus portée sur les questions de sciences et culture s'occuper de la construction des infrastructures artisanales. En prenant l'option d'une exécution directe en l'absence de mécanisme de coordination conjointe spécifique au PCC, les agences n'ont pas veillé à mettre des ressources humaines consacrées exclusivement à leurs composantes vu la densité de travail à faire; dès lors que le fonctionnaire en charge avait d'autres projets et d'autres responsabilités au sein de l'agence, le risque de prioriser les activités d'un projet au détriment de l'autre ne pouvait être écarté; iii) à la coordination conjointe du PCC qui n'a pas été effective, chaque agence du fait de la modalité de gestion canalisée des fonds a évolué de son côté dans la conduite des activités et aucun dispositif n'a été mis en place pour amener les agences à accélérer l'exécution dès lors que de nouveaux virements de fonds ne sont possibles que lorsque l'ensemble des déboursements atteint 70%, ce qui fait que les agences ayant absorbé rapidement leurs ressources sont obligées d'attendre les retardataires; iv) à l'absence d'un leadership "entraînant" de l'agence chef de file dont le rôle dans la coordination du PCC n'était pas lisible d'une part, et d'autre part du fait qu'elle est non résidente, le processus de décision était relativement plus long, le point focal local n'étant pas investi de prérogatives de décision pouvant engager l'institution était obligé d'en référer constamment à Rabat; v) à l'absence d'une activité soutenue de suivi-évaluation permettant au programme d'avoir une lecture des progrès et d'anticiper sur les difficultés; vi) au fait que les parties prenantes n'ont pas pris au départ la mesure et l'ampleur des activités du PCC, n'ont pas assez intégré les contingences nationales, n'ont pas eu une lecture vigilante des risques clairement identifiés et n'ont pas pris des mesures de leur mitigation.

Les principales réalisations du PCC sont: i) réalisation de 16 études; ii) organisation de 8 festivals culturels et expositions d'artisanat; iii) mise en place de deux lignes de crédit au bénéfice de 332 acteurs dont 69% de femmes; iv) formation de 530 bénéficiaires dans les domaines de l'hygiène-accueil, langues, teinture, gestion; v) développement de technologie de séchage et emballage du couscous traditionnel, formation de 70 femmes bénéficiaires et dotation de 4 groupements de 60 femmes en équipements de séchage et emballage du couscous; vi) construction de dix (10) boutiques de vente des produits culturels et artisanaux (centre de promotion d'art et d'artisanat) au musée de Nouakchott; vii) construction de deux centres de développement de l'artisanat à Atar et Kiffa; viii) conception d'un portail internet pour la promotion du tourisme à l'ONT; ix) mise en place d'une plate-forme de commerce en ligne des produits culturels et artisanaux.

[44] Cf. Annexe 1, Tableau 2: Situation de l'exécution des activités du programme

[45] Cf. Compte rendu CDN du 28 janvier 2008 qui constatait que les ministères concernés "ne disposaient pas de ressources humaines ni de capacités suffisantes".

Sur la mise en oeuvre des activités de microcrédits, la mission observe que le montant des $ 300 000 pour les deux lignes de microcrédits est très faible par rapport à la forte demande des bénéficiaires cibles et par rapport à la contribution à la réalisation des OMD 1 et 3 dont cette activité est un vecteur clé sur le programme. Le PCC aurait pu budgétiser plus que les $ 500 000 si la mise en oeuvre avait visé les résultats des OMD. Les montants accordés entre 100 000 UM et 700 000 UM n'étaient pas significatifs pour impacter sur le développement des activités des bénéficiaires dans leur grande majorité. La mission déplore que la convention signée entre le PNUD et la PROCAPEC n'ait pas donné la possibilité de mettre en oeuvre un mécanisme revolving qui aurait permis d'atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires ou à tout le moins de renouveler les crédits à ceux qui ont bien remboursé et qui avaient encore besoin de ressources; les montants recouvrés sur la première convention de financement ont été tout simplement déposés sur un compte toute une année alors qu'on aurait pu le réinjecter dans le circuit. Le taux de recouvrement de 96% réalisé par la PROCAPEC est certes appréciable mais il est le résultat des conditions lourdes et rigides d'octroi des crédits. Sur ce plan, la mission relève le paradoxe entre l'objectif visé d'aider les plus démunis à sortir de la pauvreté et les garanties exigées des bénéficiaires spécialement les titres de propriété[46] (permis d'occuper de terrain). Ces garanties demandées ont fait que ce n'est pas nécessairement les plus démunis qui ont bénéficié et la frange jeunes[47] qui était aussi prioritaire comme les femmes n'a pas bénéficié du micro-financement. Il en résulte que l'activité n'a pas été conduite dans l'optique du résultat escompté. Le suivi fait par la PROCAPEC auprès des bénéficiaires était juste un suivi de recouvrement; on ne s'est pas assuré si les investissements financés ont été rentabilisés ou non par le promoteur. Là-dessus, la mission pense qu'il eût fallu accompagner le mécanisme par un service d'accompagnement-conseil non financier exercé par les structures étatiques déconcentrées si elles ont les capacités (présence d'un analyste de projet) ou sous-traités à une ONG de proximité. Sur le financement du secteur du tourisme, la mission relève que le mécanisme de microcrédit mis en place avec un plafond de 1 000 000 UM n'est pas approprié à ce secteur dont les besoins de financement sont plus importants. Il eût fallu en référer aux banques classiques en mettant en place un mécanisme qui consisterait à déposer auprès d'une banque une ligne de crédit qui servirait de garantie pour des prêts significatifs aux opérateurs de ce secteur. Il est avéré que les microcrédits étant octroyés à des niveaux bas ne pouvant couvrir les besoins de financement pour la rentabilisation de l'investissement, certains promoteurs se sont trouvés endettés et peinent à rembourser. La situation est davantage critique vu que le secteur du tourisme est sinistré.

Sur les formations, la mission relève que l'approche utilisée pour la sélection des bénéficiaires nécessite d'être améliorée en définissant des critères objectifs. Il est important qu'à l'avenir l'approche soit intégrée avec le volet microcrédit. Cela pourra passer par la mise à niveau en gestion et dans les domaines de spécialité, puis par le montage de projets (avec l'aide de l'entité d'appui-conseil non financier) comprenant une sommaire étude de marché et un compte d'exploitation prévisionnel, le financement et l'accompagnement technique de sorte à garantir que les ressources mises à disposition ont porté des fruits durables d'amélioration de revenus et de conditions de vie.

Sur la technologie et la formation sur le séchage et l'emballage du couscous traditionnel, la mission estime que le projet a réalisé un progrès technologique important pour couvrir un besoin réel d'amélioration de la productivité et de gain pour les femmes bénéficiaires et de sécurité d'hygiène pour les consommateurs. Le CFPP de Kiffa concepteur de la technologie a intégré dans son approche de monitoring le recensement des pannes courantes pour le renforcement de l'équipement et la remise à niveau des utilisatrices sur la maintenance et l'entretien des équipements ainsi que sur l'organisation et la gestion. Mais il reste que ce centre a besoin d'un appui financier substantiel pour le passage à l'échelle de la fabrication des équipements à coûts à portée de la bourse des productrices de couscous en vue de vulgariser et promouvoir la technologie nouvelle dans le milieu.

Sur la construction des espaces artisanaux, la mission note que le site de Kiffa est achevé, inauguré par le ministre en avril 2013 et est à ses débuts d'activité. Par contre celui d'Atar est encore au stade de gros oeuvre et les travaux

[46] Les garanties prévues dans la convention cadre sont: titre de propriété; domiciliation de salaire et caution morale. Mais sur près de 95% des bénéficiaires que la mission a rencontrés, c'est les titres de propriété qu'ils ont déposé en garantie ce que les plus démunis des artisans et des jeunes ne pouvaient fournir. Les troupes culturelles comprenant en majorité les jeunes étaient systématiquement non éligibles dans la mesure où leurs premiers responsables ne pouvaient fournir les garanties demandées.

[47] La majorité des bénéficiaires se trouve dans la tranche d'âge entre 36 et 67 ans.

sont à l'arrêt au moment de l'évaluation finale accusant au moins 6 mois de retard; le consultant n'a pu rencontrer l'entrepreneur in situ pour recevoir des explications sur l'état du chantier et l'échéance de livraison. La situation de ce chantier illustre les difficultés de réalisation du projet liées à la non présence en Mauritanie de l'UNESCO qui a contracté directement le marché avec l'entrepreneur et aux procédures de contractualisation qui n'impliquent pas et n'engagent pas la responsabilité de la partie nationale. En effet, à l'instar du chantier de la construction des boutiques du musée qui éprouvent plus ou moins quelques problèmes sur les travaux de finition avec l'un des fournisseurs, les entreprises adjudicataires des marchés de construction des espaces artisanaux ne se sentent aucunement comptables vis-à-vis des services bénéficiaires qui manifestement assistent impuissants aux difficultés d'achèvement.

2.4.2- Analyse de l'atteinte des résultats

La faiblesse des indicateurs peu smart, trop qualitatifs, sans référence de base et de cible, du cadre de suivi-évaluation, l'absence d'une réelle activité de suivi-évaluation du programme caractérisée par l'absence de collecte de données et d'enquête ne permettent pas de mesurer et d'apprécier le niveau de réalisation des effets et des produits escomptés[48] (cf. annexe 1). Globalement, le niveau de réalisation des activités devant contribuer à l'atteinte des cibles des produits et des effets est faible, quelques unes seulement ont des niveaux de 100% et plusieurs activités prévues ont été abandonnées durant la phase 2 du projet. En examinant la situation détaillée par indicateur de mesure à l'annexe 1, "tableau d'analyse de performance efficacité", la mission conclut que les effets escomptés ne sont pas réalisés et les produits obtenus sont d'un niveau faiblement moyen dans l'ensemble. Seuls les produits 3, 4 et 6 présentent des niveaux de réalisation acceptables sur les cibles des indicateurs. Il en résulte que la performance de l'efficacité du programme est relativement insuffisante.

Concernant la réalisation des OMD 1 et 3 visés, le PCC a amorcé à une échelle micro au niveau de quelques bénéficiaires de formations y compris sur le couscous et de microcrédits une perspective d'amélioration à moyen terme de revenus[49] mais la contribution à l'impact en matière de réduction de la pauvreté et d'autonomisation de la femme n'est pas observable pour l'instant au niveau communautaire et local et encore moins au niveau régional.

Sur l'amélioration de l'application des principes de la déclaration de Paris, la mission observe que la non exécution du PCC suivant la modalité prévue d'exécution nationale et le HACT a limité l'observance de ces principes particulièrement l'appropriation et l'alignement, le programme ayant été exécuté dans les faits par les agences SNU suivant les procédures DEX. Aussi la modalité de gestion canalisée des fonds n'a pas amené les agences participantes à oeuvrer dans une optique de "unis dans l'action"; chaque agence a plus évolué de son côté avec son partenaire national et moins dans une dynamique d'ensemble, le CGP devant servir de cadre conjoint d'opérationnalisation ayant fonctionné dans le flou et sans grand pouvoir de supervision et de décision.

2.4.3- Analyse de l'impact

Nonobstant les difficultés de mesure des résultats, il est notoire au travers des entretiens, des focus group et des visites in situ que les bénéficiaires et les autorités locales dans les zones d'intervention apprécient les actions conduites principalement durant la phase 2 et qui ont des incidences réelles sur les bénéficiaires directs. L'impact du projet peut s'apprécier différemment d'une réalisation du PCC à une autre.

- *Les festivals*: sur le tableau de la valorisation du patrimoine culturel mauritanien, ils ont permis de remettre au devant des aspects de la culture mauritanienne menacés de disparition notamment la poésie, les chansons, les danses, les instruments de musique traditionnels, d'aider ainsi la population à retrouver dans une certaine mesure son identité culturelle et surtout à assurer l'appropriation de la culture traditionnelle par la jeune génération. Au plan économique les festivals ont servi à démontrer que la culture constituait un créneau pour gagner de l'argent et ont permis aux artisans de vendre des produits artisanaux[50]; ils ont induit l'émergence d'un

[48] Cf. Annexe 1, Tableau 1: Analyse performance efficacité

[49] La mission n'a pu quantifier le niveau des revenus des bénéficiaires rencontrés, ceux-ci dans leur absolue majorité ne tiennent pas de registres comptables même ceux qui ont bénéficié de la formation en gestion. Elle s'est appuyée sur le recoupement des déclarations des bénéficiaires.

[50] La mission ne dispose pas de données chiffrées pour quantifier en valeurs monétaires les retombées des festivals pour les groupes culturels et les artisans.

marché de manifestations culturelles, sponsors, publicité, développement de la communication évènementielle. Ils ont permis par ailleurs un éveil à la prise de conscience de développement des localités par des investissements privés en matière de réhabilitation et de construction des infrastructures d'accueil et publics (alimentation en eau, réhabilitation des centres médicaux, ...). En tout cela les festivals ont contribué à la réalisation de l'objectif spécifique portant sur l'émergence d'"une impulsion de l'intérêt des décideurs, des opérateurs économiques et des populations, en particulier les femmes et les jeunes, pour les industries culturelles, créatives et touristiques et le renforcement de leurs capacités en matière de gestion et de valorisation du patrimoine".

- *Les microcrédits*: sur les microcrédits, la quasi totalité des bénéficiaires rencontrés estiment que les montants[51] octroyés sont si faibles que cela n'a pu impacter significativement sur le développement de leurs activités et de leurs revenus. L'impact sur l'amélioration des conditions de vie est difficilement mesurable voire négligeable du fait que les montants donnés sont faibles et n'ont à l'évidence servi que d'appoint et loin de contribuer significativement à la réduction de la pauvreté. Cependant, la mission a relevé que certaines individualités marquent la différence surtout dans la ville de Kiffa où des artisans d'un certain âge ont déclaré qu'avec le peu de ressources obtenues (150 000 UM), ils ont pu faire des stocks de matière d'oeuvre ce qui leur a permis de produire en grande quantité durant toute une année et d'accroître leurs revenus. La mission a également rencontré un jeune photographe qui avec le crédit obtenu a renforcé ses capacités logistiques en sonorisation et caméra et aujourd'hui sa part de marché dans les reportages photos vidéo et l'animation des manifestations à Kiffa s'est accrue. A Atar, la mission a échangé avec une fédération d'associations de 400 femmes qui a obtenu un total de 800 000 UM de crédits qui leur ont permis de louer et d'équiper une place des fêtes qu'elles mettent à disposition des célébrations dans la ville et elles gagnent en net environ 180 000 UM par mois (selon leur déclaration) et offrent des emplois sur le site à des femmes à l'occasion de l'organisation desdites célébrations.
- *Les formations*: La forte demande de la formation organisée par le PCC à Kiffa et à Atar traduit l'adéquation entre cette activité et les besoins des opérateurs dans les secteurs concernés. Certains bénéficiaires qui ont eu en sus de la formation les microcrédits ont déclaré avoir valorisé les enseignements reçus dans leur travail. Cependant ceux qui n'ont pas de travail ou n'ont pas reçu de financement n'ont pu encore mettre à profit leurs formations.
- *La technologie de séchage de couscous*: la formation et la dotation des groupements féminins en équipements de technologie moderne et hygiénique de séchage et d'emballage du couscous traditionnel ont révolutionné la productivité et les techniques de production. D'une capacité de production et de séchage de 10 kg en 3 jours par la méthode traditionnelle, la technologie mise à disposition permet aux femmes de traiter 20 kg de couscous par jour avec une durée de séchage de 3h dans les fours solaires et dans des conditions d'hygiène nettement améliorées. Elles gagnent en temps et en possibilité de diversifier leurs activités avec cette réduction significative du temps de séchage. Cependant, au plan d'amélioration des revenus, la mission note que les femmes venant seulement depuis deux mois de démarrer les activités, il est difficile de quantifier l'impact sur les revenus et l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires. Toutefois, sur la base de la déclaration de certains groupements qui estiment avoir eu un gain net de 60 000 UM et en examinant les versements faits sur le livret d'épargne d'un groupement, la mission estime que ces activités sont porteuses d'un potentiel élevé d'amélioration de revenus et des conditions de vie des femmes bénéficiaires et de leur autonomisation.
- *Les centres de développement artisanal*: ils offrent l'opportunité de développement et de promotion des activités pour les artisans dans les deux régions bénéficiaires dont le souhait longtemps exprimé était de disposer d'un village artisanal qui soit un site regroupant tous les corps de métiers sur un même site. Ils serviront de modèles qui seront répliqués par le gouvernement dans toutes les régions du pays.

[51] Face à la forte demande de micro financement des acteurs des secteurs concernés, la PROCAPEC a dû se résoudre à satisfaire un maximum de demandes en accordant un peu un peu. La mission estime que cette approche n'a pas visé l'obtention des résultats escomptés mais juste la réalisation d'une activité et l'amélioration du taux d'absorption et de recouvrement. Cela a donné lieu à du saupoudrage. Dans une optique de contribuer significativement aux OMD visés à travers le développement d'activités à impact direct sur les bénéficiaires, on aurait budgétisé dès le départ beaucoup de ressources pour les lignes de microcrédit.

2.4.4- Genre

Les activités mises en oeuvre par le PCC ont pris en compte la question de genre principalement les festivals, les formations, les microcrédits et le développement des techniques de séchage du couscous traditionnel. Sur le volet microcrédit par exemple, sur les 332 bénéficiaires, 229 sont des femmes soit 69% bénéficiant de 67% des montants de prêts accordés. Les 70 bénéficiaires des formations sur le couscous sont à 100% des femmes et les 4 groupements ayant bénéficié de l'installation des équipements modernes de séchage et d'emballage du couscous sont aussi à 100% des femmes.

2.5- DURABILITE

La viabilité ou la pérennité/durabilité désigne la durabilité des résultats positifs d'un programme ou projet après la cessation du programme ou projet. Elle apprécie ainsi les perspectives et les contraintes de poursuite des activités après la fin du financement et de la durabilité des changements et de l'impact entraînés par le programme. Autrement dit, elle permet de juger de la probabilité que les avantages du programme se maintiennent à long terme.

Sur la pérennisation du PCC, la mission relève qu'au stade actuel aucune mesure significative n'est prise au niveau des officiels tant de niveau central que des WILAYA (régions) pour la pérennisation des acquis du programme. Globalement des réflexions sont en cours aussi bien au niveau du Comité Directeur National que des départements sectoriels concernés pour identifier des voies et moyens de pérennisation des acquis du programme.

Dans sa session du 29 janvier 2013[52], le CDN a recommandé: i) la mise en place d'un mécanisme de suivi et de gestion des fonds issus des microcrédits qui constitue un gage de pérennisation de cette activité qui profite à des domaines qui ont de sérieux problèmes d'accès aux financements; ii) l'organisation d'une session du CDN élargie aux départements ministériels concernés par l'activité de microcrédits pour mettre en place un mécanisme de suivi de cette activité après la fin du programme; iii) la mise en place d'un comité interministériel pour travailler sur les voies et moyens de préserver les acquis des programmes conjoints.

Plus spécifiquement sur les grandes réalisations du Programme, la mission relève:

- *les études réalisées*: le recadrage du programme en 2011 ayant conduit à une désarticulation du programme caractérisée par la mise entre parenthèses des rapports des études réalisées dont originellement les contenus devaient servir à identifier les activités à impact direct sur les bénéficiaires, la mission n'a pas une lisibilité claire de la perspective que les structures bénéficiaires de ces travaux exploitent les produits livrés; ce d'autant que certains rapports n'ont pas fait l'objet d'ateliers de validation et aucun rapport n'a fait l'objet de large diffusion. En tirant exemple du précédent projet financé par la Banque mondiale (2000-2004) dont les études n'ont pas été capitalisées sur le Pc culture, le risque reste élevé qu'à terme ces études soient passées aux oubliettes et ne servent à rien si des mesures de leur ventilation (du moins celles qui sont de qualité acceptable) ne sont prises pour leur valorisation.
- *les centres artisanaux*: les échanges avec les fédérations régionales de l'artisanat et des métiers d'Atar et de Kiffa, la Chambre nationale de l'artisanat et des métiers à Nouakchott, les autorités administratives des deux régions d'Adrar et d'Assaba, mettent en évidence une faiblesse de capacités financières des bénéficiaires et des administrations locales pour prendre en charge les dépenses récurrentes de fonctionnement de ces espaces, du moins dans l'immédiat. Aussi, les organisations d'artisans en l'occurrence les fédérations d'artisans n'étant pas encore suffisamment structurées et consolidées, ne paraissent-elles pas dans l'immédiat en mesure de prendre la responsabilité de la gestion et du fonctionnement des espaces. Toutefois, la réflexion en cours au niveau du MCIAT ne perd pas de vue de solliciter à terme une contribution financière des artisans qui opéreront sur les sites. La volonté est manifeste auprès de l'administration centrale du secteur (MCAIT) d'identifier des mécanismes de pérennisation. Il est envisagé entre autres, i) la prise en compte sur les ressources de l'Etat (budget du ministère) durant les premières années des charges récurrentes de fonctionnement des espaces artisanaux; ii) l'appui de la chambre du tourisme et de l'artisanat de Normandie (France) pour accompagner le ministère en matière de gestion des espaces de l'artisanat construits. Des entretiens avec l'UNESCO qui a facilité le partenariat entre la partie mauritanienne et la chambre du tourisme et de l'artisanat de Normandie, la

[52] Cf. Compte rendu de la réunion du 29/01/2013 du CDN

mission note que l'UNESCO reste disponible à étudier les possibilités d'accompagnement du gouvernement pour la pérennisation des résultats du projet. Elle a déjà mis à la disposition de la Mauritanie un expert international (Guy Nordmann) qui a rendu un rapport sur les mécanismes possibles de gérance des espaces artisanaux.

- *les boutiques*: la pérennisation sur cette activité ne pose pas de problème. le coût d'exploitation en l'occurrence les dépenses récurrentes de fonctionnement des boutiques seront intégrées dans les frais de fonctionnement du musée qui a en charge la gestion des boutiques. Cependant, il n'est pas exclu qu'à terme les artistes et artisans qui y séjourneront entre 6 à 12 mois payent une contribution aussi modique soit elle.
- *les séchoirs de couscous*: la mission n'a pas une lecture claire sur la perspective de durabilité de ces investissements s'il n'y a pas dans l'immédiat un appui pour consolider les réalisations. Au titre du contrat d'exécution, le CFPP assure un monitoring de 6 mois qui arrive à échéance fin mai 2013 au terme de laquelle il va faire une mise à niveau des bénéficiaires. Mais après, les groupements devront eux-mêmes payer les grosses réparations et devront faire des provisions d'amortissement pour renouveler l'équipement au bout de 2 à 3 années. Les groupements venant pour la plupart de démarrer leurs activités et n'ayant pas encore constitué un fonds de roulement substantiel, il est à craindre que des difficultés financières des grosses réparations et de renouvellement des équipements n'amènent très rapidement les femmes à abandonner ces équipements un peu fragiles pour retourner aux anciennes techniques de séchage traditionnel, ce qui serait une régression.
- *les festivals*: le gouvernement mauritanien s'est engagé depuis 2011 à soutenir ces manifestations et des promoteurs privés s'y intéressent également en tant que créneau de gain financier et de promotion culturelle.
- *les formations*: les besoins de renforcement de capacités des acteurs des secteurs sont importants et les modules de formation développés par les institutions locales sont disponibles ainsi que les formateurs. Mais la mission n'a pu obtenir d'engagement des autorités administratives locales dont les capacités financières sont limitées ni des centres de formation fonctionnant sur ressources publiques avec des mandats précis, de pouvoir poursuivre ces formations. Cela implique que seul un dispositif gouvernemental de pérennisation engagé dans une réelle dynamique de plaidoyer et de mobilisation de ressources auprès des partenaires techniques et financiers pourra soutenir et consolider les acquis du PCC et en assurer le passage à l'échelle.
- *les microcrédits*: la réflexion est en cours au niveau du CDN et des ministères concernés sur le mécanisme à mettre en place pour pérenniser cette activité de microcrédit au profit des plus démunis des secteurs cibles du PCC. La mission fait une suggestion au chapitre des recommandations sur le dispositif à mettre en place. Elle estime que dans tous les cas, il y a lieu de reconduire, dans le cadre d'un mécanisme revolving le crédit aux promoteurs qui ont bien remboursé et qui avaient une demande de fond bien supérieure à ce qui leur est accordé. Cela permettra de renforcer et de pérenniser leurs activités en vue d'obtenir un impact significatif sur le développement du business et l'amélioration des conditions de vie du promoteur. En effet, la mission a relevé qu'au plan individuel spécialement chez les bénéficiaires des microcrédits, la perspective de durabilité de leurs activités est fragile non seulement du fait que les montants reçus étaient faibles pour optimiser l'investissement mais aussi après le remboursement des prêts, certains artisans n'avaient plus de fond de roulement suffisant pour l'achat de la matière d'oeuvre nécessaire à leur production.
- *le portail internet de promotion du tourisme*: l'utilisation du site internet mis en place par le PCC n'est pas optimale voire n'a pas encore commencé et la perspective de pérennisation à terme n'est pas assez lisible. Il est vrai qu'actuellement l'ONT paye sur son budget la mise à jour et les frais d'hébergement du site mais il convient de relever qu'en 2006 l'ONT avait déjà réalisé un portail internet abandonné par la suite pour défaut de paiement de l'hébergement du site. L'optimisation de l'exploitation du site requiert la mise en oeuvre d'une série d'actions complémentaires notamment la collecte et l'actualisation de données sur le tourisme mauritanien, la communication et la promotion du site au plan national et international, le renouvellement du système d'exploitation en passant du JOOMLA 1.7 actuel au 2.7, la formation à l'interne d'un agent chargé de la mise à jour du site, de sa maintenance et de sa promotion, l'installation d'un compteur de visites. Il conviendra de mettre en lien ce site destiné au tourisme et la plate forme de vente en ligne des produits culturels et artisanaux (E-commerce) en cours de développement dans le cadre du PCC sur ressources régulières du PNUD.

3. CONCLUSIONS

La mission conclut que le PCC est assez pertinent mais dans sa réalisation il présente une performance insuffisante au plan de l'efficience et de l'efficacité et son appropriation par la partie nationale n'a pas été optimale. Le PCC a créé un bon potentiel d'impact sur les bénéficiaires à un échelon micro susceptible d'incidence au niveau communautaire et régional si des mesures hardies sont prises pour la durabilité des acquis. Pour l'instant aucune action de pérennisation n'est prise, la réflexion étant en cours chez les officiels du niveau central.

Pertinence

En effet, dans ses objectifs, le Programme conjoint "Patrimoine, Tradition et Créativité au service du développement durable de la Mauritanie" est porteur d'un grand potentiel de valorisation du patrimoine culturel mauritanien et de réduction de la pauvreté à travers l'amélioration des revenus des opérateurs culturels, de l'artisanat et du tourisme, en particulier les jeunes et les femmes. Il est assez pertinent dans son adéquation aux priorités nationales et aux besoins des bénéficiaires cibles. Mais le Programme a péché par son approche de mise en oeuvre, est victime du contexte pays dans lequel il a démarré et des limites dans sa conception. Des contraintes de deadline de la soumission du dossier à concurrence au F-OMD ont vraisemblablement conduit à une insuffisance de maturation qui se traduit par des faiblesses dans la conception du programme et la sous-estimation de nombre de facteurs telles les capacités de mise en oeuvre, les possibilités d'absorption des ressources sur une durée relativement courte avec un programme complexe ayant un nombre important d'activités à réaliser dans un secteur tout à fait nouveau et sans un dispositif de gestion suffisamment clarifié. Des réflexions approfondies en amont auraient somme toute aidé à maîtriser tous les paramètres d'exécution.

Efficacité / Efficience / Appropriation

Aussi, le changement de modalité d'exécution dans la phase de mise en oeuvre qui s'appuie sur une modalité hybride mais plus prononcée sur le DEX avec ses lourdeurs et lenteurs de procédures des agences SNU au détriment de l'exécution nationale par cash transfert plus souple et pouvant faciliter l'engagement de plusieurs activités à la fois par chaque département ministériel partenaire, a affecté le niveau de mise en oeuvre des activités et impacté sur l'efficacité et l'efficience du PCC dont les performances sont insuffisantes.

En changeant de modalité de mise en oeuvre, les agences ont manqué de mettre en place un dispositif d'opérationnalisation adaptée qui aurait été une cellule de gestion et de coordination conjointe du programme qui fusse la véritable cheville ouvrière d'exécution. Les parties prenantes semblent avoir perdu de vue dès le départ le véritable challenge que constituait la réalisation du volume de 43 activités plus ou moins complexes sur un secteur d'intervention non familier pour certaines agences et l'absorption de $ 7.5 millions sur une période courte de 3 ans, autrement on aurait évité de l'enfermer dans les faits dans une modalité de procédures lourdes et lentes avec des délais incompressibles telles les procédures des agences SNU qui ont limité par ailleurs l'appropriation nationale du programme.

Aussi, l'absence de lisibilité dans la stratégie d'exécution des activités et notamment dans le séquençage des activités dans une optique d'optimisation en retenant une ou deux études prioritaires à réaliser rapidement afin d'identifier les activités à impact direct sur les bénéficiaires à conduire très tôt tout en poursuivant les autres études d'analyse du secteur non immédiatement urgentes, a-t-elle affecté le niveau d'exécution des activités. En optant pour la réalisation de toutes les études avant d'entreprendre les activités susceptibles de contribuer à la réalisation des OMD visés (1 et 3) alors que l'horizon temporel est réduit, les organes de pilotage et de coordination opérationnelle dont les dysfonctionnements ont eu aussi d'incidence sur le PCC, ont commis une erreur stratégique qui a impacté sur l'efficacité du programme; les produits ayant été réalisés à minima n'ont pu aider à obtenir les effets escomptés. Bien connaître les besoins du secteur dans le pays pour mieux cibler les interventions et les bénéficiaires a certainement du sens et de la cohérence logique, mais il eût fallu intégrer d'autres paramètres notamment les capacités d'absorption et la durée contractuelle de 3 ans pour l'exécution du programme.

Le PCC, de toute évidence n'a pas été mis en oeuvre, coordonné et géré dans une optique de résultats, tout le focus étant mis sur la réalisation des activités et l'absorption des ressources et on a perdu de vue les produits et les effets à réaliser.

Impact

Toutefois, de par les réalisations des activités sur la deuxième phase du PCC marquées par les actions à impact direct sur les bénéficiaires, la mission note que le PCC a créé une grande dynamique d'espérance en matière d'amélioration de revenus sur les secteurs cibles à travers les activités de formations, de microcrédits, de couscous traditionnel et de développement des espaces artisanaux. La perspective reste bonne de faire évoluer les impacts relevés au niveau micro vers des impacts communautaires et régionaux en matière de réduction de la pauvreté.

Pérennisation /durabilité

Mais cela nécessite que la dynamique créée par le PCC soit soutenue et entretenue pour garantir la durabilité des acquis, laquelle durabilité n'est pas assez lisible ou est plus ou moins fragile pour le moment. A cette fin, il reste essentiel que le gouvernement mauritanien examine avec ses partenaires techniques et financiers la possibilité de financement d'un projet complémentaire de réduction de la pauvreté dans les secteurs de l'artisanat et de la culture pour la poursuite et la consolidation des activités intégrées de renforcement des capacités des jeunes promoteurs culturels et des artisans, de financement de microcrédits et d'appui-accompagnement non financier pour satisfaire la forte demande surtout parmi les jeunes déscolarisés, les femmes et les artisans qui ont besoin de fonds de roulement pour l'achat de la matière d'oeuvre.

4. LEÇONS APPRISES

- Sur le mécanisme de financement du PCC, la modalité de gestion canalisée des fonds induisant une exécution parallèle du programme par les agences et leurs partenaires nationaux n'a pas aidé véritablement à traduire en acte le concept de "unis dans l'action" et le delivery commun. Chaque agence a plus ou moins travaillé dans son coin. Pour encourager les agences SNU en Mauritanie qui, de toute évidence, ont des efforts à faire en matière de l'exécution conjointe et du delivery commun[53], la modalité de gestion groupée des fonds nous paraît plus indiquée.
- La modalité d'exécution directe par les agences compte tenu de la lourdeur et lenteur des procédures n'est pas appropriée pour des programmes aussi denses que le PCC, ni pour des contextes visant l'application des principes de la déclaration de Paris. La modalité d'exécution nationale paraît plus indiquée en raison de sa souplesse, des opportunités d'appropriation nationale et de renforcement des capacités qu'elle offre. Il reste indispensable que l'identification de la modalité d'exécution reste adéquate avec l'ampleur des tâches et le dimensionnement du programme. Sur le PCC tout le monde a vu l'ampleur des activités, le volume de financement à absorber en 3 ans mais on a laissé le navire buter sur le rocher des procédures DEX.
- La clarification des rôles et des responsabilités des organes de pilotage et de gestion, des acteurs en particulier le CDN, le CGP, l'agence chef de file ainsi que la clarification du leadership parmi les structures nationales sont des facteurs de succès pour la mise en oeuvre des programmes conjoints. Il est important de fixer le champ de complémentarité et de collaboration entre le CDN et le CGP pour optimiser le pilotage et la gestion du programme. Les descriptions type des attributions du CGP et du CDN par le secrétariat du F-OMD nécessitent d'être revisitées de sorte que les fonctions opérationnelles comme par exemple la validation de plan de travail qui sont dans les attributions du CDN soient transférées au CGP afin que le CDN reste pleinement sur des fonctions stratégiques. Par ailleurs il reste important de clarifier et préciser le rôle de "gestion des ressources" figurant dans les attributions du CGP pour éviter les conflits de compétence avec les agences SNU qui, au titre de la modalité de gestion canalisée des fonds, ont la responsabilité programmatique et financière des ressources allouées.
- Les attributions de l'Unité de coordination des PC nécessitent d'être renforcées vis-à-vis des Pc de sorte à la responsabiliser davantage dans l'exécution des Pc. L'Unité devra être plus professionnelle en documentant les décisions du CDN et du Coordonnateur résident auprès desquels elle devra faire office de conseiller technique et ayant une lecture proactive du pilotage des Pc.
- Veiller à assurer la pleine exécution des dispositions du PRODOC ou recadrer à temps de façon concertée les clauses contractuelles des Pc est une exigence à respecter; en sériant l'exécution des dispositions alors que l'ensemble du dispositif obéit à une cohérence intrinsèque, on augmente les chances d'échec; les agences SNU en prenant l'option du DEX sans en informer la partie nationale ont engendré une confusion dans la conduite du programme qui a buté sur des procédures lourdes et lentes.
- Le processus compétitif d'élaboration des Pc à financement du F-OMD a vraisemblablement limité le temps de maturation du programme dont certains aspects de mise en oeuvre ne semblent pas avoir été suffisamment approfondis. Il reste aussi important que dans les processus de conception, toutes les expertises au sein des

[53] Tous les programmes conjoints SNU en Mauritanie ont été par le passé exécutés en mode de gestion parallèle.

agences, ici les expertises de suivi-évaluation axés sur les résultats et celles de lutte contre la pauvreté, soient mises à contribution de sorte à s'assurer de la pertinence et de la faisabilité des modalités d'exécution que l'on choisit et leurs incidences sur les résultats.

- L'analyse constamment des risques identifiés et la mise en oeuvre de mesures de leur mitigation restent une priorité à ne pas sous estimer dans l'exécution des programmes.
- Les expériences pilotes conduites par le projet en matière de formation, de microcrédit et de technologie de séchage du couscous traditionnel nécessitent d'être capitalisées en tant qu'elles sont porteuses d'un grand potentiel de réduction de la pauvreté par le développement de l'emploi, l'amélioration des revenus et à terme des conditions de vie des femmes dans les zones cibles.
- La communication est un facteur d'efficacité et d'efficience du programme qu'il convient d'entretenir et d'optimiser surtout sur des programmes pilotes relativement complexes comme le PCC.
- L'utilisation des structures étatiques notamment les institutions publiques de formation et de perfectionnement professionnel constitue un gage de pérennisation en ce sens que cela facilite le suivi ex post des formés et garantit la réplication de la formation par l'Etat au profit d'autres bénéficiaires après le projet.

5. RECOMMANDATIONS

A- relatives à la pérennisation:

- Consolider et passer à l'échelle les succès des activités pilotes du PCC notamment les formations des acteurs de base dans les secteurs de l'artisanat, du tourisme et de la culture, le micro-financement, le développement de la technologie de séchage et d'emballage du couscous traditionnel mauritanien et le renforcement des capacités des espaces de l'artisanat.
- Relancer sous un mécanisme revolving à des conditions plus souples et plus adaptées aux acteurs les plus démunis des secteurs concernés les montants des deux lignes de crédits recouvrés par la PROCAPEC et le montant de la troisième ligne de microcrédit que le PNUD n'a pu encore engager à la date de l'évaluation finale. A cette fin, mettre en place un Comité interministériel d'administration des lignes de crédit qui sélectionnera des IMF de proximité (y compris les CAPEC, les CDD, les ONG, ...) dans les régions bénéficiaires avec lesquelles il signera des conventions. Ce Comité interministériel sera composé du MCJS, du MCIAT et du Ministère des finances, Président.
- Renforcer les lignes de crédit par des ressources publiques avec constitution de fond de garantie pour permettre aux IMF de couvrir les risques afin de leur permettre d'accorder des prêts à des conditions adaptées aux pauvres des secteurs cibles.
- Vulgariser la technologie de séchage et d'emballage du couscous traditionnel auprès des groupements féminins et accorder des crédits aux groupements pour l'acquisition des séchoirs.
- Adopter une approche intégrée en accompagnant les microcrédits i) d'activités de renforcement des capacités (mise à niveau des bénéficiaires dans les spécialités techniques et la gestion financière) assurées par le Centre et le Lycée de formation professionnelle de Kiffa et d'Atar et ii) d'un service d'appui-conseils aux bénéficiaires pour garantir la rentabilisation de leurs investissements; ce service d'appui devra être assuré par les structures régionales déconcentrées du MCJS et du MCIAT dont les capacités devront être renforcées par la mise à disposition d'un analyste de projet même si formé sur le tas ou sous traité à des ONG de proximité.
- Le Comité interministériel pour les crédits sera responsable de la pérennisation de l'ensemble de ces activités et devra être habilité avec l'appui du MAED à faire le plaidoyer auprès du gouvernement et des partenaires techniques et financiers pour mobiliser des ressources afin que le maximum d'acteurs cibles soient aidés à sortir de la pauvreté grâce à leurs produits culturels, artisanaux et touristiques.
- Le Comité interministériel pour les crédits sera également responsable du suivi des activités engagées mais non encore réalisées par le PNUD (formations de 300 bénéficiaires et 3ème ligne de microcrédit) et du suivi de l'achèvement des travaux du centre artisanal d'Atar en lien avec l'UNESCO et la Direction de l'artisanat et des métiers.
- Les agences SNU impliquées devraient examiner les possibilités d'accompagner l'Etat mauritanien dans le processus de pérennisation et appuyer le gouvernement dans la mobilisation de ressources pour soutenir le secteur.
- Vu l'engouement auprès des bénéficiaires créé par ces activités pilotes qui se traduit par une demande forte de renforcement de capacités avec microcrédits pour monter de petits projets porteurs sur les secteurs concernés et compte tenu du potentiel d'amélioration de revenus pour les jeunes et les femmes démontré à une petite échelle par les actions menées par le Pc Culture notamment à Kiffa où avec de petits moyens des artisans ont

pu développer leurs activités et générer des revenus, la mission recommande au gouvernement mauritanien d'examiner avec ses partenaires techniques et financiers la possibilité de financement d'un projet complémentaire de réduction de la pauvreté (d'une durée de 2 ans) dans le secteur de l'artisanat et de la culture pour couvrir la très forte demande des jeunes et des femmes en matière d'AGR à travers la formation à la carte et les microcrédits y compris la consolidation des acquis sur le couscous traditionnel.

- A terme des mesures appropriées devront être prises pour assurer l'autofinancement et l'autogestion des espaces artisanaux par les artisans eux-mêmes. L'appui en subvention de l'Etat est sans doute d'un appoint essentiel sur les premières années, mais il faudra agir en matière de renforcement des capacités des fédérations régionales des artisans aux plans institutionnel, organisationnel/structuration, formations, information et sensibilisation pour que les artisans prennent eux-mêmes en main la gestion et l'exploitation de ces espaces de développement et de promotion de leurs affaires. Pour la gestion des centres, un Comité d'administration composé de représentants du WALI, de la direction régionale de l'artisanat et de la fédération régionale des artisans pourra être mis en place devant qui répondra un Comité de gestion de l'espace composé essentiellement des artisans eux-mêmes. Cela traduira une réelle appropriation des infrastructures et leur valorisation par les bénéficiaires. En outre, le MCIAT devra poursuivre le plaidoyer auprès du gouvernement et des partenaires techniques et financiers pour la construction des modules complémentaires et des hangars pour qu'un maximum d'artisans puissent s'installer et produire sur le site. Sur l'achèvement du centre d'Atar, l'UNESCO devra transférer à la Direction de l'artisanat et des métiers les responsabilités pleines de suivi de l'entrepreneur pour l'achèvement des travaux.

B- relatives à des projets similaires:

- Sur des projets similaires à l'avenir, encourager l'exécution nationale (plus conforme à la déclaration de Paris) pour optimiser l'appropriation nationale et le mécanisme de pérennisation en rendant effective l'approche HACT avec si de besoin le renforcement des capacités des structures bénéficiaires; ceci a l'avantage de rendre plus souple l'exécution et de gagner en célérité en se passant de la lourdeur et de la lenteur des procédures des agences SNU.
- Clarifier les rôles et les responsabilités des organes de pilotage et de gestion et leurs interactions. Limiter le CDN dans les fonctions stratégiques et accroître les responsabilités du CGP dans la coordination opérationnelle, programmatique et du monitoring. Il sera indiqué de donner la possibilité au CGP d'interpeler les agences et les structures d'Etat impliquées et ce même si la modalité de gestion des fonds canalisée laisse la responsabilité programmatique et financière aux agences et à leurs vis-à-vis nationaux.
- Décentraliser le dispositif de gestion des programmes en impliquant et responsabilisant mieux le niveau régional notamment l'autorité administrative locale et les services déconcentrés; renforcer la coordination intersectorielle et clarifier la tutelle du programme;
- L'Unité de coordination des Programmes conjoints en tant que service technique d'appui au Coordonnateur résident et au CDN devra jouer un rôle plus technique dans le suivi-accompagnement des Pc et non se limiter au simple reporting. Elle devra être revêtue de l'autorité de conseil technique des Pc et émettre des avis techniques dans la conduite des programmes, bien sûr sans se substituer aux agences et aux partenaires nationaux.
- Faire plus attention aux risques identifiés et prendre les mesures de mitigation de ces risques pour éviter leur survenue.
- Renforcer les capacités des acteurs directs de mise en oeuvre sur la gestion axée sur les résultats et veiller à ce que l'exécution soit constamment tournée vers la réalisation des produits et des effets escomptés. Cela implique d'élaborer, de renforcer et opérationnaliser le système de suivi-évaluation du Pc à travers la collecte et l'analyse régulières des données et la production des tableaux de bord des indicateurs pour permettre aux organes de décision d'avoir la lisibilité sur les progrès réalisés et anticiper sur les difficultés.
- Sur des programmes similaires, budgétiser à l'avenir une contrepartie nationale sur les ressources publiques pour soutenir le fonctionnement des structures étatiques chargées de l'exécution.
- Pour assurer la gestion des connaissances et capitaliser sur le PCC, envisager au niveau du bureau du Coordonnateur résident la mise en place d'une base de données pour archiver la documentation produite par le PCC spécialement les rapports des études réalisées.
- Le secrétariat du F-OMD devra veiller après validation des notes conceptuelles à prêter une assistance technique aux pays pour la préparation du PRODOC de sorte à permettre aux parties prenantes de mûrir le Programme dans toutes ses dimensions et proposer un document plus élaboré.

6. ANNEXES

ANNEXE 1: TABLEAUX DE LA SITUATION DE REALISATION DES RESULTATS ET DES ACTIVITES

TABLEAU 1: ANALYSE DE PERFORMANCE EFFICACITE

SUR LA BASE DU CADRE DE RESULTAT REVU APRES L'EVALUATION A MI-PARCOURS

EFFETS/PRODUITS	INDICATEURS	BASELINE	TARGET	REALISATION	% DE REALISATION	OBSERVATION
Effet Programme conjoint: Réduction de la pauvreté et autonomisation des femmes et des jeunes à travers l'augmentation du nombre de femmes et de jeunes travaillant dans les secteurs de la culture de l'artisanat et du tourisme	% de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté	42%	35%	-		
	% de salariés du secteur non agricole qui sont des femmes	15%	Non déterminé	-		
Effet1: L'état du potentiel de développement des produits et services culturels est identifié et les modalités d'intervention et de coordination sont définies, expérimentées et prennent en compte la dimension genre.	L'impact des valeurs culturelles sur le développement est connu, les mécanismes de coordination sont opérationnels et des actions pilotes sont entreprises	L'impact des valeurs culturelles sur le développement est peu connu, les mécanismes de coordination inexistants et aucune action pilote n'est entreprise	L'analyse de l'impact des valeurs culturelles sur le développement est réalisée, les mécanismes de coordination opérationnels et **3** actions pilotes réalisées	Des études portant sur l'état des lieux des traditions et sur l'analyse du potentiel de développement ont été réalisées. Aucune action pilote n'est conduite		L'indicateur étant qualitatif, il est difficile pour le consultant de conclure que la seule réalisation des études dont quelques unes sont validées en atelier a permis de réaliser cet effet; et ce d'autant que les études n'ont pas été diffusées et même pas exploitées de façon optimale dans la suite du projet et aucune des actions pilotes prévues n'est concrétisée. On peut néanmoins admettre qu'il y a là un début de dépoussiérage pour un travail continu sur la connaissance des valeurs culturelles et traditions en Mauritanie
	% de la contribution des activités liées au secteur de la culture et au tourisme culturel au Produit Intérieur Brut (PIB)	11,4%	11,**6**%	11,8%		Le PIB de 11,8% est le taux à prix constant de l'année 2012 pour le secteur Commerce, Restaurant, Hôtel. Le PIB désagrégé pour secteur artisanat, culture et tourisme n'est pas disponible
PRODUIT 1: Le potentiel de développement des produits et services culturels et touristiques existants dans les zones d'intervention du programme est analysé et les données statistiques sont rendues disponibles.	Données sensibles au genre et relatives à la production et à la consommation des services et des biens culturels disponibles et mises à jour	Inexistence de données	Données disponibles et mises à jour régulièrement	Données disponibles		Les données sont disponibles mais non encore exploitées
	Système intégré de pilotage de suivi et d'évaluation du programme	Inexistence de système de suivi	Système de SE existe et fonctionne	Document de système de suivi évaluation disponible mais non fonctionnel		Document de système de suivi évaluation disponible mais non exploité, non opérationnalisé. L'indicateur est sans rapport avec le produit.
PRODUIT 2: Des projets porteurs, articulant industries créatives et tourisme culturel et naturel pour la lutte contre la pauvreté et valorisant la diversité culturelle sont réalisés prioritairement au profit des femmes et des jeunes dans les zones d'intervention du programme	Nombre de projets pilotes ciblant en particulier les femmes et les jeunes réalisés, d'ici 2011, dans les zones d'intervention	Inexistence de projets pilotes	4 projets pilotes réalisés et évalués	Aucun projet n'est réalisé		L'activité concourant à ce produit s'est limitée à la réalisation de l'étude d'identification des projets
	Nombre de structures légères d'hébergement dans les zones d'intervention du programme ayant bénéficié d'un appui pour le renforcement de leurs capacités et qualité d'accueil	Faibles capacités et qualité d'accueil des structures de tourisme	30 structures bénéficient de renforcement de capacités	0		La réalisation de l'activité contribuant à ce produit s'est limitée à l'étude d'identification des sites et des partenaires. Néanmoins sous le produit 4 "des activités génératrices de revenus dans le secteur du tourisme culturel et naturel particulièrement au profit des femmes, et jeunes son développées", cinquante trois (53) promoteurs dans le secteur du tourisme ont bénéficié de micro financement allant de 100 000 à 700 000 UM[54]
		Institutions fournissant peu d'information et ne générant aucun revenu à partir du patrimoine culturel	Le Musée national, et le centre d'interprétation de Chinguetti fournissent une information aux visiteurs et génèrent des revenus par l'offre des dérivés du patrimoine culturel national			La cible ne comporte pas d'indicateur

[54] source: PROCAPEC, situation au 30 avril 2013

EFFETS/PRODUITS	INDICATEURS	BASELINE	TARGET	REALISATION	% DE REALISATION	OBSERVATION
Effet 2: Les capacités nationales à créer et à promouvoir des entreprises culturelles sont renforcées	Nombre d'emplois de personnel qualifié, particulièrement pour les femmes et les jeunes, générés par les entreprises culturelles	Nombre limité d'emplois qualifiés générés par le secteur, particulièrement pour les femmes et les jeunes	Accroissement du pourcentage des emplois qualifiés, particulièrement pour les femmes et les jeunes, par rapport au niveau actuel	_		La cible fixée est vague et n'a pas un niveau spécifiquement défini à atteindre; problème de cohérence entre l'intitulé de l'indicateur en nombre et la cible en %.
	Volume financier généré par les établissements par le secteur	Faiblesse des ressources financière générée par les établissements actifs dans le secteur de la culture	Augmentation du % de contribution du secteur au PIB	-		Cible de l'indicateur en répétition cf 2ème indicateur effet 1 ; il eut fallu prendre comme cible le taux d'accroissement du chiffre d'affaires des établissements. Le PIB désagrégé pour secteur artisanat, culture et tourisme n'est pas disponible
PRODUIT 3 : Des formations répondant aux besoins des intervenants dans les secteurs de la culture, de l'artisanat et du tourisme sont disponibles et mises en œuvre	Existence d´ici 2011, d'un diagnostic sensible au genre des besoins en formation	- Faible connaissance des besoins	- Besoins connus	Diagnostic réalisé et besoins identifiés		
	Niveau des compétences des intervenants en matière de gestion et de préservation du patrimoine : - Modules de formations appropriées disponibles - Nombre d'acteurs/ institutions ayant bénéficié des activités de formation et domaines de formation	- Absence modules appropriés	- Modules disponibles et testés - Formations réalisées pour au moins 30 acteurs et 5 institutions	-Modules élaborés (cf. activité 10) - 530 bénéficiaires cibles formés dans les domaines de hygiène, accueil, gestion, organisation, teinture, couture, anglais, espagnol; - 60 bénéficiaires formés dans l'activité de production et commercialisation du couscous traditionnel mauritanien		
	- Nombre d'acteurs du secteur de la culture, du tourisme et de l'artisanat formées dans le domaine TIC - Portails de promotion des biens et services culturels à jour et opérationnel	-Peu d'entreprises du secteur formées aux TIC -Inexistence d'un portail opérationnel spécifique pour la promotion des biens et services culturels niveau	-50% des acteurs dans les zones du projet formés dans l'utilisation des TIC - Existence d'un Portail Web opérationnel pour la promotion des biens et services culturels	- 20 artisans formés - Portail internet élaboré et disponible au sein de l'ONT - Plate forme de commerce en ligne en cours de réalisation		La cible de 50% des acteurs dans les zones du projet formés dans l'utilisation des TIC est trop ambitieuse et irréaliste. Inadéquation entre l'indicateur formulé en nombre et la cible en % Le Portail internet est élaboré et disponibilisé au sein de l'ONT mais il est sous exploité ou en phase de démarrage, un comité étant mis en place pour réfléchir sur les mécanismes d'exploitation.
PRODUIT 4 Des activités génératrices de revenus dans le secteur du tourisme culturel et naturel particulièrement au profit des femmes et des jeunes, sont développées	-Nombre d'AGR dans le domaine du patrimoine culturel, de l'artisanat et du tourisme culturel et naturel créées	très peu d'AGR dans le domaine du patrimoine culturel, de l'artisanat et du tourisme culturel et naturel	-Au moins 4 AGR dans le domaine du patrimoine culturel, de l'artisanat et du tourisme culturel et naturel sont créées et fonctionnelles	-		Les microcrédits faits par PROCAPEC n'ont pas concerné de nouvelles activités à créer mais essentiellement des AGR existant
	Nombre de trésors humains vivants proclamés	??	??	0		
	Mécanismes de financements existent	Aucun système de financement spécifique d'activités culturelles n'est disponible	- Mécanisme de financement existe et fonctionne	MORABAHA mis en oeuvre par PROCAPEC		Le MORABAHA est un produit islamique qui consiste à ne pas donner de l'argent liquide mais à livrer des produits en nature équivalent à la valeur monétaire du crédit demandé.
	Nombre de bénéficiaires de financements	- peu d'acteurs dans le secteur du tourisme, de l'artisanat et de la culture bénéficient de financements	- 150 bénéficiaires	332 bénéficiaires dont 69% de femmes		

EFFETS/PRODUITS	INDICATEURS	BASELINE	TARGET	REALISATION	% DE REALISATION	OBSERVATION
Effet 3: Les capacités de gestion, de conservation et de valorisation du patrimoine culturel sont renforcés au niveau national et local	Evolution des mentalités pour une prise en compte de la culture et du tourisme culturel dans le développement	des mentalités et traditions entravent la prise en compte de la culture et du tourisme culturel comme vecteurs de développement	Des outils de sensibilisation pour les changements de mentalités sont élaborés et testés	-		Inadéquation entre l'indicateur et la cible; l'intitulé de la cible est celui d'un produit et non d'un effet; il ne traduit pas un changement transformationnel escompté et encore moins de changement de mentalité.
	Nombre de stratégies sectorielles développées et prenant en compte le lien entre culture et développement	peu de stratégies nationales développées alliant culture et développement	Trois (3) stratégies nationales développées qui tiennent compte de la culture comme vecteur de développement	Un (1) Draft de stratégie culturelle est disponible		
	Un environnement institutionnel et social favorable au développement du patrimoine culturel et naturel est créé	Faible capacités de gestion et de promotion du patrimoine culturel et naturel	Un projet de politique intégrée de développement culturel est élaboré	-		Cette cible n'est pas cohérente avec l'indicateur de l'effet et ne traduit aucun changement transformationnel; cette cible est plutôt indiquée pour le produit 5
PRODUIT 5 : Des politiques nationales intégrées, sensibles au genre et axées sur les OMD, liant culture artisanat tourisme et développement, sont élaborées et les capacités des institutions nationales renforcées pour leur mise en œuvre.	Niveau de connaissance chez les acteurs, les décideurs et les bénéficiaires du programme, sur l'impact des valeurs culturelles sur le développement dans les zones d'intervention du programme.	la faible connaissance sur le potentiel de développement que recèle la culture	Des connaissances et outils contribuent au changement de mentalités pour tirer un meilleur profit du potentiel culturel	-		
	Nombre de documents de politiques dans les domaines de la culture de l'artisanat et du tourisme pour un développement en rapport avec les OMD	les stratégies des différents secteurs nécessitant développement ou actualisation	Trois documents de politique sont disponibles	0		
PRODUIT 6 Des manifestations interculturelles servant de produits touristiques ayant un fort potentiel de développement dans les zones d'intervention du programme, sont promues et soutenues	-Nombre de manifestations culturelles organisées	Très peu de manifestations culturelles organisées	-Au moins 3 manifestations culturelles d'envergure organisées à Atar, Kiffa, Boghé, Borat et Nouakchott	8 festivals organisés		
	-Nombre de produits dérivés Réalisés	Rareté de produits dérivés de Qualité	Au moins 3 gammes de produits dérivés réalisées	CD, DVD et films réalisés sur les festivals		
	-Nombre d'exposants et de produits exposés	Nombre d'exposants et de produits exposés limités	300 exposants et 90 produits exposés	Un millier d'exposants et plus d'une centaine de produits exposés au cours des 8 festivals organisés		
	-Nombre de pôles d'excellence développés et de potentiels identifiés	Absence de pôles	Au moins 2 pôles développés	0		

Tableau 2: SITUATION DE LEXECUTION DES ACTIVITES DU PROGRAMME

SUR LA BASE DU CADRE DE RESULTAT REVU APRES L'EVALUATION A MI-PARCOURS

PRODUITS /INDICATEURS	ACTIVITES	REALISATION DES ACTIVITES		OBSERVATIONS DE LA MISSION	AGENCE SNU RESPONSABLE	MINISTERE PARTENAIRE DE MISE EN OEUVRE
		REALISATION	% DE REALISATION DES ACTIVITES[55]			
Produit 1: Le potentiel de développement des produits et services culturels et touristiques existants dans les zones d'intervention du programme est analysé et les données statistiques sont rendues disponibles.	1- Collecte de données statistiques sensibles au genre sur la production et la consommation de biens et services culturels et réalisation d'une base de données. (ancienne 6)	L'étude est réalisée durant la phase 1 et a fait l'objet par la suite de validation par un atelier et le rapport est mis à la disposition du gouvernement; mais la base de données n'est pas réalisée	60%	Les données rendues disponibles par l'étude devaient servir à la mise en place d'une base de données durant la phase 2 mais l'activité n'a pas été retenue par le secrétariat F-OMD pour financement sur la phase 2.	UNFPA	MCJS
	2- Mise au point d'un système de suivi évaluation prenant en compte la dimension genre servant au pilotage du programme (ancienne 7)	Le document de système de suivi-évaluation a été élaboré mais n'a pas été opérationnalisé	40%	Le document serait diffusé auprès des parties prenantes mais n'a été aucunement exploité pour le suivi du Pc; Par ailleurs la mission observe que le lien entre cette activité et le produit à la réalisation duquel il contribue n'est pas pertinent.	UNFPA	MCJS
	3- Identification des opérateurs et partenaires potentiels, évaluation de leurs capacités techniques pour la mise en œuvre du plan d'action et réalisation d'une étude de marché (ancienne 5)	- Etude d'identification des opérateurs et partenaires réalisée; - Plan d'action non élaboré; - Etude de marché non réalisée	40%	L'élaboration et la mise en oeuvre du plan d'action et la réalisation de l'étude de marché n'ont pas été retenus pour financement par le secrétariat F-OMD sur la phase 2	UNFPA	MCAT
	4- Définition et expérimentation d'une méthodologie et d'un plan d'action pour la réalisation de la cartographie et l'inventaire du patrimoine culturel de la Mauritanie, y compris les aspects de patrimoine vivant (poésie, arts du conte, musique, danse, folklore, savoir faire originaux, gastronomie etc.) (ancienne 26)	- Etude réalisée: document d'orientation stratégique disponible; - Formation d'une vingtaine de cadres formés sur le SIG et le Patrimoine; - Equipements informatique et d'enregistrement livrés à la Direction du Patrimoine	70%	La phase d'application/expérimentation des apprenants sur le terrain n'a pas été réalisée, le secrétariat F-OMD n'ayant pas financé la suite de l'activité	UNESCO	MCJS

[55] L'estimation du taux d'exécution est faite par le consultant, les Directeurs des ministères impliqués présents au CGP et les chargés du programme au sein des agences SNU concernées en rapportant ce qui est achevé sur l'ensemble des sous-activités prévues au titre de l'activité en objet.

PRODUITS /INDICATEURS	ACTIVITES	REALISATION DES ACTIVITES		OBSERVATIONS DE LA MISSION	AGENCE SNU RESPONSABLE	MINISTERE PARTENAIRE DE MISE EN OEUVRE
		REALISATION	% DE REALISATION DES ACTIVITES			
Produit 2: Des projets porteurs, articulant industries créatives et tourisme culturel et naturel pour la lutte contre la pauvreté et valorisant la diversité culturelle sont réalisés prioritairement au profit des femmes et des jeunes dans les zones d'intervention du programme	5- Expérimentation de formules de soutien et d'amélioration de structures légères d'hébergement et de restauration gérées par les promoteurs particulièrement les femmes et les jeunes (ancienne 8)	Etude d'identification des sites et des partenaires nécessitant un soutien réalisée et documents de 4 projets disponibles	40%	La suite de cette activité qui devait connaître la mise en oeuvre des appuis aux promoteurs n'a pas été financée sur la phase 2	UNDP	MCAT
	6- Conduite et coordination de projets novateurs dont l'un au moins sur un site du patrimoine mondial, et s'appuyant par exemple sur un ou des festivals (de théâtre, poésie, danses, musique traditionnels, cinéma), ainsi que sur des expositions de produits artisanaux caractéristiques (Nouakchott, Chinguetty, Boghé, Banc d'Arguin) (ancienne 9).	Etude d'identification des projets réalisée et documents de 4 projets disponibles	20%	La suite consistant à mettre en oeuvre les 4 projets proposés par l'étude parallèlement aux festivals n'a pas été financée.	UNFPA	MCAT
	7- Appui au département de l'artisanat pour la mise en place d'espaces de promotion et de commercialisation de l'artisanat.	Aménagement d'un espace pour servir de noyau au village artisanal à Attar (2 ha) et Kiffa (1 ha)	80%	Site réceptionné et inauguré à Kiffa par le ministre en avril 2013; Sur le Site d'Attar, les travaux au stade de gros oeuvre sont à l'arrêt au moment de l'évaluation finale; le consultant n'a pu rencontré l'entrepreneur in situ pour recevoir des explications sur la situation du chantier et l'échéance de livraison	UNESCO	MCAT
	8- Appui au musée national de Nouakchott pour la création d'un espace vente de produits dérivés du patrimoine culturel mauritanien.	Construction et équipement de 10 boutiques de vente de produits du patrimoine culturel au Musée de Nouakchott	90%	La réception provisoire des ouvrages a été prononcée; le travail restant concernent l'installation des équipements au moment de l'évaluation finale; il subsiste des difficultés avec le fournisseur d'équipements qui traîneraient l'achèvement des travaux	UNESCO	MCJS
	9- Appui à la création et au fonctionnement d'un centre d'interprétation dans les locaux de l'ancienne maison du livre à Chinguetti (ancienne 32)	- Etude réalisée; - Création et fonctionnement non effectifs	40%	La création du centre n'a pas été effective; financement non accordé à la phase 2	UNESCO	MCJS

PRODUITS /INDICATEURS	ACTIVITES	REALISATION DES ACTIVITES		OBSERVATIONS DE LA MISSION	AGENCE SNU RESPONSABLE	MINISTERE PARTENAIRE DE MISE EN OEUVRE
		REALISATION	% DE REALISATION DES ACTIVITES			
PRODUIT 3 : Des formations répondant aux besoins des intervenants dans les secteurs de la culture, de l'artisanat et du tourisme sont disponibles et mises en oeuvre.	10- Identification participative des besoins de formation (gestion, accueil, hygiène, cuisine, …) (ancienne 13)	Etude réalisée	100%		UNDP	MCJS
	11- Elaboration de modules de formations ciblées dans le domaine du tourisme de l'artisanat et de la culture dans les centres de formation professionnelle (ancienne 14)	Etude non réalisée	0%	Activité non financée sur la phase 2	UNDP	MCAT
	12- Renforcement des capacités de la chambre nationale de l'artisanat et des métiers et des fédérations régionales de la fédération nationale du tourisme à offrir des services appropriés pour le développement d'entreprises culturelles et touristiques (information, gestion, organisation, accès au financement et au marché, conseils juridiques te fiscaux…) (ancienne 11)	Non réalisée	0%	Activité non financée sur la phase 2	UNDP	MCAT
	13- Renforcement des capacités des opérateurs culturels, femmes ou jeunes, par des formations appropriées pour la promotion d'entreprises culturelles ou d'activités génératrices de revenus (arts plastiques, théâtre, espaces multiculturels…) (ancienne 12)	Non réalisée	0%	Activité non financée sur la phase 2	UNDP	MCAT
	14- Définition des programmes de formation dans les domaines prioritaires en rapport avec le tourisme culturel (ancienne 15)	Etude réalisée	100%		UNESCO	MCJS
	15- Formation des cadres des départements de la culture, de l'artisanat et du tourisme et des acteurs nationaux dans les techniques de programmation, de suivi et d'évaluation de programmes et de projets (ancienne 16 bis)	Formation réalisée	100%		UNESCO	MCJS
	16- Réalisation de deux opérations démonstratives pour la mise des TIC au service des entreprises culturelles et touristiques dont la création d'un site Web.(ancienne 17)	- Mise en place d'une plate forme de commerce en ligne (E-commerce) en cours	50%	Le projet de E-commerce pour les produits artisanaux est financé sur les ressources propres du PNUD et non par le MDG Fund	UNDP	MCAT
	17- Formation dans le domaine des TIC au profit des acteurs et promoteurs cibles	20 artisans participants aux foires internationales ont été initiés à l'utilisation de l'outil informatique, la création d'adresses internet, la navigation sur le web, la création de blogs spot	100%	Les participants à la fin de la formation ont créé leurs blogs et certains ont fait élaborer des sites web pour la vente de leurs produits.	UNDP	MCAT

PRODUITS /INDICATEURS	ACTIVITES	REALISATION DES ACTIVITES		OBSERVATIONS DE LA MISSION	AGENCE SNU RESPONSABLE	MINISTERE PARTENAIRE DE MISE EN OEUVRE
		REALISATION	% DE REALISATION DES ACTIVITES			
PRODUIT 4 **Des activités génératrices de revenus dans le secteur du tourisme culturel et naturel particulièrement au profit des femmes et des jeunes, sont développées**	18- Appui à la protection et à la valorisation des Mahadras et des manuscrits anciens par le développement de produits culturels et artisanaux commercialisables (ancienne 36)	Etude réalisée: documents de projets disponibles	30%	Les projets identifiés pour soutenir les Mahadras n'ont pas été mis en oeuvre, la suite de l'activité n'ayant pas été financée sur la phase 2.	UNESCO	MCJS
	19- Appui au développement du système national de trésors humains vivants (Imraguen, musique traditionnelle et artisanat) par le développement d'activités de nature à améliorer les conditions de vie des populations (produits touristiques et artisanaux) (ancienne 28)	Etude réalisée mais les actions d'appui n'ont pas été exécutées	30%	Non financement de la suite durant la phase 2.	UNESCO	MCJS
	20- Appui à des groupements féminins en vue de la production et de la commercialisation de produits culturels menacés de disparition (tentes et tapis en poils de chameaux, nattes, ..)	Non réalisé	0%	Non financement de la suite durant la phase 2	UNFPA	MCAT
	21- Mise en place, au sein du dispositif de micro crédit existant, de mécanismes décentralisés de soutien financier aux activités culturelles touristiques et artisanales en Adrar, Assaba, Nouakchott (ancienne 37)	- Etude d'identification des IMF partenaires; - Deux (2) Lignes de crédit d'un montant total de 84 513 000 UM mises en place auprès de PROCAPEC pour microcrédit aux bénéficiaires cibles (332 bénéficiaires de microcrédit dont 69% de femmes); - 530 bénéficiaires cibles formés dans les domaines de hygiène, accueil, gestion, organisation, teinture, couture, anglais, espagnol; - 60 bénéficiaires formés dans l'activité de production et commercialisation du couscous traditionnel mauritanien	80%	- une dernière session de formation dans la série des formations prévues est programmée se tenir avant la réunion de clôture à Attar et Kiffa	UNDP	MCAT
	22- Appui à la production et à la commercialisation d'une gamme de produits d'artisanat sélectionnés répondant à des critères de qualité labellisée qui diversifie et enrichit les circuits touristiques (Ancienne 40)	- Etude d'identification des produits réalisée; - Deux (2) formations organisées au profit de 20 artisans en commerce électronique, marketing et communication); - Production d'un DVD en 4 langues	100%		UNESCO	MCAT

PRODUITS /INDICATEURS	ACTIVITES	REALISATION DES ACTIVITES		OBSERVATIONS DE LA MISSION	AGENCE SNU RESPONSABLE	MINISTERE PARTENAIRE DE MISE EN OEUVRE
		REALISATION	% DE REALISATION DES ACTIVITES			
PRODUIT 5 : Des politiques nationales intégrées, sensibles au genre et axées sur les OMD, liant culture artisanat tourisme et développement, sont élaborées et les capacités des institutions nationales renforcées pour leur mise en oeuvre.	23- Réalisation de l'état des lieux sur les traditions et valeurs qui avantagent ou entravent le développement dans les zones d'intervention du projet (par exemple dans les domaines du tourisme, des arts et de l'artisanat) et formulation participative d'un projet de plan d'action, sensible au genre, pour agir sur ces variables (ancienne 1)	Etude réalisée	100%		UNFPA	MCJS
	24- Campagnes de communication ciblées pour le changement de comportements et de mentalités en direction des : - leaders religieux et d'opinion - artisans, artistes, opérateurs et exploitants de lieux d'accueil - populations résidant sur les sites touristiques, historiques et naturels - coopératives féminines et associations de jeunes dans les zones d'intervention du programme (ancienne 3)	- 2 séminaires organisés à Kiffa à l'intention des leaders religieux - Affiches, dépliants	40%	Le niveau de réalisation de cette activité confiée au ministère des affaires religieuses est relativement faible par rapport à l'ampleur du besoin de communication pour le changement de mentalité	UNFPA	MCJS
	25- Finalisation et diffusion de la stratégie nationale du secteur de la culture tenant compte des priorités de développement (ancienne 24)	- Etude diagnostic du secteur de la culture dans les zones d'intervention du programme réalisée; - Draft de document de Stratégie disponible	80%		UNESCO	MCJS
	26- Elaboration d'une stratégie nationale dans le domaine de l'artisanat et réactualisation de la stratégie nationale du tourisme axées sur les OMD 1 et 3.	Non réalisé	0%	Non financement de la suite durant la phase 2	UNDP	MCAT
	27- Appui aux unités chargées au sein des départements de la culture, de l'artisanat et du tourisme d'accompagner la mise en œuvre du programme conjoint en vue de la capitalisation de son expérience et la pérennisation de ses acquis	Non réalisé	0%	Non financement de la suite durant la phase 2	UNESCO	MCAT
	28- Renforcement des capacités de l'ONT pour la production et la diffusion d'informations et de produits promotionnels pour favoriser le développement du tourisme national et international en Mauritanie	Portail internet mis en place au sein de l'ONT mais non encore fonctionnel.	40%	La mission d'évaluation finale a été informée qu'un comité vient d'être mis en place au sein de l'ONT pour réfléchir sur comment rendre opérationnel ce site aux fins des objectifs escomptés.	UNESCO	MCAT

PRODUITS /INDICATEURS	ACTIVITES	REALISATION DES ACTIVITES		OBSERVATIONS DE LA MISSION	AGENCE SNU RESPONSABLE	MINISTERE PARTENAIRE DE MISE EN OEUVRE
		REALISATION	% DE REALISATION DES ACTIVITES			
PRODUIT 6 **Des manifestations interculturelles servant de produits touristiques ayant un fort potentiel de développement dans les zones d'intervention du programme, sont promues et soutenues**	29- Mise en place de pôles d'excellence permettant la pérennisation, la transmission, la dissémination et la valorisation des savoirs et pratiques traditionnels autour des meilleurs praticiens des divers arts et techniques à dimension culturelle (teinture, coffres anciens, poterie, cuir, cuisine, tissage par exemple)	Non réalisé	0%	Non financement de la suite durant la phase 2	UNDP	MCAT
	30- Animation d'un programme de manifestations valorisant la diversité culturelle et les échanges intra et interrégionaux (servant de produits touristiques festivals, semaines, foires et expositions, etc.) et production et diffusion de produits dérivés de ces manifestations culturelles (Cassettes, CD-Rom, films, objets d'artisanat…) (ancien 30)	8 Festivals organisés de 2010 à 2013	100%	Activités ayant eu plus de visibilité et d'adhésion des autorités nationales et locales et de la population.	UNFPA	MCJS
	31- Animation de journées nationales thématiques (journée nationale du costume traditionnel, gastronomie...) (ancienne 31)	Journée de la gastronomie organisée avec les festivals	50%	Il n'y a pas eu organisation de journée nationale du costume traditionnel	UNFPA	MCJS
	32- Mise en place d'un village de la diversité culturelle mauritanienne comme pôle de tourisme au service du développement à Nouakchott.	Non réalisé	0%	Non financement de la suite durant la phase 2 mais aussi techniquement irréalisable sur la durée impartie d'exécution du programme	UNFPA	MCJS

ANNEXE 2: *CALENDRIER DE DEROULEMENT DE LA MISSION*

ETAPES	ACTIVITES	LIEU	DATES	OBSERVATIONS
Revue documentaire	Collecte de la documentation	Nouakchott	14 au 19 avril	
	Examen des documents de référence du F-OMD, des cadres stratégiques de la Mauritanie, des documents du programme et rapports	Nouakchott	Démarré le 14 avril et se fera en continu	
Rédaction et soumission du Rapport initial	Elaboration des outils de collecte de données et rédaction du rapport initial	Nouakchott	21 au 27 avril	
	Soumission du rapport initial	Nouakchott	**28 avril**	
	Réunion d'Examen et validation du rapport initial par le groupe de référence de l'évaluation	Nouakchott	**30 avril**	
Collecte de données	Rencontre avec les Institutionnels, les bénéficiaires et visites des sites	Nouakchott	2, 4,5,6,7,8,9 et 12 mai	
	Rencontre avec les Institutionnels, les bénéficiaires et visites des sites	ADRAR	13 au 16 mai	13 voyage aller 16 voyage retour
	Rencontre avec les Institutionnels, les bénéficiaires et visites des sites	ASSABA	20 au 23 mai	20 voyage aller 23 voyage retour
	Administration du questionnaire	Toutes zones du PC Culture	30 avril - 15 mai	
Analyse des données	Recoupement des données et synthèse des constatations, conclusions, enseignements et recommandations	Nouakchott	26 au 31 mai	
Rédaction et transmission du rapport provisoire d'évaluation	Rédaction du Rapport provisoire	Nouakchott	2 au 8 juin	
	Transmission du rapport provisoire	Nouakchott	**9 juin**	
Restitution des résultats de l'évaluation	Atelier / réunion de restitution au CGP élargi au management des agences, coordination SNU, coopération espagnole, ministère développement, représentants bénéficiaires, société civile,...	Nouakchott	**16 juin**	
Finalisation et transmission du rapport final de l'évaluation	Finalisation rapport d'évaluation	Nouakchott	17 au 19 juin	
	Transmission rapport final		**20 juin**	

CALENDRIER DES ENTRETIENS ET VISITES DE TERRAIN

ETAPE 1: NOUAKCHOTT

Lundi 29 avril:

15H00: Séance de travail avec PNUD

Mardi 30 avril:

10H00: Réunion CGP d'examen et validation du Rapport initial

11H30: Séance de travail avec le Directeur de la Culture

15H00: Séance de travail avec Point Focal UNESCO

Jeudi 02 Mai 2013:

09H00-10H00: Séance de travail avec le Directeur des Etudes, de la Programmation et de la Coopération / MCJS, Président du CGP Pc Culture

10H30-11h30: Séance de travail avec le Directeur du Tourisme

12H00-13H: Séance de travail avec le Directeur de l'Artisanat

14H00-15h00: Séance de travail avec le Chargé de mission MCAIT

Dimanche 05 Mai 2013:

09H00: Séance de travail avec la Fédération nationale du Tourisme

10H00: Séance de travail avec le Directeur de l'Office National du Tourisme et visite du Portail internet

12H00: Séance de travail avec la Chambre de l'Artisanat et des Métiers

14H00: Focus group (lieu à définir) avec des artisans bénéficiaires du projet et visite des ateliers et boutiques d'artisans

Lundi 06 Mai 2013:

09H00: Séance de travail avec UNFPA (Chargé de programme et Management + Finance)

11H00: Réunion avec Associations culturelles bénéficiaires ou impliquées dans les activités du Pc Culture (lieu à définir)

14H00: Séance de travail avec le Directeur des Musées

Visite du chantier de l'infrastructure en cours de réalisation par le Pc Culture au Musée / Echange avec l'entrepreneur et le bureau de contrôle et les exposants potentiels à la boutique construite au Musée.

Mardi 07 Mai 2013:

10H00: Séance de travail au MAED

11H30: Séance de travail avec la Coopération Espagnole

14H00: Séance de travail avec la Fondation des villes anciennes

Mercredi 08 Mai 2013:

09H00: Séance de travail à PROCAPEC

11H30: Focus group avec des promoteurs ayant bénéficié de microcrédits du Pc Culture

14H00: Visite in situ des promoteurs ayant bénéficié de microcrédits du Pc Culture

Jeudi 09 Mai 2013:

09H00: Séance de travail avec le bureau du Coordonnateur Résident

11H00: Séance de travail avec les consultants ayant réalisé les études sur le Pc Culture

15H00: Séance de travail avec le Coordonnateur a.i. de l'Unité de coordination du F-OMD et l'ex-Assistante au Programme du F-OMD

Dimanche 12 Mai 2013: consacrée aux rendez-vous non prévus ou ayant glissé.

ETAPE 2: ADRAR

Lundi 13 Mai 2013: 08H00: Voyage à Atar

Mardi 14 Mai 2013:

09H00: Visite et séance de travail avec l'Autorité administrative locale/Wali

10**H00**: Séance de travail avec le Directeur régional du commerce, de l'artisanat et du tourisme et le Directeur régional de la culture et collaborateurs

11H30: Réunion avec les Associations culturelles de la région présentes à Atar et environ

17h00: Visite du chantier du Centre de développement de l'artisanat.

18H00: Séance de travail avec le Président de la Fédération régionale de l'artisanat suivie de visites et entretiens avec les artisans in situ

Mercredi 15 Mai 2013:

09H00: Réunion de travail avec les centres et lycées ayant conduit les formations

10H00: Focus group avec les participants aux festivals/expositions présents à Atar et environ

11H00: Focus group avec les femmes / coopératives des femmes ayant bénéficié des formations et des microcrédits du Pc Culture

12H00: Focus group avec les opérateurs du tourisme

14H00: Séance de travail avec PROCAPEC

17H00: Visite des femmes/jeunes, artisans, associations culturelles, opérateurs du tourisme ayant bénéficié de l'appui du Pc Culture (Formations, microcrédits)

Jeudi 16 Mai 2013:

08H00: Départ de la mission pour Nouakchott

ETAPE 3: ASSABA

Dimanche 19 Mai 2013: **08H**00: Voyage à Kiffa

Lundi 20 Mai 2013:

09H00: Visite et séance de travail avec l'Autorité administrative locale/Wali

10**H00**: Séance de travail avec le Directeur régional du commerce, de l'artisanat et du tourisme et le Directeur régional de la culture et collaborateurs

11H30: Réunion avec les Associations culturelles de la région présentes à Kiffa et environ

17h00: Visite du nouveau Centre de développement de l'artisanat.

18H00: Séance de travail avec le Président de la Fédération régionale de l'artisanat suivie de visites et entretiens avec les artisans in situ

Mardi 21 Mai 2013:

09H00: Réunion de travail avec les centres et lycées ayant conduit les formations

10H00: Focus group avec les participants aux festivals/expositions présents à Atar et environ

11H00: Focus group avec les femmes / coopératives des femmes ayant bénéficié des formations et des microcrédits du Pc Culture

12H00: Focus group avec les opérateurs du tourisme

14H00: Séance de travail avec PROCAPEC

17H00: Visite des femmes/jeunes, artisans, associations culturelles, opérateurs du tourisme ayant bénéficié de l'appui du Pc Culture (Formations, microcrédits)

Mercredi 22 Mai 2013:

08H00: Départ de la mission pour Nouakchott

Dimanche 26, Lundi 27 , Mardi 27 Mai: (à programmer selon disponibilité des Autorités)

- Audience Ministre affaires économiques et développement; - Audience Ministre de la culture, jeunesse et sport;
- Audience Ministre du commerce, de l'artisanat et du tourisme; - Audience Coordonnateur Résident.

ANNEXE 3: *LISTE DES PERSONNES RENCONTREES*

1- Bamba Ould Daramane, Ministre du Commerce, de l'Industrie, de l'Artisanat et du Tourisme;

2- Dr Coumba Mar Gadio, Coordonnatrice Résidente du SNU, Coordonnatrice Humanitaire, Représentante Résidente du PNUD;

3- Francisco Sancho Lopez, Coordinateur Général de la Coopération Espagnole en Mauritanie;

4- Dr Koudaogo OUEDRAOGO, Représentant Résident UNFPA;

5- José Gabriel Vitoria LEVY, PhD, Représentant Résident Adjoint/Programme du PNUD;

6- Mohamed Ould Khattar, Chargé de programme UNESCO Rabat;

7- Sara Ferrer Olivella, Secrétariat F-OMD, New York;

8- Maria Ferreres Paz, Secrétariat F-OMD, New York;

9- Sekou Oumar Coulibaly, Coordonnateur a.i. des Programmes conjoints F-OMD;

10- Blandine Bilher, Chargée de Coordination SNU;

11- YALL Aïssata Abdoulaye, Programme Associate, Coordination des Programmes conjoints F-OMD;

12- Dah Ould Khattar, Team Leader pauvreté, PNUD;

13- Marième Kouro Ba, Assistante Programme pauvreté, PNUD;

14- Baouba, ex-Point focal national UNESCO;

15- Aïchetou WAGUE, ex- team Leader Pauvreté, PNUD;

16- El Hacen Ould MOHAMED ABDALLAHI, Expert Culture et Artisanat, ex-chargé de programme jeunesse et culture à l'UNFPA;

17- Mohamed ABD, Expert suivi-évaluation UNFPA, ex-Coordonnateur a.i des Pc;

18- Hadmaloum Ould Baba, Directeur des études, de la programmation et de la coopération/MCJS, Président CGP;

19- Mohamed Adnan Beyrouk, Directeur de la culture et des arts, MCJS;

20- Zenvour, Directeur du suivi-évaluation du secrétariat CLSP;

21- Amar Mohamed Mahmoud Fall, Consultant mise en place E-commerce;

22- Nebghouha Mint Tlamide, Directrice Nationale PROCAPEC;

23- Ahmed Mamoud, Chef service des financements PROCAPEC;

24- Sidi Mohamed Ould Zenvour, Directeur du Suivi-Evaluation, Secrétariat CSLP;

25- Sidi Ali Ould Sidi Aly, Directeur général Fondation Nationale pour la Sauvegarde des Villes Anciennes;

26- Cheikh Brahim Oul Eminou, Chargé de mission MCIAT;

27- Brahim Ould Ndah, Directeur de l'artisanat et des métiers;

28- Yewehlou Valily, Président de la Chambre Nationale de l'Artisanat et des Métiers (CNARM);

29- Mamadou Hady Kane, Directeur général de l'Office national des musées;

30- Mohamed Gueavoud, Chargé de mission CNARM;

31- Sidi Med Cheikh Ahmed, Secrétaire CNARM;

32- Hagou Ahmed Deina, Artisan, membre CNARM;

33- Mariem Abedl Jelil, Présidente Galerie TOWIZA d'Art;

34- Cheikh O/Maata, Directeur du centre de formation et de perfectionnement professionnel de Kiffa;

35- Mohamedou Baba, Conseiller ONT;

36- Lo Ousmane, Chef département produit touristique ONT;

37- Ahmed Abd Dain, Chef division ONT;

38- Ba Bocar, Consultant responsable de l'hébergement du site;

39- Aminetou Didi, Gérance CAPEC centrale Tevragh Zeina;
40- Jiddou Sghair, Agent de crédit CAPEC centrale Tevragh Zeina;
41- Aminata Habib, Artiste plasticienne;
42- Ahmed Mamoud, Délégué du MCIAT, région ADRAR;
43- Soh Ahmed Melo, Délégué régional Culture, jeunesse et sport, région Adrar;
44- Ely ould SNEIBA, Président de la Fédération régionale de l'artisanat et des métiers de l'Adrar;
45- Baba Cheick Abdallah, Directeur du Lycée de formation technique professionnelle polyvalent d'Atar (LFTPP);
46- Mohamed Ould Hmeida, Gérant Capec d'Atar;
47- Sidi Ahmed Ould NEMOUD, Promoteur auberge INIMI, Atar;
48- Cheick Ould Abdoulai, Wali (gouverneur) de l'Assaba;
49- Toka Koita, Adjoint au Wali de l'Assaba;
50- Wali de l'Adrar;
51- Directeur de cabinet du Wali de l'Adrar;
52- Hakem (préfet) d'Atar;
53- Kassem Ould Mohamed Mahmoud, Président du réseau départemental des jeunes de Kiffa;
54- Edemh Ould Sidna, membre du réseau départemental des jeunes de Kiffa;
55- Yahya Ould Souleyman, membre réseau départemental des jeunes de Kiffa;
56- Zeinabou Men Elemine, Présidente fédération des artisans de Kiffa;
57- Taleb Abdel vetah, gérant Capec de Kiffa;
58- Ezghouma Ould El Bechir, opérateur secteur tourisme d'Atar;
59- Minetou Ould Beibri; opérateur secteur tourisme d'Atar;
60- Boutna Ould Aimar; opérateur secteur tourisme d'Atar;
61- Ahmed Mahmoud Ould Bilen, opérateur secteur tourisme d'Atar;
62- El Hacen Teggedi, Spécialiste Suivi-évaluation PNUD.

ANNEXE 4: OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES

ÉVALUATION FINALE

DU PROGRAMME CONJOINT "PATRIMOINE, TRADITION ET CREATIVITE AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT DURABLE DE LA MAURITANIE"

QUESTIONNAIRE[56]

à l'intention des parties prenantes et bénéficiaires du programme

---

A- **Qui êtes vous** ?

Veuillez cocher la/les case(s) correspondant à votre réponse.

Sexe : Homme ( ) Femme ( )

Secteur d'activité: Culture ( ) Artisanat ( ) Tourisme ( ) Association ( ) Institution de Microcrédit ( ) Structures de formation professionnelle ( ) Administration publique ( ) Municipalité/administration locale ( ) Autre ( )

Région : ASSABA ( ) ADRAR ( ) NOUAKCHOTT ( )

a- Je représente un bénéficiaire des activités du programme ( )
b- Je représente une administration publique ( )
c- je représente une association ou organisation corporatiste de culture / artisanat / tourisme ( )
d- Je représente un contractant/fournisseur/prestataire de services/consultant ( )
e- Je représente une Agence SNU ( )
f- Je suis impliqué dans la gestion, la mise en œuvre, le suivi-évaluation du programme ( )
g- Je n'ai aucune implication directe dans le programme ( )

B- <u>Commentaires généraux</u>:

i)- sur l'ensemble du Programme conjoint

ii) sur ses objectifs

ii)- sur sa conception

iii)- sur sa gestion

iv)- sur ses résultats

C- Questionnaire

1- Quelle est votre appréciation de la stratégie (approche) de mise en œuvre du programme ?

[56] Ce questionnaire sera administré systématiquement à tous les acteurs du PC disposant d'une adresse email. Des aspects du questionnaire seront abordés lors des entretiens individuels et focus group

2- Quelles sont, selon vous, les forces et les faiblesses de l'exécution du programme?

3- Quels sont, selon vous, les changements de développement (effets) créés par le programme dans les zones d'intervention sur les bénéficiaires (individus, communauté, institutions)?

4- Comment appréciez-vous ces changements?

5- Selon vous, le programme a-t-il induit des changements de mentalité auprès des bénéficiaires et de leurs communautés, par exemple relativement au tourisme (facturation de l'hospitalité; habillement des touristes), à l'art, à l'égalité de sexe?

6- Si vous avez participé à une activité du programme (études, formation, sensibilisation, festivals, expositions, microcrédits, …), quels bénéfices en avez-vous tirés pour vous-même et votre milieu ?

7- Quelles incidences (effets/changements/transformations directs ou indirects) les acquis de cette formation ou sensibilisation, ou participation aux festivals/expositions ou microcrédits obtenus ont eu sur vos activités, vos conditions de vie, votre comportement social et votre milieu ?

8- Selon vous, les études réalisées par le programme dans les domaines de la culture, de l'artisanat et du tourisme ont-elles apporté un plus à une meilleure connaissance du patrimoine culturel mauritanien et au développement des activités économiques dans ces secteurs?

9- Ces études ont-elles été diffusées auprès du public et quelles sont vos appréciations de leur utilisation ?

10- Si vous êtes partenaire de réalisation (publics/privés/société civile), les ressources budgétisées sont-elles mises à disposition à temps pour vos activités par le PNUD, l'UNFPA, l'UNESCO : Oui ( ) Non ( ) ?

11- Si non quelles conséquences ce retard a-t-il eues sur vos activités ?

12- Ces ressources sont-elles suffisantes ? OUI ( ) Non ( )

Justifiez votre réponse

13- Quels sont à votre avis les preuves et les signes que le programme a atteint ses objectifs à savoir faire de la culture un levier du développement économique et social au niveau local et national?

14- Pensez-vous que le Programme a contribué à la réalisation de l'OMD 1 "réduire l'extrême pauvreté et la faim" dans les zones d'intervention? oui ( ) non ( )

Justifiez votre réponse:

15- Pensez-vous que le programme a contribué à l'autonomisation des femmes et au progrès sur les questions d'équité/genre? oui ( ) non ( )

Justifiez votre réponse:

16- Selon-vous, les jeunes ont-ils été suffisamment pris en compte dans les activités conduites par le programme? oui ( ) non ( )

Justifiez votre réponse:

17- Quelles sont, à votre avis, les incidences (effets) négatives des actions menées par le programme dans les zones d'intervention ?

18- Etes- vous satisfait des interventions et résultats du programme ?

Pleinement satisfait ( ) satisfait ( ) non satisfait avec quelques points positifs ( ) non satisfait ( )

Donnez quelques raisons justifiant votre réponse

19- Que préconisez-vous pour pérenniser les acquis du programme ?

20- En tant qu'opérateurs du monde culturel, de l'art ou du tourisme, le programme vous a-t-il permis d'améliorer vos capacités techniques d'intervention et vos revenus ? OUI ( ) Non ( ) Expliquez votre réponse:

21- A votre avis, le plan établi/chronogramme établi pour la mise en œuvre du programme est-il respecté ?

22- S'il y a eu du retard dans la mise en oeuvre, à quoi cela serait-il dû selon vous?

23- Quel est votre point de vue sur le fonctionnement des organes de pilotage stratégique et opérationnel du programme :

- Le Comité Directeur National (Comité de pilotage) ?

- Le Comité de Gestion du Programme ?

24- Le système de suivi-évaluation mis en place pour le programme vous paraît-il efficace et efficient ? Oui ( ) Non ( )

A-t-il permis de disposer en continu de données, de mesurer les progrès, de prendre à temps les mesures rectificatives et d'anticiper sur les difficultés? Oui ( ) Non ( )

Justifiez votre réponse.

25- En quoi, selon vous, l'environnement politique national a – t-il eu des incidences sur la mise en œuvre du programme et sur les résultats enregistrés ?

26- Quels autres facteurs, selon vous, ont pu avoir influencé la bonne exécution du programme ?

27- Si le programme devait être renouvelé, ou si l'expérience devait être reproduite, quelles recommandations feriez-vous sur :

- Le dispositif de pilotage et de gestion ?

- Les activités à mettre en œuvre ?

- La stratégie de mise en œuvre ?

- Autres ?

28- Libres commentaires:

QUESTIONS SPECIFIQUES COMPLEMENTAIRES D'ENTRETIEN AVEC LES PARTENAIRES DE REALISATION

1- Comment les participants/bénéficiaires aux activités du programme notamment les formations, les festivals/expositions, le financement microcrédit sont-ils choisis ?

2- Tranches d'âge et sexe des bénéficiaires

3- Description du processus de mise en œuvre des activités : de l'identification/planification à la réalisation ? Financement?

4- Etes-vous impliqués dans la préparation, la mise en oeuvre et le suivi de l'activité? Oui ( ) Non ( ) Si Oui, décrivez le processus, le rôle et les responsabilités de votre Institution dans ce processus:

5- Quel est la durée moyenne entre la validation des TDR par le CGP et la réalisation de l'activité? S'il y a retard, à quoi cela est-il dû?

6- Y a-t-il des stratégies et des actions de suivi des activités de renforcement des capacités des organisations/artisans/producteurs culturels (suivi post formation) et des financements alloués pour apprécier l'effet/impact de l'intervention du programme ?

7- Quels sont les mécanismes d'octroi et de gestion des microcrédits aux bénéficiaires du monde culturel? conditions d'octroi du microcrédit? crédit revolving? taux bonifié? délai moyen de remboursement? taux de recouvrement? mécanisme de suivi des crédits accordés?

8- Incidences/effets/changements transformationnels observés chez les bénéficiaires induits par les microcrédits et/ou les formations, la participation aux festivals et foires expositions.

GUIDE D'ENTRETIEN: FOCUS GROUP : JEUNES/FEMMES opérant dans les domaines de la culture, artisanat, tourisme

1. Présentation

2. A quelle activité avez-vous participé ?

3. A quelle période ?

4. Qu'avez-vous retenu de cette activité de formation/sensibilisation/ festivals-expositions/microcrédits?

5. Quels avantages en avez-vous tiré et quelles utilisations en avez – vous faites ?

6. Qu'est-ce que cette formation/sensibilisation// festivals-expositions/ ou microcrédit (si vous en avez reçu) a apporté à votre activité, à l'amélioration de vos revenus et de vos conditions de vie?

   - votre chiffre d'affaires a augmenté de combien après avoir pris part à l'activité?

   - votre bénéfice a augmenté de combien depuis lors?

   - les revenus tirés de l'activité vous permettent-ils:
     - de payer la scolarité de vos enfants? Oui ( ) Non ( )
     - de vous soigner et soigner les membres de votre famille? Oui ( ) Non ( )
       - Fréquentez-vous les centres de santé quand quelqu'un est malade?
       - Les femmes accouchent-elles dans les formations sanitaires?
     - d'acquérir des biens d'équipements comme téléphone, radio, ...? Oui ( ) Non ( )
     - de vous loger (payer votre loyer régulièrement)? Oui ( ) Non ( )
     - de vous nourrir et prendre soin de la famille? Oui ( ) Non ( )

7. Quels sont les signes/preuves qu'il y a eu changement de comportement grâce aux campagnes d'information et de sensibilisation organisées par le programme dans votre milieu, ou à la radio/télévision ?

8. Avez – vous des observations sur la manière dont l'activité à laquelle vous avez pris part s'est déroulée ?

9. Pensez – vous qu'il faille renouveler cette activité pour vous même et pour d'autres opérateurs culturels dans votre milieu ? Oui ( ) Non ( ) Justifiez votre réponse:

10. Vos commentaires /observations d'ordre général sur le Programme:

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES AGENCES SNU IMPLIQUEES DANS LE PC CULTURE

1- Comment s'est réalisé la modalité de mise en œuvre du programme par la partie nationale (NEX/NIM)? Contraintes/Difficultés?

2- Comment s'est effectuée la gestion des fonds (transfert à la partie nationale ou payement direct par les agences)?

3- Les micro-évaluations des structures partenaire prévues ont-elles été réalisées au début du programme pour le transfert du cash?

4- S'est-on assuré des capacités techniques de mis en œuvre des partenaires nationaux de réalisation avant le démarrage?

5-Qu'est-ce qui explique le retard dans la mise en œuvre du programme globalement ? et qu'est- ce qui explique que les activités et produits reprogrammés sur la phase 2 n'ont pu être menées à terme avant la clôture du projet? qu'est-ce qui justifie ce retard?

6- L'approche conjointe induisait qu'aucune agence ne pouvait obtenir de nouvelles ressources tant que l'ensemble n'avait atteint 70% de consommation, quels mécanismes/ dispositifs, les agences avaient elles mis en place pour s'assurer que l'ensemble avançait au rythme accéléré pour ne pénaliser aucune agence? votre appréciation de la synergie entre les agences dans la mise en œuvre du programme conjoint?

7- Quels étaient les rôles, responsabilités, attributions de l'agence chef de file dans la coordination de la mise en œuvre de l'ensemble du programme? ces prérogatives étaient-elles formalisées et diffusées auprès de l'ensemble des agences?

8-Comment l'UNESCO a-t-elle joué ce rôle? quelles en sont les contraintes, difficultés et limites?

9-Le mécanisme parallèle de gestion des fonds et de mise en œuvre des activités traduisait-il l'esprit du caractère conjoint du programme et du delivery commun qui sous-tend les appuis du F-OMD?

- n'aurait-on pas pu faire autrement?
- quels enseignement en avez vous tiré et quelles orientations pour de futurs programmes conjoints en matière de mécanisme de gestion des ressources et de mise en œuvre du programme?

10- L'UNESCO étant non résidente, comment a été mis en œuvre les interventions dans le pays? Forces, Faiblesses ,Difficultés, limites?

11- Votre appréciation de la performance globale du programme du point de vue de:

- Niveau de réalisation des activés et des produits?
- Réalisation des effets escomptés?
- Coût/ efficacité (Rapport ressources absorbées et résultats obtenus)?
- Mécanismes de pilotage et de gestion du programme?

12- Si vous estimez cette performance non satisfaisante, quelles sont les responsabilités:

- de la partie nationale dans cette contre performance?
- des agences SNU en général et de la vôtre en particulier dans cette contre performance?
- du secrétariat du F-OMD?

13- Qu'aurait-on dû ou pu faire autrement?

14- Sur les acquis du programme (centre des artisans/ infrastructures réalisées formation/renforcement de capacité, festivals/expositions, microcrédits), quels dispositifs pour assurer la pérennisation par:

- la partie nationale?
- les agences (par exemple est -il prévu de prendre sur les plans de travail annuels, ou dans les CPAP des agences excom ou sur d'autres ressources pour accompagner les actions réalisées)?

17- Sur les infrastructures réalisées, a-t-on mis en place des mécanismes de gestion assurant la pérennisation après la fin du projet? et des dispositifs de gestion assurant l'appropriation par la communauté/bénéficiaire et par les autorités locales?

15- S'il est établi que dans la conception du programme, la partie nationale (institutions, bénéficiaires, OSC) a été impliquée, quelle est votre appréciation de son appropriation dans la mise en œuvre et la pérennisation des résultats? Citez quelques exemples:

16- Etat/Nature des relations de collaboration entre le secrétariat F-OMD et les agences/coordinations SNU?

ANNEXE 5: TERMES DE REFERENCE

TERMES DE REFERENCE POUR L'ÉVALUATION FINALE DU PROGRAMME CONJOINT « PATRIMOINE, TRADITION ET CREATIVITE AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT DURABLE DE LA MAURITANIE »

Contexte général : le Fonds pour la réalisation des OMD (F-OMD)

En décembre 2006, le PNUD et le gouvernement espagnol ont signé un important accord de partenariat pour la somme de 528 millions d'euros afin de contribuer à réaliser les OMD et d'autres objectifs de développement par l'intermédiaire des Nations Unies. En outre, le 24 septembre 2008, l'Espagne a promis de verser 90 millions d'euros en vue du lancement d'un volet sur l'enfance et la nutrition. Le F-OMD appuie des programmes conjoints qui cherchent, en multipliant les efforts pour réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement et d'autres grands objectifs de développement, à reproduire les expériences pilotes fructueuses, influer sur l'élaboration des politiques publiques et améliorer les conditions de vie des populations dans 49 pays.

Le F-OMD est géré dans chaque pays par les équipes de l'ONU ; la collaboration entre les différents organismes de l'ONU vise à garantir une meilleure coordination et efficacité des interventions de développement. Le Fonds a adopté une approche centrée sur les programmes conjoints et en a pour le moment approuvé 128 dans 49 pays. Ces programmes sont répartis dans huit volets qui contribuent de diverses façons à la réalisation des OMD, à l'appropriation nationale et à la réforme de l'ONU.

La stratégie de suivi-évaluation du F-OMD

Une stratégie de suivi-évaluation axée sur les résultats est actuellement mise en œuvre afin de suivre et de mesurer l'impact global de cette contribution historique à la réalisation des OMD et au multilatéralisme. La stratégie de suivi-évaluation du F-OMD se conforme aux principes et aux normes établis par le GNUE et le CAD/OCDE concernant la qualité et l'indépendance de l'évaluation. La stratégie s'appuie sur les besoins et les intérêts des différents acteurs en matière d'information tout en maintenant un équilibre entre leurs responsabilités et les objectifs d'apprentissage.

Les principaux objectifs de la stratégie sont les suivants :

1. Aider les programmes conjoints à obtenir des résultats en matière de développement ;
2. Déterminer la valeur et la qualité des programmes conjoints et mesurer leur contribution à la réalisation des 3 objectifs du F-OMD (les OMD, la Déclaration de Paris et l'initiative « Unis dans l'action ») ; et
3. Obtenir et rassembler des connaissances basées sur les faits ainsi que les enseignements tirés pour les faire monter en échelle et reproduire les interventions de développement fructueuses.

Selon la stratégie de suivi-évaluation du F-OMD et les directives sur la mise en œuvre des programmes, l'équipe de chaque programme est chargée de concevoir un système de S&E, de définir des valeurs de référence pour les indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) et de réaliser une évaluation finale à visée principalement sommative.

Le Secrétariat du F-OMD a également commandé des évaluations à mi-parcours, à visée principalement formative, pour tous les programmes conjoints. De plus, un ensemble de neuf études nationales (sur l'Éthiopie, la Mauritanie, le Maroc, le Timor oriental, les Philippines, la Bosnie-
Herzégovine, le Brésil, le Honduras et l'Équateur) sont prévues pour analyser de plus près les effets des programmes conjoints à l'échelle nationale.

1. PROGRAMME OBJET DE L'EVALUATION

Il s'agit du programme conjoint « Patrimoine, tradition et créativité au service du développement durable de la Mauritanie » (MDG-F 1804) lancé en février 2009 pour une durée initiale de trois ans.

a. Les objectifs du programme

Globalement ce programme visait l'appui au gouvernement mauritanien et aux opérateurs privés ou communautaires travaillant dans les domaines de la culture, du tourisme et de l'artisanat pour positionner la culture comme levier de développement par : (i) la création d'un environnement institutionnel favorable à la

conservation, la gestion et la valorisation du patrimoine ainsi qu'à l'amélioration, l'extension et la diversification de l'offre culturelle et touristique ; (ii) la disponibilisation de données désagrégées et d'informations fiables aidant à une meilleure connaissance du potentiel et à la prise de décision appropriée.

De manière plus spécifique, le programme devait permettre :

- Une impulsion de l'intérêt des décideurs, des opérateurs économiques et des populations, en particulier les femmes et les jeunes, pour les industries culturelles, créatives et touristiques et le renforcement de leurs capacités en matière de gestion et de valorisation du patrimoine ;
- Un travail de fond sur les valeurs culturelles et traditions qui peuvent aider ou au contraire handicaper le développement par un effort soutenu de communication pour le changement de comportement ;
- L'expérimentation de formules de financement souples, proches des opérateurs locaux et adaptées à leurs besoins et favorisant l'autonomisation des femmes ;
- Un renforcement des capacités des associations socioprofessionnelles et des associations communautaires (surtout celles des femmes et des jeunes) ;
- La mise en place d'une offre de formation spécifique prenant en compte la dimension genre et répondant aux besoins du secteur.

De plus, le programme visait en particulier à mettre en évidence le rapport direct existant entre la mise en valeur du patrimoine culturel et de l'artisanat avec le développement économique du pays, notamment par le biais du tourisme et des entreprises culturelles. Il devait mettre en évidence les multiples possibilités de création de revenus, d'emplois, de perspectives de vie meilleures, pour les plus démunis – pauvres, femmes, jeunes en particulier. Le programme devait en même temps veiller à la prise en compte systématique de la dimension genre dans le développement de politiques, de stratégies nationales et des plans de développement ainsi que lors de la mise en œuvre des activités.

La mise en œuvre du programme conjoint cherchait à promouvoir ces possibilités de lutte contre la pauvreté et d'appui aux femmes et aux jeunes à l'échelle du pays tout entier, mais il devait pour cela en apporter la démonstration convaincante dans les zones d'intervention prioritaires retenues.

b. Contribution à la réalisation des OMD

Le programme se voulait une contribution à la réalisation des OMD, en particulier la cible 1 (pauvreté) pour l'atteinte de laquelle, le programme devait s'attacher à la création de revenus à travers la valorisation de la dimension économique de la culture (développement d'activités génératrices de revenus en lien avec la culture, création de métiers culturels, développement du tourisme culturel, etc.).

Par ailleurs, le programme visait à susciter des changements de comportement positifs auprès des populations ce qui engendrerait un effet d'entraînement pour l'atteinte des autres cibles OMD. En effet, les mentalités et perceptions chez certaines franges de la population, particulièrement pauvres, rurales et analphabètes, ne favorisent pas leur accès à certains services sociaux de base. Le projet devait contribuer à l'atteinte des cibles OMD 1, 3, 4,5,6 et 7 et à travers le renforcement de l'autonomisation des femmes, le recours à la culture pour promouvoir des comportements positifs en matière de santé, d'éducation, d'hygiène et de préservation de l'environnement.

Aussi le projet devait-il adopter une approche fondée sur les droits humains où les détenteurs de droits (femmes, jeunes, groupes socioprofessionnels marginalisés) sont habilités et les porteurs d'obligations, à savoir les services de l'Etat au niveau central et régional disposent des capacités, des mécanismes et des outils leur permettant d'assurer aux premiers la jouissance de leurs droits.

c. Pertinence et logique d'intervention du programme

Confronté aux effets de la mondialisation, aux aléas climatiques, et à l'action humaine, le riche patrimoine culturel mauritanien court un réel danger de disparition, dans ses formes tant matérielles qu'immatérielles. La richesse, la diversité et l'originalité de ses produits culturels, touristiques et artisanaux n'ont d'égales que leur fragilité, la faiblesse des moyens humains et financiers que le pays peut consentir pour leur conservation et leur valorisation (le budget du secteur de la culture représente à peine 0,3% du budget national). La faiblesse des investissements et des capacités disponibles dans le secteur, justifie pleinement une action prioritaire.

La société mauritanienne est caractérisée par une diversité culturelle féconde qu'elle préserve jalousement. Ainsi le gouvernement et les élites attachent à la valorisation du patrimoine collectif et à sa promotion à la fois nationale et internationale une grande importance qui s'est reflétée dans les principaux documents de politiques et de stratégies en cours d'application: UNDAF, stratégie nationale de développement culturel (2007-2012), stratégie nationale pour le développement du tourisme (2007), et déclarations de politique générale.

Par ailleurs, l'émergence d'une société civile caractérisée par la présence croissante de groupements socioprofessionnels et d'ONGs où les femmes et les jeunes sont fortement impliqués, présente une opportunité d'inclusion pour cette frange de la population jusque-là très peu engagée sur la scène du développement socioéconomique, particulièrement dans sa composante culturelle.

Le renouveau démocratique que connaissait le pays donnait également un relief particulier à cette dimension culturelle et avivait les espoirs de succès économique et social qui se dessinaient à travers cette source de développement.

En s'articulant avec la politique nationale de promotion des droits humains des femmes, il chercherait systématiquement à impliquer des femmes dans le montage des opérations, et à en faire bénéficier par prédilection des femmes et des jeunes. Ces derniers devaient être largement associés aux actions entreprises.

Ainsi, les moyens financiers constituant l'apport du programme avaient la double mission de servir la sauvegarde et la valorisation du patrimoine tout en offrant par ce biais des opportunités d'emploi en générant des revenus au profit de populations dans les zones d'intervention.

Ceci aura un impact sur le rendement croissant qui les conduira à mieux vivre du produit culturel de leur travail. Son impact sur les sites et bien culturels conduira les populations riveraines à s'intéresser aux interventions dans des activités lucratives permettant de tirer le meilleur profit du tourisme qui se développera et cela notamment par la production et la commercialisation de produits dérivés du patrimoine culturel.

On comprend dès lors que valoriser la culture est une opportunité pour la Mauritanie d'améliorer son bilan envers le premier objectif du millénaire à savoir, de faire reculer la pauvreté, par un effet direct et indirect rapide que le programme s'est fixé pour but d'engendrer.

d. Régions cibles :

Les zones prioritaires d'intervention (Adrar et Assaba, en plus de Nouakchott, la capitale) ont été choisies, pour l'Assaba, en raison de son développement insuffisant et de la pauvreté qui en résulte (44,1%). L'autre région, l'Adrar, a été choisi en raison de la possibilité qu'elle offre de capitaliser sur des acquis d'un tourisme bien établi pour atteindre une masse critique et franchir un seuil d'auto entretien du développement recherché. Le choix de Nouakchott se justifie par la concentration du tiers de la population totale du pays et par la masse importante de production culturelle (poésie, art, musique, littérature, artisanat, etc.) qui s'y élabore.

Ces choix résultent d'une analyse attentive des possibilités tant pratiques que d'acceptabilité nationale (les deux régions sont traversées par des axes routiers goudronnés) et satisfont aux quatre critères privilégiés de priorité à

la lutte contre la pauvreté, de pertinence pour l'objectif de révélation de la culture nationale, de validité pour le lien entre culture et développement, et de probabilité de progrès durable porteur d'avenir pour le pays.

Ces choix ont été validés par le gouvernement et par les opérateurs privés et associatifs lors de la journée de concertation.

e. Ressources humaines et financières et partenaires d'exécution du programme

Trois agences des Nations Unies sont impliquées dans la mise en œuvre de ce programme : l'UNESCO (agence chef de file), le PNUD et l'UNFPA. Le montant initial du financement était de 7,5 millions de dollars, le programme en recevra 3 560 293 dollars. En plus des ressources financières, les départements ministériels partenaires et les agences du SNU impliqués dans la mise en œuvre du programme ont mobilisé les ressources humaines en cadres et experts pour suivre la mise en œuvre des activités inscrites au programme.

Les principaux partenaires nationaux qui ont été impliqués dans la mise en œuvre du programme sont :

- Ministère de la Culture, de la Jeunesse et des Sports (institution d'ancrage du programme) ;
- Ministère du Commerce, de l'Industrie, de l'Artisanat et du Tourisme ;
- La Fédération Nationale du Tourisme et les Fédérations Régionales;
- La Chambre de l'artisanat et des métiers ;
- Les Autorités administratives régionales ;
- Les Associations Culturelles ;
- Les opérateurs culturels, de l'artisanat et du tourisme ;
- Les Artisans ;
- Les média ;
- Les Institutions de microcrédits ;
- Les Structures de formation professionnelle ;
- Les Communes.

f. Principales réalisations du programme

Lancé dans un contexte particulier pour la Mauritanie, le programme a connu un certain ralentissement dans la mise en œuvre de sa première phase. A la lumière d'une première revue annuelle et une évaluation à mi-parcours, un recadrage du programme a été opéré ; il s'est traduit par une plus grande concentration et réduction du nombre des activités, des produits et des résultats attendus.

Le programme a réalisé une série d'études centrées sur le diagnostic du potentiel de développement dans les zones cibles du programme, avec un intérêt marqué pour l'articulation entre culture, tourisme et artisanat et pour l'identification des besoins en formation dans ces domaines. Ces études ont permis aussi de faire l'état sur des mentalités qui entravent la mise de la culture au service du développement économique et social d'une part et de dégager des pistes pour changer ces mentalités d'autre part. En outre, les besoins en formation des acteurs de la culture, du tourisme et de l'artisanat ont été identifiés et des plans de formations conçus et exécutés.

En plus de ce travail de diagnostic, le programme a développé trois types d'activités qui ont eu des effets considérables :

- L'organisation de festivals thématiques associés à des expositions de produits artisanaux et gastronomiques dans les zones du programme a été très appréciée à la fois des autorités et du public. L'appropriation de ces événements est remarquable tant au niveau populaire qu'au niveau officiel. Toutes les régions du pays ont organisé des journées culturelles à l'image de ce qui a été initié par le programme. Une vingtaine de villes et localités ont organisé leur festival culturel et cette activité tend à se généraliser et se pérenniser, avec la participation actives des associations culturelles. (Associations de musiciens, Association de comédiens, coopératives d'artisans, etc.)

- La mobilisation d'une ligne de microcrédits au profit des opérateurs dans les domaines du tourisme, de la culture et de l'artisanat dans les régions d'intervention du programme leur a permis d'améliorer substantiellement la qualité de leur offre de services et le résultat économique et social de leurs entreprises ; le programme contribue ainsi à la lutte contre la pauvreté. Les femmes figurent en bonne place parmi les bénéficiaires de ces microcrédits.
- Des infrastructures destinées à favoriser la commercialisation des produits dérivés du patrimoine culturel et des produits de l'artisanat ont été réalisées dans les capitales des régions cible et à Nouakchott. Ces infrastructures, qui sont des endroits adéquats pour l'exposition et la vente des produits artisanaux et de la culture, profitent à des dizaines d'acteurs locaux dans les régions cible du programme.

2. COMPETENCES ET QUALIFICATION REQUISES

Le mandataire de l'étude recherche un consultant international qui répond au profil suivant:

- Etre titulaire d'un Master en sociologie, en développement ou toute autre discipline sociale en rapport avec la culture et la science ;
- Avoir réalisé au moins 5 expériences en évaluation des programmes (Un dossier faisant état de prestations excellentes sera pris en compte) ;
- Avoir une bonne connaissance et compréhension des OMD et de leur interrelations avec la Culture ;
- Avoir une expertise avérée en de gestion, de suivi et d'évaluation des programmes, politiques et stratégies de la Culture ;
- Avoir de solides capacités d'organisation et de planification et une expérience démontrée dans l'appui à la planification du développement, y compris par la conduite d'évaluations de politiques publiques ;
- Avoir de bonnes aptitudes à travailler seul à gérer des priorités concurrentes et à bien fonctionner sous pression ;
- Avoir d'excellentes aptitudes interpersonnelles afin d'établir et de soutenir des relations avec les principaux interlocuteurs, (internes, externes, bilatéraux, multilatéraux, publics, privés, société civile et universités) ;
- Maitriser le français (écrit et oral). Une connaissance de l'arabe et/ou de l'anglais est souhaitable ;
- Avoir d'excellentes aptitudes en communication écrite et orale et des compétences rédactionnelles suffisantes en français;
- Avoir une bonne connaissance de l'outil informatique et de l'Internet ;
- Avoir une connaissance des procédures du Système des Nations Unies et du contexte culturel de la Mauritanie.

Durée

La durée de l'étude sera de 50 jours ouvrables. La répartition est définie de manière indicative au niveau des procédures et du calendrier.

3. OBJECTIF GLOBAL DE L'ÉVALUATION

L'un des rôles du Secrétariat consiste à suivre et à évaluer le F-OMD, conformément aux directives définies dans la stratégie de suivi-évaluation et dans le guide de mise en œuvre des programmes conjoints du Fonds pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement. Ces documents stipulent que **tous les programmes conjoints doivent faire l'objet d'une évaluation finale** indépendante **et assureront son financement**.

Les évaluations finales sont de nature **sommative** et visent à :

1. Évaluer dans quelle mesure le programme conjoint a pleinement mis en œuvre les activités prévues et obtenu les produits (*outputs*) et réalisations (*outcomes*) attendus, et mesurer en particulier les résultats de développement.
2. Générer un volume conséquent de connaissances basées sur les faits, concernant un ou plusieurs volets du F-OMD, en identifiant les meilleures pratiques et les enseignements tirés qui pourraient servir à d'autres interventions de développement au niveau national (montée en échelle) et international (reproductibilité).

En résultat, les constats et recommandations de ces évaluations seront pris en compte dans la fenêtre thématique « Méta-évaluation » créée par le Secrétariat pour dégager une synthèse de l'impact global du Fonds au niveau national et international.

4. PORTÉE DE L'ÉVALUATION ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

L'évaluation finale s'attachera principalement à mesurer les résultats de développement et les impacts potentiels du **programme conjoint** en se conformant aux indications sur la portée et les critères présentées dans les présents termes de référence. Ceci permettra de formuler les conclusions et les recommandations pour le programme conjoint dans un délai de quatre à six mois.

Le programme conjoint représente l'unité d'analyse ou l'objet d'étude de cette évaluation. Il renvoie à l'ensemble des composantes, des réalisations, des produits, des activités et des intrants définis dans le document de programme conjoint et dans les modifications qui lui ont été apportées durant la mise en œuvre du programme.

Cette évaluation finale a les **objectifs spécifiques** suivants :

1. Évaluer dans quelle mesure le programme conjoint a contribué à répondre aux besoins et à résoudre les problèmes identifiés pendant la phase de conception.
2. Mesurer le degré de mise en œuvre du programme conjoint, son efficacité et la qualité des produits et des réalisations par rapport à ce qui a été prévu initialement ou ultérieurement officiellement modifié.
3. Mesurer dans quelle mesure le programme conjoint a obtenu les résultats de développement pour la population ciblée, les bénéficiaires et les participants, qu'il s'agisse d'individus, de communautés, d'institutions ou autre.
4. Mesurer la contribution du programme conjoint à la réalisation des objectifs fixés pour ses différents volets d'intervention ainsi qu'à celle des objectifs globaux du F-OMD au niveau local et national **(OMD, Déclaration de Paris, principes d'Accra et réforme de l'ONU).**
5. Identifier et documenter les grands enseignements tirés et les bonnes pratiques sur les sujets spécifiques de la fenêtre thématique, les OMD, la Déclaration de Paris, les principes d'Accra et la réforme de l'ONU dans le but de garantir la durabilité du programme conjoint ou de certaines de ses composantes.

5. QUESTIONS DE L'ÉVALUATION, NIVEAUX D'ANALYSE ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

Les questions de l'évaluation définissent les informations qui doivent être collectées au cours de la procédure d'évaluation. Les questions sont regroupées selon les critères devant être utilisés pour les évaluer et y répondre. Ces critères sont quant à eux classés selon les trois niveaux du programme.

Conception :

- **Pertinence : La mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement correspondent aux besoins et aux intérêts des populations et du pays et aux Objectifs du Millénaire pour le développement.**

a) Dans quelle mesure la conception et la stratégie d'interventions pour le développement sont pertinentes (Examiner les liens aux OMD, à l'UNDAF et aux priorités nationales, à la participation des intervenants, et à l'appropriation nationale dans le processus de conception)?

b) Dans quelle mesure ce programme a-t-il été conçu, mis en œuvre, suivi et évalué conjointement ? (voir les directives du F-OMD sur les programmes conjoints et l'évaluation finale)

c) Dans quelle mesure la programmation conjointe représentait-elle la meilleure solution pour relever les défis de développement énoncés dans le document de programme ?

d) Dans quelle mesure les partenaires d'exécution participant au programme conjoint ont-ils apporté une valeur ajoutée pour résoudre les problèmes de développement énoncés dans le document de programme ?

e) Dans quelle mesure la stratégie de suivi-évaluation du programme conjoint était-elle utile et fiable pour mesurer les résultats de développement ?

f) Dans quelle mesure la stratégie de certification et d'accréditation du programme conjoint était-elle utile et fiable ?

g) Si le programme a été modifié, les modifications reflétaient-elles les changements nécessaires ? Le PC a-t-il suivi les recommandations de l'évaluation à mi-parcours sur la conception du Programme?

Procédure :

- Efficience : Mesure dans laquelle les ressources/intrants (fonds, temps, ressources humaines, etc.) ont conduit à des réalisations

a) Dans quelle mesure le modèle de gestion du programme conjoint (c'est-à-dire les instruments, les ressources économiques, humaines et techniques, la structure organisationnelle, les flux d'information, la prise de décision au niveau de la direction) a-t-il été efficient par rapport aux résultats de développement obtenus ?

b) Dans quelle mesure la mise en œuvre d'un programme conjoint (groupe d'organismes) a-t-elle été plus efficiente que si les interventions avaient été exécutées par un seul organisme ?

c) Dans quelle mesure la gouvernance du Fonds au niveau du programme (Comité de gestion du programme conjoint) et au niveau national (Comité national de pilotage) a-t-elle contribué à rendre le programme conjoint efficace et efficient ? Dans quelle mesure ces structures de gouvernance ont-elles servi le développement, l'appropriation, l'unité dans l'action ? Ont-elles facilité la gestion et la production des produits et des réalisations ?

d) Dans quelle mesure et de quelles façons le programme conjoint a-t-il augmenté ou réduit l'efficience dans la livraison des produits et des réalisations ?

e) Quelles méthodes de travail, instruments financiers et pratiques commerciales les partenaires d'exécution ont-ils utilisés pour garantir une meilleure efficience du principe d'unité dans l'action ?

f) Quels ont été les progrès en terme financier, indiquant les fonds engagés et déboursés (montant totaux et pourcentage du total) par agence ? Une analyse des disparités majeures entre les agences devra être entreprise.

g) Dans quelle mesure et de quelles façons l'évaluation à mi-parcours a-t-elle influencé le programme conjoint ? Était-elle utile ? Le programme conjoint a-t-il mis en œuvre le plan d'amélioration ?

- L'appropriation de la procédure : L'exercice efficace du leadership par les partenaires nationaux / locaux du pays dans les interventions de développement

a) Dans quelle mesure la population ciblée, les citoyens, les participants et les autorités locales et nationales se sont-ils approprié le programme en y participant activement ? Avec quels modes de participation (leadership) le processus a-t-il fonctionné ?

b) Dans quelle mesure et de quelles façons l'appropriation ou bien le manque d'appropriation ont-ils influencé l'efficacité et l'efficience du programme conjoint ?

Résultats :

- Efficacité : Mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints.

a) Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il contribué à livrer les produits et à atteindre les résultats de développement initialement prévus / définis dans le document de programme ? Analyse détaillée de (i) des activités planifiées et des produits, (ii) du niveau de réalisation des résultats prévus.

b) Dans quelle mesure et de quelles façons le programme conjoint a-t-il contribué à :

i. Réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement au niveau local et national?
ii. Réaliser les objectifs définis pour le volet concerné?
iii. Améliorer l'application des principes de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra? (analyse des politiques, budgets, conception et mise en œuvre du programme conjoint).
iv. Réaliser les objectifs liés à l'approche « Unis dans l'action » au niveau national?

c) Dans quelle mesure les produits (*outputs*) et les réalisations (*outcomes*) du programme conjoint ont-ils été harmonisés et coordonnés pour produire des résultats de développement ? Quels types de résultats ont-ils été atteints ?
d) Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il eu un impact sur les personnes ciblées ?
e) Des bonnes pratiques, réussites, enseignements tirés ou exemples transférables ont-ils été identifiés ? Merci de les décrire et de les documenter.
f) Le programme conjoint a-t-il eu des effets différents selon le sexe, la race, l'appartenance ethnique, le milieu d'origine, rural ou urbain, des bénéficiaires, et dans quelle mesure ?
g) Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il contribué à promouvoir les processus et les résultats d'appropriation nationale (conception et mise en œuvre des plans nationaux de développement, des politiques publiques, de l'UNDAF, etc.)
h) Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il contribué à améliorer le dialogue entre les acteurs et les citoyens et/ou l'engagement sur les questions et les politiques de développement ?
i) Dans quelle mesure et de quelle manière les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont-elles contribué à la réalisation des résultats pour le développement?

Pérennité : Probabilité que les avantages du programme se maintiennent à long terme.

a) Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d'exécution du programme conjoint ont-ils pris les décisions et les mesures nécessaires pour assurer la soutenabilité de ses effets ?

Au niveau local et national :

i. Dans quelle mesure les institutions nationales et/ou locales soutiennent-elles le programme conjoint ?
ii. Ces institutions disposaient-elles des capacités techniques et du leadership suffisants pour continuer à travailler avec le programme ou pour assurer sa montée en échelle ?
iii. Des capacités d'intervention ont-elles été mises en place et/ou renforcées chez les partenaires nationaux ?
iv. Les partenaires ont-ils les capacités financières suffisantes pour faire perdurer les avantages du programme ?

b) Dans quelle mesure le programme conjoint pourra-t-il être reproduit ou monté en échelle au niveau national ou local ?
c) Dans quelle mesure le programme conjoint s'est-il aligné sur les stratégies nationales de développement et/ou l'UNDAF?

6. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette évaluation finale utilisera les méthodes et les techniques correspondant aux besoins spécifiques d'information, aux questions énoncées dans les TdR, à la disponibilité des ressources et aux priorités des acteurs. Dans tous les cas, les consultants se doivent d'analyser toutes les sources d'information pertinentes, telles que les rapports, les documents de programme, les rapports d'examen internes, les dossiers de programme, les documents sur la stratégie nationale de développement, les évaluations à mi-parcours et tous les autres documents susceptibles d'apporter des informations pour permettre d'émettre des jugements. Les consultants se doivent également de réaliser des entretiens et des enquêtes ou d'utiliser tout autre outil quantitatif et/ou qualitatif qui s'avérerait utile pour recueillir des données pertinentes pour l'évaluation finale. L'équipe d'évaluation fera en sorte que les voix, les opinions et les informations données par les citoyens/participants ciblés par le programme conjoint soient prises en compte.

Les méthodes et les techniques à utiliser dans l'évaluation doivent être décrites en détail dans le rapport d'étude documentaire et dans le rapport final de l'évaluation. Au minimum, ces derniers présenteront des informations sur les instruments utilisés pour la collecte et l'analyse des données, qu'il s'agisse de documents, d'entretiens, de visites de terrain, de questionnaires ou de techniques participatives.

7. LIVRABLES DE L'ÉVALUATION

Le consultant est chargé de soumettre les livrables suivants au mandataire et au directeur de l'évaluation :

Rapport initial (il sera soumis dans les 15 jours après que l'équipe d'évaluation ait reçu l'ensemble de la documentation sur le programme)

Ce rapport aura une longueur de 10 à 15 pages et proposera des méthodes, des sources et des procédures à utiliser pour la collecte des données. Il comprendra également une proposition de calendrier pour les activités et la soumission des livrables. Le rapport d'étude documentaire proposera des premières pistes de réflexion sur le programme conjoint. Ce rapport constituera la première base sur laquelle le consultant et les responsables de l'évaluation s'entendront. Le rapport suivra les grandes lignes présentées dans l'annexe 1.

Projet de rapport final (il sera soumis dans les 18 jours suivant l'achèvement de la visite de terrain et sera également envoyé au Secrétariat du F-OMD)

Le projet de rapport final sera structuré de la même manière que le rapport final (voir le paragraphe suivant) et aura une longueur de 20 à 30 pages. Il contiendra également un résumé analytique d'au maximum 5 pages présentant une brève description du programme conjoint, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le rapport final sera distribué aux membres du groupe de référence de l'évaluation pour obtenir leurs commentaires et suggestions. Ce rapport sera structuré de la même manière que le rapport final (voir ci-dessous).

Rapport final d'évaluation (il sera soumis dans les 10 jours suivant la réception du projet de rapport final commenté et sera également envoyé au Secrétariat du F-OMD)

Le rapport final aura une longueur de 20 à 30 pages. Il contiendra également un résumé analytique d'au maximum 5 pages présentant une brève description du programme conjoint, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le rapport final sera envoyé aux membres du groupe de référence de l'évaluation. Il sera structuré selon les indications données dans l'annexe 2.

8. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION

Les évaluations finales du F-OMD sont réalisées par 3 principaux acteurs :

1. Le **Bureau du Coordonnateur Résident**, en tant que **mandataire** de l'évaluation finale, aura les fonctions suivantes :
    - Diriger la procédure d'évaluation durant ses 3 grandes phases (conception, réalisation et diffusion) ;
    - Convoquer le groupe de référence de l'évaluation ;
    - Diriger la finalisation des TdR de l'évaluation ;
    - Coordonner la sélection et le recrutement de l'équipe d'évaluation en s'assurant que le principal organisme lance les procédures nécessaires concernant la passation de marché et fasse les arrangements contractuels nécessaires au recrutement de l'équipe d'évaluation ;
    - S'assurer que les produits de l'évaluation soient conformes aux normes de qualité (en collaboration avec le Secrétariat du F-OMD) ;
    - Apporter des conseils clairs et un soutien spécifique au responsable de l'évaluation et à l'équipe d'évaluation tout au long de la procédure d'évaluation ;
    - Mettre l'équipe d'évaluation en lien avec les services chargés du programme, les cadres supérieurs et les acteurs clés de l'évaluation, et faire en sorte que l'évaluation soit réalisée de manière parfaitement inclusive et transparente ;

- Diffuser les informations et tirer des leçons des évaluations dans les différents domaines du programme conjoint, et assurer la liaison avec le Comité national de pilotage ;
- Préserver l'indépendance de l'ensemble de la procédure, notamment pour la sélection de l'équipe d'évaluation.

2. Le **Coordonnateur du programme**, en tant que **directeur de l'évaluation**, aura les fonctions suivantes:
    - Contribuer à la finalisation des TdR de l'évaluation ;
    - Apporter un appui en matière de coordination et d'administration au groupe de référence ;
    - Apporter un appui administratif aux évaluateurs et leur fournir les données nécessaires ;
    - Assurer la liaison avec les mandataires de l'évaluation et répondre à leurs demandes.
    - Mettre l'équipe d'évaluation en lien avec les services chargés du programme, les cadres supérieurs et les acteurs clés de l'évaluation, et faire en sorte que l'évaluation soit réalisée de manière parfaitement inclusive et transparente ;
    - Revoir le rapport initial et le(s) projet(s) de rapport final ;
    - S'assurer que l'évaluation soit dotée des ressources financières et humaines adéquates.
3. **Le Comité de gestion du programme**, qui remplira la fonction du **groupe de référence de l'évaluation**, sera composé de représentants des principaux acteurs du programme conjoint et sera chargé de :
    - Revoir le projet de rapport final et s'assurer que le rapport final répond aux TdR;
    - Encourager la participation des personnes impliquées dans la conception de l'évaluation ;
    - Identifier les besoins d'information, définir les objectifs et délimiter l'étendue de l'évaluation ;
    - Fournir des contributions et participer à la finalisation des TdR de l'évaluation ;
    - Permettre à l'équipe d'évaluation d'accéder à toutes les informations et à la documentation pertinentes, ainsi que d'être en lien avec les principaux acteurs et informateurs devant participer aux entretiens, aux groupes de discussion ou à d'autres méthodes de collecte de l'information ;
    - Superviser l'avancement et la réalisation de l'évaluation ainsi que la qualité de la procédure et des produits ;
    - Diffuser les résultats de l'évaluation.
4. **Le Secrétariat du F-OMD**, qui participera à l'**assurance qualité** de l'évaluation en collaboration avec le mandataire de l'évaluation, sera chargé de :
    - Analyser et donner des conseils sur la qualité de la procédure d'évaluation ainsi que sur les produits de l'évaluation (commentaires et suggestions sur les TdR modifiés, les projets de rapport et le rapport final de l'évaluation).
5. **L'équipe d'évaluation** réalisera l'étude d'évaluation en :

    Respectant les dispositions contractuelles, les indications des TdR et les normes et directives éthiques du GNUE/OCDE. Cela implique d'élaborer une matrice d'évaluation dans le rapport initial, de rédiger des projets de rapport, d'informer le mandataire de l'évaluation et les différents acteurs de l'avancement de l'évaluation et des principales conclusions et recommandations, selon les besoins.

9. LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION : CALENDRIER

Phase d'évaluation	Activités	Qui	Quand
Conception	Mettre en place le groupe de référence de l'évaluation	ME *	Fait
Conception	Adaptation des TdR généraux d'évaluation finale	GRE **	15 novembre 2012
Mise en œuvre	Sélection et recrutement de l'équipe d'évaluation	DE ***	Du 1er au 31 Décembre 2012
Mise en œuvre	Fournir à l'équipe d'évaluation les instruments nécessaires à son travail (documents, accès aux rapports et aux archives) ; briefing sur le programme conjoint	DE, GRE	Du 03 au 07 janvier 2013
Mise en œuvre	Soumission du rapport initial au mandataire, au directeur et au groupe de référence de l'évaluation	EE****	Du 08 au 20 janvier 2013
Mise en œuvre	Commentaires des différentes parties intéressées à l'équipe d'évaluation	ME, DE, GRE	Du 21 au 30 janvier 2013
Mise en œuvre	Mission dans le pays	EE, DE, ME, GRE	Du 1er au 15 février 2013
Mise en œuvre	Soumission du projet de rapport final	EE	Du 16 au 28 février 2013
Mise en œuvre	Contrôle de la qualité du projet de rapport final	ME, S-F-OMD*****	Du 1er au 05 mars 2013
Mise en œuvre	Examen du projet de rapport final, commentaires à l'équipe d'évaluation	DE, ME, GRE	Du 06 au 20 mars 2013
Mise en œuvre	Soumission du rapport final	DE, ME, GRE, S-F-OMD, CDN	31 mars 2013
Diffusion / amélioration	Élaboration d'un plan de diffusion et d'utilisation du rapport d'évaluation et mise en œuvre	DE, ME, GRE, CNP	Du 1er au 10 avril 2013

*** Mandataire de l'évaluation (ME) ** Groupe de référence de l'évaluation (GRE) *** Directeur de l'évaluation *** (DE)**
****** Équipe d'évaluation (EE) ***** Secrétariat du F-OMD (S-F-OMD) ^Comité National Directeur (CDN)**

10. UTILISATION ET UTILITÉ DE L'ÉVALUATION

Les évaluations finales ont une fonction sommative et visent à recueillir des données et des informations pour évaluer dans quelle mesure les résultats de développement ont été atteints. Toutefois, l'utilité de la procédure et des produits d'évaluation va bien au-delà de ce qui a été déclaré par les différentes parties intéressées du programme durant la visite de terrain ou de ce que l'équipe d'évaluation a écrit dans le rapport d'évaluation.

La dynamique créée par la procédure d'évaluation (réunions avec le gouvernement, les bailleurs de fonds, les bénéficiaires, la société civile, etc.) permet en effet de définir l'avenir du programme ou de certaines de ses composantes (durabilité). L'évaluation donne également l'occasion de partager les enseignements tirés et les messages clés sur les bonnes pratiques, ainsi que les produits qui peuvent être reproduits ou montés en échelle au niveau national et international.

Le mandataire de l'évaluation, le groupe de référence, le directeur de l'évaluation et toutes les autres parties intéressées au programme conjoint élaboreront et mettront ensemble en œuvre un plan complet de diffusion des résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation afin de promouvoir la durabilité, la reproduction et la montée en échelle des bonnes pratiques et des enseignements tirés au niveau local, national et/ou international.

11. PRINCIPES ÉTHIQUES ET PRÉMISSES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation finale du programme conjoint doit être réalisée selon les principes éthiques et les normes définis par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).

• **Anonymat et confidentialité.** L'évaluation doit respecter les droits des personnes qui fournissent des informations, en garantissant leur anonymat et la confidentialité.

• **Responsabilité.** Le rapport doit faire état de tous les conflits ou divergences d'opinion ayant pu se manifester entre les consultants ou entre le consultant et les dirigeants du programme conjoint concernant les conclusions et/ou recommandations de l'évaluation. L'ensemble de l'équipe doit confirmer les résultats présentés, les éventuels désaccords devant être indiqués.

• **Intégrité.** L'évaluateur se devra de mettre en évidence les questions qui ne sont pas expressément mentionnées dans les TdR, afin d'obtenir une analyse plus complète du programme.

• **Indépendance.** Le consultant doit veiller à rester indépendant vis-à-vis du programme examiné, et il ne devra pas être associé à sa gestion ou à quelque élément de celle-ci.

• **Incidents.** Si des problèmes surviennent au cours du travail de terrain, ou à tout autre moment de l'évaluation, ils doivent être immédiatement signalés au Secrétariat du F-OMD. Si cela n'est pas fait, l'existence de tels problèmes ne pourra en aucun cas être utilisée pour justifier l'impossibilité d'obtenir les résultats prévus par le Secrétariat du F-OMD dans les présents termes de référence.

• **Validation de l'information.** Le consultant se doit de garantir l'exactitude des informations recueillies lors de la préparation des rapports et sera responsable de l'information présentée dans le rapport final.

• **Propriété intellectuelle.** En utilisant les différentes sources d'information, le consultant se doit de respecter les droits de propriété intellectuelle des institutions et des communautés examinées.

• **Soumission des rapports.** Si la soumission des rapports est repoussée, ou dans le cas où la qualité des rapports soumis serait nettement moins bonne que ce qui a été convenu, les sanctions prévues dans les présents termes de référence s'appliqueront.

12. ANNEXES

STRUCTURE DU RAPPORT INTERMÉDIAIRE ET FINAL

- **Page de couverture**
  Y compris le titre du PC, la fenêtre thématique, la date du rapport, le(s) nom(s) du/des évaluateurs.
- **Table de matières**
  Y compris un page de référence pour chaque chapitre et annexe.
- **Liste des abréviations**
- **Résumé Exécutif**
  Pas plus de deux pages. Résumer les éléments substantifs du rapport, tout en faisant une brève description du programme, ainsi que du but et des objectifs de cette évaluation, de la méthode d'approche, des constatations clefs et des conclusions, des recommandations principales.

1. Introduction

Expliquez pourquoi l'évaluation est conduite, y compris le contenu suivant:

- **Avant-propos**
  MDG-F, fenêtre thématique, programme conjoint.
- **Objectif, Buts et Méthodologie de l'Évaluation:**
  Objectif et but de l'évaluation, les méthodes utilisées (ainsi que les critères de l'évaluation, et la portée), les contraintes et les limites de l'étude conduite.
- **Description de l'intervention**
  Fournir suffisamment de détails sur le programme conjoint afin que le lecteur puisse aisément comprendre l'analyse faite dans le chapitre suivant.
  - **Contexte**
    Social, politique, économique, institutionnel, facteur qui affectent le PC.
  - **Description du PC**
    Titre, calendrier, logique d'intervention, objectifs, produits/réalisations escomptés, portée de l'intervention, ressources totales, emplacement géographique, etc.)

2. Niveaux d'analyse

Cette section devrait être basée sur des faits, guidée par les critères et questions de l'évaluation.

- **Conception | Pertinence**
  Inclure une description du concept initial et des révisions ultérieures, ainsi que toutes informations pertinentes sensées aider le lecteur à comprendre clairement l'analyse faite. Examinez la pertinence de la conception et traitez toutes les questions de l'évaluation (y compris celles liées aux OMD, à l'UNDAF et aux priorités nationales, à la participation des intervenants, et à l'appropriation nationale dans le processus de conception, au cadre de S&E et à la Stratégie de communication, et à la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours).
- **Processus | Efficacité, Appropriation**
  Inclure une description de la structure de gouvernance du PC, des mécanismes de coordination, des procédures administratives, des modalités de mise en œuvre, de Coordination ONU, d'appropriation nationale dans le processus et toutes informations pertinentes permettant de comprendre aisément l'analyse faite. Traiter toutes les questions de l'évaluation (c'est-à-dire même du niveau de progrès financier et de mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours).
- **Résultats | Efficacité, Durabilité**
  Fournir un examen du niveau de réalisation des résultats de développement par rapport à ce qui était initialement prévu. Montrer la progression de la mise en œuvre dans une juste mesure ainsi qu'une analyse de la chaîne des résultats (organisé par réalisation, et constatations distinctives sur l'achèvement des activités et des produits issus des réalisations). Si certaines parties de cette analyse ne sont pas incluses, expliquer pourquoi c'est le cas. Aussi, il faudra inclure une analyse des effets de l'évaluation à mi-parcours. En ce qui concerne la durabilité, veuillez mentionner la disponibilité de ressources financières, et des exemples ou des preuves de reproductibilité et d'élargissement du PC. Traiter toutes les questions de l'évaluation.

3. **Conclusions**

4. **Leçons apprises**
   Définir l'ampleur de chaque leçon (Programme conjoint, politique nationale, intervention locale, etc…)

5. **Recommandations**
   Priorisées, structurées et claires. L'ampleur et les partenaires pertinents devraient être clairement définis pour chaque recommandation.

6. **Annexes**

I. Documents à examiner

Le F-OMD

- Document cadre du F-OMD
- Résumé des cadres de S&E et indicateurs communs
- Indicateurs thématiques généraux
- Stratégie de S&E
- Stratégie de communication et de plaidoyer
- Directives du F-OMD pour la mise en œuvre conjointe

Documents de programme conjoint spécifiques

- Document de programme conjoint : cadre de résultats et cadre de suivi-évaluation
- Rapports de mission du Secrétariat
- Rapports trimestriels
- Mini-rapports de suivi
- Rapports de suivi semestriels
- Rapports annuels
- Plan de travail annuel
- Informations financières (Fonds d'affectation spéciale multidonateurs)

Autres informations ou documents à recueillir dans le pays

- Évaluations, matériel audiovisuel, études et rapports internes réalisés par le programme conjoint
- Documents ou rapports pertinents sur les Objectifs du Millénaire pour le développement au niveau local et national
- Documents ou rapports pertinents sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra dans le pays
- Documents ou rapports pertinents sur l'initiative « Unis dans l'action » de l'ONU ;
- Document de l'UNDAF 2009/2011
- Plan de recadrage du programme
- Rapport d'évaluation à mi-parcours du programme conjoint MDG-F Culture.