**Mauritanie**

**Évaluation finale**

**Fenêtre Thématique : Prévention des conflits et consolidation de la paix**



**Titre du Programme :**

**Programme conjoint « Prévention des Conflits et Renforcement de la Cohésion Sociale en Mauritanie »**

***RAPPORT FINAL***

***Décembre 2013***

**Auteur : Papa Demba SECK** [[1]](#footnote-1)

# **TABLE DES MATIERES**

[TABLE DES MATIERES 2](#_Toc375760876)

[LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS 3](#_Toc375760877)

[AVANT-PROPOS 4](#_Toc375760878)

[RESUME EXECUTIF 5](#_Toc375760879)

[1. INTRODUCTION 7](#_Toc375760880)

[1.1. Objectif, buts et méthodologie de l’Evaluation finale 7](#_Toc375760881)

[1.1.1. Objectifs, portée et approche générale de l'évaluation 7](#_Toc375760882)

[1.1.2. Encadré - Rappel méthodologique : le PRODOC, la référence 7](#_Toc375760883)

[1.1.3. Méthodologie pour la compilation et l'analyse de l'information 8](#_Toc375760884)

[1.1.4. Contraintes et limites de l’Evaluation 8](#_Toc375760885)

[1.2. Description de l’intervention 9](#_Toc375760886)

[1.2.1. Contexte social, politique, économique, institutionnel 9](#_Toc375760887)

[1.2.2. Description du Programme Conjoint (PPCRCS) 9](#_Toc375760888)

[2. NIVEAUX D’ANALYSE/QUESTIONS EVALUATIVES 12](#_Toc375760889)

[A - CONCEPTION 12](#_Toc375760890)

[2.1 Pertinence 12](#_Toc375760891)

[2.1.1. Pertinence par rapport aux priorités nationales et aux besoins des populations 12](#_Toc375760892)

[2.1.2. Approche conjointe et pertinence de la stratégie de suivi-évaluation 13](#_Toc375760893)

[2.1.3. Pertinence des modifications sur la conception du Programme 14](#_Toc375760894)

[2.1.4. Pertinence des recommandations de la revue à mi-parcours sur la conception 16](#_Toc375760895)

[B – PROCEDURE 17](#_Toc375760896)

[2.2. Efficience 17](#_Toc375760897)

[2.2.1. Situation de l’exécution financière 17](#_Toc375760898)

[2.2.2. Gouvernance et gestion 21](#_Toc375760899)

[2.2.3. Ressources humaines 25](#_Toc375760900)

[2.2.4. Qualité du suivi 26](#_Toc375760901)

[2.3. Appropriation 28](#_Toc375760902)

[C - RESULTATS 29](#_Toc375760903)

[2.4. Efficacité 29](#_Toc375760904)

[2.5. Durabilité 33](#_Toc375760905)

[3. CONCLUSIONS 35](#_Toc375760906)

[4. LEÇONS APPRISES 36](#_Toc375760907)

[5. RECOMMANDATIONS 37](#_Toc375760908)

[6. ANNEXES 38](#_Toc375760909)

[Annexe 1 : Base de sélection des sites et villages visités 39](#_Toc375760910)

[Annexe 2 – Données collectées et résultats par sites visités 40](#_Toc375760911)

[Annexe 3 – Cadre des résultats complété et commenté 42](#_Toc375760912)

[Annexe 4 : Recommandations de la revue à mi-parcours et réponses du Management 46](#_Toc375760913)

[Annexe 5 - Liste des personnes rencontrées 53](#_Toc375760914)

[Annexe 6 : Liste des documents consultés 54](#_Toc375760915)

[Annexe 7 : Termes de référence de la mission 58](#_Toc375760916)

# **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

|  |  |
| --- | --- |
| AECI | Agence Espagnole de Coopération Internationale |
| AGR | Activités Génératrices de Revenus |
| ANAIR | Agence Nationale d’Appui et d’Insertion des Refugiés |
| BIT | Bureau International du Travail |
| CDHAHRSC | Commissariat aux Droits de l’Homme, à l’Action Humanitaire et aux Relations avec la Société Civile |
| CDN | Comité Directeur National |
| CGP | Comité de Gestion du Programme |
| CLE | Comprendre L’Entreprise \_BIT |
| CNDH | Commission Nationale des Droits de l’Homme |
| CP : | Coordinateur du Programme PPCRCS |
| CPAP | Plan d’Action du Programme Pays (Country Programme Action Plan) |
| CREE | Créez votre Entreprise (Cree) \_BIT |
| CSLP | Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté |
| DEX | Exécution directe par les Agences des Nations Unies |
| DNP | Directeur National du Programme |
| FNUAP/UNFPA | Fonds des Nations Unies pour la Population |
| F-OMD/MDG-F | Fonds d’appui à la réalisation des OMD |
| GERME | Gérez Mieux votre Entreprise (Germe) \_BIT |
| HCR/UNHCR | Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés |
| MAED | Ministère des Affaires Economiques et du Développement |
| MASEF | Ministère des Affaires Sociales, de l’Enfance et de la Famille |
| MCJS | Ministère de Culture, de la Jeunesse et des Sports |
| MID | Ministère de l’Intérieur et de la Décentralisation |
| MJ | Ministère de la Justice |
| NEX | Exécution nationale |
| OMD | Objectifs du Millénaire pour le Développement |
| ONG | Organisation Non Gouvernementale |
| ONU | Organisation des Nations Unies |
| ONUDC/UNODC | Organisation des Nations Unies contre la Drogue et le Crime |
| PC | Programme Conjoint |
| PNUD : | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| PPCRCS | Programme conjoint « Prévention des Conflits et Renforcement de la Cohésion Sociale en Mauritanie » |
| PRODOC | Programme Document/Document de Programme |
| PTF | Partenaire Technique et Financier |
| RC | Relais Communautaire |
| SMART | **S**pécifique• **M**esurable• **A**cceptable• **R**éaliste• Déterminé dans le **T**emps |
| SNCS | Stratégie Nationale de Cohésion Sociale |
| SNU | Système des Nations Unies |
| TDR | Termes de Référence |
| TRIE | Trouvez votre Idée d’Entreprise (Trie) \_BIT |
| UCP | Unité de coordination des 4 programmes OMD |
| UM | Ouguiya Mauritanien (monnaie nationale de la Mauritanie) |
| UNDAF/PNUAD | UN Development Assistance Framework/ Plan cadre des Nations Unies pour l’Aide au Développement |
| UNICEF | Fonds des Nations Unies pour l’Enfance |
| USD | Dollar des Etats-Unis |
| VNU | Volontaire des Nations Unies |

# **AVANT-PROPOS**

Le rapport provisoire a été produit à la suite d’une mission en Mauritanie du 23 juin au 21 juillet 2013, effectuée sous la conduite de Monsieur Papa Demba SECK, Consultant international. L’exploitation, l’analyse des données et la rédaction des rapports ont été faites dans les semaines suivantes par le Consultant international, à son siège. Les opinions exprimées dans ce rapport provisoire n’engagent donc que leur auteur. En conséquence, elles ne reflètent pas nécessairement les opinions, des autorités du Fonds d’Appui à la réalisation des OMD, ni celles PNUD et des autres agences d’exécution : FNUAP, UNICEF, ONUDC, ni celles du Gouvernement de la République Islamique de Mauritanie.

En outre, tous les faits analysés ont été l’objet de vérification par recoupements, triangulations, etc. Toute la démarche d’analyse des résultats de développement obtenus par le PPCRCS en Mauritanie s’appuie sur des principes et méthodes d’évaluation internationalement reconnus et sont appliqués à partir de l’unique document officiel de référence de base du Programme. Il s’agit du Prodoc signé entre la Coordinatrice Résidente du SNU, les 4 agences d’exécution (PNUD, FNUAP, UNICEF, ONUDC), les autorités mauritaniennes et un représentant de la société civile mauritanienne. Ces signatures ont été portées à des dates différentes, la date de signature retenue pour le Programme est le 28/07/2009.

Les observations du Management permettant de rédiger le présent rapport final ont été reçues tardivement (soit 90 jours après la réception du rapport provisoire). Après analyse de leur contenu, il convient de rappeler que l’évaluation porte sur l’atteinte **des résultats de développement** prévus dans le cadre de résultats du PC (figurant en pages 30 et 31 du PRODOC et corrigé dans les rapports semestriels de suivi), dans une période précise, arrêtée à un temps « T », soit le **30 juin 2013**, après 2 prolongations. Elle ne peut pas prendre en compte des faits intervenus après la mission, notamment i) l’utilisation du concept de promotion de la cohésion sociale d’autres documents de référence ou les espoirs nourris sur la SNCS qui, était en cours de finalisation, puis de validation; ii) les recommandations du rapport sur le Statut du médiateur de la République, validé sous réserves, par le CGP du 27 juin 2013, iii) le rapport prévu en juin 2014, portant sur la visite en Mauritanie, du Rapporteur spécial des NU, le 2 septembre 2013, iv) ou tout autre évènement postérieur à la mission et, ne figurant pas dans le cadre de résultats du PC. En effet, le PC doit être évalué sur la base des produits, résultats et effets récapitulés dans ledit cadre de résultats cité ci-dessus. (Voir les développements dans le rapport, page 34)

Nous remercions tous ceux qui ont collaboré d’une manière ou d’autre à la réalisation de cette mission, en particulier, le Coordinateur du Programme qui n’a ménagé aucun effort pour tout organiser e nous accompagner sur le terrain, les points focaux, les membres des services d’appui du PNUD et des autres agences. Nous réservons une mention spéciale au Coordonnateur par intérim des programmes conjoints du F-OMD, pour avoir été partout à la fois et facilité aussi bien les aspects administratifs, financiers, techniques, relationnels, d’hébergement que de logistique, parfois avec ses propres moyens.

C’est grâce à vous tous et à vos avis éclairés, que j’ai pu mieux comprendre, pour pouvoir émettre à mon tour des avis. Maintenons le cap des échanges de vues, pour qu’ensemble nous tirions les leçons de cette expérience enrichissante, qui serviront sûrement à l’avenir, pour nous-mêmes et, surtout pour que nous puissions apporter quelque chose d’utile au mieux-être des populations que nous avons choisies de servir.

Au service du développement des peuples

Papa Demba SECK, Evaluateur de programmes,

Expert en microfinance et développement communautaire

BROUILLON

# **RESUME EXECUTIF**

1. **INTRODUCTION**

Le Programme Conjoint, intitulé « Prévention des Conflits et Renforcement de la Cohésion Sociale en Mauritanie » (en abrégé : PPCRCS), a été évalué à mi-parcours en novembre 2011 et accompagné d’un plan d’amélioration en avril 2012. La présente évaluation finale vise l’analyse des résultats atteints par le PPCRCS dans sa phase d’exécution, d’août 2009 au 30 juin 2013. Le pays souffre encore de séquelles et de survivances de l’esclavage. La Mauritanie connaît de graves problèmes de coexistence ethnique, qui se sont traduits en 1989/1991, par des expulsions de ses ressortissants, vers le Sénégal et le Mali. Le rapatriement des réfugiés depuis l’Accord tripartite de novembre 2007, s’accompagne des problèmes d’accès aux ressources, notamment foncières, de la restitution de leurs biens et emplois.

Le PPCRCS « a pour objectif de prévenir les risques de tensions, à travers la promotion de la cohésion sociale et de la citoyenneté, le développement de politiques de répartition équitable des ressources, la mise en place de mécanismes de règlement, l’amélioration des revenus des bénéficiaires et le renforcement des capacités des acteurs dans le domaine de la prévention et de la gestion des conflits. »[[2]](#footnote-2) Le PPCRCS s’inscrivait dans les Effets UNDAF (2009-2011). Les deux principaux effets-programmes suivants du PC ont été retenus et déclinés en produits : i) *Effet 1 : La cohésion sociale est renforcée par la promotion des droits des populations marginalisées et la mise en place de mécanismes participatifs de règlement des conflits. Effet 2 : La culture démocratique est promue et contribue à la prévention des conflits.*

Stratégie d’intervention, bénéficiaires et zones du Programme : (i) A court terme, il s’agit de *renforcer les cadres de concertation pour l’accès aux ressources et d’améliorer les conditions de vie des groupes vulnérables et de renforcer leur capacités à mieux se prendre en charge, à travers la mise en œuvre de programmes de micro crédit, au profit des femmes chefs de famille et des coopératives*, *pour financer des activités génératrices de revenus ; (ii)* A long terme, le programme se propose de *renforcer l’appropriation des droits par les bénéficiaires et de créer les conditions d’un changement de mentalités*, lié au développement de la culture démocratique »[[3]](#footnote-3). Le Programme combine : (i) Une approche nationale pour *l’élaboration des stratégies et la réalisation de campagnes de communication*; (ii) une approche décentralisée ciblée sur les zones de Lehdada, au sud des deux wilayas (régions) du Hodh Echargui et du Hodh Elgharbi (aire de concentration de victimes de l’esclavage), ainsi que la vallée du fleuve Sénégal, qui accueille les rapatriés. Le programme devrait toucher, dans les villages d’anciens esclaves (adwaba) « environ *8 000 bénéficiaires directs (sur la base des récipiendaires de micro-crédits)* et 32 000 indirects », 2 000 bénéficiaires directs de microcrédits, plus 8 000 indirects, parmi les ex-réfugiés, soit au total 10 000 personnes »[[4]](#footnote-4).

1. **N**[**IVEAUX D’ANALYSE/QUESTIONS EVALUATIVES**](#_Toc366055452)

**2.1.** [**Pertinence**](#_Toc366055454)**:** Le PPCRCS envisage de consolider le fondement des stratégies visant l’atteinte des OMD, à travers la promotion des droits des groupes marginalisés, notamment en ce qui concerne les OMD 1, 2, 3 et 7. Les objectifs et stratégie du PC d’accroissement des revenus pour les harratines et les rapatriés, sont conformes aux orientations et stratégies du CSLP 2006-2010, dans ses axes 2, 3 et 4. Une modification substantielle du PC a été faite en supprimant les microcrédits prévus pour 200 personnes dans les 50 sites, soit 10 000 bénéficiaires directs et 40 000 indirects, avec un fonds de 1 000 000 USD. Les microcrédits ont été remplacés par la construction de hangars pour abriter des marchés, avec boutiques communautaires et garderies d’enfants, moulins à mil, congélateurs, etc. pour 15 sites sur les 50 prévus du PC, en plus des terrains de foot, centre de jeunes, salles de classes, maison pour tous, etc. Cette modification est une véritable révision du PC et pas une simple réallocation des fonds ; elle n’est pas pertinente, ni conforme aux règles et procédures, rappelées dans le PRODOC et, ne répond pas aux priorités des populations. Des recommandations pertinentes de la revue à mi-parcours n’ont pas été appliquées. L’approche conjointe n’a pas fonctionné.

[**2.2. Efficience**](#_Toc366055460) : La fin de la période initiale de 36 mois, le PC était à 66,66 % d’exécution sur le total prévu dans le PRODOC, soit un retard d’exécution de 1 666 752 USD, il a fallu une prolongation de 10 mois pour qu’il arrive consommer l’ensemble du budget alloué (98,5%). Les ressources humaines du PC (le DNP, et les points focaux) sont à temps partiel. La Direction est installée à Nouakchott, loin des sites et, les VNU placés dans les régions n’avaient pas les moyens de faire leur travail. Un véritable système de suivi-évaluation avec des indicateurs SMART n’a pas été appliqué. Les organes de gouvernance (CDN, CGP, UCP) n’ont pas pu toujours jouer leurs rôles.

[**2.3. Appropriation**](#_Toc366055465)**:** Suite à la micro-évaluation des capacités nationales, les faiblesses ont conduit à la signature d’un accord de délégation permettant au PNUD et aux agences de gérer le PC. Il en résulté une appropriation nationale faible, mais tout de même présente, en considérant leur engagement, compréhension du processus et engouement.

[**2.4. Efficacité**](#_Toc366055467)**:** Le PC a été relativement efficace concernant les actions visant le changement de mentalités, en particulier chez les jeunes et les femmes, mais beaucoup moins en ce qui concerne les politiques, stratégies et mécanismes au niveau national. Les AGR ont généré 3095 UM de revenu moyen mensuel, par bénéficiaire direct, renouvelable une seule fois tous les 5 ans, soit 619 UM par an. Même si l’on considérait les 3095 UM comme revenu annuel, cela ne représenterait que 3,22% du seuil de pauvreté (fixé à 96 000 UM/personne/an). En termes d’effectifs, ces bénéficiaires directs des AGR, dans les 12 sites visités, ne représentent, sur les 46 mois du PC, que 507 personnes sur 2935 femmes membres au total, soit 17 %. Après extrapolation sur les 15 sites disposant de marchés communautaires, les bénéficiaires directs d’AGR sont à 633 durant la période, soit en moyenne 158 personnes par an ou 1,58% des 10 000 bénéficiaires directs prévus dans le PRODOC, actifs toute l’année et, sur toute la durée du PC.

[**2.5. Durabilité**](#_Toc366055468)**:** Un réel changement des mentalités auprès des populations a été constaté, ce qui représente un bon élément de durabilité au niveau des villages, notamment des jeunes et des femmes. Cependant cela reste à consolider et, surtout à entreprendre au niveau régional et national, notamment en direction des décideurs et des administrations.

1. [**CONCLUSIONS**](#_Toc366055469)

* L’approche conjointe n’a pas été bien appliquée dans la conception, la planification, la mise en œuvre, le suivi et l’évaluation, le PC a été une juxtaposition d’activités des agences du SNU. La gouvernance, la coordination le suivi-évaluation interne ont souffert de plusieurs faiblesses et manquements, ce qui en a réduit l’efficience et l’efficacité
* Dans ces conditions le PC a été peu efficient, le taux d’exécution financière a été faible, pendant la période initiale (autour du minimum de 70%), pour s’améliorer durant la prolongation et, arriver à 98,5% au 30/6/2013. Ce retard d’exécution se traduira, par des équipements livrés à 3 mois de la clôture du PC et stockés dans les sites.
* Néanmoins, pour une expérience pilote, les résultats obtenus dans les communautés, sur les changements de mentalités, le règlement des conflits dans les sites et, des différends familiaux, notamment avec la participation des femmes et des jeunes, sont concluants, mais restent à consolider et à mettre en réseaux locaux et nationaux.
* Quant aux objectifs visant les politiques, stratégies et mécanismes de prévention et de règlement des conflits, beaucoup reste à faire pour les échelons régional et national.
* Par contre, pour les AGR imprévues mais installées, il conviendra de réfléchir à un programme de profonde rectification d’abord, pour améliorer sensiblement les faibles résultats obtenus, avant de pouvoir les pérenniser.

1. [**LEÇONS APPRISES**](#_Toc366055470)

* Il est important que la conformité avec les priorités nationales, l’UNDAF, les OMD, se traduise, au plan opérationnel, par une description précise des liens et concordances avec les activités prévues et les besoins des bénéficiaires.
* L’approche conjointe doit être une démarche organisée, décrite et traduite a priori dans les activités à mener dans les sites du PC, par les agences et partenaires d’exécution et par les différents comités villageois installés.
* Il est impérieux d’agir à la fois sur les 2 leviers, communautaire et national, pour des mesures étatiques urgentes sur des équations vitales comme l’accès aux ressources, aux droits, aux emplois et, contre les discriminations.
* Pour éviter des modifications préjudiciables au PC, il est nécessaire d’instaurer un véritable système de contrôle de conformité, d’éligibilité et d’opportunité des dépenses, pour leur validation motivée, avant leur exécution.
* Il est aussi nécessaire de trouver un système rigoureux et efficace de suivi de l’application des recommandations, instructions des instances et assimilées, autrement, ce genre d’exercice d’évaluation ne serait que de peu d’utilité.
* Le recrutement de personnels permanents, placés dans des locaux à part, très proches des zones d’intervention, est une nécessité. Les points focaux devraient être recrutés sur le budget du PC par les agences concernées et mis à leur disposition.

1. [**RECOMMANDATIONS**](#_Toc366055471)

* Pour obliger les agences à agir ensemble sur les mêmes sites et mêmes cibles, définir clairement dans le PTA la complémentarité et les articulations entre chaque activité d’une agence par rapport à celle des autres.
* Créer une structure légère autour du CGP redynamisé, restructuré, responsabilisé et doté de moyens pour intervenir sur un programme de pérennisation des acquis, avec la participation indispensable d’instances de coordination et de décision au niveau régional et local
* L’organisation en place des AGR et les équipements encore disponibles peuvent être consolidés rapidement, grâce à un programme opérationnel rapide de rectification approfondie et de pérennisation
* Les activités de microcrédits supprimées dans ce PC sont cruciales pour l’accroissement immédiat des revenus pour un grand nombre de personnes pauvres, demandent des moyens conséquents à rechercher
* Faire porter la SNCS par tous les PTF ou à défaut le SNU, pas par le PNUD seul. Ensuite, faire d’elle, la relève et la continuité du PC, dans une nouvelle phase de consolidation sur 1 an ou 2, pour finaliser le processus et entamer sa mise œuvre expérimentale, avant la montée en échelle proprement dite

# **INTRODUCTION**

« Une stratégie de suivi-évaluation axée sur les résultats est actuellement mise en œuvre afin de suivre et de mesurer l'impact global de la contribution historique [de 528 millions d’euros du Gouvernement espagnol en 2006 et 90 millions d’euros en 2008] à la réalisation des OMD et au multilatéralisme. La stratégie de suivi-évaluation du F-OMD est conforme aux principes et aux normes établis par le GNUE et le CAD/OCDE concernant la qualité et l'indépendance de l'évaluation. Selon cette 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 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 »[[5]](#footnote-5) Ainsi, le programme Conjoint, intitulé « Prévention des Conflits et Renforcement de la Cohésion Sociale en Mauritanie » (en abrégé : PPCRCS), a fait l’objet d’une évaluation à mi-parcours en novembre 2011, accompagnée d’un plan d’amélioration en avril 2012. Faisant suite à la stratégie et aux recommandations ci-dessus du F-OMD, la présente évaluation finale vise l’analyse des résultats atteints par le PPCRCS dans sa phase d’exécution allant du 14 août 2009 au 30 juin 2013.

## Objectif, buts et méthodologie de l’Evaluation finale

### 1.1.1. Objectifs, portée et approche générale de l'évaluation

Comme expliqué dans les TDR « Les évaluations finales sont de nature sommative et visent à :

* 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 les résultats de développement.
* 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) »[[6]](#footnote-6)

Notre démarche globale d’évaluation peut être décrite en cinq (5) étapes : (i) prendre comme principale référence et analyser le PRODOC et ses éventuelles modifications adoptées ; (ii) apprécier les conclusions et recommandations de l’évaluation à mi-parcours ; (iii) analyser les résultats présentés dans les rapports de suivi et de revues annuelles ; (iv) examiner les autres questions pertinentes non développées dans lesdits rapports ; (v) tirer nos propres conclusions et recommandations sur la base des visites de terrain et entretiens, puis les valider à l’occasion de briefings et échanges portant sur nos constatations et premières conclusions, avec les acteurs, partenaires d’exécution et responsables du PPCRCS. En résumé, il s’agit de partir des prévisions du PRODOC et de comparer les résultats obtenus par rapport à ceux attendus, d’en analyser les causes et les effets. Nous ferons donc constamment référence au PRODOC, pour les raisons rappelées ci-dessous.

### 1.1.2. Encadré - Rappel méthodologique : le PRODOC, la référence

Le PRODOC (Programme Document/Document d Programme) est un document officiel, signé par les parties, à un très haut niveau de représentation. Il résulte d’un long processus comprenant des analyses rigoureuses basées sur des visites, entretiens et de nombreuses références documentaires. Ces analyses sont suivies d’échanges et de séances de validation entre plusieurs professionnels dont ceux mandatés par les parties signataires. Le PRODOC prévoit aussi les règles et procédures pour sa propre adaptation éventuelle à de nouvelles situations, sa correction en cas de faiblesses constatées a posteriori, en un mot pour son amélioration en cas de nécessité.

Compte tenu de ce double caractère : contractuel entre les parties signataires et rigoureux sur le plan scientifique et technique, mais sans rigidité absolue quant à la possibilité de l’améliorer, le PRODOC doit servir de **référence absolue** pour toutes les personnes chargées de la mise en œuvre du programme qu’il décrit. En conséquence, nul ne doit le modifier, sans le respect de ces règles, sans une analyse rigoureuse, une large concertation avec tous les professionnels et acteurs concernés, une validation technique préalable des motivations et propositions de changement et, enfin une approbation de la révision par des signataires du PRODOC, habilités. C’est un tout cohérent, il n’est pas évident de changer une partie de l’ensemble (par exemple une zone d’intervention, une stratégie d’intervention retenue, des cibles identifiées et quantifiées, une activité-phare), sans en déranger la cohérence globale, la pertinence, les objectifs fixés et compromettre ainsi l’atteinte des résultats.

En termes d’approche de l’évaluation finale et de questionnement, la principale équation à résoudre consistera, à distinguer, d’une part les aspects psycho-sociaux et cognitifs, ou « intellectuels » (connaissances, perceptions, consciences, changements de mentalités, d’attitudes et de comportements, , accès à la justice, sensibilisation sur les droits et la citoyenneté, etc.), d’autre part, les aspects socio-économiques et matériels (AGR et d’infrastructures communautaires, accès à l’auto-emploi et aux ressources, amélioration des conditions de vie des populations, …).

Il conviendra ensuite, d’apprécier l’importance relative de chacun de ces aspects, en relation avec les objectifs principaux du PC, les options prises par les décideurs et partenaires concernés et d’éventuels changements introduits, de manière consensuelle, suite à l’analyse des réalités du pays (bénéficiaires et zones ciblés, analyse des causes des conflits et réponses les plus pertinentes). Il s’agit enfin de s’appesantir non pas sur les **activités exécutées**, mais surtout sur les **« résultats de développement »** que ces activités et aussi les produits auxquels elles sont rattachées, étaient censés engendrer pour le pays et, en particulier pour les bénéficiaires du PPCRCS.

### 1.1.3. Méthodologie pour la compilation et l'analyse de l'information

L’approche méthodologique que nous avons adoptée est fondée sur des principes de base de l’évaluation et a été déroulée en plusieurs étapes, qui sont : la revue documentaire, les entretiens individuels avec les informateurs clés, les interviews semi-structurés et focus groupes avec les acteurs et bénéficiaires du Programme, les visites sur sites des réalisations et les réunions de synthèse et de partage des conclusions et recommandations. Il s’agit ainsi d’appliquer en fait le principe de triangulation des informations collectées et des méthodologies, de la manière suivante : a) collecte et analyse documentaire, b) entretiens ouverts et échanges avec le maximum d’acteurs et partenaires du Programme - approche participative -, c) constations sur le terrain, en vue de contrôler les validités internes et externes. La mission a visité 3 sites dans le Brakna, 3 dans le Trarza, 3 dans la zone de Tamchekett et 1 dans la zone de Néma où les 2 autres qui avaient été prévus étaient inaccessibles du fait des pluies tombées la veille. Des focus groupes d’une durée d’environ deux (2) heures ont été organisés dans chaque site, sauf celui de Néma (Jweiriha /Joumaniya) où, du fait de l’annulation des 2 autres visites en raison de leur inaccessibilité due aux pluies, nous avons choisi d’y restant près de 5 Heures d’horloge, pour procéder à l’évaluation plus approfondie des réalisations et notamment des AGR (organisation et rentabilité).

Les conclusions et recommandations consensuelles issues de cette triangulation ont été ensuite enrichies et partagées au fur et à mesure, lors de réunions de synthèse (briefings et débriefings) à toutes les étapes – principe de transparence des résultats de l’évaluation et de leur restitution, en vue d’aboutir enfin à la matérialisation du principe de recherche de consensus et d’approbation des recommandations par toutes les parties prenantes. Les questions clés de l’évaluation ont été déjà posées dans les TDR, en fonction des 3 niveaux et 5 critères d’analyse du Programme qui sont : A- la Conception (critère 1 : la pertinence) ; B - la Procédure (critère 2 : l’efficience et critère 3 : l’appropriation) et C) les Résultats (critère 4 : l’efficacité et critère 5 : la durabilité.

### 1.1.4. Contraintes et limites de l’Evaluation

Les contraintes et les limites de l’étude relevées au cours de l’Evaluation peuvent se résumer comme suit :

1. La fin du PC intervenue le 30/06/2012, durant notre séjour à Nouakchott, a conduit à la fin des contrats du personnel VNU, avec lesquels nous n’avons pas pu avoir des séances de travail formelles ;
2. Le retard de dix (10) jours apporté aux visites de terrain, du fait que le Coordinateur du PPCRCS était occupé dans d’autres tâches urgentes (ateliers sur la Stratégie Nationale de Cohésion Sociale) ;
3. De sérieux problèmes de logistique, pour nous déplacer vers le bureau et lors des visites et rendez-vous à Nouakchott, en raison de procédures restrictives applicables semble-t-il dans ce domaine aux consultants par le PNUD Mauritanie ; Indisponibilité de bureau dans les locaux du PNUD ;
4. Difficultés à obtenir les états des dépenses effectuées : des états ont été finalement reçus après le rapport provisoire en ce qui concerne le FNUAP et l’UNICEF (mais pour cette dernière, les états manquants de 2012 et 2013 ont été signalés et toujours pas reçus) ;
5. Difficultés pour obtenir des rendez-vous avec les points focaux de certaines agences ;
6. Les rapports de suivi du PC n’informent que sur les activités réalisées et non sur les résultats de développement obtenus ;
7. En l’absence de base de données sur les réalisations du PC, l’échantillon a été confectionné par le Coordinateur, sur avis des VNU, en principe selon les critères proposés par le Consultant et examinés en réunion, avec le DNP, les points focaux des agences (Annexe 1 : Critères et sélection des sites) ;
8. La traduction en langue locale était faite dans les 2 Hodh par le Coordinateur, lors de nos focus groups dans les sites, ce qui pourrait avoir entraîné des biais.

## Description de l’intervention

### 1.2.1. Contexte social, politique, économique, institutionnel

Le contexte décrit dans le PRODOC peut être résumé dans les principaux aspects suivants. Au plan institutionnel, la Mauritanie faisait face à des coups d’États récurrents depuis 1978. Sur le plan structurel, le pays a connu une mutation rapide, passant d’un mode de vie prédominant fondé sur la tradition, le nomadisme et la tribu, à un Etat moderne, basé sur la citoyenneté. Cependant, l’Ecole qui devait contribuer à façonner l’identité nationale, approfondit au contraire les germes de division, du fait d’un système d’enseignement différencié, entre arabophones et non arabophones. Au plan social, la société mauritanienne reste, dans son ensemble, marquée par des discriminations ancrées dans les traditions culturelles et les mentalités (esclavage traditionnel, système de castes, discrimination à l’égard des femmes…). Le pays souffre encore de survivances de l’esclavage, en dépit de son abolition à plusieurs reprises et de la volonté affichée du gouvernement d’en finir avec ses séquelles. Héritage d’une société de castes inégalitaire, ce phénomène survit, sous des formes diverses, du fait de l’incapacité à mettre en œuvre les mesures appropriées pour mettre un terme à ses manifestations, notamment les plus insidieuses.

La Mauritanie a connu, en 1989/1991, de graves problèmes de coexistence ethnique, à la faveur d’un différend frontalier avec le Sénégal. Celui-ci s’était traduit par des expulsions réciproques de ressortissants, au nombre desquels de nombreux Mauritaniens, renvoyés de leur propre pays vers le Sénégal et le Mali. Cette crise s’est prolongée, en Mauritanie, par des purges au sein de l’administration et de l’appareil de sécurité. Des centaines de militaires négro-africains ont ainsi été, vraisemblablement, victimes d’exécutions extrajudiciaires. Cette situation pèse encore lourd sur l’unité nationale, même si les autorités ont entamé, depuis 2008, le retour des nationaux réfugiés au Sénégal et entamé le règlement des autres dimensions du ‘passif humanitaire’. Cependant, le rapatriement des réfugiés s’accompagne d’une résurgence des problèmes d’accès aux ressources, notamment foncière, de la restitution de leurs champs, maisons ou bétail encore entre les mains d’autres personnes et de leur travail non retrouvé dans l’Administration. Les allégations de discriminations et de répartition inéquitable des ressources constituent un terreau fertile à l’apparition de contestations sociopolitiques.

Le PC a été élaboré, entre autres, sur la base de l’examen des recommandations du Comité pour l’élimination des discriminations, adressées à la Mauritanie, après la présentation de son rapport initial, dont beaucoup n’ont pas encore été mises en œuvre. Il intègre, également, les conclusions du Rapporteur spécial sur les discriminations, à l’issue de sa mission dans le pays, en 2008.

Au niveau national, le programme se réfère aux recommandations de la Commission nationale des droits de l’Homme (CNDH) dans son premier rapport annuel, publié en 2008. L’analyse des risques et des potentiels de conflits, conduite par l’équipe inter agences des Nations Unies, de concert avec la partie nationale, indique plusieurs facteurs d’instabilité, dont on peut citer la faiblesse de l’Etat de droit et de la cohésion sociale, les menaces liées au terrorisme et l’accès aux ressources, en rapport avec la crise alimentaire. La Mauritanie a ratifié des conventions internationales, en particulier celles relatives à la protection des droits de l’Homme (non-discrimination, éradication de l’esclavage), le PPCRCS lui permet de se conformer aux exigences et recommandations des instances chargées du suivi de l’application desdites conventions.

### 1.2.2. Description du Programme Conjoint (PPCRCS)

En juillet 2009, le gouvernement d’Espagne, à travers le Fonds pour la réalisation des OMD (F-OMD), a fait un don de 5 millions USD au gouvernement mauritanien pour le financement du Programme conjoint «Prévention des conflits et renforcement de la cohésion sociale » (MDG-F-1958), lancé en août 2009 pour une durée initiale de 36 mois. Le PNUD a été retenu comme agent d’administration du Fonds et les agences spécialisées du SNU comme partenaires de mise en œuvre, dans leurs domaines respectifs, couverts par le PC, avec une répartition du budget comme suit : ONUDC 408 740 USD, PNUD 2 777 610 USD, UNFPA 1 005 800 USD, UNICEF 807 850 USD. Une collaboration étroite avec les institutions nationales suivantes a été prévue : le Commissariat aux Droits de l’Homme, à l’Action Humanitaire et aux Relations avec la Société Civile (CDHAHRSC), la Commission Nationale des Droits de l’Homme (CNDH), le Ministère de la Justice, le Ministère de la Culture, de la Jeunesse et des Sports (MCJS), le Ministère des Affaires Économiques et du Développement (MAED), le Ministère de l’Intérieur et de la Décentralisation (MID), le Ministère des Affaires Sociales, de l’Enfance et de la Famille (MASEF).

Le PPCRCS d’une période initiale de 36 mois (août 2009- août 2012) a bénéficié d’une 1ère prolongation sans coût de 6 mois (jusqu’en février 2013), proposée à la suite de l’évaluation à mi-parcours de novembre 2011, pour mettre en œuvre les rectifications et finitions prévues dans le Plan d’amélioration déposé en avril 2012, dans une phase post évaluation à mi-parcours appelée « 2ème phase ». Une 2ème prolongation sans coût sera accordée, pour une durée de 4 mois (jusqu’en juin 2013), en vue de parachever les activités de ladite 2ème phase et notamment la Stratégie nationale de Cohésion Sociale et les nouvelles AGR. Le PPCRCS, objet de la présente évaluation finale, a alors eu une durée de 46 mois, du 14 août 2009 au 30 juin 2013.

#### 1.2.2.1. Portée du PPCRCS

« Le présent programme a pour objectif de prévenir les risques de tensions, à travers la promotion de la cohésion sociale et de la citoyenneté, le développement de politiques de répartition équitable des ressources, la mise en place de mécanismes de règlement, l’amélioration des revenus des bénéficiaires [spécifiquement à travers des microcrédits leur permettant de financer leurs microprojets générateurs de revenus individuels significatifs] et le renforcement des capacités des acteurs dans le domaine de la prévention et de la gestion des conflits.

Le programme sera focalisé sur le renforcement de l’unité nationale et du dialogue, eu égard à leur impact décisif sur la consolidation de la paix. A travers la mise en place de cadres de concertation et de mécanismes de gestion des conflits, aux niveaux national et local, il vise à stimuler un changement des mentalités, contribuant au développement de la confiance dans l’Etat, garant de la construction nationale, au-delà des groupes d’appartenance primaire (ethnies, tribus, clans…).

Afin de promouvoir la culture démocratique et la citoyenneté, le programme se propose de les développer parmi les jeunes générations, à travers des activités de sensibilisation et d’éducation civique et électorale. Il combinera des activités dans les écoles et les villages ciblés. Des semaines culturelles d’échanges vont être organisées à un niveau intra et interrégional et réunir des jeunes issus des différents milieux et moughataas. »[[7]](#footnote-7)

#### 1.2.2.2. Cadre de résultats du PPCRCS

Le PPCRCS s’inscrivait dans les Effets UNDAF (2009-2011) suivants

* D’ici 2010, la situation économique et sociale de la Mauritanie est améliorée à travers le renforcement de la bonne gouvernance, de la démocratie et de l’Etat de droit.
* D'ici 2010, l'accès des pauvres et vulnérables à des emplois et revenus décents[[8]](#footnote-8) est amélioré sur la base d'une croissance inclusive et non discriminatoire

(Cet effet correspond au résultat stratégique de l’axe 2 UNDAF°2009-2010 ; et à son Extrant 3 : La réinsertion des rapatriés et les populations des Adwaba sont appuyées (PAM, HCR, PNUD), avec comme Indicateurs : % de ménages …ayant développé des AGR fonctionnelles (PNUD) ; Source de vérification = Rapport annuel du PC Prévention de Conflits, UNDAF page 40 et 41).

*NB : L’UNDAF et le PPCRCS ont été élaborés dans la même période et reprennent sur les questions communes, les mêmes objectifs, produits et actions, indicateurs, sources et moyens de vérification, se complètent et se citent réciproquement. Il y a une parfaite conformité à ce niveau de réflexion, sur les deux effets UNDAF mentionnés.*

En termes de résultats attendus du PC en fin de période, les deux principaux effets-programmes suivants ont été retenus, puis déclinés en produits spécifiques :

**Effet 1 : La cohésion sociale est renforcée par la promotion des droits des populations marginalisées et la mise en place de mécanismes participatifs de règlement des conflits.**

**Produit 1** : « Les bénéficiaires ont accès à des mécanismes concourant à la réduction des inégalités et à la lutte contre les discriminations. »

1.1. Les causes des conflits et les droits des populations sont mieux connus. (PNUD)

1.2. Des mécanismes nationaux inclusifs de prévention, de dénonciation et de règlement sont mis en place. (PNUD)

1.3. Les conditions de vie des populations victimes de discriminations dans les zones cibles sont améliorées. (PNUD)

**Produit 2:** « Des mécanismes accessibles de prévention et de résolution des conflits au niveau local sont mis en place,

2.1. Le dialogue sur l’accès équitable des femmes et des hommes aux ressources et à la prise de décision dans les zones cibles est approfondi. (UNFPA)

2.2. Des mécanismes accessibles sont mis en place et en mesure de contribuer à résoudre les conflits de manière rapide et équitable, en impliquant les femmes. (ONUDC)

**Effet 2 : La culture démocratique est promue et contribue à la prévention des conflits.**

**Produit 3**: « Les jeunes et les femmes connaissent les causes des conflits et adoptent les attitudes pour la promotion de la paix et la citoyenneté au sein de leurs structures et communautés. » (UNICEF)

**Produit 4** : « Les acteurs et les populations sont sensibilisés, formés et jouent un rôle actif dans la prévention des conflits.

4.1. Les élus, la société civile et les administrations locales sont formés et jouent un rôle actif dans la prévention des conflits (PNUD)

4.2. Les droits de l’Homme sont mieux appropriés et la participation politique des populations des zones cibles est améliorée (PNUD)

#### 1.2.2.3. Stratégie d’intervention, bénéficiaires et zones du Programme

**« La stratégie de mise en œuvre** du programme distingue deux horizons temporels :

* **A court terme**, il s’agit de *renforcer les cadres de concertation pour l’accès aux ressources et d’améliorer les conditions de vie des groupes vulnérables et de renforcer leur capacités à mieux se prendre en charge,* ***à travers la mise en œuvre******de programmes de micro crédit, au profit des femmes chefs de famille et des coopératives***, *pour financer des activités génératrices de revenus ;*
* **A long terme**, le programme se propose de *renforcer* ***l’appropriation des droits*** *par les bénéficiaires et de* ***créer les conditions d’un changement de mentalités***, lié au développement de la culture démocratique ». (PRODOC page 11)

**« Bénéficiaires du programme et zones géographiques ciblées**

Le Programme combine deux approches complémentaires :

* Une **approche nationale** pour*l’élaboration des stratégies et la réalisation de campagnes de communication*touchant la population dans son ensemble ;
* **Une approche décentralisée** ciblée sur les zones de Lehdada, au sud des deux wilayas (régions) du Hodh Echargui et du Hodh El Gharbi (voir carte, en annexe), qui constitue une aire de concentration de victimes de l’esclavage, ainsi que la vallée du fleuve Sénégal, qui accueille les rapatriés et recèle une concentration de risques de conflits, en raison des problèmes d’accès aux ressources, notamment foncières.

Les principaux bénéficiaires du Programme sont les groupes marginalisés, victimes des disparités économiques et sociales (discriminations, chômage, pauvreté.) » PRODOC, page 11

« Il cible les groupes vulnérables, en particulier ceux des anciens esclaves et des réfugiés, de retour du Sénégal et du Mali. En ce qui concerne la première catégorie, le programme devrait toucher, dans les villages d’anciens esclaves (adwaba) du sud-est, « environ ***8 000 bénéficiaires directs (sur la base des récipiendaires de micro-crédits)*** et 32 000 indirects (membres de leurs familles), soit un total de 40 000 personnes » PRODOC, page 12.

Le Programme devrait également toucher environ 2 000 bénéficiaires directs de microcrédits, parmi les ex-réfugiés**,**  rapatriés et regroupés sur les sites d’accueil réfugiés, tout au long de la frontière méridionale du pays. Les bénéficiaires indirects sont estimés à 8 000 membres des familles des 2 000 rapatriés, soit au total 10 000 personnes. Ce qui s’ajoutera aux 40 000 personnes ciblées dans les « adwaba », pour atteindre *les 50 000 bénéficiaires de microcrédits identifiés dans le PRODOC* (texte et tableau en page 14)

# **NIVEAUX D’ANALYSE/QUESTIONS EVALUATIVES**

**A - CONCEPTION**

## Pertinence

### Pertinence par rapport aux priorités nationales et aux besoins des populations

Le PPCRCS envisage de consolider le fondement des stratégies visant l’atteinte des OMD, au travers de la promotion des droits des groupes marginalisés, notamment en ce qui concerne les OMD 1, 2, 3 et 7. « Le Programme s’inscrit dans le cadre de l’UNDAF 2009/2010 qui, en réponse aux priorités et à l’évolution du contexte national, fait de la prévention des crises l’un de ses axes principaux et un pré requis pour la stabilité et le développement. L’UNDAF prévoit aussi 2 effets principaux qui sont traduits dans les objectifs du PC.

Les objectifs et stratégie du PC en matière d’accroissement des revenus, de microcrédits, de développement des ressources humaines et de promotion de Bonne gouvernance, en faveur des harratines et des rapatriés, sont conformes aux orientations, stratégies et actions du **CSLP 2006-2010,** qui regroupe les priorités nationales en matière de lutte contre la pauvreté et de consolidation de l’Etat de droit en Mauritanie, dans ses axes 2, 3 et 4 :

* « Axe 2 : Ancrage de la croissance dans la sphère économique des pauvres »:

« En milieu rural où les opportunités de revenus et d’emplois sont essentiellement liées à l’agriculture et à l’élevage, la pauvreté se caractérise par (i) des difficultés d’accès à la propriété foncière, notamment pour les femmes (ii) le caractère réduit des superficies cultivables effectivement aménagées, (iii) un rendement faible et des capacités de production réduites, *(iv) des difficultés d’accès à un crédit adapté*, (v) l’insuffisance des infrastructures et de l’offre de services (transport, éducation, santé, etc.), (vi) la faiblesse de la conservation et de la commercialisation de la production vivrière, (vii) le faible effet de la possession de bétail (parfois en grand nombre) sur les conditions de vie, et (viii) des capacités d’organisation encore insuffisantes. »[[9]](#footnote-9) « Les mesures proposées dans ce cadre concernent *(i) le développement rural*, (ii) le développement urbain, (iii) la sécurité alimentaire, et *(iv) la promotion de la microfinance et de la micro-entreprise*. En outre, ces mesures seront complétées par des programmes ciblés intégrés en faveur des zones et des catégories de population les plus pauvres : femmes, ruraux, etc.; »[[10]](#footnote-10)

*[Dans ce sens, le PC avait prévu 1 000 000 USD pour faire des prêts remboursables à 10 000 bénéficiaires directs, notamment les jeunes et les femmes, soit 200 personnes par site, dans les 50 sites retenus, pour financer leurs micro-entreprises dans les secteurs porteurs de leur milieu et assurer ainsi leur auto-emploi, un tel fonds serait obligatoirement géré à* travers une ou plusieurs institutions de microfinance (conformément aux meilleures pratiques en matière de microfinance).]

* « Axe 3 : Développement des ressources humaines et expansion des services de base », dans « l’auto-emploi et la formation (professionnelle) des jeunes et des femmes », « la promotion féminine et l’équité du genre » ;
* « Axe 4 : Amélioration de la Gouvernance et renforcement des capacités », incluant la consolidation de l’Etat de droit qui, prévoit en son point (ii) la promotion et la protection des droits humains. « En matière de promotion et de protection des droits humains, les actions prévues pour cette période sont la mise en œuvre du Plan National d’Actions de Promotion et de Protection des Droits de l’Homme (PNADH) et comprennent (i) la mise en place d’une Commission Consultative indépendante des Droits de l’Homme, (ii) la ratification des conventions internationales qui ne l’ont pas encore été et leur transposition dans l’ordre juridique national et (iii) l’intégration de la dimension « droits humains » dans les actions de lutte contre la pauvreté »[[11]](#footnote-11)

Théoriquement, il y a ainsi des liens évidents et bien décrits dans le PRODOC, entre l’UNDAF, le CSLP et le PC, mais leur articulation sur le plan opérationnel reste à démontrer. Les agences et les ministères ont élaboré, en concertation, les requêtes adressées au Fonds. L’ensemble de ces documents se fondaient sur les analyses et recommandations des organes de suivi des Droits de l’Homme et du CSLP. A ce titre, on peut penser qu’il y a eu appropriation nationale et alignement sur les priorités nationales, dans le processus de conception du PC.

En ce qui concerne les bénéficiaires : l’accroissement de leurs revenus, leur prise de conscience citoyenne, la connaissance de leurs droits, la prévention et la gestion des conflits entre voisins et communautés, la culture démocratique (leurs habilitations), les activités proposées étaient pertinentes par rapport aux besoins. Analysée sous l’angle du ciblage des bénéficiaires, la stratégie d’intervention est pertinente, en ce sens qu’elle prévoit d’agir à la fois sur les mentalités des individus et également sur leurs conditions matérielles d’existence. Toutefois, l’acuité et l’importance des questions soulevées (esclavage, passif humanitaire, droits de l’homme, etc.) sont telles que ces activités proposées par le PC n’ont pas toujours été à la mesure des problèmes à résoudre : l’accès effectif à ces droits répertoriés. Par exemple l’accès aux papiers d’état-civil et aux emplois pour les rapatriés et harratines, à la propriété foncière, la récupération des biens spoliés de rapatriés, ont été signalés comme contraintes majeures de ces populations et leurs droits élémentaires, dans une optique de règlement des conflits et de cohésion sociale.

Le PC avait pourtant prévu de « dénoncer » et « traiter » toutes les inégalités et discriminations pouvant entraver la cohésion sociale, ainsi qu’il suit  : i) dans *sa stratégie d’intervention : « à* court terme, il s’agit de *renforcer les cadres de concertation pour l’accès aux ressources »; ii)* dans sa démarche*: «*une *approche nationale pour l’élaboration des stratégies et la réalisation de campagnes de communication »* et, iii) surtout, dans ses produits*: «* 1.2. *Des mécanismes nationaux inclusifs de prévention, de dénonciation et de traitement des inégalités et des discriminations sont mis en place »,* « Produit 2 : Des mécanismes accessibles de prévention et de résolution des conflits au niveau local sont mis en place ». *La réalisation de telles prévisions s’appuyait sur : iv) des activités clairement identifiées dans le PRODOC : 1.2.1- Plaidoyer pour la création d’une structure de mise en œuvre de la stratégie d’éradication de l’esclavage et d’un mécanisme d’observation et de dénonciation des discriminations à travers les structures existantes ; 1.2.2- Appui à la mise en place d’un mécanisme consensuel de règlement du passif humanitaire associant les organisations de la société civile.* Ces prévisions n’ont pas été traduites en actions ciblant les décideurs nationaux et locaux (aux plans politique et stratégique), pour apporter des solutions aux difficultés majeures exprimées par les populations et, reprises dans les recommandations de revue à mi-parcours.

### Approche conjointe et pertinence de la stratégie de suivi-évaluation

Selon la majorité des personnes impliquées dans la gestion du PC, la démarche conjointe a été réelle dans sa conception et pas assez dans la mise en œuvre et le suivi. En réalité, même la conception n’a pas été faite de manière « conjointe », mais plutôt faite « ensemble ». Chaque agence a conçu les éléments de sa participation technique au programme, ce qui pouvait être sa valeur ajoutée et aussi la quote-part de budget y relative, ce qui est compréhensible pour l’entamer du processus d’élaboration. Mais, dans la mise en commun des différentes parties, il a manqué une définition claire et explicitée dans le document, des liens, passerelles, articulations et complémentarités entre les activités à mener par les différentes agences, sur les mêmes personnes ciblées.

Le PRODOC ne décrit pas comment par exemple l’activité du PNUD en matière de microcrédits pour un bénéficiaire (jeune ou femme), s’articulerait et se complèterait avec les interventions de l’UNICEF, du FNUAP et de l’ONUDC pour le même bénéficiaire et, vice versa. Si la programmation était véritablement conjointe, elle représenterait la meilleure solution pour corriger cet état de fait et pour relever les défis de développement. Il existe un PTA commun, qui juxtapose les produits et activités par agences, mais les articulations entre ces activités ne sont pas indiquées dans le PRODOC, ni précisées dans les procès-verbaux des réunions du CGP. Il n’y a pas eu de tâche commune entre les agences, sur le plan opérationnel, et entre les différents comités installés dans les mêmes villages.

Les ONG contractées ont pu apporter leur contribution à la réalisation du PC, mais plus comme prestataires de services et exécutants, que comme partenaires consultés pour des conseils sur les choix à faire et décisions à prendre. L’apport des ministères peut être apprécié différemment, en fonction de leur participation à la réflexion et, notamment au rôle actif et régulier joué dans le CGP, puis à l’accompagnement dans la réalisation des activités de terrain. Sur ces trois (3) aspects le MCJS serait celui qui a le plus apporté une valeur ajoutée significative, en s’impliquant concrètement dans la réalisation des actions menées en direction des jeunes.

La réflexion sur la fiabilité de la stratégie de suivi-évaluation doit distinguer deux niveaux différents : d’une part la conception de la stratégie et des outils y afférents et d’autre part sa mise en œuvre par le PC. Sur le premier point, la stratégie telle que conçue était pertinente et utile (indications des données manquantes, des sources et moyens de les collecter, des différents acteurs du système de suivi,-des différents rapports à produire et de leurs contenus). Sur ces aspects le PRODOC a indiqué les faiblesses et proposé un plan pour les corriger progressivement sur les 3 ans. « L’unité de coordination du projet sera responsable de la mise en œuvre de ce plan. ». Mais finalement, ce Cadre de Suivi du Programme (CSP) proposé dans le PRODOC (p. 28, 29), ainsi que le Calendrier de Suivi et Evaluation prévu (p. 33) n’ont pas été entièrement appliqués

La fiabilité d’un tel système, supposait tout de même que cette stratégie soit accompagnée d’un cadre logique de qualité. Or, le cadre proposé n’est pas cohérent, ni pertinent. On aurait quand même pu le rectifier après, au démarrage du PC, un groupe avait été désigné lors du CGP du 30/09/2009, pour y travailler, mais le cadre n’a pas été amélioré. Les Indicateurs ne sont toujours pas SMART, ils sont trop globaux, sans contrôle sur les moyens de vérification proposés, l’incidence réelle des actions du programme sur les indicateurs choisis n’est pas démontrée, les indicateurs eux-mêmes sont peu fiables et pas sensibles aux phénomènes mesurés.

En conjuguant ces faiblesses de conception, à la non application de ce qui a été proposé, en fin de compte, il n’y a pas dans ce PC, un système de suivi-évaluation proprement dit, avec des indicateurs de performances, des critères d’évaluation et un mécanisme de collecte et de traitement des données. En outre, **les rapports annuels consolidés de progrès** (p 28 du PRODOC), ou encore les rapports semestriels et annuels **d’activités** (p.33), qui devaient présenter, décrire et analyser les activités menées terrain, les contraintes, difficultés et réussites, au niveau des régions par les VNU, puis au niveau national, ne sont pas produits depuis le début du PC. (NB : à ne pas confondre avec les rapports semestriels de suivi/monitoring ou suivi thématique, envoyés au Fonds selon leur propre format standard (ou JOINT PROGRAMME MONITORING REPORT), prévus aussi dans le PRODOC, page 33). Ces rapports semestriels **de suivi** envoyés au Secrétariat du Fonds présentent une liste d’activités réalisées, en lieu et place **des résultats**, sans préciser en quoi ces activités ont permis de réaliser les produits et d’atteindre les résultats de développement auxquels elles sont liées et les changements transformationnels attendus.

### Pertinence des modifications sur la conception du Programme

Le programme a été modifié de manière substantielle et, malgré les Observations ci-dessous du Management sur le rapport provisoire, nous pensons que la démarche suivie n’est pas conforme aux règles et procédures du PNUD en la matière et, en accord avec le PRODOC. Ce dernier rappelle d’ailleurs ces règles comme suit : « *Tout changement significatif du champ du programme conjoint nécessitera une révision du document de programme conjoint, les amendements apportés à ce document devant faire l’objet d’une signature par toutes les parties*. »[[12]](#footnote-12). Les observations et commentaires du Management tendent à ramener ce « changement significatif » à notre sens, à une simple « modification ordinaire qui a porté sur la réorientation d’une activité au profit d’une autre jugée plus pertinente et plus stratégique », qui « ne porte pas sur des aspects essentiels comme l’effet, les produits et les objectifs », voire à « une simple réallocation des fonds », pour laquelle le CGP serait habilité et aurait bien joué son rôle, ce qui a été ensuite traduit dans  : « le PTA 2010 signé par le MAED, le CDHAHRSC et le PNUD ».

Au demeurant, ce document et les PV de réunions du CGP n’indiquent nulle part de discussion ou décision sur cette modification. Le CGP n’est pas l’instance habilitée pour procéder à une modification à portée « stratégique » sur quelque aspect ou « activité » que ce soit du PC. Le PTA n’a pas vocation à porter une telle modification et, en être le document de référence, à la place d’un accord de révision du PC signé le bailleur et les partenaires habilités. En outre, en adoptant un tel raisonnement, on aurait bien pu, par exemple, supprimer ou « réorienter l’activité » d’élaboration de la SNCS ou d’autres « activités » essentielles, dont la réalisation permet justement d’atteindre les effets, les produits et objectifs du PC. Le CGP n’est pas mandaté pour procéder ou valider un tel changement, qui serait du ressort du CDN, en accord avec le bailleur de fonds. En changeant « l’activité », il est évident qu’on modifie « des aspects essentiels comme l’effet, les produits et les objectifs » que cette « activité » permettait de réaliser ; cela touche la substance du PC et constituerait alors une révision, qui doit en respecter les règles.

D’après le Management : « Les microcrédits n’ont pas été supprimés. Ils ont été réorientés vers des AGR et les infrastructures communautaires qui permettent de créer des pôles de développement et d’économie communautaire. Cette décision prend mieux en compte le contexte local caractérisé par : l’extrême pauvreté des populations ; les difficultés objectives d’un système de micro crédit efficient dans ces zones marginales et éloignées ; l’agence chef de file le PNUD n’a pas l’expertise et dans son mandat elle ne devrait pas mettre en œuvre directement les microcrédits ». Avant de procéder à une telle modification, il faudrait d’abord expliquer et démontrer en quoi ces infrastructures communautaires permettraient, ***mieux que les microcrédits***, d’atteindre le résultat escompté dans le PRODOC, voire les objectifs nouvellement évoqués dans les Observations du Management et, consistant à « créer des pôles de développement et d’économie communautaire », de « contribuer à la situation de crise alimentaire très aigu des années 2010 et 2011, et 2012 ». Ces arguments ou d’autres encore, auraient dû être examinés et acceptés formellement en session du CGP, puis faire l’objet d’une validation par le CDN qui, le cas échéant, proposerait ensuite un projet de révision du PC aux bailleurs, à travers le Secrétariat du Fonds.

S’agissant du mandat du PNUD, conformément à sa politique en matière de microfinance (cf. « UNDP Microfinance Policy » et, au « Guidance on Micro Capital Grants », July 2008, UNDP POPP/P&PM), il a mis en œuvre des appuis en microcrédits dans plusieurs pays, depuis des décennies, avec l’appui technique et même financier du FENU. Sur la même base, le PNUD a aussi, mis en œuvre des microcrédits dans le cadre PC Culture en Mauritanie, sous la forme d’un contrat signé en 2010 avec un opérateur spécialisé en microfinance (approche du faire-faire évidemment, comme suggéré dans notre rapport provisoire). Et, c’est justement une option délibérée et justifiée du PC que de faire des microcrédits pour lutter contre « l’extrême pauvreté des populations » dans ces « zones marginales et éloignées ». Les difficultés inhérentes à la mise en œuvre d’un tel système sont connues et gérées tous les jours par les spécialistes dans ce domaine, y compris en Mauritanie. Cette modification est essentielle car les microcrédits concernent, d’après le PRODOC, « une composante essentielle du Programme » « la stratégie d’intervention du programme… » « Le résultat escompté », « la réalisation d’activités à impact direct sur les bénéficiaires visant à l'amélioration des revenus individuels » pour un nombre précis et élevé de personnes ciblées, avec des objectifs clairs de lutte contre la pauvreté. Il s’agit donc d’une révision du PC et pas d’une simple réallocation de fonds.

Selon les observations du Management « le PC n’est pas un programme AGR ». Toutefois, il convient de rappeler que le PRODOC indique clairement le caractère essentiel des AGR (cf. p 10et 11) : « De même, le développement de la citoyenneté et de la culture démocratique, qui constitue l’assise de la stabilité politique et sociale suppose d’améliorer, en même temps, les conditions de vie des populations les plus pauvres**.** A défaut, les contraintes d’une économie de survie ne permettent pas une bonne appropriation des droits et des principes de la citoyenneté**.** *Pour tenir compte de cette situation,* ***le Programme entend consacrer une partie substantielle de son budget à financer des activités génératrices de revenus****, de manière à accroître les ressources et développer les activités productives*. Les revenus additionnels attendus de ces activités aideront les populations à améliorer leur alimentation et l’accès à l’éducation et à la santé. »

« La stratégie de mise en œuvre du programme distingue deux horizons temporels, cf. point 1.2.2.3. Stratégie d’intervention, bénéficiaires et zones du Programme, page du présent rapport et page 13 du PRODOC : « A court terme, il s’agit de renforcer les cadre de concertation pour l’accès aux ressources *et d’améliorer les conditions de vie des groupes vulnérables et de renforcer leur capacités à mieux se prendre en charge****, à travers la mise en œuvre de programmes de micro crédit, au profit des femmes chefs de famille et des coopératives*, *pour financer des activités génératrices de revenus »***

La modification apportée sur le PRODOC a conduit à affecter tout un fonds de un million (1000 000) USD destinés aux microcrédits, à la réalisation d’infrastructures et équipements collectifs, qui n’étaient pas prévus dans le PPCRCS. Les AGR à réaliser dans ce Programme ont été décrites ainsi : « Le *financement d’AGR* constitue une *composante essentielle du Programme,* dans la mesure où, vivant en situation de précarité, voire de survie, les populations ciblées ont besoin *d’accroître leurs revenus.* ***L’objectif visé*** *est* ***d’organiser les bénéficiaires en coopératives et de leur donner une formation de base en matière de gestion, ainsi qu’une formation technique sur les AGR, avant de leur accorder des prêts remboursables.*  Le résultat escompté** est de **générer des revenus additionnels** pouvant servir à améliorer les conditions de vie (nutrition, santé, éducation…» [[13]](#footnote-13)

**«**Chaque coopérative constituera un groupe solidaire, de 20 à 30 membres, avec lequel une convention de formation et de prêt sera conclue. Le montant est de l’ordre de 3 000 $ par coopérative, ce qui permettra d’appuyer environ 333 coopératives, soit **10 000 bénéficiaires directs et 40 000 bénéficiaires indirects**[[14]](#footnote-14) (membres de leurs familles). …..Les bénéficiaires retenus devraient bénéficier **d’au moins 3 cycles annuels de crédit**, de manière à pouvoir, **à travers un système d’épargne**, **se constituer un capital, permettant d’assurer la pérennité** **et de préparer la fin du Programme.** »[[15]](#footnote-15)

Il est évident que les microcrédits étaient destinés au financement de plusieurs microprojets et micro-entreprises tellement divers et diversifiés, qui n’allaient pas « s’abriter » dans un bâtiment construit par le PC dans le village (ou plutôt en dehors du village). En effet, ces constructions ont été finalement placées en dehors des villages, entre 2 sites ciblés, pour y adjoindre de nouveaux objectifs et arguments pour les AGR, complètement différents de ceux qui étaient poursuivis par le PC à travers les microcrédits : des moulins pour l’allègement des travaux des femmes …., des boutiques pour l’approvisionnement des ménages à moindre coût…, des marchés pour qu’elles puissent se fréquenter, vendre et accroître leurs revenus, …accroître la « cohésion sociale, et la « prévention des conflits », etc.. Les nouveaux arguments avancés, à savoir : « créer des pôles de développement et d’économie communautaire », de « contribuer à la situation de crise alimentaire très aigu des années 2010 et 2011, et 2012 », ne démontrent pas la pertinence de ce changement qui, demeure une profonde modification des objectifs visés à travers les microcrédits et, surtout de leur cohérence et complémentarité avec les autres volets du PC.

Dans le PPCRCS, les microcrédits sont une activité à effet immédiat pour 200 bénéficiaires directs au moins par site, soit 10 000 sur les 50 sites, plus 40 000 bénéficiaires indirects, afin d’accroître les revenus individuels des ménages, tout de suite. Cela est totalement différent des revenus collectifs que pourraient produire, un moulin ou une boutique communautaire ou les maigres gains que les 2 vendeuses ont pu tirer de la boutique sur 1 mois, pour ensuite attendre ensuite 5 ans avant d’avoir un autre tour d’un mois de vente. Et, s’agissant des effets secondaires évoqués entre les personnes qui se rencontrent autour d’une AGR, se connaissent mieux et fraternisent, ce qui renforcerait la cohésion sociale et la prévention des conflits, etc., un tel impact aurait été beaucoup plus significatif entre 200 personnes par site réparties dans 5 ou 6 coopératives, travaillant toute l’année, avec des moyens conséquents, qu’entre 2 femmes, réunies pendant 1 mois tous les 5 ans, dans une boutique ou devant un congélateur souvent en panne.

La modification introduite, consistant à remplacer les microcrédits par des constructions et équipements, n’est pas pertinente. En plus, elle ne correspond pas à la demande et aux priorités exprimées par les populations (voir les rapports des missions d’information et de planification, le rapport de la mission d’étude de rentabilité des AGR - contraintes N° 1, 2, 3, 4 et 7, page 29), confirmées lors de propres focus groupes organisés durant la présente mission d’évaluation finale. Ce changement d’AGR a aussi particulièrement modifié le contenu et la substance du PC : les activités, les produits, surtout les bénéficiaires directs de microcrédits, qui sont aussi les destinataires des autres volets et, l’organisation et le suivi du PC, ce qui a affecté ses résultats.

### Pertinence des recommandations de la revue à mi-parcours sur la conception

Sur la conception du programme, la revue à mi-parcours avait fait 5 recommandations assez longues, avec plusieurs alternatives et options, ce qui les rend difficiles à exploiter. En plus, certaines d’entre elles relèvent d’activités nouvelles proposées, plutôt que de changement dans la conception du programme. Néanmoins, dans la majorité des cas, les recommandations de l’évaluation à mi-parcours, sont, au fond, pertinentes (Voir Annexe 4 : Recommandations de la revue à mi-parcours et réponses du Management). Les plus importantes d’ailleurs ramenaient tout simplement à l’application correcte de dispositions qui étaient prévues dans le PRODOC, sans pour autant que l’évaluatrice ne s’y réfère explicitement, ce qui aurait pu donner plus de poids à ses arguments. Par exemple, il est incomplet et insuffisant de recommander seulement qu’on donne des microcrédits aux jeunes, sans bien préciser que c’était là justement une modification substantielle et préjudiciable qui a été introduite dans la conception du PC, qu’il fallait la corriger rapidement et, pour tous les bénéficiaires (les jeunes, mais aussi les femmes et les hommes) et, revenir en fait à ce qui était le véritable contenu du Programme.

Quoiqu’il en soit le PC ne les a pas suivies pour l’essentiel, trouvant que la plupart n’étaient pas pertinentes, ou pas possibles à réaliser dans le temps qui restait, ou étaient déjà réalisées sinon prévues dans le PTA 2012. (Voir en annexe 4). Celles qui ont été appliquées ne concernent pas la conception du PC, ni l’essentiel des recommandations de la revue à mi-parcours. Les réalisations de la 2ème phase se rapportaient surtout à l’étude commanditée par le PC sur la rentabilité des AGR et, à une partie seulement de ses recommandations visant l’amélioration et le renforcement des AGR existantes : bouteilles de gaz, congélateurs, produits additionnels pour les boutiques communautaires, etc.., Cependant, l’essentiel des AGR proposées dans « l’étude de rentabilité des AGR du PPCRCS » portaient sur des actions plus significatives dans l’agriculture, l’élevage et l’hydraulique et dans le suivi-accompagnement (cf. p. 28 du rapport y relatif). Les quelques nouvelles activités « correctives » introduites (matériel jardinage, de couture, bœufs et charrues, etc.) ont été réalisées avec beaucoup de retard, car livrées finalement 12 mois après le plan d’amélioration du mois d’avril 2012, c’est à dire en avril 2013, soit à 2 ou 3 mois de la fin du PC et, ne sont pas encore mis en service au moment de l’évaluation. Pour les AGR déjà installées, des mesures correctives auraient dû être introduites au niveau de leurs paramètres de rentabilisation, de leur système de gestion et de contrôle interne et, du système de suivi-accompagnement.

# **B – PROCEDURE**

## 2.2. Efficience

Pour apprécier l’efficience du PC, il conviendra d’analyser la gestion des ressources du Programme (financières, humaines, matérielles et logistiques), la gestion des systèmes et procédures d’exécution (organisation et fonctionnement des organes et instances impliqués dans la mise en œuvre du Programme), de manière à repérer ce qui a pu constituer une entrave ou au contraire un stimulateur pour l’atteinte des résultats du Programme.

### 2.2.1. Situation de l’exécution financière

Les données suivantes (tableau 1) proviennent de l’exploitation des rapports semestriels de suivi. Elles devraient faire l’objet de vérification de conformité et de cohérence, notamment en ce qui concerne les dépenses effectuées, par des recoupements avec les états des dépenses réelles par agences, par années et si possible par activités. [Pour l’UNICEF, les états détaillés demandés ont été bien reçus après le rapport provisoire, pour 2009, 2010 et 2011, ceux de 2012 et 2013 n’ont toujours pas été fournis. Sur les 3 années reçues, les dépenses effectives par année, mentionnées dans le rapport semestriel de suivi sont supérieures à celles figurant dans les états fournis, avec des écarts de respectivement (en USD) : 12 586, 22 577 et 7 842. L’UNFPA a finalement envoyé des états consolidés, cumulés en fin de période, sans écart significatif par rapport au tableau 1, mais aussi, sans les détails des dépenses par activités pour permettre certaines vérifications]

L’évolution de l’exécution financière du programme est retracée par l’ensemble de ces chiffres du tableau 1 suivant, l’indicateur de performance retenu est le taux d’engagement des dépenses. Le taux d’engagement des dépenses (dépenses engagées par rapport aux montants transférés à cette date) est un instrument synthétique de mesure des performances d’un programme en matière d’exécution financière et de réalisation des activités.

Il a été globalement faible pour l’ensemble de la durée initiale du Programme (août 2009 à juin 2012). Durant cette période, le maximum atteint est 76,78%, dépassant laborieusement, le minimum de 70% requis. Toutes les agences ont eu de très faibles taux d’exécution pendant les 2 premiers semestres de démarrage du Programme (autour de 17%), du fait semble-t-il, aussi, de nombreux changements institutionnels dans le pays. Les agences ont ensuite amélioré significativement leur taux d’exécution financière, cependant l’UNODC est restée la moins performante, avec des valeurs tournant, en moyenne sur les 4 semestres suivants (décembre 2010 à juin 2012, autour de 51%, et dans une moindre mesure le PNUD avec 70,7% sur la même période.

C’est durant les 2 prolongations, allant d’Août 2012 à Juin 2013, après l’évaluation à mi-parcours que le rythme va s’accroître sur ces 2 derniers semestres pour atteindre au moins les 90% prévus, pour toutes les agences à la fin du programme, à l’exception d’ONUDC, qui s’en rapproche cependant, avec (87,55%). Il est à noter qu’ONUDC a clôturé ses activités dans le PC en décembre 2012, avant la fin de la 1ère prolongation qui se terminait en février 2013, ce qui expliquerait les fonds non dépensés : 54 740 USD au 31/12/2012, sur le montant total qui lui a été transféré. Ces fonds auraient dû être réaffectés à d’autres activités du PPCRCS, pour un usage à bon escient au profit des bénéficiaires. Le tableau 2 permet de faire des comparaisons entre les performances des différentes agences d’exécution du PPCRCS, puis de les visualiser dans les graphiques suivants.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tableau 1 : Données du PPCRCS de 2009 à 2013** | | | | | | |
| **Agences** | **Dates** | **Montant total approuvé** | **Montant total transféré à ce jour** | **Budget total engagé à ce jour** | **Budget total dépensé à ce jour** | **Taux d'engagement** |
| **UNODC** | **déc-09** | 408 740 | **0** | **0** | 0 | 0,00% |
| **UNICEF** | **déc-09** | 807 850 | **337 050** | **59 283** | 59 283 | 17,59% |
| **UNFPA** | **déc-09** | 1 005 800 | **470 800** | **47 957** | 47 957 | 10,19% |
| **UNDP** | **déc-09** | 2 777 610 | **1 723 990** | **37 339** | 37 339 | 2,17% |
| **TOTAL** | **déc-09** | **5 000 000** | **2 531 840** | **144 579** | **144 579** | **5,71%** |
| **UNODC** | **juin-10** | 408 740 | **259 800** | **46 270** | 42 314 | 17,81% |
| **UNICEF** | **juin-10** | 807 850 | **337 050** | **59 283** | 59 283 | 17,59% |
| **UNFPA** | **juin-10** | 1 005 800 | **476 000** | **158 260** | 127 100 | 33,25% |
| **UNDP** | **juin-10** | 2 777 610 | **1 723 990** | **231 136** | 231 136 | 13,41% |
| **TOTAL** | **juin-10** | **5 000 000** | **2 796 840** | **494 949** | **459 833** | **17,70%** |
| **UNODC** | **déc-10** | 408 740 | **259 800** | **123 933** | 119 861 | 47,70% |
| **UNICEF** | **déc-10** | 807 850 | **337 050** | **261 017** | 185 321 | 77,44% |
| **UNFPA** | **déc-10** | 1 005 800 | **476 000** | **445 800** | 436 935 | **93,66%** |
| **UNDP** | **déc-10** | 2 777 610 | **1 723 990** | **1 316 526** | 1 226 526 | 76,37% |
| **TOTAL** | **déc-10** | **5 000 000** | **2 796 840** | **2 147 276** | **1 968 643** | **76,78%** |
| **UNODC** | **juin-11** | 408 740 | **354 170** | **178 497** | 160 497 | 50,40% |
| **UNICEF** | **juin-11** | 807 850 | **567 100** | **530 282** | 309 829 | **93,51%** |
| **UNFPA** | **juin-11** | 1 005 800 | **780 800** | **450 147** | 445 000 | 57,65% |
| **UNDP** | **juin-11** | 2 777 610 | **2 229 591** | **1 517 244** | 1 517 244 | 68,05% |
| **TOTAL** | **juin-11** | **5 000 000** | **3 931 661** | **2 676 170** | **2 432 570** | **68,07%** |
| **UNODC** | **déc-11** | 408 740 | **354 170** | **178 497** | 178 497 | 50,40% |
| **UNICEF** | **déc-11** | 807 850 | **567 100** | **530 012** | 487 018 | **93,46%** |
| **UNFPA** | **déc-11** | 1 005 800 | **781 100** | **635 759** | 635 759 | 81,39% |
| **UNDP** | **déc-11** | 2 777 610 | **2 229 591** | **1 628 368** | 1 628 368 | 73,03% |
| **TOTAL** | **déc-11** | **5 000 000** | **3 931 961** | **2 972 636** | **2 929 642** | **75,60%** |
| **UNODC** | **juin-12** | 408 740 | **408 740** | **227 091** | 212 138 | 55,56% |
| **UNICEF** | **juin-12** | 807 850 | **807 850** | **567 550** | 567 550 | 70,25% |
| **UNFPA** | **juin-12** | 1 005 800 | **1 005 800** | **807 426** | 737 571 | 80,28% |
| **UNDP** | **juin-12** | 2 777 610 | **2 777 610** | **1 815 989** | 1 815 989 | 65,38% |
| **TOTAL** | **juin-12** | **5 000 000** | **5 000 000** | **3 418 056** | **3 333 248** | **68,36%** |
| **UNODC** | **déc-12** | 408 740 | **408 740** | **354 000** | 354 000 | 86,61% |
| **UNICEF** | **déc-12** | 807 850 | **807 850** | **673 212** | 673 212 | 83,33% |
| **UNFPA** | **déc-12** | 1 005 800 | **1 005 800** | **905 800** | 905 800 | **90,06%** |
| **UNDP** | **déc-12** | 2 777 610 | **2 777 610** | **2 457 361** | 2 457 361 | 88,47% |
| **TOTAL** | **déc-12** | **5 000 000** | **5 000 000** | **4 390 372** | **4 390 372** | **87,81%** |
| **UNODC** | **juin-13** | 408 740 | **408 740** | **357 832** | 357 832 | 87,55% |
| **UNICEF** | **juin-13** | 807 850 | **807 850** | **807 850** | 807 850 | **100,00%** |
| **UNFPA** | **juin-13** | 1 005 800 | **1 005 800** | **997 964** | 997 964 | **99,22%** |
| **UNDP** | **juin-13** | 2 777 610 | **2 777 610** | **2 773 213** | 2 773 213 | **99,84%** |
| **TOTAL** | **juin-13** | **5 000 000** | **5 000 000** | **4 936 859** | **4 936 859** | **98,74%** |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Tableau 2 : Evolution des taux d'engagement** | | | | |
|  | **UNODC** | **UNICEF** | **UNFPA** | **UNDP** | **GLOBAL** |
| **déc-09** | **0,00%** | **17,59%** | **10,19%** | **2,17%** | **5,71%** |
| **juin-10** | **17,81%** | **17,59%** | **33,25%** | **13,41%** | **17,70%** |
| **déc-10** | **47,70%** | 77,44% | **93,66%** | 76,37% | **76,78%** |
| **juin-11** | **50,40%** | **93,51%** | **57,65%** | **68,05%** | **68,07%** |
| **déc-11** | **50,40%** | **93,46%** | 81,39% | 73,03% | **75,60%** |
| **juin-12** | **55,56%** | 70,25% | 80,28% | **65,38%** | **68,36%** |
| **déc-12** | 86,61% | 83,33% | **90,06%** | 88,47% | **87,81%** |
| **juin-13** | 87,55% | **100%[[16]](#footnote-16)** | **99,22[[17]](#footnote-17)** | **99,84%** | **98,74%** |

En rouge et souligné : taux inférieur au seuil minimum requis (70%).

En surligné vert : taux supérieur ou égal à 90% fixé comme objectif global en fin de programme.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| —◆— | —◼— | —▲— | —X— |
| Montant total transféré | Budget total engagé | Engagement mini (70%) | Objectif (90%) |

**Tableau 3 : Exécution financière du PPCRCS par rapport au PRODOC**



Ce tableau compare l’évolution de l’exécution financière du PPCRCS par rapport au calendrier prévisionnel du PRODOC, donc en termes de dépenses effectives (différentes des montants engagés qui viennent d’être analysés par rapport aux montants transférés). Le PPCRCS est doté d’un budget de 5 millions USD dont la gestion est répartie aux 4 agences du SNU comme suit 2 777 610 USD au PNUD (55, 56% du total), le FNUAP 1005 800 (20,12%), l’UNICEF 807 850 (16, 16%), l’ONUDC 408 740 (8,17%). L’exécution financière du PC a connu des lenteurs considérables, surtout au démarrage à partir du 14 août 2009.

Durant la première année du PC, le PRODOC avait prévu une exécution financière de 2 819 340, dont 1 000 000 USD de fonds de crédit pour l’octroi de prêts remboursables à 10 000 bénéficiaires, jeunes et femmes notamment, le PTA avait repris les mêmes prévisions). Les dépenses effectuées sur la période se sont élevées à seulement 459 800 USD, soit un écart de 2 359 508 USD (l’année considérée ici pour les dépenses réelles de ce tableau est de 11 mois à compter du mois d’août 2009 au 30 juin 2010, date retenue dans le rapport de suivi semestriel). Ce faible taux d’exécution financière (16,31%) par rapport aux prévisions de dépenses sur la même période, marquera le début de sérieuses difficultés de réalisation qui conduiront finalement à des accélérations malencontreuses.

L’année suivante, les choses se sont modifiées quelque peu (avec le démarrage des infrastructures non prévues dans le PC) mais en restant malgré tout à 61,41%, en valeur cumulée sur les 2 ans, soit en dessous du seuil de 70 % minimum (requis sur les taux d’engagement, pour prétendre à de nouveaux transferts). Pour arriver à ce taux, des dépenses réelles importantes auront été notées pour un montant de 800 098 USD durant le 2ème semestre 2010, puis 187 670 au 1er semestre 2011, soit au total 987 768 au 30 juin 2011, sur cette ligne 1.1.3 (ou 1.1.2 ou , en fonction des modifications du cadre logique). « Les conditions de vie des populations victimes de discriminations dans les zones cibles sont améliorées ».

A la fin de la période initiale des 36 mois, le PC était à 66,66 % d’exécution sur le total prévu dans le PRODOC, soit un retard d’exécution de 1 666 752 USD. Le tiers du budget du PC (33,33%) sera ainsi reporté et exécuté dans les 10 mois de prolongation (4ème année du programme), pour arriver finalement à 98,74% à la clôture du PPCRCS. Cette évolution englobe des performances différenciées entre les agences. ONUDC était 51,90% à la fin de la période initiale de 36 mois du PC et le PNUD à 65,38%, pendant que les 2 autres dépassaient à peine les 70%, les performances globales et individuelles par agences ne dépassaient à peine les 70% (FNUAP 73,33%, UNICEF 70, 25%)

### 2.2.2. Gouvernance et gestion

#### 2.2.2.1 Le Comité Directeur National (CDN)

Le Comité Directeur National (CDN) est responsable de la coordination stratégique des programmes conjoints, dans le cadre du Fonds espagnol pour les OMD. Il est composé de trois membres : i) le MAED représentant le Gouvernement mauritanien (Coprésident) ; ii) le Coordonnateur résident du SNU(Coprésident), iii) le Représentant du Gouvernement espagnol : Coordonnateur général de l’Agence espagnole de Coopération Internationale et de Développement (AECID) ou son remplaçant. Il s’agit d’un CDN pour les quatre (4) PC.

Si l’on réfère aux procès-verbaux de réunions disponibles, le CDN ne s’est réuni que 3 fois sur pendant les 8 semestres du PPCRCS. A l’examen des PV, on constate que très souvent, l’ordre du jour est la validation de requêtes faites par les PC, leur information sur le PC n’est pas complète. Ainsi, ils n’ont pas réagi lorsque la zone du projet et la stratégie d’intervention ont été modifiées (comme c’est le cas pour la zone du Lehdada, ou pour les microcrédits remplacés par des infrastructures introduites dans le PC) et à plusieurs autres moments appropriés.

* Par exemple, c’est le CDN qui avait recommandé, dans sa réunion du 1er décembre 2008, tenue en présence de Madame Sophie de Caen, Directrice du Secrétariat du F-OMD et dont le 1er point de l’ordre du jour était justement  : « Examen du draft du programme conjoint « prévention des conflits et renforcement de l’unité nationale en Mauritanie »,que « S’agissant des populations bénéficiaires et plus particulièrement des anciens esclaves, il a souligné qu’il convenait d’agir directement en faveur de l’amélioration de leur niveau de vie » ; en guise de réponse il a reçu l’assurance que  : « L’équipe a prévu des interventions qui visent directement l’amélioration des conditions de vie des populations (fonds activités génératrices de revenus pour un montant supérieur à 1 million de dollars), par ailleurs, ce programme se veut *complémentaire des interventions* de développement prévues ou en cours dans les zones retenues (programme d’insertion des rapatriés ; *projet Lehdada* pour les populations des adwaba, etc.) ».
* Il en est de même à propos de sa séance du 3 octobre 2010 où : « il a été recommandé une coordination entre les agents de terrain du programme conjoint et les Cellules Régionales du MAED», ce qui n’était d’ailleurs qu’un rappel d’une option déjà exprimée dans le PRODOC (page 9) .Mais ceci non plus n’a pas été appliqué.
* Le CDN devait également « revoir le rapport annuel consolidé du programme conjoint soumis par l’agent administratif et fournir des commentaires stratégiques et décisions », et approuver le PTA de l’année suivante.
* A la suite de l’évaluation à mi-parcours, le CDN aurait dû procéder à un recadrage stratégique et donner des orientations au CGP, pour un réajustement du plan de travail et du budget, afin d’introduire tous les correctifs nécessaires pour atteindre les résultats.

Les principaux commentaires sur ce point sont que : i) la fréquence escomptée a été réduite à moins de la moitié des prévisions ; ii) des sessions d’examen du bilan d’exécution et de validation des PTA ne sont pas tenues ; iii) les missions stratégiques, importantes, attendues du CDN, notamment en matière d’orientation, de mobilisation des acteurs et des appuis nationaux et internationaux, de plaidoyer pour les droits humains et la lutte contre la pauvreté, ne semblent pas prises en charge et suffisamment mises en avant au cours de ses sessions ; iv) ses recommandations ne sont pas toujours appliquées et un suivi rigoureux dans ce sens n’est pas effectué.



Le CDN n’a eu sa 1ère réunion que **14 mois après le démarrage du PC** (13,83 mois). Puis, après 2 rencontres, il est resté **près de 2 ans (22, 67 mois) sans réunion** : entre le 21/03/2011 et le 29/01/2013, soit au total une faible régularité, de 3 réunions durant les 4 ans du PPCRCS.

#### 2.2.2.2. Le Comité de Gestion du Programme (CGP)

Il assure la direction opérationnelle du programme conjoint, il est composé de représentants de :

* ONUDC, PNUD, UNFPA et UNICEF ;
* le Département chargé des droits de l’Homme (le CDHAHRSC);
* Commission nationale des droits de l’Homme (CNDH);
* Ministère des Affaires sociales, de l’Enfance et de la famille (MASEF);
* Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Culture (MJSC) ;
* Ministère de la Justice (MJ) ;
* Ambassade du Royaume d’Espagne à Nouakchott ;
* Des Représentants de la société civile.

« Ce comité sera animé par le représentant du PNUD, qui en assure la coprésidence, avec le Département chargé des droits de l’Homme. Le PNUD est désigné comme agence chef de file du programme  …Le Département chargé des droits de l’Homme est le partenaire national principal de mise en œuvre … » « Le Comité se réunit chaque trimestre et chaque fois que de besoin. Sous la supervision du Comité Directeur National, il a pour responsabilités, par exemple : i) Assurer la coordination opérationnelle du programme conjoint ; ii) Assurer la gestion des ressources du programme pour réaliser les résultats et produits définis dans le programme ; Etc. »

Toutes ces responsabilités, avait été définies en relation avec une modalité d’exécution NEX, retenue dans le PRODOC, sous les conditions suivantes  (p. 25 et 26) :

« L’exécution nationale, en tant que modalité préférentielle pour la mise en œuvre du programme conjoint, sera fondée sur l’existence de capacités au sein des structures nationales de mise en œuvre 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 œuvre et l’agence concernée. »

« Les résultats de la micro-évaluation s’agissant des partenaires d’exécution concernés seront examinés par les agences Ex-Com impliquées dans la mise en œuvre du programme conjoint (FNUAP, PNUD, UNICEF). Celles-ci examineront la possibilité d’adopter une modalité commune de remise d’espèces, et à adapter, le cas échéant les modalités de remise d’espèces, le volume et la fréquence de ces remises. »…..

« 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 responsabilité programmatique et financière incombera aux agences du système des Nations Unies participantes et aux partenaires nationaux qui géreront leurs composantes respectives du programme. »

Ainsi, suite aux constats de faiblesses faits par l’étude de micro-évaluation des capacités d’exécution des partenaires nationaux et sur la base d’une demande d’assistance du Gouvernement, une « Lettre d’accord pour la fourniture de services d’appui pour la mise en œuvre du programme conjoint de prévention des conflits » a été signée entre la Représentante Résidente du PNUD et le Gouvernement de la Mauritanie représenté par le Commissaire CDHAHRSC. Aux termes de cet accord le PNUD « assurera, dans ce cadre et, en étroite consultation avec les partenaires de mise en œuvre : a) La gestion des ressources financières et des transactions ; b) Tout autre service dont le partenaire voudra confier la mise en œuvre au PNUD » « L’acquisition des biens et services, ainsi que le recrutement des consultants seront menées conformément aux normes de transparence requises. … ». « Le Gouvernement conserve la responsabilité générale de l’exécution nationale du projet. ». De fait, la gestion financière et technique est ainsi déléguée au PNUD et aux agences.

Ainsi, dans les faits et sur la base de cette micro-évaluation et de la lettre d’accord, une modalité d’exécution « nationale », déléguée, voire hybride a été appliquée. Le CGP perd ainsi l’essentiel de ses prérogatives définies dans le PRODOC, ne pouvait plus exercer ces responsabilités, surtout en matière de « gestion des ressources du programme » ou de «coordination opérationnelle du programme ». Ceci faisait du CGP, plus une instance d’échanges d’informations, que de décision, de coordination ou de supervision. D’après les membres du CGP rencontrés, chaque agence y apporte sa participation au programme, mais chacune évite d’interférer, de s’immiscer, voire de critiquer ce que l’autre apporte et vice-versa. Cette démarche va prévaloir dans les réunions du CGP et se reflète aussi dans le contenu des PV de réunions consacrées plus à des approbations du PTA et études réalisées par les Consultants, les demandes de prolongation de la durée du PC, de réallocation de fonds, etc., qu’à des décisions majeures liées à ses responsabilités définies dans le PRODOC.

En conséquence, cela se répercutera sur le caractère non conjoint de la démarche, à plusieurs niveaux : la mise en œuvre, le suivi, la coordination et le reporting, l’élaboration des rapports trimestriels de suivi. Le suivi sur le terrain par les VNU et les ONG prestataires de services s’en ressent également, chacun s’étant occupé d’une partie des activités du Programme, (y compris dans les mêmes villages), en fonction de l’agence qui l’a mandaté.

Ainsi, le leadership du PNUD (qui est l’agence-lead) n’a pas été exercé, ni par son représentant et coprésident du CGP, ni par le chargé de programmes PNUD, faisant office de Coordinateur du PPCRCS. De même, les conditions de redevabilité ne sont pas créées non plus (les points focaux de certaines agences ne seraient pas payés par le PC). A ce propos, le rapport d’évaluation participative des 4 PC, mentionne les observations et constations ci-dessous, que nous partageons : « La fonction de coordination relève du management transversal qui par définition repose sur l’absence de rapports hiérarchiques entre la personne qui assure la coordination et les collègues avec lesquels il/elle est amené à travailler, tout repose sur les qualités de facilitation du coordonnateur des PC et l’esprit de coopération des agences, afin que l’équipe puisse produire les résultats attendus d’elle. ». … « Même les plans de travail adoptés conjointement par les partenaires au sein du CGP n’ont été en réalité qu’une addition d’activités conçues par chaque agence de façon indépendante. Les acteurs rencontrés ont confirmé qu’il n'y a eu aucune coordination ni en amont, ni dans la mise en œuvre, entre les interventions ».

Par ailleurs, concernant la régularité des réunions, sur la base des tous les procès-verbaux reçus*,* le CGP a tenu 15 réunions en 46 mois, alors qu’il en était prévu 1 par trimestre au moins, ce qui aurait fait 15, mais elles ont été très irrégulièrement réparties dans le temps. Les réunions ont eu une faible fréquence en 2009/2010 (7 mois et demi entre les 2 réunions premières réunions), ont été interrompues pendant 10 mois durant l’année 2011 (du 3 février au 1er décembre 2011), puis très concentrées durant l’année 2012 (fréquence moyenne de 2,1 mois) et, la même fréquence moyenne (2,1) durant l’année 2013. (Voir tableau 5 suivant).De très longues interruptions ont donc eu lieu jusqu’en fin 2011, dans le fonctionnement de l’organe de « gestion », chargé « d’assurer la coordination opérationnelle du programme  conjoint » ; « d’assurer la gestion des ressources du programme pour réaliser les résultats et produits ». Cela a bien évidemment des conséquences sur l’efficience du PC. Des concertations isolées, voire non formalisées, signalées entre les 2 co-présidents, ne sauraient se substituer aux sessions formelles de travail du CGP, d’échanges entre tous les responsables concernés et de prise de certaines décisions au nom du groupe, assortis de procès-verbaux.

Le 1er Coordinateur du PPCRCS a été recruté en janvier 2010 et a quitté en mars 2011, cela a peut-être favorisé cette inactivité du CGP pendant 10 mois, mais ne la justifie pas. Le Coordinateur suivant a pris fonction en janvier 2012, entre les deux, l’intérim était assuré par le Coordonnateur des 4 PC, on constate que les choses marchaient effectivement au ralenti durant cette période. Mais, en vérité, cela s’explique aussi par le fait que le PC était plombé par la réalisation d’infrastructures coûteuses et imprévues, dont l’objectif est différent de celui visé à travers les microcrédits et, qui ne sont pas accompagnées d’une suite logique définie et articulée avec les autres activités du programme et sans véritable système de suivi et d’accompagnement de ces activités réalisées et non prévues.



#### 2.2.2.3. Unité de coordination des programmes conjoints du F-OMD

« Soucieuse de rationaliser les coûts liés à la coordination des programmes développés dans le cadre du Fonds et de rechercher une synergie optimale entre les interventions planifiées dans le cadre des différents programmes, l’Equipe pays et ses partenaires ont décidé de mettre en place une unité chargée d’assurer la coordination de l’ensemble des programmes conjoints dans le cadre du Fonds. Le Coordonnateur des programmes du F-OMD travaillera en lien étroit avec les points focaux des agences et des partenaires nationaux (ministères sectoriels, société civile, secteur privé), impliqués dans les différents programmes, tant au niveau national que local, et sera notamment chargé, s’agissant du présent programme de :

* Assurer la coordination des activités nécessaires à la réalisation de chaque programme en étroite liaison avec tous les acteurs pertinents (CDN, CGP, GT UNDAF, Agences) ;
* Etablir un système fonctionnel de communication entre les intervenants ;
* Exercer un suivi de toutes les interventions en cours d’exécution afin de veiller à leur efficience et à leur efficacité et d’en mesurer la réalisation ;
* Coordonner la production des rapports exigés : plans de travail annuels, plan de mise en œuvre, bilans semestriels, bilans annuels, tels que précisés dans le mandat ci-dessous (section 7) ;
* Coordonner les revues du programme. » Prodoc page 24-25

Ainsi, il n’était pas prévu de Coordinateur pour chacun des programmes, mais un Coordonnateur unique pour l’ensemble des programmes, ses responsabilités et ses interlocuteurs étaient bien définis, dans l’optique d’une exécution nationale avec comme interfaces en matière de gestion, les CGP et les ministères sectoriels. Ce schéma a finalement été modifié, le Coordonnateur des 4 PC s’est éloigné de fait de la gouvernance et de la gestion « interne » des différents PC, laissées aux agences, au DNP et à un Coordinateur du PPCRCS. Pourtant, son rôle actif et son implication dans le fonctionnement quotidien de tous les PC est clairement précisé dans sa description des tâches ci-dessus.

#### 2.2.2.4. La coordination au niveau local et régional

Pour la mise en œuvre du PPCRCS il a été prévu une approche nationale et une « approche décentralisée ciblée sur les zones de Lehdada, au sud des deux wilayas (régions) du Hodh Echargui et du Hodh El Gharbi » et deux autres wilayas dans la vallée du Fleuve (Brakna et Trarza), des instances de suivi et de coordination au niveau des régions avaient été identifiées. « La cohésion des interventions des différentes agences au niveau régional sera maintenue au travers des instances de coordination et de suivi existantes, à savoir la Commission Régionale de coordination pour le développement socioéconomique, présidé par le Wali, la Cellule de Suivi et Evaluation du MAED qui apporte un appui à la planification et à la coordination au niveau régional et assure le secrétariat de la commission susmentionnée.» PRODOC page 9.

Un personnel de terrain composé de 25 agents de suivi (généralement recrutés localement) était prévu pour couvrir des zones plus réduites par agent, un maillage plus fin, permettant un suivi beaucoup plus rapproché, en plus de 5 VNU pour les encadrer.(cf. PRODOC, tableau de la page 14). Ces agents se consacrent généralement, à titre principal, au suivi des bénéficiaires de microcrédits, pour le montage et la rentabilisation de leurs microprojets, le remboursement des crédits et le bon fonctionnement du système d’épargne-crédit dans les villages. Cette organisation aurait été beaucoup plus performante que ne l’a été celle de VNU seuls, sur des zones très étendues, sans moyens adéquats (carburant et frais de déplacement) et surtout sans recours à cette instance régionale de supervision, de coordination et de suivi. Cet échelon n’a pas été appliqué dans la mise en œuvre du PPCRCS. Il n’y a eu que les VNU, installés dans des bureaux créés spécialement par le CDHAHRSC. Tout était géré et coordonné à partir de Nouakchott, cela a occasionné des difficultés réelles de suivi, de communication et un manque notoire d’efficience et d’efficacité et, entrainera une absence d’interlocuteurs régionaux pour les bénéficiaires du Programme, pendant et, surtout à sa fin du PC, un problème d’appropriation locale et régionale.

**En conclusion, les réponses aux différentes questions évaluatives nous ramènent à faire les constatations suivantes :**

* La mise en œuvre du Programme aurait été plus efficiente si les interventions avaient été exécutées par un seul organisme, car il y aurait au moins coordination, complémentarité et synergie des actions, qui seraient alors menées, sous forme de paquets, sur les cibles, dans les mêmes sites et, par les mêmes équipes de supervision. Cela éviterait une dispersion des ressources et des efforts, dans les mêmes zones, voire les mêmes sites.
* La gouvernance du PC, n’a pas contribué à le rendre plus efficace et plus efficient, la coordination et le suivi d’ensemble ont été perturbés par le fait que, suite au constat de faiblesses des capacités nationales résultant de la micro-évaluation, ce sont les agences du SNU qui ont géré le PC, chacune selon ses propres règles et responsabilité. Le rôle et les responsabilités du CGP ont été ainsi rendu inopérants et, le CDN avait du mal à connaitre réellement les réalités du programme, à l’orienter et à suivre l’application de ses recommandations.
* Dans le mesure où ce sont les agences qui ont exécuté le PC (avec certes des prestataires nationaux de services) en lieu et place de la partie nationale (ministères et OSC) représentée dans les structures de gouvernance (le CGP) qui, ne pouvait alors pas exercer une quelconque responsabilité de gestion, l’appropriation n’a pas pu se développer. Les agences exécutant chacune ses activités sans coordination ou complémentarité organisée avec les autres, la démarche « unis dans l'action » n’a pas été réalisée.
* Les agences mettaient en œuvre leur volet du PC, en informant simplement les autres, sans coordonner avec elles, ce qui entraine parfois des activités de suivi qui se chevauchent ou se côtoient sur les mêmes sites, par des équipes différentes dans le même programme. Une réelle de coordination des actions aurait permis une gestion concertée, par exemple des ressources (humaines) et moyens (logistiques), ce qui réduirait les délais et les coûts ; chaque agent de terrain aurait alors pu faire le travail dans un site en une fois, pour toutes les agences réunies, au même coût que 4 agents différents, par agences. Il y aurait eu ainsi plus d’efficience.
* L'application des principes de la déclaration de Paris, dans son *principe d’appropriation* a donc été limitée de ce point de vue. En revanche, concernant le *principe d’alignement* le résultat est mitigé car, d’un côté, sur le sous-point « alignement sur les priorités nationales » (indicateur 3) et « éviter les structures parallèles de mise en œuvre », à travers l’existence d’un CGP, (indicateur 6), les résultats sont satisfaisants, mais de l’autre côté par contre, ils sont faibles : en ce qui concerne le renforcement des capacités ou l’appui sur les mécanismes nationaux (indicateur 4).
* Sur le *principe d’harmonisation* également l’application sera appréciée à l’image du PC, c’est-à-dire sur l’existence d’une approche programme effectivement, ainsi que des analyses et diagnostics conjoints, mais dans la mise en œuvre des actions, les missions effectuées conjointement sur le terrain se raréfient et l’approche harmonisée s’estompe déjà à Nouakchott et disparaît complètement dès que les équipes se rendent dans les régions et sur les sites (indicateurs 9 et 10 confondus).
* Par rapport *au principe de gestion axée sur les résultats*, (indicateur 11 : cadres orientés vers les résultats), le programme sectoriel PPCRCS, lui-même n’est pas « doté de cadres d’évaluation des performances, transparents et se prêtant à un suivi, qui permettent d’évaluer les progrès réalisés », ses propres résultats et, pas de cadre de résultats pour évaluer « les stratégies nationales de développement » dans lesquelles il s’insèrerait (une stratégie de cohésion sociale ou de prévention de conflits). NB : il existe sûrement un cadre de ce type pour évaluer la stratégie de réduction de la pauvreté, qui est aussi une référence pour le PC. Les rapports de suivi du PPCRCS ne reflètent pas une démarche de « gestion axée sur les résultats».
* La présente évaluation finale, organisée par le PPCRCS, plus celle commanditée à mi-parcours par le Secrétariat du F-OMD, entrent bien dans le cadre de l’application *du principe de responsabilité mutuelle* qui prévoit que soient faites «  des évaluations mutuelles des progrès accomplis dans l’exécution des engagements souscrits concernant l’efficacité de l’aide ». La présente évaluation finale revêt ainsi une autre dimension par rapport à l’application de ce principe de responsabilité mutuelle contenu dans la Déclaration de Paris.

### Ressources humaines

Dans le PPCRCS, un poste de DNP a été créé et confié cumulativement avec ses fonctions au Directeur des Droits de l’Homme basé au Commissariat. Un poste de Coordinateur du Programme (CP) a aussi été créé et confié à un chargé de Programme recruté par le PNUD et placé dans son Unité Gouvernance ; le 2ème CP a pris fonction en janvier 2012. A partir de la fin de l’année 2011, le PC bénéficie de l’intervention du PDA (Conseiller en Paix et Développement), placé au niveau de l’UNCT, dont la contribution a été essentielle dans la formulation de la SNCS, ainsi que dans l’accompagnement de sa conception, le plaidoyer et la planification stratégique. L’arrivée de ces experts a redynamisé le PPCRCS à partir de 2012 et a permis d’appliquer le Plan d’amélioration issu de l’évaluation à mi-parcours. Chaque agence avait un point focal, basé dans ses locaux, pour la gestion de son volet du PPCRCS. Des VNU ont également été recrutés pour le suivi et l’accompagnement des activités de terrain dans les régions : 1 pour la zone des rapatriés (le Trarza et le Brakna) et 4 dans les 2 Hodh (2 à Tamchekett et 2 à Néma).

Le PPCRS compte ainsi sur des ressources humaines à temps partiel, comme le DNP, le PDA et la plupart des points focaux des agences. Seul le Chargé de programme « prévention des conflits » du PNUD (Coordinateur du PC) et les VNU y travaillent à temps plein. Cela impacte sur sa mise œuvre, lorsque les autres tâches de ceux qui sont sollicités à temps partiel, entrent en conflit avec l’agenda du programme ou lorsqu’ils s’absentent régulièrement pour des raisons liées à leur occupation principal. En fin de compte, le DNP et, les VNU recrutés par le PNUD pour tout le PC et, mis sous la supervision du CDHAHRSC, exécutent le volet AGR et sont plutôt concentrés, dans les faits, sur les activités du PNUD. Les autres agences s’appuient également sur les prestataires de services (ONG, Consultants et autres) recrutés pour la mise en œuvre et le suivi de leurs activités sur le terrain.

### Qualité du suivi

#### 2.2.4.1. Le système de suivi-évaluation

Le PRODOC avait prévu, d’abord un Plan de mise en œuvre du programme à élaborer au début du programme en 2009 et ensuite, chaque année une série de 4 documents différents (voir tableau page 33 du PRODOC) : i) Plan de Travail Annuel Commun, ii) un Suivi continu/Monitoring des activités, iii) des rapports d’activités semestriels et annuels, iv) un rapport de revue annuelle du programme. Les rapports **d’activités** semestriels et annuels (NB : *à ne pas confondre avec les rapports semestriels de suivi thématique au format MDG-Fun*d*, ou « joint programme monitoring report » ou rapports de « suivi continu/monitoring »* prévus au (ii)) n’ont pas été produits. De même, il n’existe pas des rapports **d’activités** mensuels ou trimestriels de suivi par les VNU, selon un format contenant des critères et indicateurs précis de suivi, à collecter auprès des sites retenus, selon une fréquence établie clairement.

L’appréciation complète et documentée de l’évolution du PC, a été rendue difficile, par surtout l’absence d’un système élaboré et complet de suivi-évaluation. Un tel système devrait permettre d’avoir une situation de référence claire (il avait été prévu d’en élaborer une en début de période et aussi une mission de collecte des données, qui n’ont pas été réalisées) et des prévisions d’objectifs clairs dans les principaux produits relatifs au changement des mentalités au sein des associations de bénéficiaires et de leurs membres individuels. Egalement, des critères de performance précis, préétablis, avec des indicateurs SMART, n’ont pas été proposés dans le PRODOC, ni au cours des travaux des instances de coordination qui, avaient relevé ces lacunes et s’étaient proposées de les corriger.

La mise en œuvre d’un tel système de suivi-évaluation se serait également traduite par la création d’une base de données permettant de renseigner, à tout moment, à la fois le Programme, les partenaires, les superviseurs et les évaluateurs, sur la situation réelle des associations et des réalisations dans les sites retenus. Cela permettrait également, de pouvoir les suivre de manière continue et de leur apporter au fur et à mesure les correctifs, l’assistance technique et les améliorations souhaitables. Une telle base de données aurait permis de confectionner nous-mêmes notre échantillon des sites à visiter, sans en laisser le soin au Coordinateur et aux VNU ; en courant ainsi le risque d’introduire des biais dans le choix des sites visités.

#### 2.2.4.2. Les missions de suivi et de supervision du Programme

Des missions conjointes de suivi ont été rarement organisées (2 fois durant les 4 ans de vie du Programme), en mai 2010 et novembre 2011. Quant au suivi régulier des activités sur le terrain, il était dévolu aux VNU. Parmi les cinq (5) VNU du PC au 30/06/2013, trois (3) sont présents sur le terrain depuis 2010 et les 2 autres depuis 2012. Ils ont été placés sous l’autorité du Commissariat et installés, l’un au sein de l’ANAIR pour le Brakna et, les 4 autres dans des locaux arrangés pour eux à Néma et Tamchekett et, appelées « antennes locales du CDHAHRSC ». Le Commissariat devait prendre en charge le fonctionnement de ces locaux et le carburant pour les véhicules qui leur sont affectés par le PNUD. Leurs déplacements sur le terrain ont été ralentis, voire bloqués, en raison du manque de carburant et de frais de fonctionnement pendant plusieurs mois, durant lesquels ils sont restés sans activité, en plus du manque d’un système de suivi, clair et documenté. L’un des véhicules a eu un accident depuis le début du Programme, en mai 2010 (celui affecté pour le Brakna et le Trarza) et cela rendait difficiles et parfois impossibles les déplacements du VNU vers certains sites, jusqu’à la fin du programme, malgré l’appui en carburant qu’il recevait du PC, en 2012, pour pouvoir utiliser son véhicule personnel.

Les rapports de suivi présentés par les VNU ne sont pas faits régulièrement (voir les documents consultés, annexe 6). Leur contenu est plus descriptif qu’analytique et, ils n’intègrent pas le suivi de paramètres de performances bien définis et inclus dans un système global et cohérent de suivi-évaluation. Leurs conditions de travail, d’encadrement et de déplacements ne favorisaient pas tellement une certaine régularité et la qualité de suivi requises. Le caractère non conjoint du programme les a conduit eux aussi à ne suivre en réalité que les activités du PNUD.

#### 2.2.4.3. L’évaluation à mi-parcours

Le programme initial était prévu sur 36 mois (3) ans à compter du 14 août 2009, l’évaluation à mi-parcours aurait dû être faite autour du 18ème mois, c’est-à-dire vers janvier-février 2011. Or, elle a été réalisée en novembre 2011-décembre 2012, soit près de 10 mois de retard pour faire l’état des lieux et rectifier au besoin avant qu’il ne soit trop tard et à 8 mois de la fin du Programme prévue en août 2012,. De plus, le rapport d’évaluation et le plan d’amélioration n’ont été finalisés qu’en avril 2012. Tout cela ramène à un retard de 14 mois (sur une durée initiale de 36 mois), pour rectifier et améliorer, ce qui est particulièrement préjudiciable à l’efficience du PC.

Une prolongation de 6 mois a été proposée, suivie plus tard d’une autre de 4 mois, soit au total 10 mois de plus sur la durée du programme et, un espace-temps d’avril 2012 au 30 juin 2012, suffisant pour mettre en œuvre les recommandations de l’évaluation à mi-parcours, du moins celles approuvées le Management. En effet, l’évaluation à mi-parcours a fait de nombreuses et volumineuses recommandations (voir par ailleurs ci-dessus celles déjà examinées, portant sur la Conception du PC). Au total 16 recommandations ont été faites, dont la grande majorité contenait des sous-recommandations ou des recommandations complémentaires ou liées. Onze (11) d’entre elles ont porté sur le processus et 5 sur la conception. Elles ont été développées sur 5 pages, il n’est aisé pas de les traiter en détail, en y incluant aussi les réponses du Management, dans le présent rapport succinct. (*Voir en annexe 4 le tableau détaillé des recommandations à mi-parcours, les réponses du Management et nos commentaires*)

Pour l’essentiel, au-delà du volume et des ambitions élevées déclinées dans l’argumentaire des recommandations, elles sont théoriquement bien fondées et utiles sur le plan pratique, elles sont donc pertinentes dans l’ensemble. Leur faiblesse réside dans l’argumentation volumineuse, les exemples, illustrations et explications des ambitions visées par chacune des recommandations, cela a pu les rendre confuses et faire penser à un amalgame, ce qui n’en était pas le cas.

Il s’y ajoute que dans le lot, certaines recommandations ne sont pas pertinentes, par exemple le remplacement des femmes leaders et des RC par « des hommes formés dans les soins de santé de base et une femme peut être formée à l’activité de sage-femme », laisser faire « le MCJS a la capacité technique de continuer tout seul à mener à bien ces activités » « un service de formation des enseignants peut être mis en œuvre ». D’autres recommandations n’étaient pas bien adressées ou pas appropriées pour le PC, exemple : « Le SNU pourrait encourager le gouvernement à inclure des projets de travaux publics dans ces zones cibles, par exemple la construction de routes, de forages, de puits ou tout autre projet d'infrastructure….. ». Une d’entre elles était très délicate, sensible, pour le PC : « doit se concentrer sur l'établissement de plateformes pour la participation au dialogue, la représentation et la participation politique des Harratines et des rapatriés » ; pourtant, le «  4.2 Les droits de l'Homme sont mieux appropriés et la participation politique des populations des zones cibles est améliorée», recoupe cette idée.

La faisabilité de la plupart des recommandations était également à démontrer. En ce qui concerne par exemple les microcrédits, qu’il était indispensable de revenir à la conception initiale du PC et au PRODOC, et que cela était encore possible, en considérant qu’il restait un budget non engagé de 2 027 364 USD au total, dont 1 119 242 sur l’allocation du PNUD, au 31/12/2011 (au moment de la rédaction du rapport de l’évaluatrice). Il était possible de procéder à une révision budgétaire et d’affecter, dans une nouvelle programmation budgétaire et technique conjointe, au minimum 500 000 USD à des microcrédits, à prélever essentiellement sur la part PNUD et aussi en partie sur celles des autres agences et ensuite :

* Sélectionner ensemble, les jeunes, les femmes et les hommes qui devront bénéficier des microcrédits ;
* Fixer ensemble les activités communes et complémentaires en direction de ces bénéficiaires de microcrédits : formation technique, formation à trouver l’idée d’entreprise, comprendre l’entreprise, créer, gérer la micro-entreprise (TRIE, CLE, CREE, GERME, l’entreprise coopérative, etc., des programmes de formation du BIT), plus les programmes classiques propres à chaque agence et destinées à ces cibles-là, et les mener conjointement ;
* Réfléchir ensemble sur des activités communes à mener conjointement, dans d’autres domaines, pour les familles des bénéficiaires de microcrédits et, pour les non-bénéficiaires et leurs familles également.

Il en est de même pour la recommandation « former les jeunes et les aider à aider un emploi », cela ne sortait pas de la conception du PC, ni ne constituait une activité toute nouvelle pour le PC, il aurait fallu l’expliquer et en démontrer la faisabilité. Aider les jeunes à trouver un emploi, ce n’est pas forcément pour un travail salarié, mais cela inclut beaucoup de possibilités à la fois : du conseil pour la recherche d’emploi, des formations en micro-entrepreneuriat (GERME, CREE, etc..), une formation professionnelle ou en apprentissage des métiers pour les plus jeunes et, surtout l’octroi des microcrédits aux micro-entrepreneurs formés (jeunes, femmes et hommes).

Même en ce qui concerne ces types d’AGR déjà sur place (marchés, boutiques, moulins et autres), les recommandations faites ne permettent de dire comment les réorganiser, les corriger, les re-profiler, former les acteurs, pour qu’elles puissent devenir rentables. Cela est différent du type de solutions mises en œuvre dans la 2ème phase.

La recommandation faisant état de plus de décentralisation, d’associer les structures gouvernementales au niveau régional, c’est dans le PRODOC et cela a été rappelé dans une recommandation du CDN du 3/10/2010. Tout comme l’idée qu’un « comité de gestion régional (CGR) devrait être inclus dans le programme » n’était pas à écarter sous prétexte qu’il restait peu temps avant la fin du Programme, car cela correspondait à responsabiliser conformément à ce qui est rappelé ci-dessus « une structure existante » la « Commission Régionale de coordination pour le développement socioéconomique, présidé par le Wali, et appuyé par la Cellule de Suivi et Evaluation du MAED » et, qu’il était même urgent et salutaire de rectifier avant la fin du programme.

« Les interventions du programme de chacun des partenaires doivent toujours être mises en œuvre au même endroit dans la même communauté afin de maximiser les synergies », cela est aussi une recommandation fondamentale, pour que le PC soit enfin conjoint, avant sa clôture. Il s’agissait de définir des activités communes, à mener conjointement par 2 ou 3 agences en même temps sur les mêmes cibles, par exemple du microcrédit + une formation technique+ sensibilisation sur le SIDA, la prévention des conflits, les droits de l’Homme, la citoyenneté pour le même jeune ou la même femme, pour une para juriste ou un relais communautaire, une femme leader, etc.

## 2.3. Appropriation

Il est évident que le maximum d’appropriation était lié à la modalité NEX qui avait été prévue dans le PRODOC, puis atténuée suite à la micro-évaluation des capacités nationales d’exécution, suivie de la signature de la lettre d’accord entre le Gouvernement et le PNUD. Le PRODOC avait prévu que : « Les services régionaux des Ministères partenaires, notamment les antennes du Ministère chargé des Affaires sociales, de la Famille et de l’Enfance, les directions de l’Education ainsi que les Délégations de la Jeunesse, seront chargés de la mise en œuvre et du suivi quotidien des plans d’action annuels, au plan local. La société civile sera impliquée à travers les ONG locales et organisations de jeunesse et de femmes, telles que ….des Coopératives féminines (Nissa Banques), dont les capacités seront renforcées pour sensibiliser les communautés et les amener à se mobiliser autour de la promotion de la citoyenneté et de la paix.

« L’exécution du programme sera assurée par la partie nationale, qui mobilisera à cet effet les acteurs du secteur public, du privé et du milieu associatif. Dans la mise en œuvre des activités sur le terrain, les ministères feront appel le plus possible à des opérateurs locaux, ONG, administrations déconcentrées, consultants spécialisés, etc. Une telle démarche est de nature à assurer aussi bien la mise en œuvre optimale des activités que l’appropriation de la démarche par les populations et le renforcement des capacités des structures » PRODOC page 25

Etant donné que finalement le PC a été géré dans les faits par les agences du SNU, ces effets attendus se sont nettement amoindris. Cependant, certains ministères étaient bien impliqués, de même que les ONG prestataires de services, les associations de jeunes, les différents comités de gestion, de prévention, les relais et autres. Sous ce rapport, on peut admettre une relative appropriation, compte tenu de leur engagement manifeste et de leur compréhension du processus et de l’engouement et des espoirs que cela a suscités chez eux.

Cependant, du fait de la posture de tous ces acteurs, qui n’avaient pas la décision, ni la gestion des moyens et donc pas la maîtrise du processus, ils ne s’en sont pas appropriés à un degré leur permettant de pouvoir continuer à le gérer seuls, après le PC. Le processus a fonctionné sous le leadership des agences et pas de celui de la partie nationale. Mais, cela n’a pas influencé négativement les résultats. Car, au plan technique et financier les agences maitrisent bien le processus, mieux que la partie nationale, dont la micro-évaluation des capacités a révélé des faiblesses significatives. Malgré tout, ce manque d’appropriation aura une influence réelle sur la durabilité des résultats.

# **C - RESULTATS**

## 2.4. Efficacité

Le Programme a connu des lenteurs au démarrage (fixé au 14 août 2009), liées à la mise en place des structures de gouvernance dans un contexte institutionnel instable et parfois d’insécurité dans les Hodh. L’approche conjointe était également une démarche nouvelle pour les partenaires d’exécution. Il a fallu ensuite échanger et s’accorder sur les modalités définitives d’exécution du PC, du fait des « faiblesses des capacités nationales » d’exécution des programmes, constituer les équipes de gestion et de suivi. Le Coordinateur du PPCRS a finalement été recruté en janvier 2010 (5 mois après le démarrage). Ainsi, l’année 2009 n’a pas connu beaucoup de réalisations.

De même, le 1er semestre 2010 sera consacré aux travaux préparatoires qui ont pris beaucoup de temps (la préparation des plans de travail, la prise de contacts avec les bénéficiaires et l’identification des sites). Cela s’est reflété sur l’évolution des taux d’exécution financière analysés ci-dessus. Par contre, le deuxième semestre sera marqué, sur le volet PNUD, par les engagements de 995 390 USD pour réaliser des infrastructures à la place des microcrédits, soit un record d’engagements sur un semestre. (NB : La contractualisation avec un opérateur en microcrédits aurait permis d’avoir un taux d’engagement similaire, plus rapidement). Cette réalisation sera ensuite suivie d’un blocage toute l’année 2011 et jusqu’en juin 2012, du fait de l’absence de contenu à mettre dans ces infrastructures, qui ne fonctionnaient pas et des difficultés à retrouver les bénéficiaires ciblés avec les microcrédits.

Les bénéficiaires étaient devenues nettement moins nombreux et plus insaisissables. Les autres activités à mener dans les sites par les autres agences, avec ces mêmes bénéficiaires, avaient du mal à retrouver leurs cibles et s’en trouvaient ralenties ou reportées au niveau national. Tout ceci rend difficile le repérage des résultats réels, en allant au-delà des infrastructures elles-mêmes, voire du moulin installé, qui ne constituent pas un produit, mais une activité, dont le lien avec le résultat attendu dans le cadre logique du PC n’est pas démontré.

Les autres difficultés pour mesurer l’efficacité du Programme, se situent dans la qualité des informations fournies :

1. Les rapports disponibles mentionnent systématiquement comme résultats des quantités d’activités réalisées, y compris dans le cadre de résultats, tiré du rapport de suivi N° 8 du PC au 30 juin 2013 ;
2. Il n’y a pas eu d’enquêtes menées sur le PC ou de données collectées par les agents de suivi, sur les résultats de développement du Programme ;

En conséquence, les analyses que nous ferons sur l’efficacité du programme, s’appuieront sur les observations et informations recueillies lors de nos entretiens avec les populations, la société civile, les ministères et les agences, durant notre séjour en Mauritanie. Elles tiendront compte aussi des faits rapportés et analysés dans les évaluations précédentes et, seront alors plus qualitatives que quantitatives. Ainsi, les résultats globaux du PC, sont présentés ci-dessous de manière narrative, ils figurent aussi en annexe dans le format du Cadre de résultats, complété et commenté, incluant les résultats affichés par l’équipe du PC dans son rapport final de suivi N° 8 (*Cf. annexe 3*)

**Effet 1 : La cohésion sociale est renforcée par la promotion des droits des populations marginalisées et la mise en place de mécanismes participatifs de règlement des conflits.**

- Indicateurs et objectifs**:** \* 60 % de la population des adwaba et rapatriés vivent en dessous du seuil de pauvreté (EPCV 2008)/Objectif du PC : réduire à moins de 60%.

\* Nombres de mécanismes fonctionnels mis en place et % de femmes représentées.

Ainsi libellé, l’objectif de réduire le chiffre à moins de 60%, tout simplement, est peu ambitieux, imprécis et, les moyens de vérification inexistants. Toutefois, on peut faire des rapprochements et analyses qui permettent d’apprécier les progrès accomplis ou non. « L’incidence de la pauvreté dans le milieu rural est passée de 59 % en 2004 à 59,4 % en 2008, soit une légère hausse de 0,4 point. La profondeur et la sévérité de la pauvreté ont connu une hausse plus significative, passant respectivement entre 2004 et 2008 de 20,6 % à 22,3 % et de 9,6 % à 11,1 % » CSLP 2011-2015, vol. 1, page 16. «En 2008, les seuils de pauvreté et d’extrême pauvreté, actualisés en UM par personne et par an, sont respectivement de 129 000 et 96 000 » (cf. CSLP 2011-2015, volume 1 page 13).

Dans les 12 sites de l’échantillon étudié, les AGR réalisés à la place des microcrédits initialement prévus dans le PRODOC, ont généré 3095 UM de revenu moyen mensuel, par bénéficiaire direct, renouvelable une seule fois tous les 5 ans, soit 619 UM par an, le maximum observé est à 12 000 UM sur 5 ans, soit 2400 par an. (*Cf. Annexe 2, Données collectées et résultats par sites visités*) :

* Rapportés aux bénéficiaires indirects, ces revenus sont de 124 UM, en moyenne par personne et par an, pour une famille d’environ 5 personnes. Cela n’a pas d’incidence significative (0,01%) par rapport au seuil de pauvreté (fixé à 96 000 UM/personne/an). Même si l’on considérait les 3095 UM comme revenu pour une année, cela ne représenterait que 3,22% du seuil de pauvreté et 12,5% si l’on ramenait le maximum de 12 000 UM pour 5 ans, comme un gain annuel.
* En termes d’effectifs, ces bénéficiaires directs des AGR, dans les 12 sites concernés, ne représentent, sur les 46 mois du PC, que 507 personnes sur un total de 2935 femmes membres, soit 17 % du total (et chacune une seule fois durant les 46 mois et, sûrement beaucoup moins par rapport à toutes les femmes des sites bénéficiant d’AGR).
* Après extrapolation sur les 15 sites disposant de marchés communautaires les bénéficiaires directs des AGR seraient de 633 durant la période, soit en moyenne 158 personnes par an, ce qui représente 1,58% des 10 000 bénéficiaires directs prévus dans le PRODOC, lesquels seraient actifs durant toute l’année et, reconduits sur toute la durée du PC. [NB : Nous n’avons pas pris en compte, dans l’extrapolation, les fonds de roulement donnés en appui pour des boutiques et moulins situés en dehors des 15 marchés communautaires, dont la plupart ne fonctionnent pas, exemples visités : moulin et boutique en banco de Mreimida, moulin sans abri de Gourel Moussa]

**Produit 1** : Les bénéficiaires ont accès à des mécanismes concourant à la réduction des inégalités et à la lutte contre les discriminations.

**Produit 2 :** Des mécanismes accessibles de prévention et de résolution des conflits au niveau local sont mis en place

Au niveau des sites, il existe différents comités : de prévention des conflits, de gestion communautaire, des relais communautaires, des femmes para-juristes, femmes leaders, etc., ce qui contribue incontestablement à une meilleure entente, une implication des femmes et la cohésion dans les villages, de meilleures connaissances et aptitudes à prévenir et gérer les différends familiaux et certains conflits au niveau intra-communautaire. Mais, à ce niveau, les différents comités et personnes ressources ne sont pas organisés en un seul mécanisme unifié dans le même site. De plus, le PC n’a pas généré ou favorisé l’accès à un réseau organisé et fonctionnel aux niveaux intercommunautaire, local et surtout régional et national, pouvant réduire de manière significative les inégalités et les discriminations. A notre connaissance, aucun mécanisme national inclusif de prévention, de dénonciation et de règlement des conflits n’est encore créé. Un tel mécanisme aurait pu, entre autres, dénoncer et régler la question de l’accès pour tous aux pièces d’état civil et aux emplois, à l’eau et au foncier, la restitution de leurs biens et emplois perdus aux rapatriés, leur installation dans des lieux moins confinés et plus propices à une vie décente. De même, des plateformes de dialogue sur les ressources ou des mécanismes de justice alternative ou de défense des droits, ne dépassent pas les initiatives testées dans les villages et manquent de jonction et de portée en dehors de ces derniers. Les niveaux local, régional et national (politique, stratégique, voire administratif) ne sont pas touchés par des réalisations significatives du PC sur ces questions.

**Effet 2 : La culture démocratique est promue et contribue à la prévention des conflits.**

- Indicateurs et objectifs : -Niveau de connaissance des droits et devoirs du citoyen. Cible 2012 : 60 % de la population des zones cibles est informée et sensibilisée sur les droits et devoirs du citoyen.

Les activités menées par l’UNICEF et le PNUD n’ont pas concerné tous les sites du Programme et, sûrement pas 60% des personnes rencontrées sur les sites de l’échantillon, tant au niveau des hommes, des femmes, que des jeunes.

Toutefois, des rencontres ont été organisées sur le plan national, sans tenir compte de l’appartenance des participants à des sites pré-identifiées, surtout au niveau des jeunes, cela a pu favoriser les échanges entre eux et favorisé la tolérance et la culture démocratique. Mais, la relation entre l’activité menée et l’atteinte du résultat attendu n’a pas été suivie ou suffisamment mis en exergue dans les rapports du PC.

**Produit 3**: « Les jeunes et les femmes connaissent les causes des conflits et adoptent les attitudes pour la promotion de la paix et la citoyenneté au sein de leurs structures et communautés. » (UNICEF).

Les informations disponibles ne permettent pas de savoir le pourcentage des jeunes touchées par les activités du PC par rapport au total des jeunes ciblées dans les sites du PC et au plan national. Et, comme déjà indiqué, l’incidence des activités menées sur les résultats escomptés n’est pas disponible dans les rapports de suivi adressés au Secrétariat du F-OMD, ni dans le draft de rapport narratif final de l’UNICEF.

**Produit 4** : « Les acteurs et les populations sont sensibilisés, formés et jouent un rôle actif dans la prévention des conflits (PNUD).

4.1. Les élus, la société civile et les administrations locales sont formés et jouent un rôle actif dans la prévention des conflits (PNUD).

4.2. Les droits de l’Homme sont mieux appropriés et la participation politique des populations des zones cibles est améliorée (PNUD).

Des formations ont certes été dispensées, à un nombre limité de membres de la société civile et de l’administration (d’après les rapports de formation sur les 4 ateliers organisés à leur intention, par le PC à Rosso, Boghé, Aïoun, et Néma, en mars 2010), puis les ateliers inter-régionaux d’information et de formation sur la prévention et la gestion des conflits, à Rosso, Aleg et Aïoun, en juillet 2012, pour quelques responsables du commandement, de la Justice, de services de sécurité et des élus dans les régions ciblées. Ces activités de formations ou plutôt d’informations, d’environ une journée, n’ont pas touché une masse critique significative dans les catégories ciblées, une durée suffisante et une application suivie des enseignements dispensés. Il n’y pas de cours sur les droits de l’Homme dans les curricula professionnels, signalés dans les rapports. En outre, l’objectif de faire jouer un rôle actif aux administrations locales, aux élus et à la société civile, n’est pas reflété dans les résultats. La participation politique des populations n’est pas abordée ou prise en charge dans les actions du PC, la revue à mi-parcours avait soulevé cette question, sous un certain angle, mais la réponse du Management a renvoyé sa prise en charge vers la SNCS en cours d’élaboration.

En conclusion partielle sur l’efficacité du PC, elle portera sur les 2 piliers complémentaires du PC que sont d’une part les AGR pour l’amélioration des conditions d’existence de bénéficiaires et d’autre part, les actions sur les changements de mentalités des bénéficiaires, leur capacitation et habilitation à la prévention et au règlement des conflits, l’amélioration de leur accès aux droits à travers la mise en place de stratégies et de mécanismes appropriés de lutte contre les inégalités et discriminations.

**Efficacité dans la mise en œuvre des AGR**

Pour rappel, la stratégie d’intervention du PC consistait : « A court terme, il s’agit de renforcer les cadre de concertation pour l’accès aux ressources et d’améliorer les conditions de vie des groupes vulnérables et de renforcer leur capacités à mieux se prendre en charge, a travers la mise en œuvre de programmes de micro-crédit… pour financer des activités génératrices de revenus »

Les AGR réalisées ne correspondent pas aux objectifs visés par le PC et ne pouvaient toucher directement, que 2 femmes par site et par mois au maximum (soit 24 par an), dont : pour la boutique, 1 femme pendant 1 mois ou 2 pendant 2 mois et, pour le congélateur et le gaz réunis, 1 pendant 1 mois. Pour les moulins visités, les opérateurs (hommes) ont travaillé seuls ou sans rémunération pour les femmes dans les rares cas où elles ont pris part à l’exploitation du moulin (sauf celui de Gourel Moussa qui n’a pas marché depuis fort longtemps, faute d’abri et d’entretien). A titre de comparaison, les gains mensuels dans ces AGR, ne se répétaient que 5 ans plus tard pour la même personne, alors que le PRODOC avait prévu 200 personnes par site bénéficiant de microcrédits pendant toute l’année et, sur 3 années d’affilée.

L’organisation en place et le fonctionnement constatés dans ces AGR, ne leur permettent d’être efficaces (qualité et tenue des supports de gestion utilisés, pas de formation appropriée, capacités et compréhension des membres des Comités de gestion, absence de système de contrôle des recettes et des dépenses, partage des recettes au lieu des bénéfices (d’ailleurs très difficiles à calculer pour les boutiques), etc. En fait, les conditions de rentabilité et de pérennité n’ont pas été conçues et intégrées au moment de leur implantation, à savoir : un système de gestion et de contrôle et, pour les moulins, un système de maintenance en plus.

Les AGR qui ont été remplacées constituaient l’autre axe, sinon « une composante essentielle du Programme » selon le PRODOC, elles ont été vidées de leur substance, suite à la réallocation injustifiée des fonds destinés aux microcrédits pour un montant de 1 000 000 USD, vers des infrastructures (construction de hangars destinés à servir de marchés, avec boutique, abri pour moulin et garderie d’enfants).et équipements (moulins à céréales, décortiqueuses, congélateurs…). Ces marchés ne sont pas utilisés pour différentes raisons, dont les principales sont leur emplacement, leur conception, leur manque d’étude de marché, le fait que cela ne soit pas conforme à la demande des populations, ni à leurs besoins (les garderies d’enfants annexées aux marchés non plus). D’autres constructions ont été comptabilisées dans les AGR, mais sont imprévues dans le PRODOC et, sans rapport avec ces dernières, par leur nature et leurs objectifs, il s’agit de construction de salles de classes, réhabilitation de salles de classes, construction de garderie d’enfants, de terrain de foot, construction de centre de jeunes, construction du hangar pour teinture, construction de maison pour tous.

**Efficacité dans la mise en place de mécanismes pour « renforcer l’appropriation des droits par les bénéficiaires et créer les conditions d’un changement de mentalités »**

La stratégie visait aussi : « A long terme, le programme se propose de renforcer l’appropriation des droits par les bénéficiaires et de créer les conditions d’un changement de mentalités, lié au développement de la culture démocratique »

La mise en place des mécanismes a été retracée dans les produits et résultats analysés ci-dessus et reprise dans le cadre de résultats complété (cf. annexe..). Globalement ces mécanismes ont fonctionné dans les sites du PC, sans que cela ne soit sous la forme de réseaux organisés, mais plutôt d’initiatives individuelles ou de sous-groupes. Par contre, des mécanismes fonctionnels n’ont pas encore atteint les niveaux régional ou national.

En revanche, le PC a enregistré des résultats positifs pour ce qui concerne « les conditions de changements de mentalités lié au développement de la culture démocratique, lesquelles ne sont pas bien perceptibles à travers les indicateurs du cadre de résultats. En effet, des changements transformationnels au niveau des individus et dans les communautés ont été relevés durant la mission et, cela constitue des acquis considérables, si l’on tient compte tenu de plusieurs difficultés liées à la spécificité des produits visés par le PC :

1. la nécessaire lenteur des changements en matière de reconversion des mentalités,
2. l’ancrage profond des phénomènes qu’on veut changer dans la société mauritanienne ;
3. la force et la diversité des résistances aux changements, à gérer à tous les niveaux et ;
4. la profondeur et le caractère politiquement et socialement sensible des questions à résoudre.

Les informations disponibles dans les rapports semestriels de suivi du PC ne permettent pas de se prononcer entièrement sur les résultats du programme. Cependant, on peut penser, sur la base des réponses données lors des focus groupes organisés auprès des populations d’une part, des ONG, puis des experts chargés de la rédaction de la SNCS d’autre part, et également des entretiens avec les OSC et les ministères techniques impliqués, que des pas importants ont été faits sur certains points relatifs aux connaissances et aux changements de mentalités (sans pouvoir en préciser l’intensité ou le niveau auprès de chaque individu, ni l’ampleur en termes de nombre de personnes touchées dans les sites concernées), il s’agit des aspects suivants :

BROUILLON

1. Sur la découverte ou la meilleure connaissance et la plus grande sensibilité aux de droits des femmes et des enfants ;
2. Sur la meilleure connaissance, le plus de sensibilité sur les causes de conflits et des aptitudes et nouvelles capacités pour les régler, au sein de leurs communautés ;
3. Sur la réalité d’une meilleure entente et une meilleure communication entre les communautés qui cohabitaient difficilement avant et sur une fraternisation naissante entre des membres de communautés différentes, du fait des échanges autour des mêmes AGR et comités villageois de gestion ou de prévention des conflits ;
4. Sur la liberté de débattre de questions qui, dans un passé récent, était taboues : droits des anciens esclaves, égalité des races et tribus, tous égaux devant la loi, même citoyenneté pour tous, questions foncières, passif humanitaire, injustices envers les rapatriés, etc.
5. Une meilleure assurance de soi, pour s’exprimer en public et pour s’impliquer dans les questions communautaires et locales, en matière de droits, de citoyenneté, de prévention et règlements des conflits, notamment pour les femmes ;
6. Découverte et exercice de leurs droits de revendiquer auprès des Administrations

Les éléments d’analyse qui devraient figurer dans les rapports du PC auraient pu permettre de développer, étoffer et documenter la réflexion sur ces aspects, mais des indicateurs pertinents et renseignés manquent à ce sujet, pour leur évaluation.

## 2.5. Durabilité

En résumé, la durabilité des résultats du programme devait être selon le PRODOC (page 27) : « la combinaison de plusieurs éléments : i) Le Programme permettra la formation des acteurs, l’appropriation des outils de concertation et de prévention des conflits par les institutions publiques et leur intégration systématique dans les politiques nationales ; ii) L’appui à la mise en place de mécanismes durables de gestion des conflits, contribuera à pérenniser les interventions proposées ; iii) Le Programme vise à produire un changement progressif des mentalités, faisant de la diversité nationale un élément de cohésion et du dialogue une méthode de prise de décision. ».

Sur le point i) ci-dessus, les résultats obtenus sont faibles et ne permettent pas de parler de durabilité, les institutions publiques ne se sont pas appropriées des outils, pour pouvoir les intégrer dans les politiques nationales. Concernant le point ii) des embryons dispersés existent dans les sites, sans atteindre le niveau régional ou national. En revanche, sur le troisième aspect de la combinaison, un réel changement des mentalités auprès des populations a été constaté durant notre mission, ce qui représente un bon élément de durabilité au niveau des villages, notamment des jeunes et des femmes. Cependant cela reste à consolider à ce niveau-là d’abord et surtout à entreprendre au niveau régional et national, particulièrement en direction des décideurs et des administrations.

***Voir à la page suivante les Observations du Management sur ces aspects***

La durabilité acquise au niveau des villages, se traduit par la forte implication des femmes et des jeunes dans les Comités de gestion créés au cours du PC et, qui prennent les décisions au niveau des villages, sur plusieurs questions qui étaient traditionnellement gérées par des comités villageois dont ils n’étaient pas membres. Cela est encore fragile, il n’est pas évident que ces changements de mentalités et de comportements au niveau des communautés se maintiennent s’ils ne sont pas entretenus et appuyés par des structures. Au niveau des associations de jeunes et de femmes qui avaient commencé des actions de sensibilisation avant le PC et, qui ont bénéficié d’appuis en renforcement des capacités, la durabilité est assurée.

Le non renforcement des capacités institutionnelles, managériales, techniques et financières des ministères et ONG ne leur permet pas d’être capables d’assurer la relève, pour la pérennisation des résultats du PC, à l’exception du MCJS, qui semble outillé pour poursuivre les activités initiées en direction des jeunes. En revanche, le CDHAHRSC soutient le programme et possède des capacités réelles de leadership dans le domaine, sur le plan national et, manifeste la volonté de consolider les acquis. Mais, ses capacités techniques et opérationnelles n’ont pas été suffisamment renforcées et restent encore faibles pour maintenir les résultats du PC, sans appui extérieur.

Le programme s’est inscrit dans les priorités nationales et dans l’UNDAF et, peut à ce titre être repris pour une consolidation et une pérennisation de ses résultats. C’est ainsi que le SNU en appui au PC et dans la poursuite de ses acquis, soutient la finalisation en cours d’une SNCS consensuelle et participative et plus tard sa mise en œuvre par la partie nationale avec l’ensemble des PTF. Cette SNCS pourrait apporter justement les réponses dans tous ces domaines prioritaires exprimées par les populations. En plus, l’UNDAF 2012-2016, prévoit des actions d’envergure dans son « Axe 1 : Lutte contre l’insécurité alimentaire et la pauvreté » et « l’Effet 1 : les populations pauvres et vulnérables à l'insécurité alimentaire ont un accès durable aux moyens et techniques de production et bénéficient d'un appui alimentaire en vue d'améliorer leurs conditions de vie. ». Cela ouvre des possibilités de consolidation des acquis du PC et de mise en œuvre d’’un nouveau programme (mise à l’échelle) après la période 2009-2013, qui peut être considérée comme une phase pilote.

La durabilité des autres volets relatifs aux changements de mentalités et aux acquis du renforcement des capacités, ne sera assurée que si toutes ces personnes-relais restent auprès des communautés pour continuer les actions de sensibilisation, de plaidoyer et autres. Mais compte tenu de la situation d’extrême pauvreté qui sévit dans ces zones, seule une activité rémunératrice, sous forme de microprojets par exemple (personnelle ou en groupe) peut leur permettre d’y rester, de vivre de quelque chose et de financer leurs déplacements liées aux activités pour la communauté (en attendant que les bénéfices des AGR collectives puissent prendre en charge ces déplacements).

A cet égard, l’initiative prise dans ce sens par UNFPA, consistant à financer des AGR au profit des membres de CPC est à encourager, mais aussi à suivre de près et à soutenir, pour en assurer la réussite. Les microcrédits auraient servi à cela également, entre autres.

**Observations N°11 du Management sur le rapport provisoire**

En matière de politique et de stratégie, le PC a contribué :

- À la SNCS qui est un processus de dialogue et de concertation au niveau régional et national ;

- A l’intégration de la cohésion sociale dans l’Agenda Rio+2015,

- A l'élaboration du rapport final du rapporteur spécial sur les pires formes de l'esclavage;

- A étudier et proposer des reformes du statut du médiateur de la République;

- A défini une stratégie nationale pour la réforme du statut des mouslihs en Mauritanie, et ce pour contribuer à la réforme du système judiciaire.

Les faits, évoqués dans les observations du Management, intervenus après la fin du PC **(le 30/06/2013**) et, postérieurs au séjour de la mission en Mauritanie, ne peuvent pas être avancés ici comme résultats du PC ou éléments de durabilité, lesquels sont du reste, expressément prévus et indiqués dans le cadre de résultats du PC. Ces résultats sont d’ailleurs présentés dans le PRODOC, sous la forme de choses concrètes et tangibles, qui impactent sur les conditions d’existence des bénéficiaires et, non sous forme de promotion de « concepts » ou de leur utilisation par d’autres, voire des « propositions » et recommandations faites dans des rapports commandités par le PC.

En conséquence, les aspects suivants ne sauraient être invoqués à ce stade-ci, il s’agit  : (i) des attentes sur la SNCS, à finaliser et à valider et, qui demeure l’activité 1.1.1 du PC et non un produit ou un résultat, (ii) de l’utilisation par d’autres ou ailleurs, du « concept » ou de la problématique de « cohésion sociale » qui, n’est pas non plus un produit en tant que tel ou un résultat du PC, mais un effet recherché, un objectif visé et repris partout dans le PRODOC et dans l’intitulé du Programme, (iii) des recommandations du rapport sur le statut du Médiateur de la République, validé sous réserves par le CGP du 27/06/2013 et, qui est également une activité du PC, ou de propositions sur la réforme du statut des mouslihs, (iv) d’une contribution à l’élaboration du rapport final qui sera présenté en juin 2014, par le « Rapporteur spécial des Nations Unies sur les formes Contemporaines de Racisme, de Discrimination Raciale, de Xénophobie et de l’Intolérance y associée », suite à sa visite officielle effectuée en Mauritanie, du 2 au 8/09/2013.

D’ailleurs, dans le texte de son communiqué de presse du 8/9/2013 à Nouakchott, le Rapporteur spécial des Nations Unies a certes *«* *noté la promotion du concept de cohésion sociale comme une opportunité de rationaliser et de concentrer les différents plans d’actions et programmes nationaux »*, après avoir évoqué le Plan National contre la Discrimination Raciale, dont le processus d’élaboration venait de commencer.

Mais, Il a surtout mentionné des faits assez significatifs et peu favorables aux résultats du PC. En ce qui concerne les rapatriés : *« Pourtant, les souvenirs douloureux des événements de 1989 restent vivaces dans la vie des femmes, des hommes, beaucoup de filles et de garçons, qui ont perdu des êtres chers, des maisons, des terres et des papiers d’identité. J’ai entendu un certain nombre de préoccupations liées aux difficultés d’inscription, indemnisation et de réparation pour certains des rapatriés, la poursuite des conflits fonciers et l’absence de responsabilité pour les violations des droits humains commises à cette époque. Ces préoccupations doivent être inscrites d’urgence dans l’agenda de la réconciliation nationale et sont pré-requis pour la construction d’une société inclusive et diverse*».

Et, au sujet des survivances de l’esclavage : *« Bien que l’esclavage a été interdit, il y a encore des personnes qui sont victimes des pratiques analogues à l’esclavage. Les femmes et les filles dans telles conditions continuent d’être particulièrement vulnérables et soumises à diverses formes de violences notamment la violence sexuelle. »*

# **CONCLUSIONS**

Le Programme est pertinent dans ses objectifs, sa stratégie d’intervention, ses cibles (rapatriés et harratines) et les zones choisies. Il entrait en parfaite adéquation avec les priorités nationales, les OMD et l’UNDAF. Des faiblesses de conception ont été notées par apport à l’approche sur les questions de cohésion sociale et des sources de conflits, aux niveau politique et stratégique du pays et également sur son manque de réponses aux préoccupations majeures et immédiates des bénéficiaires notamment en rapport avec la question foncière, la restitution des biens et droits des rapatriés, les discriminations et le manque d’équité en matière d’accès aux ressources pour les harratines et les rapatriés. Autant de choses vitales pour les bénéficiaires, mais pas prises en compte dans les produits du PC. Les causes principales de conflits ont ainsi été identifiées et aucun acte n’est posé pour y remédier au niveau de l’Etat et des institutions nationales, dans l’exécution du PC on s’est focalisé sur une démarche ciblée sur les mentalités et comportements des individus, sur la cohabitation dans les sites.

Toutefois, ces objectifs semblaient ambitieux compte tenu de son budget, de sa durée et de la nouveauté de la démarche conjointe. Ainsi, le cheminement décrit pour arriver aux résultats escomptés aurait pu être inversé dès le départ, comme cela a été le cas finalement, dans la réalité. En effet on avait placé l’élaboration de la SNCS au début du PC, pour la mettre en œuvre et la terminer en 3 ans, en fin du programme, avec ses ambitieux résultats attendus, ce qui était peu réaliste. On pouvait retenir que c’était une « phase pilote » de 3 ans, pour un processus de démonstration sur les questions cruciales et vitales ci-dessus énoncées, qui étaient auparavant éludées. Cette phase pilote pourrait déboucher sur une dynamique de résolution des conflits, retracée dans une SNCS inclusive et consensuelle, dont la mise en œuvre permettrait de régler les problèmes qui auront été déjà clairement identifiés.

L’approche conjointe n’a pas été bien appliquée dans la conception, la planification, la mise en œuvre, le suivi et l’évaluation. Il y avait un PTA commun, qui juxtapose les produits et activités à mener par agence, mais les articulations entre ces activités sur le plan théorique et pratique sur les sites du PC ou à l’échelle nationale ne sont pas indiquées, les différentes parties restent cloisonnées et ne permettent pas une synergie au plan opérationnel. Les capacités institutionnelles, managériales, techniques et financières de ministères et d’ONG ont été peu renforcées au cours du processus. Il n’y a pas de mécanisme d’évaluation ou de suivi régulier et documenté, les rapports d’activités n’ont pas été produits et les rapports de suivi n’alignent que des activités réalisées, au lieu de résultats atteints, sans préciser si ces activités ont permis les changements transformationnels attendus.

Le PC a été modifié en profondeur, sans conformité avec les règles et procédures du PNUD en matière de révision de programme et les dispositions du PRODOC et, sans réaction des instances de gouvernance. Or, il ne s’agissait pas dans le PC de choisir des AGR, collectifs de surcroît, pour les populations, à leur place et les mêmes AGR pour tout le monde, dans toutes les régions. L’option retenue était de les former et de leur octroyer des microcrédits, à travers leurs coopératives, pour qu’elles choisissent leurs propres AGR, en grand nombre et à effet immédiat d’accroissement des revenus des familles. Ce changement d’objectif, ni pertinent, ni opportun, a vidé cette composante essentielle du projet de sa substance et partant le PC lui-même. Il en résulté un blocage des activités, une absence de repère, d’autant plus aggravée que le Coordinateur avait ensuite quitté son poste, le CGP ne se réunissait plus, les VNU ne fonctionnaient pas et les instances régionales de coordination, de suivi impliquant le Wali et les services du MAED, prévues dans le Programme n’ont pas été impliquées dans la mise en œuvre.

Dans ces conditions le PC a été globalement peu efficient, le taux d’exécution financière a été assez faible, pendant toute la période initiale, elle oscillait autour du minimum de 70%, pour s’améliorer dans les 2 derniers semestres de prolongation du PC (le taux était correct pour UNFPA et UNICEF, pris individuellement sur plusieurs semestres).

Dans le dernier semestre toutes les agences ont pu quand même arriver à un bon taux d’exécution. Cette « performance » tardive, va se traduire par exemple sur le volet PNUD, par des équipements et matériels livrés à 3 mois de la clôture du PC, dont une bonne partie est stockée dans les sites, en attendant la bonne saison (jardinage) ou la formation des bénéficiaires (couture). La gouvernance et la coordination ont souffert de plusieurs faiblesses et manquements, le suivi-évaluation interne également, ce qui a réduit l’efficience et l’efficacité du PC.

Néanmoins, pour une expérience pilote, les résultats obtenus par le PC dans les communautés, sur les changements de mentalités, le règlement des conflits dans les sites et, des différends familiaux, notamment avec la participation des femmes et des jeunes, sont concluants, mais restent à consolider. Quant aux objectifs visant les politiques, stratégies et mécanismes de prévention et de règlement des conflits, beaucoup reste à faire pour les échelons régional et national. Par contre, pour les AGR, il conviendra de réfléchir à un programme de profonde rectification d’abord, pour améliorer sensiblement les faibles résultats obtenus, pour pouvoir les pérenniser ensuite.

# **LEÇONS APPRISES**

1. Une bonne description théorique de la conformité entre le PRODOC, le CSLP et l’UNDAF ne suffit pas pour que le Programme réponde aux attentes des populations, il est important que cet exercice intellectuel se traduise, au plan opérationnel, par une description très précise des liens et concordances concrètes entre les activités prévues et les besoins réels des bénéficiaires.
2. Pour contribuer à la cohésion sociale et la prévention des conflits, il est nécessaire de s’adresser aux communautés et d’agir sur la mentalité des individus qui les composent, afin de toucher progressivement toutes les communautés du pays et, ensuite peser ensemble sur les décideurs. Mais, cette démarche est très lente et incomplète pour des populations confrontées à des difficultés à des contraintes, tensions et conflits et urgences de tous ordres qui, demandent des solutions immédiates, dont la plupart relève justement de la sphère centrale des politiques et stratégies. Il est donc impérieux d’agir à la fois sur les 2 leviers, communautaire et national, pour l’obtention de mesures étatiques rapides relatives à des équations vitales comme l’accès aux ressources (l’eau et la terre en particulier), aux documents de citoyenneté et aux droits de la personne. (papiers d’état-civil, biens spoliés, emplois perdus et accès non discriminatoire aux autres opportunités d’emplois). Ces préoccupations ne seront pas résolues par l’approche communautaire.’
3. Pour avoir une démarche conjointe entre les agences, il importe de définir des activités communes ou conjointes, en dépit de l’option du Fonds de confier à chaque agence un produit en entier, sans partage, à des fins d’imputabilité. A défaut d’activités conjointes, on devrait définir dans le PRODOC et/ou les PTA, de manière précise les articulations, passerelles, liens et complémentarités entre les activités de terrain confiées à chacune des agences. L’approche conjointe ne doit pas être un souhait dont la matérialisation est laissée à la bonne volonté des acteurs, elle doit être une démarche organisée, traduite a priori dans les activités prévues sur les sites, par les agences et partenaires d’exécution et, par les différents comités installés dans les sites.
4. Il a été possible de ne pas se référer au PRODOC ou de le modifier sensiblement, sans qu’aucune instance ne réagisse. Pour éviter cela, il est urgent de trouver des mécanismes pour faire comprendre clairement le contenu du PC aux instances de gouvernance et de gestion (dans un séminaire, retraite ou autre) avant le démarrage d’une quelconque activité, pour leur permettre de disposer des éléments contrôle, d’être plus vigilantes et éviter des écarts flagrants entre ce qui est prévu et la compréhension des uns et des autres.
5. Une mauvaise compréhension du contenu d’un programme peut perdurer jusqu’à la fin de ce dernier et laisser passer des dépenses inéligibles, d’où la nécessité d’instaurer un véritable système de contrôle de conformité, d’éligibilité et d’opportunité de la dépense ou de l’activité que l’on veut exécuter, par rapport au PRODOC, aux fins de validation motivée, avant exécution.
6. De même, lorsque le système d’assurance qualité est défaillant ou inexistant, toutes les propositions, suggestions, recommandations, voire instructions peuvent ne pas être suivies, ni appliquées par ceux qui gèrent le Programme et d’où qu’elles puissent venir (du CDN, des missions d’évaluations, des notes et mémo du Secrétariat du Fonds). Il est donc nécessaire de trouver un système rigoureux et efficace de suivi de l’application des recommandations et assimilées, autrement, les évaluations et leurs recommandations seraient de peu d’utilité, les erreurs et difficultés signalées persisteraient et s’aggraveraient alors jusqu’à la fin du programme.
7. En l’occurrence, la plupart des recommandations de l’évaluation à mi-parcours étaient pertinentes, mais rejetées ou non appliquées, par le Management qui, est ainsi « juge et partie », sans autre possibilité de recours ou contrôle de ses motifs de rejet ou de non application des recommandations faites. Le système peut être ainsi quelque peu vicié et inopérant (voir annexe4 : Recommandations et réponses du Management)
8. Il est utile d’éviter les équipes parallèles d’exécution de programmes, néanmoins par souci d’efficience et d’efficacité, il serait préférable de ne pas compter principalement sur des ressources humaines à temps partiel pour gérer un programme de cette dimension au plan spatial et d’une telle sensibilité des thèmes traités. Le recrutement de personnel permanent, placé dans des locaux à part et très proches des zones d’intervention du programme, est une nécessité. Les points focaux également devraient recrutés et payés sur le budget du PC par l’agence concernée et mis clairement à la disposition du PC, à titre principal, sous la supervision et l’appui technique de l’agence

# **RECOMMANDATIONS**

1. Même si chaque produit est sous la responsabilité d’une seule agence à la fois, introduire la notion d’activités communes ou conjointes entre plusieurs agences dans les PTA, pour obliger les agences à agir ensemble sur les mêmes sites et mêmes cibles, définir clairement dans le PTA la complémentarité et les articulations entre chaque activité d’une agence par rapport à celle d’au moins une autre et vice-versa (Secrétariat du Fonds, Agences)
2. Bien réexaminer, l’option de gestion canalisée des fonds, ses avantages et inconvénients en rapport avec l’approche conjointe. De toute évidence, elle ne favorise pas l’approche conjointe. (Secrétariat du Fonds)
3. Instaurer des mécanismes formels de reddition des comptes aux plans techniques et financiers de chaque agence par rapport au groupe (par exemple des rapports spécifiques à présenter dans une réunion du CGP) et que les participants peuvent et doivent amender. (Secrétariat du Fonds)
4. Fixer une fréquence minimale pour les missions conjointes, au moins une fois par trimestre (Secrétariat du Fonds, Agences)
5. Maintenir les CGP et le CDN autour de la consolidation des acquis et la recherche d’autres partenaires comme prévu dans le mandat du CDN (CDN, CGP, PNUD, autres agences)
6. Créer une structure légère autour du CGP redynamisé, restructuré, responsabilisé et doté de moyens pour intervenir sur un programme de pérennisation des acquis, avec la participation indispensable d’instances de coordination et de décision au niveau régional et local (CDHAHRSC, PNUD, CGP, Agences)
7. Le programme conjoint pourrait être d’abord rectifié et consolidé dans sa phase pilote, qui n’a pas été achevée à la fin de la durée prévue (le 30 juin 2013), avant d’être monté en échelle. Cependant, cette phase pilote à étendre davantage, devra nécessairement intégrer au niveau national des actions en direction des politiques et stratégies. Parmi ces actions devront figurer en priorité les aspects qui peuvent être pris en charge par un PC, sur les questions foncières, de papiers de citoyenneté, de restitution des biens et droits des personnes, de discrimination dans tous les domaines et de préoccupations précises et urgentes exprimées par les populations (CDHAHRSC, PNUD, CGP, PTF)
8. Les AGR encore disponibles peuvent être consolidées rapidement, grâce à un programme opérationnel rapide de rectification et de pérennisation. Ce programme comprendrait d’abord l’élaboration d’un système de gestion et de contrôle interne pour chacune des AGR installées (incluant les supports de gestion adaptés), l’élaboration d’un système de maintenance et d’approvisionnement en pièces détachées, la formation en gestion des AGR pour les comités de gestion, la formation technique des gérantes de boutiques et des opérateurs de machines, l’élaboration d’un système de suivi externe de la gestion et des machines installées. (CDHAHRSC, PNUD)
9. Les activités de microcrédits supprimées dans ce PC sont cruciales et vitales pour l’accroissement immédiat des revenus pour un grand nombre de personnes pauvres, elles demandent des moyens conséquents à rechercher dans le cadre de nouveaux programmes et partenaires. En attendant il faudrait les aider à améliorer leurs actuels prêts tournants, initiés avec les fonds des boutiques dans certains de sites visités dans la vallée du fleuve (CDHAHRSC, PNUD, CDN)
10. Faire porter la SNCS par tous les PTF ou à défaut le SNU, pas le PNUD seul. Ensuite, faire d’elle, la relève et la continuité d’un PC, dans une nouvelle phase de consolidation, sur 1 an ou 2, pour finaliser le processus et entamer sa mise œuvre expérimentale, avant la montée en échelle, proprement dite (CDHAHRSC, PNUD)
11. Impliquer fortement les autorités du pays dans la finalisation de la SNCS (CDHAHRSC, PNUD)
12. Valider la SNCS avec une large participation des populations (OCB, Associations, Groupements féminins) et, des autres bailleurs de fonds (CDHAHRSC, PNUD)

# **ANNEXES**

**Annexe 1 : Base de sélection des sites et villages visités**

**Annexe 2 – Données collectées et résultats par sites visités**

**Annexe 3 – Cadre des résultats complété et commenté**

**Annexe 4 : Recommandations de la revue à mi-parcours et réponses du Management**

**Annexe 5 - Liste des personnes rencontrées**

**Annexe 6 : Liste des documents consultés**

**Annexe 7 : Termes de référence de la mission**

### Annexe 1 : Base de sélection des sites et villages visités

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Programme conjoint "Prévention des conflits et Renforcement de le cohésion sociale en Mauritanie** | | | | | | | | |
| **Evaluation finale - Agenda prévisionnel des visites de terrain (critères et contenus) et des séances de travail (Prévu)** | | | | | | | |  |
| Zones | Cibles | Agences | Type de Réalisations | Réussites (nom des sites à visiter) | Difficultés (nom des sites à visiter | Dates et heures de visites | Observations | **Sites finalement retenus (Réalisé)** |
| Néma | Harratines | PNUD |  |  |  |  | 2 jours au maximum. Parmi les 40 sites du PC | 1. **Jweiriha joumaniya : 32 km de Néma ;**   **\* Wade Sleilihi : 62 km de Néma;**  **\* Kenar : 65 km de Néma.**  **\* = 2 sites non visités en raison d’inaccessibilité à notre arrivée à Néma** |
| UNFPA |  |  |  |  |
| UNICEF |  |  |  |  |
| UNODC |  |  |  |  |
| Autres (autorités, ) | --------- | --------- | --------- |  |
| Tamchekett | Harratines | PNUD |  |  |  |  | 2 jours au maximum. Parmi les 40 sites du PC | 1. **Tewmiyatt, 25 km** 2. **Gerj lehjar, 35 km** 3. **Mreimida, 38 km** |
| UNFPA |  |  |  |  |
| UNICEF |  |  |  |  |
| UNODC |  |  |  |  |
| Autres (autorités,…) | --------- | --------- |  |  |
| Brakna | Rapatriés et communautés d'accueil | PNUD |  | --------- |  |  | 2 jours au maximum. Pour 2 sites parmi les 5 principaux de la zone | 1. **Beylane/beylane,  50 km de Boghé (15 km de piste)** 2. **Hamdallaye/Meftah el Khair, 18 km de Boghé** 3. **Moutougal/Mourtougal/Rothy, 15 km de Boghé** 4. **Senekouna/Médine, 20 Km de Boghé** |
| UNFPA |  |  |
| UNICEF |  |  |
| UNODC |  |  |
| Autres (autorités,…) | --------- |  |
| Trarza | Rapatriés et communautés d'accueil | PNUD |  |  |  |  | 2 jours au maximum. Pour 2 sites parmi les 5 principaux de la zone | 1. **Rosso Lycée/Tounguene/Jedida** 2. **Rogaywatt/Rabany  18 km de Rosso** 3. **Thiambene/Medine, 30 km de Rosso** 4. **Gourel Moussa/Gourel Moussa  95 km de Rosso (85 km goudron +10 km piste)** |
| UNFPA |  |  |  |  |
| UNICEF |  |  |  |  |
| UNODC |  |  |  |  |
| Notes : 1°) Le temps maximum prévu pour les visites dans les régions est de 10 jours dont, en moyenne, 2 jours par zone, y compris les voyages inter-zones, plus 1 jour de voyage aller depuis Nouakchott et un jour de voyage-retour, **du mardi 02 juillet au jeudi 11 juillet 2013**. | | | | | | | |  |
| 2°) Des entretiens individuels et séances de travail (individuels ou par groupes) seront organisés avec les points focaux et financiers des agences d'exécution, les partenaires nationaux des ministères et de la société civile, dans la **semaine du 14 au 19 juillet 2013** | | | | | | | |  |

### Annexe 2 – Données collectées et résultats par sites visités

| **REGIONS** | **TRARZA** | | | | **BRAKNA** | | | | **Hodh El Gharbi** | | | **Hodh Echargui** | **TOTAL** | **OBS** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **VILLAGES ET SITES** | Rosso Lycée/ Tounguene /Jedida | Rogaywatt /Rabany | Thiambene /Medine | Gourel Moussa /Gourel Moussa | Beylane / Beylane | Hamdallaye / Meftah el Khair | Moutougal/ Mourtougal/Rothy | Senekouna /Médine | Tewmiyatt | Gerj Lehjar | Mreimida | Joumaniya / Jweiriha |  |  |
| **Nbre de ménages** | 482 | 150+.. | ??? | ??? | 107+113 =220 | ??? | 19+67+150 = 236 | ??? | 50 | ??? | ?? | 80 |  |  |
| **Nbre femmes membres** | 650 | 161 | 145 | 300 | 220 | 261 | 300 | 533 | 140 | 70 | 40 | 95 | 2915 | 3643,75 |
| **AGR 1 :** | Marché, Boutique + congélateur +vente gaz | Marché, Boutique + congélateur +vente gaz | Marché, Boutique + congélateur +vente gaz | Moulin à céréales (sans abri depuis livraison) : en panne | Congélateur solaire + vente de gaz | Marché, Boutique + congélateur +vente gaz | Marché, Boutique + congélateur +vente gaz | Marché, Boutique + congélateur +vente gaz | Marché, Boutique + congélateur+ vente gaz+ moulin | Marché, Boutique + congélateur +vente gaz + moulin +matériel jardinage | Fonds de 300 000 UM de marchandises pour boutique en banco + moulin+ matériel jardinage | Marché, Boutique + congélateur +vente gaz + moulin +parc vaccination+ 2 machines à coudre |  |  |
| **Ancienneté activité** | 2010 | janv-11 | janv-11 | 2011 | 12-mai-13 | janv-11 | janv-11 | août-10 | janv-11 | début 2011 | 2010 | début 2011 |  |  |
| **Nbre de personnes /tour et durée** | 2 femmes/plusieurs mois | 6 femmes/2 mois | 2 femmes/1 mois | 6 femmes/5 jours | 8 femmes/20j | Marché fermé. Panne congélateur Boutique fermée. | Marché pas exploité. Problème congélation | 2 femmes/mois | Boutique : 2 femmes/2 mois, Congélateur : 1 femme/2 mois | Boutique : 2 femmes/2 mois, Congélateur : idem, (a débuté 1 an après boutique | 8 femmes au total pour la boutique en 3 ans | Boutique + congélateur : 2 femmes/3 mois. |  |  |
| **Nbre total des bénéficiaires** | 12 | 90 | 60 | 36 | 24 | 12 | 38 | 64 | 45 | 64 | 8 | 16 | 469 |  |
| **Bénéficiaires touchées/1 mois** | 12 | 30 | 30 | 6 | 2 | 12 | 20 | 32 | 32 | 32 | 8 | 24 | 240 | 300 |
| **Fréquence gains mensuels (nbre de mois)** | 325 | 80,5 | 72,5 | 150 | 110 | 130,5 | 150 | 266,5 | 70 | 35 | 20 | 47,5 | 121 |  |
| **Répartition des bénéfices** | Marché non fonctionnel. Boutique fermée. Gaz invendu.  Congélateur sous-dimensionné et en panne depuis des années | 6/7 pour 6 femmes, 1/7 pour la Caisse | 2/3 pour 2 femmes, 1/3 pour la Caisse | 25% recettes pour meunier, 10% aux 6 femmes (par 5 j) et 65% pour la Caisse | 9 parts dont 1 pour la Caisse et 8 pour les 8 femmes | .Toutes les recettes (140 000 UM) ont été utilisées pour prêts tournants | Aucun gardiennage du matériel. 200 000 UM de recettes et cotisations utilisés pour prêts tournants | Marché et congélateur fonctionnel jusqu'en mars 2013 (32 mois) | Boutique : 40% bénéfices pour le fonds de la boutique, 30% à la Caisse et 30% aux 2 vendeuses. Congélateur : 50/50 pour la Caisse et la vendeuse | Boutique : 40% des bénéfices pour la Caisse, 30% aux 2 vendeuses et 30% pour la maintenance. Congélateur : 50/50 pour la Caisse et la vendeuse | 8 femmes ont pu vendre chacune pdt 2 mois. Gains individuels faibles entre 0 et 3000 UM. Gains collectifs 200 000 UM en 3 ans | Bénéfices à partager en 3 parts : 1/3 pour la Caisse, les 2/3 aux 2 vendeuses. Pour le moulin : 25 000 UM salaire fixe mensuel du meunier + coût gasoil, le reste est partagé 50% pour les 2 femmes et 50% pour le moulin. |  |  |
| **Montants des gains par bénéficiaire direct/mois (UM) :** | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 15 sites AGR |
| **Maximum** |  | 5 000 | 12 000 | 1000 | 3333 |  |  | 8750 | Frigo, 8 500 boutique : 6250 | frigo : 3 500 boutique : 5000 | 10 000 | 6667 | 50 |  |
| **Moyenne** |  | 2 857 | 6 000 | 700 | 2222 |  |  | 3550 | frigo : 5500 ; boutique : 2500 | frigo : 2 500 boutique : 4000 | 3 000 | 3333 | 3094,671 |  |
| **Minimum** |  | 714 | 700 | 600 | ---- |  |  | 0 | frigo : 3000 ; boutique : 1250 | frigo 1 650 ; boutique : 1650 | 0 | 1667 | 2425 |  |
| **Date enquête** | 3 juillet | 3 juillet 2013 | 3 juillet | 4 juillet | 4 juillet | 4 juillet | 5 juillet | 5 juillet | 6 juillet | 6 juillet | 6 juillet | 8 juillet |  |  |
| **Présences au focus groupes :** | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Femmes | 13 | 25 | 18 | 14 | 18 | 34 | 18 | 14 | 16 | 34 | 8 | 24 | Femmes | **236** |
| Hommes | 6 | 3 | 3 | 12 | 8 | 8 | 3 | 12 | 6 | 28 | 5 | 8 | Hommes | **102** |
| **Total** | **19** | **28** | **21** | **26** | **26** | **42** | **21** | **26** | **22** | **62** | **13** | **32** | **Total** | **338** |

### Annexe 3 – Cadre des résultats complété et commenté

| **Résultats et Produits attendus** | **Indicateurs** | **Niveau de référence** | **Objectif principal du PC** | **Réalisations selon le Rapport semestriel de suivi-N°8\_fin du PC** | **Observations de l’Évaluation finale** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Effet 1 du Programme Conjoint :**  **La cohésion sociale est renforcée par la promotion des droits des populations marginalisées et la mise en place de mécanismes participatifs de règlements des conflits** | - % de la population des adwaba et rapatriés vivant en dessous du seuil de pauvreté  - Nombres de mécanismes fonctionnels mis en place et % de femmes représentées | -Valeur initiale : Grande majorité vivant sous le seuil de pauvreté (à confirmer par EPCV)  -Valeur initiale : zéro (0) | -Valeur cible : moins de 60 % vivent sous le seuil de pauvreté  -Valeur cible : 1 mécanisme participatif de règlement des conflits mis en place dans chaque site | Indicateur non mesurable à ce stade (Enquête EPCV diffusée en 2012)  Des comités villageois de gestions des AGRs sont mis en place et garantissent une bonne représentativité des femmes (50%) | Indicateur pas pertinent : i) les études sur la pauvreté ne portent pas sur le niveau des adwaba ; ii) elles ne sont pas réalisées selon l’agenda du PC pour en voir l’évolution et, iii) l’incidence du PC sur le seuil de pauvreté dans ces sites n’est pas mesurable de cette manière.  Les personnes formées interviennent dans des comités de prévention des conflits, en groupe ou à titre individuel (femmes leaders, relais, para-juristes, facilitateurs, etc.). Elles interviennent certes pour régler des différends, sans l’existence d’un réel mécanisme participatif commun (organisé et fonctionnel) de règlement des conflits au niveau des sites.  *NB : Le principal effet du PC : «****la cohésion sociale est renforcée par … et..***», ne peut être apprécié ni par ces 2 indicateurs retenus dans le PRODOC, ni par le comptage des activités réalisées, comme cela a été fait dans les rapports semestriels suivi. La SNCS, inachevée au 30 juin 2013, demeure une activité du PC et non un produit, ni un résultat. |
| **Produit 1 : les bénéficiaires ont accès à des mécanismes concourant à la réduction des inégalités et à la lutte contre les discriminations**  1.1 Les causes des conflits et les droits des populations sont mieux connus (PNUD) | - Existence d'une cartographie des facteurs de conflits  - % de la population bénéficiaire capables de citer 3 droits de l'Homme | - Baseline 2008 : Pas de cartographie | Cible 2011 : cette cartographie sera réalisée  -Cible 2012 : une feuille de route pour la SNCS est disponible  -Cible 2012 : 50 % des adultes des sites d'intervention sont capables de citer au moins 3 droits de l'Homme | Cette cartographie sera prise en compte à travers des analyses thématiques nationales sur les forces, opportunités et faiblesses dans le cadre de la Stratégie Nationale de Cohésion Sociale en cours de finalisation.  Le processus de formulation de la Stratégie Nationale de Cohésion Sociale a été un exercice inclusif et participatif.  L'enquête n'a pas été réalisée parce que non budgétisée | L’objectif pour 2011 était l’existence d’une cartographie incluse dans le document de Stratégie de cohésion sociale qui était attendu à l’année 1, suivi d’un « plaidoyer pour la création d’une structure de mise en œuvre de la Stratégie », la même année. Le programme devait aussi être un appui à cette mise en œuvre de la Stratégie. La cartographie n’est pas réalisée, car la Stratégie qui la porte est encore en cours d’élaboration, les travaux ont démarré tardivement, mais sont en cours de finalisation.  Néanmoins, cette Stratégie, si elle est consensuelle et adoptée, assurerait la relève et la continuité du PC sur le plan des objectifs poursuivis et de la consolidation des acquis. Elle serait une opportunité de mobiliser les citoyens et tous les PTF sur la prise en charge réelle des défis relevés. Pour cela, elle devrait être portée, dans le processus de validation, par tous les PTF et la Société civile, impliquer les populations et les autorités du pays pour s’assurer de leur adhésion. (et pas seulement le PNUD)  Indicateur pas pertinent : mieux connaître les causes des conflits et les droits des populations ne correspond pas à pouvoir citer 3 DH. Au demeurant, la mission a constaté que même ceux qui ont participé à des séminaires ont des difficultés pour citer 3 droits de l’Homme, à plus forte raison par 50% des adultes ayant assisté à nos réunions et qui, auraient participé aux restitutions. En se référant à leurs raisonnements, ils sont mieux informés sur les causes des conflits et surtout sur leurs droits. Le PC leur a ouvert l’esprit sur des libertés qu’ils ne s’imaginaient même pas et sur lesquelles ils s’expriment librement maintenant. |
| -1.2 Des mécanismes **nationaux** inclusifs de prévention, de dénonciation et de règlement sont mis en place. (PNUD) | -Nombre de mécanismes mis en place | -Baseline 2008 : absence de mécanisme de prévention | -Cible 2012 : un dispositif de prévention, de dénonciation et de règlement des conflits et discriminations est mis en place | Un mécanisme est en place à travers des comités villageois de prévention et de gestion des conflits ainsi que des relais communautaires qui assurent la médiation au niveau des zones d'intervention du programme. | A notre connaissance aucun **mécanisme national** ou un tel dispositif de prévention, dénonciation et de règlement, n’est pas encore créé. Un tel mécanisme serait la jonction et la synthèse des mécanismes villageois et locaux à créer. Son objectif « de prévention, de dénonciation et de règlement des conflits et discriminations » lui commandait de prendre en charge, entre autres, les questions conflictuelles majeures et les contraintes actuelles, affectant les conditions de vie et les droits des bénéficiaires (par exemple l’accès aux papiers d’état-civil et au foncier, la récupération de leurs biens et leurs emplois antérieurs et, accès libre aux opportunités d’emplois), ainsi que toutes autres formes de discriminations. |
| 1.3 Les conditions de vie des populations victimes de discrimination dans les zones cibles sont améliorées. (PNUD) | - % d'AGR fonctionnelles et viables | -Valeur initiale, Baseline 2008 : 0 | -Cible 2012 : 50 % des familles des sites développent des AGR fonctionnelles  -60 % des femmes chefs de ménages des sites développent des AGR fonctionnelles | 40 000 personnes bénéficiant de 213 AGRs | Les microcrédits destinés à 10 000 bénéficiaires directs et 40 000 indirects ont été remplacés sans raison valable et sans respect des procédures, par des infrastructures collectives peu utilisées et pas rentables (=le changement d’objectif a entrainé celui des 50 000 ciblées qui, étaient aussi celles visées pour les autres activités du PC). L’objectif est loin d’être atteint. Ce type d’AGR n’est ni prévu, ni justifié dans ce PC et ne pouvait pas remplacer les 200 bénéficiaires de prêts remboursables, dans chacun des 50 sites (jeunes, femmes et hommes regroupées dans 5 à 7 coopératives par site), pour financer leurs propres business, les micro-entreprises de leur choix, avec l’intervention obligatoire d’un opérateur en microfinance qui devait mettre en place un système pérenne de crédit-épargne.  Résultats des AGR réalisées par le PC, les infrastructures et équipements installés : Les AGR de la 1ère phase n’ont pas bien marché et touchent très peu de femmes : dans ces 15 hangar-marchés, non fonctionnels, il y a au maxi 15 boutiques et aussi 15 congélateurs qui font travailler en moyenne 1 femme par mois, si le congélateur n’est pas en panne, soit au maxi 30 femmes par mois \*30 mois au maxi depuis janvier 2011 = 900 femmes, en lieu et place des 10 000 bénéficiaires directs prévus dans le PRODOC. Chacune des 900 gagne entre 0 et 3000 UM par mois (10 USD), sur une fréquence moyenne d’une fois par 5 à 7 ans. Sur le plan de l’accroissement des revenus, ces gains sont dérisoires et touchent peu de femmes, pas les jeunes, ni les hommes. Il n’existe pas de système de gestion et de contrôle des équipements mis en place. Les moulins sont mal entretenus et donc souvent en panne, sans système de gestion, ni de maintenance.  Les AGR de la 2ème phase ont été installées il y a à peine 2 à 3 mois avant la fin du PC, pour l’essentiel elles n’ont pas encore démarré. |
| **Produit 2 : Des mécanismes de prévention et de résolution des conflits au niveau local sont mis en place**  2.1 Le dialogue sur l'accès équitable des femmes et des hommes aux ressources et à la prise de décision dans les zones cibles est approfondi (UNFPA) | - % de femmes dans les structures de dialogue | -Valeur initiale  -Baseline 2008 : moins de 10 % | - Cible 2012 : 40 % | Près de 50 % des comités de gestion villageois sont des femmes  Financement d'AGRs légères pour pérenniser les activités des comités de prévention des conflits | Indicateur peu pertinent et imprécis. Les données fournies dans les rapports de suivi, ne sont pas analytiques et ne permettent pas d’apprécier les résultats obtenus par le PC.  Prenons, pour ce produit par exemple, dans le rapport final de suivi semestriel N°8, au 30 juin 2013, « Section II: Progrès du Programme conjoint, a). Récit des progrès accomplis, des obstacles et des mesures d'urgence », page 14, il est écrit : « **Concernant**  le **produit 2** « *Des mécanismes de prévention et de résolution des conflits au niveau local sont mis en place* », les activités suivantes, relatives au volet « approfondissement du dialogue pour favoriser l’accès équitable et le contrôle des ressources par les femmes et les hommes dans les zones cibles » ont étés réalisées :  **\*\*** 280 Leaders d’opinion formés sur les modes de prévention des conflits.  **\*\*** plus de 10000 personnes (y compris 60 personnalités influentes) sensibilisées sur la participation de la femme dans la gestion des affaires de la communauté et sur la question de la prévention des conflits dans les deux Hodh, le Brakna et le Trarza. **\*\***500 femmes formées en plaidoyer, leadership féminin et prévention des conflits. **\*\*** 41 Relais communautaires identifiés et formés sur les droits humains et la prévention des conflits. …etc.  »  Il y est énuméré une liste d’autres activités réalisées, sans analyse de leur incidence sur le produit attendu (2) et l’atteinte du résultat (ou effet 1.), or c’est là la partie analytique du rapport de suivi. NB : Il n’est pas possible d’évaluer l’atteinte des résultats avec de telles données portant **que sur les activités réalisées**, que l’on retrouve ainsi pour tous les produits, dans les 8 rapports semestriels de 2009 à 2013. |
| 2.2 Des mécanismes accessibles  sont mis en place et en mesure de contribuer à résoudre les conflits de manière rapide et équitable, impliquant les femmes (UNODC) | - Nombre de mécanismes fonctionnels de justice alternative  -Degré de satisfaction des justiciables  - % des cas présentés par des femmes résolus | Baseline 2008 : Absence de mécanismes fonctionnels d'accès à la justice | Cible 2012 : 1 mécanisme dans chaque zone cible | Mécanisme en place (formation de 10 femmes formatrices de femmes para-juristes et de déploiement de 150 femmes para-juristes) | Les résultats du volet produit 2.2. n’ont pas été présentés dans ce rapport final de suivi (ONUDC n’a pas participé au semestre 2013 …).  Pour les activités suivantes, à fin décembre 2012 :  Est-ce que les 150 ont été formées ?? puis déployées ?? dans quels mécanismes accessibles  ???**Et surtout incidence de telles activités sur le résultat attendu ???** (voir commentaires sur le produit 2.1)) |
| **Effet 2 du Programme Conjoint : La culture démocratique est promue et contribue à la prévention des conflits** | -Niveau de connaissance des droits et devoirs du citoyen. | Baseline 2008 : faible connaissance des droits et devoirs du citoyen. | Cible 2012 : 60 % de la population des zones cibles est informée et sensibilisée sur les droits et devoirs du citoyen. | Plus de 45 % des populations sont sensibilisées sur les droits et devoirs des citoyens | Ces 45% ont été calculés comment ?? en quoi cela a t-il promu la culture démocratique et en quoi cette promotion a-t-elle contribué à la prévention des conflits ?? |
| **Produit 3 : Les jeunes et les femmes connaissent les causes des conflits et adoptent les attitudes pour la promotion de la paix et la citoyenneté au sein de leurs structures et communautés (UNICEF)** | - Nombre d'actions communautaires / locales en faveur de la promotion de la paix et de la citoyenneté mises en œuvre par les populations dans les zones cibles. | Baseline 2008 : zéro (0)  2009 : 0 | Cible 2012 : 12 | 4 comités régionaux pour la promotion du service civique national mis en place.  877 pairs -éducateurs formés.  83 structures de jeunes appuyées.  1 conseil municipal pour enfants mis en place. | Comment la réalisation de toutes **ces activités** s’est-elle traduite par : i) la mise en œuvre dans les zones cibles, par les populations, d’actions en faveur de la paix et de la citoyenneté et, ii) l’adoption par les jeunes, « d’attitudes pour la promotion de la paix et de la citoyenneté au sein de leurs structures et communautés ».  Les liens entre tous ces éléments ne sont pas indiqués dans les rapports qui retracent les activités réalisées et ce que cela devrait permettre de faire (le but visé), mais pas le résultat atteint.  (voir mêmes commentaires ci-dessus sur le produit 2.1) |
| **Produit 4 : Les acteurs et les populations sont sensibilisés, formés et jouent un rôle actif dans la prévention des conflits**  **(PNUD)**  4.1 les élus, la société civile et les administrations locales sont formés et jouent un rôle actif dans la prévention des conflits (PNUD)  4.2 Les droits de l'Homme sont mieux appropriés et la participation politique des populations des zones cibles est améliorée (PNUD) | -Nombre d'acteurs et de femmes leaders et élues locales formés à la prévention des conflits  -Création d'une coalition nationale, pluri-acteurs pour la prévention des conflits  -Existence de cours sur les droits de l'Homme dans les curricula professionnels  -Nombre de personne sensibilisées à l'éducation électorale et aux droits de l'Homme, connaissance des modalités de vote (Taux important de bulletins nuls aux élections : 11 % en 2006) ; faible conscience civique et méconnaissance des droits de l'Homme. | Baseline 2008 : 0  Baseline 2008 : 0  Baseline 2008 : 0  Baseline 2008 : Faible | -Cible 2012 : **50 % des acteurs formés**  -Cible 2012 : 1 réseau mis en place  - Cible 2012 : L'enseignement des droits de l'Homme dispensé à chaque corps d'agents publics concernés  - Cible 2012 : 50 % des populations des zones cibles savent comment voter  - 50 % des populations des zones cibles sont sensibilisés sur les droits de l'Homme et la loi relative à l'esclavage. | - 210 personnes (élus locaux, autorités administratives, magistrats, ONG) ont été formés en prévention et gestion des conflits - 210 femmes leaders et- - 210 facilitateurs hommes ont été formés en droits humains, prévention et gestion des conflits  **??????**  **??????**  - Organisation, au Trarza, au Brakna et dans les deux Hodh de campagnes de sensibilisation sur la loi contre l'esclavage **???** | 50% de quel nombre d’acteurs à former= ???  ONG = plus de 3000, + Les ODH = 14 faîtières, + Les élus = …., +Les administrations locales  = ……….au total.  On sera sûrement très en dessous des 5% d’un tel total, formés et jouant un rôle actif. NB : Le processus est enclenché, ce qui est un bon départ, mais cette cible était irréaliste et imprécise.  On y indique seulement le nombre de personnes formées. (voir mêmes commentaires ci-dessus sur le produit 2.1).  Pas de coalition nationale signalée entre ces acteurs. Pas de réponse donnée sur cette question dans le rapport de suivi final N°8  Pas encore de cours sur les droits de l’Homme dans les curricula professionnels, signalés dans les rapports. Sans réponse dans le rapport de suivi final N°8.  Pas de réponse dans le rapport de suivi à propos du  nombre de personnes « des zones cibles qui savent comment voter ».  La réponse donnée dans le rapport de suivi ne correspond exactement pas à la question posée dans la formulation de l’indicateur concernée.  **50% des populations des sites** n’ont pas été sensibilisés sur les droits de l'Homme et la loi relative à l'esclavage.  (voir par ailleurs, mêmes commentaires ci-dessus sur le produit 2.1) |
| Le programme est coordonné et mis en œuvre (PNUD) | Taux d'exécution des activités programmées | Valeur initiale:0 | Valeur cible : 90 % | Réalisée : 98,64 % | 98,74% en juin 2013, après 10 mois de prolongation. UNODC n’a pas consommé tout le budget et s’est arrêté eu 31/12/2012 à 6 mois de la fin. |

### Annexe 4 : Recommandations de la revue à mi-parcours et réponses du Management

| **N°** | **Recommandation de l’Évaluation à mi-parcours** | **Réponse du Management** | **Commentaires de la mission d’Évaluation finale** |
| --- | --- | --- | --- |
| **1** | *L'évaluatrice recommande que le PC soit prolongé de six mois, afin de lui permettre d’ajuster son approche et ses activités*.  *…Le but est de mettre en place des mécanismes qui pourraient aider de manière pragmatique ces groupes vulnérables et aider le gouvernement à supporter ces crises tout en conduisant à une plus grande pérennité*.  *Dans le résumé :*  *« Les recommandations suivantes exigent que le PC mène des évaluations rapides des nouveaux besoins avec la participation des VNU, des représentants des bénéficiaires et des ONG participantes****. »*** | La recommandation rejoint les préoccupations du Comité de Gestion du Programme qui a déjà engagé des actions concrètes dans ce sens.  1.1 Mission conjointe de suivi des activités du programme 31 octobre au 05 novembre 2011. Cette mission a bénéficié de l’appui d’une experte en paix et de développement du Bureau du PNUD en Guinée. Les conclusions de ce rapport sont prises en compte dans le PTA 2012.  1.2 Mission conjointe de planification régionale 13 au 19 mai 2012. Activité proposée lors de la revue annuelle 2011 du PC  1.3 Mission d’évaluation des AGRs. Les TDR ont été élaborés et un consultant est en cours de recrutement | \* A notre avis, la recommandation appelait à une réflexion et des échanges sur les problématiques soulevées : à savoir mieux ajuster l’approche du PC, mettre en place les mécanismes pour mieux aider les cibles, tout en assurant une plus grande pérennité, mieux identifier les besoins prioritaires des bénéficiaires du PC, avec ces derniers et les ONG, pour mieux les satisfaire. Les missions conjointes de suivi ou de planification régionale ne répondent à ces préoccupations. Au contraire, elles consolident et prolongent l’existant, dans la voie déjà empruntée. C’est ainsi qu’au lieu « d’évaluer de nouveaux besoins avec la participation des bénéficiaires, des VNU, des ONG », une évaluation a été faite sur la rentabilité des AGR existantes et sur leur amélioration. On est resté dans la même logique.  \* En vérité, les besoins étaient connus et des solutions proposées dans le Prodoc, sur lequel il fallait revenir, à savoir  une « étude sur les créneaux porteurs », en vue de l’octroi de microcrédits, dans des secteurs à identifier dans ladite étude, après une formation des bénéficiaires. Et, au besoin, prolonger le PC de plus de 6 mois. |  | Cette mission a bénéficié de l’appui d’une experte en paix et de développement du Bureau du PNUD en Guinée. Les conclusions de ce rapport sont prises en compte dans le PTA 2012. |
| **2** | *\* Au niveau communautaire, les activités des femmes leaders et des RC doivent être remplacées par des femmes de la communauté capables de répondre aux soins de santé de base et d'aider lors des accouchements*.  \* En ce qui concerne les *campagnes nationales de sensibilisation de la jeunesse, un volet sous la supervision de l'UNICEF et du MCJS devrait se poursuivre. Toutefois le MCJS a la capacité technique de continuer tout seul à mener à bien ces activités.*  *\* L'UNICEF a besoin d'appliquer son expertise dans l'éducation. En prenant en considération que les interventions sur l’éducation exigent plus de temps, ils doivent inclure* ***une étude rapide*** *pour identifier les problèmes de l'éducation des pauvres et l'accès à la scolarité et identifier des solutions à court terme*.  \*En outre, *Une autre alternative,* ***en fonction des résultats de l'étude,*** *est de concevoir* *des interventions qui peuvent être suivies ensuite par un autre proje*t. Dans le résumé : *L'objectif est d'au moins commencer une initiative d'éducation de qualité pour les enfants Harratines et les rapatriés ».* | Le premier aspect relatif à la formation de femmes à l’activité de sage-femme ne cadre pas avec les objectifs du PC. Cette formation suppose d’autres actions corollaires telles que le suivi, l’encadrement, l’équipement, la fourniture de produits médicaux et l’intégration de ces femmes dans le système national de santé, ce qui dépasse les moyens du programme.  Le deuxième aspect lié à l’éducation sera pris en compte dans la Stratégie Nationale de Cohésion Sociale dont le processus vient d’être engagé. | \* Cette partie de la recommandation n’a pas été acceptée et nous partageons parfaitement les arguments avancés par le Management. De plus, à l’évaluation à mi-parcours, on ne peut pas introduire, dans la conception d’un programme, des changements aussi importants, sans rapport avec les objectifs et produits du PC et qui en suppriment des activités phares, comme celles des femmes leaders et des RC.  \* La recommandation sur le MCJS n’a pas été commentée et ne semble pas avoir été retenue. A notre avis, si ce partenaire de l’UNICEF était devenu autonome, on pouvait effectivement le responsabiliser davantage (plus de NEX), mais l’accompagner et ne pas le laisser « continuer tout seul ». Et, cela n’empêcherait en rien de s’occuper aussi du volet Education, au niveau communautaire, comme ci-dessous, si la pertinence est démontrée.  \* **L’étude proposée** était faisable, elle ne pourrait être qu’un plus pour le PC, si les informations à ce sujet n’existent pas déjà. L'objectif de « commencer une initiative d'éducation de qualité pour les enfants Harratines et les rapatriés » dans le PC, laquelle pourrait se poursuivre dans d’autres programmes plus tard, est également une excellente proposition, compte tenu des difficultés majeures signalées dans ce domaine pour ces bénéficiaires. |
| **3** | *\* Les activités pour la jeunesse devraient se concentrer sur la formation professionnelle, les activités génératrices de revenus, le microcrédit et l'établissement de coopératives*. Aussi, les activités AGR doivent être innovantes, progressives et comprendre des intrants de qualité.  *Une autre option consiste à encourager le gouvernement à inclure des projets de travaux publics dans ces zones cibles, par exemple la construction de routes, le forage de puits ou tout autre projet d'infrastructure, dont ces communautés ont désespérément besoin*. Le PC peut s'associer avec le programme commun F : OMD sur l’environnement dans la conduite de cette activité. Ceci contribuerait également à développer des synergies entre les différents F : OMD dans le pays. Les avantages de ces activités sont de deux ordres : (i) elles fourniraient aux jeunes et aux hommes des moyens de subsistance et (ii) elles contribueraient à la consolidation nationale en reliant physiquement ces communautés au reste du pays.  Dans le développé : *Pour cette intervention* ***une étude sur les exigences du marché local est essentielle*** *en particulier de ne pas avoir le même revers que celui de la construction de marchés pour les AGR des femmes, que, dans certaines communautés, les femmes ont abandonnés pour des marchés plus vastes dans le village voisin. En outre, les activités AGR doivent être innovantes, progressives et comprendre des intrants de qualité* | Le Comité de gestion du PC partage l’idée selon laquelle l’évaluation des AGRs s’impose. Les hommes et notamment les jeunes feront partie des bénéficiaires…………………  3.1 Mission d’évaluation des AGRs. Les TDRs ont été élaborés et un Consultant est en cours de recrutement  3.2 Renforcement des AGRs existantes. Cette activité aura lieu après la mission d’évaluation des AGRs  3.3 Identification et financement de nouvelles AGRs tenant compte des besoins spécifiques des populations cibles. Cette activité aura lieu après la mission d’évaluation des AGRs | Les réponses données par le Management ne concernent pas et ne vont pas dans le sens indiqué par la recommandation, à savoir : les microcrédits pour les coopératives des bénéficiaires, dont les jeunes et les femmes, avec une formation préalable. Cette recommandation est également très pertinente, mais non appliquée. Il ne s’agissait pas du tout des AGR telles que celles déjà mises en place. Elle prévoit « *une étude sur les exigences du marché local »,**cela*  renvoie à l’étude « sur les créneaux porteurs » qui avait été prévue dans le Prodoc, avant la distribution des microcrédits.  Par contre, les réponses du Management vont entièrement et uniquement dans la continuité de la première gamme d’AGR non prévues dans le Prodoc, mais introduites. Ainsi, certaines AGR ont été reconduites ou renforcées (congélateurs, marchandises supplémentaires pour les boutiques), de nouvelles AGR collectives ont été tentées, (matériel pour périmètres maraichers, charrues et bœufs, machines à coudre, etc.), mais très tardivement, à 2 ou 3 mois de la fin du PC.  La partie de la recommandation concernant « projets de travaux publics dans ces zones cibles, par exemple la construction de routes, le forage de puits ou tout autre projet d'infrastructure, dont ces communautés ont désespérément besoin » n’a pas été commentée par le Management. Elle sort effectivement du cadre PC et ne nous semble pas pertinente. |
| **4** | La composante judiciaire menée par l'ONUDC et le CDH a également besoin de réajuster ses interventions durant la seconde phase du PC afin de se concentrer sur l'établissement de plates-formes pour la participation au dialogue, la représentation et la participation politique des Harratines et des rapatriés. Par exemple, les activités du PC peuvent inclure le renforcement des capacités des ONG à aider ces communautés dans le choix des représentants qui peuvent participer à un dialogue avec les représentants régionaux et établir des plateformes pour le dialogue national.  L'ONUDC, avec la collaboration du HCR, devrait **intervenir auprès du gouvernement pour accélérer le traitement des documents de citoyenneté des rapatriés.**  *Dans le résumé :*  *« La composante judiciaire menée par l'ONUDC et le Ministère de la Justice a également besoin de réajuster ses interventions pour la seconde phase du PC.*  *Prenons par exemple les activités des paras juristes. L’évaluation a constaté qu’elles sont limitées principalement à régler les différends familiaux.*  *Ce composant, par conséquent, doit se concentrer sur l'établissement de plateformes pour la participation au dialogue, la représentation et la participation politique des Harratines et des rapatriés. Par exemple, ……..* | Cette composante vise à mettre en place des mécanismes d’aide juridique et de justice de proximité pour les groupes marginalisés, donc à améliorer la connaissance et l’accès au Droit d’une part, l’accès à une Justice de proximité d’autre part. Ses 2 volets complémentaires concourent à l’atteinte de cet objectif.  Introduire un nouveau volet relatif à la mise en place de plateformes de dialogue risque de dénaturer l’objectif programme, la logique internes des activités, c’est à dire la mise en œuvre des activités par produit et la réalisation des produits ; quand bien même le redéploiement de femmes para juriste au cours de la deuxième phase sur les sites du programme et leur suivi sur la période, participe de la même idée de créer des espaces de communication et d’échanges pour amener les populations à réclamer leurs Droits et pourrait constituer un noyau à réinvestir dans une vision plus large que celle du programme (stratégie de cohésion et d’inclusion sociale).  Par rapport à l’aspect de renforcement des capacités des ONG : Des ONG ont déjà bénéficié en première phase du renforcement de leurs capacités par la formation (ONG EL Karamat, ONG SOS Esclave, ONG protection Santé de la Mère et Enfant). La deuxième phase est une phase de consolidation de cet acquis et de renforcement du partenariat avec les ONG (contractualisation) pour l’encadrement et le redéploiement des femmes para juristes. | Un tel mécanisme consistant à mettre en pratique des connaissances acquises dans un cadre organisé et structuré de dialogue, de représentation et de participation politique, n’est pas incompatible avec les produits actuels du programme dans lequel il peut s’insérer parfaitement.  L'établissement de plateformes pour la participation au dialogue, la représentation et la participation politique des Harratines et des rapatriés » ; correspond pourtant à un produit du PC : «  4.2 Les droits de l'Homme sont mieux appropriés et la participation politique des populations des zones cibles est améliorée». Cela ne constitue pas un nouveau volet du PC. L’exemple cité est juste une modalité possible de mise en œuvre de cette participation politique, mais pas l’essentiel de la recommandation.  Cette recommandation « pour accélérer le traitement des documents de citoyenneté des rapatriés » est pertinente et fondamentale, elle n’a pas été commentée, ni mise en œuvre. NB : Elle a été faite à nouveau, dans notre rapport provisoire et, figure en bonne place dans la conférence de presse du Rapporteur spécial des Nations Unies tenue le 8 septembre 2013 à Nouakchott, à l’occasion de sa visite officielle dans le pays (voir dans le présent rapport, page 34) |
| **5** | Toutes les nouvelles interventions devraient inclure des **objectifs et résultats bien définis** avec **des produits qui ont des indicateurs mesurables et sont réalisables dans le temps** qui reste. | Le PTA 2012 a utilisé un format qui **précise pour chaque activité** le résultat attendu et l’indicateur qui permet de mesurer le niveau d’atteinte ce résultat.  5.1 Améliorer le système de collecte des données nécessaires à renseigner les indicateurs du PTA 2012. Chaque **responsable d’activité** veille à la production de données nécessaires à son évaluation  5.2 Améliorer la qualité des rapports d’activités **Chaque activité** fera l’objet d’un rapport partagé avec les membres du CGP | D’abord le PTA 2012 a donné effectivement des **indicateurs d’activités** : « Nbre d'Equipements fournis et personnes formées; Cible: 4 et 5 ; Nbre de magistrats et du personnel de la PJ formés ; Cible: 25, Nbre de sous-projets financés ; Cible : 58, etc. » et, non des indicateurs de produits ou de résultat, c’est-à-dire l’incidence de la réalisation de ces activités sur le produit attendu et, ensuite du produit réalisé sur le résultat de programme auquel il fait référence.  L’évaluatrice parle fort justement des **indicateurs (SMART) pour les produits et les résultats**. Il y a là une incompréhension notoire. Il ne s’agit pas d’indicateur de PTA, « d’indicateur pour chaque activité » ou de « rapport pour chaque activité » |
| **6** | Le PC doit être décentralisé pour les raisons suivantes : (i) il doit être aligné avec la structure décentralisée du gouvernement afin d’augmenter la participation des partenaires au niveau régional et des districts. (ii) À cause de l'étendue géographique du pays et des distances énormes entre le niveau central, où les décisions concernant les programmes sont prises, et les exécutants du programme au niveau des régions cibles, il n'est pas efficace d'avoir une approche de gestion centralisée. (iii) La gestion centralisée ne contribue pas au sentiment d'appropriation nationale du programme. (iv) Il n'y a pas de renforcement des capacités au niveau régional, ce qui serait nécessaire pour assurer la durabilité des résultats du programme | Par rapport à la décentralisation, il faut noter que : (i) le PC a déjà contribué à la mise en place, au niveau régional, d’antennes du Commissariat aux Droits de l’Homme au sein desquelles travaillent les VNUs qui assurent le suivi du programme ; (ii) le PC travaille sur le terrain en collaboration avec les VNUs, les autorités administratives et services déconcentrés de l’Etat, les relais communautaires, les organisations de femmes, les chefs de villages, les comités villageois de gestion, les ONGs... | La recommandation faisant état de plus de décentralisation, d’associer les structures gouvernementales au niveau régional, c’est prévu dans le PRODOC et cela a été rappelé dans une recommandation du CDN du 3/10/2010.  Les réponses présentant les soi-disant « antennes du Commissariat » dans lesquelles travaillent les VNU, la collaboration avec les autorités administratives et services déconcentrés, les chefs de villages, les comités, etc., comme une approche décentralisée, n’est vraiment pas pertinente, ni en rapport avec les questions soulevées par la recommandation. |
| **7** | Le PC devrait inclure un comité de gestion régional (CGR) qui inclurait un délégué régional du Ministère de la Culture de la Jeunesse et des Sports. La fonction de CGR devrait inclure : 1) de s’assurer que les interventions du programme au niveau du gouvernement soient traduites en plans d'action au niveau régional et local ; 2) le suivi et l'évaluation des activités ; 3) de s'assurer que les besoins et activités des bénéficiaires du groupe cible sont transmis au niveau régional et du gouvernement. | La nature du programme n’exige pas, pour la durée restante, la création d’un nouveau dispositif spécifique de coordination locale. Cependant, il est nécessaire d’envisager un renforcement du mécanisme déjà existant avec l’appui des VNUs.  7.1 Recrutement de deux VNUs pour le Hodh Echarghui. Le processus de recrutement est engagé. 7.2 Appui au fonctionnement des VNUs (frais de missions, carburant, véhicule, frais de transport, etc.). Le PTA 2012 prévoit un appui au fonctionnement des VNUs. Un état des besoins des VNUs a été fait. | Un « comité de gestion régional (CGR) devrait être inclus dans le programme » n’était pas à écarter sous prétexte qu’il restait peu temps avant la fin du Programme, car cela correspondait à responsabiliser conformément à ce qui est rappelé ci-dessus dans le PRODOC :« une structure existante » la « Commission Régionale de coordination pour le développement socioéconomique, présidé par le Wali, et appuyé par la Cellule de Suivi et Evaluation du MAED » et, qu’il était même urgent et salutaire de rectifier avant la fin du programme, pour qu’elle puisse s’impliquer enfin et prendre le relais à la fin du PC  La décision et les activités (7.1 et 7.2.) indiquées par le Management n’ont rien à voir avec la recommandation de l’évaluatrice, qui reprend le PRODOC |
| **8** | *Les rapports de suivi du PC ont besoin d'être améliorés*. **Ces rapports manquent d'indicateurs mesurables**. Ils ont un plan qui prête à confusion et une incohérence des données saisies. Les VNU du programme devraient également recevoir une formation supplémentaire dans le suivi et la collecte des données.  En outre comme il y a quatre programmes F: OMD dans le pays, il serait plus efficace d'avoir un format standard pour tous. L'évaluatrice recommande le format utilisé par le PC sur l'environnement car il est le plus efficace et a été développé par leur spécialiste du suivi. | Le format des rapports de suivi utilisé est fourni par le Secrétariat du MDG F. En liaison avec les améliorations ci-dessus (recommandation N°5), l’outil de collecte de données sera simplifié, harmonisées et les données agrégées, autant que possible, pour le rendre plus apte à la production rapide d'informations sur les progrès réalisés et pouvoir alimenter ainsi ce format et en faciliter la lisibilité.  8.1 Elaboration d’un outil de collecte de données simplifié et harmonisé. Plusieurs formats de rapports de suivi des activités sont utilisés par les parties prenantes.  8.2 Initiation de toutes les parties prenantes au remplissage de cet outil de collecte. Les VNUs ont déjà bénéficié d’une formation en S&E. | \* Sur l’absence d’indicateurs mesurables dans les rapports, nous avons fait le même constat, ils ne contiennent toujours des indicateurs mesurables de résultats. La réponse servie à maintes reprises, consistant à dire que « le format de rapport est fourni par le Secrétariat du MDG-F, n’est pas recevable. Car ce n’est pas le contenant qui est en cause, mais le contenu, ce qu’il faut mettre dans le format proposé. Même le Secrétariat du Fonds a attiré l’attention, dans son courrier du 06/02/2013, adressé à Mme La Représentante Résidente (en page 2, § 2) sur l’importance et la nécessité de mettre ces indicateurs de résultats dans les rapports qui leur sont envoyés : **« *We would also encourage the team to provide some qualitative results about the work that has been undertaken by the Joint Programme. It would be extremely interesting to document how several activities have translated into real changes in the lives of the communities and beneficiaries*»**  \* Nous n’avons pas eu connaissance de l’outil de collecte simplifié dont fait état le Management et, qui ne répond d’ailleurs pas à la recommandation |
| **9** | Le programme doit comprendre le **renforcement des capacités institutionnelles** des agences gouvernementales et des ONG **à identifier et à traiter les mécanismes passifs d’exclusion sociale.** | Le programme met un accent particulier sur le **renforcement des capacités techniques et matérielles** des structures de mise en œuvre, des bénéficiaires et des organisations de la société civile. Plusieurs formations ont ainsi été réalisées dans les domaines **des Droits Humains, de la Prévention des conflits, de la médiation, du leadership, de la planification sensible à la prévention des conflits, etc**. Certaines de ces actions devront se poursuivre en 2012. | La réponse du Management ne porte pas tout à fait sur le contenu précis de la recommandation. L’évaluatrice propose un renforcement des capacités institutionnelles (habilitation juridique, administrative et règlementaire, matérielles, plus compétences techniques et professionnelles) pour pouvoir apporter des solutions concrètes et quotidiennes (traiter) aux mécanismes passifs d’exclusion sociale (comme d’abord le non accès aux documents de citoyenneté, à l’éducation, à certains emplois, à une justice équitable, l’eau, le foncier, la santé, etc...). Cela est différent des formations dont font état les réponses du Management : acquisitions de connaissances sur des thèmes plus globaux et, sans renforcement institutionnel. |
| **10** | Les interventions concernant le volet judiciaire devraient porter plus d'attention sur **l'amélioration de la capacité institutionnelle du système judiciaire** pour faire appliquer les lois contre la discrimination et les lois nouvellement établies sur l'action positive. | Le volet judiciaire du PC vise à **promouvoir des mécanismes de justice de proximité**, cela veut dire que le projet est orienté vers l’amélioration de l’accès à la justice. | Le PRODOC a fait le constat de faiblesse des capacités dans le secteur de la justice et proposé un renforcement de leurs capacités. Mais, les activités retenues et budgétisées ne concernent essentiellement que l’accès de base à la justice, à travers des mécanismes de proximité (2.2.1. mouslihs et 2.2.1. les femmes para juristes). D’où l’impossibilité de suivre la recommandation |
| **11** | Les interventions du programme de chacun des partenaires doivent toujours être mises en œuvre au même endroit dans la même communauté afin de maximiser les synergies. Lorsque chaque intervention est mise en œuvre dans un site différent, l'impact est moindre et aucune synergie ne peut être atteinte. | Le PC cible 58 sites dans 4 willayas du pays. Pour le reste de la durée du programme, les actions seront concentrées au niveau de ces sites.  11.1 Mission conjointe de planification régionale. Activité proposée lors de la revue annuelle 2011 du PC. En état avancé de préparation. | Cette recommandation était fondamentale, pour que le PC soit conjoint, avant sa clôture. Il s’agissait de définir des activités communes, à mener conjointement par 2 ou 3 agences sur les mêmes cibles, par ex. du microcrédit + formation technique + sensibilisation sur le SIDA + prévention des conflits, les droits de l’Homme, la citoyenneté, pour le même jeune ou femme, pour une para juriste, un relais communautaire, une femme leader |
| **12** | La coordination entre les partenaires du programme doit être renforcée au niveau central et au niveau du programme. Au niveau central, cela devrait inclure davantage de réunions entre les partenaires, en particulier entre les partenaires nationaux et les partenaires de l'ONU pour s'assurer que tous travaillent en vue d'atteindre les mêmes résultats. De même, au niveau local, les interventions du programme devraient être mises en œuvre et coordonnées sur les mêmes sites pour assurer la synergie. | Le CGP prend acte de cette recommandation.  12.1 Organisation de réunions mensuelles du Comité de gestion. Ces réunions doivent servir de plateforme d’échange d’informations entre tous les intervenants. Depuis janvier 2012, le CGP s’est réuni 3 fois.  12.2 Missions trimestrielles conjointes de suivi de terrain.  12.3 Mettre en place un système de partage d’informations. Une fiche sera élaborée, renseignée et partagée chaque mois. | Recommandation pertinente, acceptée et suivie en partie.  Elle a été suivie effectivement au niveau central, les précédents longs délais entre les rencontres ont été corrigés et même très rapprochés en 2012 et 2013.  Par contre, les missions trimestrielles conjointes prévues, n’ont pas été réalisées.  Au niveau local, la recommandation, identique à la précédente (N° 11 ci-dessus) n’a pas été appliquée |
| **13** | La capacité institutionnelle des associations de jeunes doit être renforcée dans la **supervision des activités de formation** et de **microcrédit pour les jeunes**, mais elles devraient **également les aider à trouver un emploi.** | Le PC assure la formation et l’encadrement des associations de jeunes afin de développer une culture citoyenne et de paix. L’appui à l’emploi dans des zones où les opportunités sur place sont quasi-inexistantes ne peut se faire qu’à travers des microcrédits, ce qui requiert des fonds importants que le programme n’a pas. | \* Le PRODOC avait bien prévu au total 1 200 0000 USD pour une étude sur les créneaux porteurs, la formation des bénéficiaires de microcrédits (jeunes, femmes et adultes) et un fonds de microcrédits. « L’objectif visé est d’organiser les bénéficiaires en coopératives et de leur donner une formation de base en matière de gestion, ainsi qu’une formation technique sur les AGR, avant de leur accorder des prêts remboursables » Ce budget est calculé sur 100 USD par personne pour 10 000, soit 1 000 000 USD de microcrédits et 200 000 USD pour le reste. Ces fonds ont été réalloués sans raison valable à d’autres AGR, mais au 31/12/2011 le budget disponible était de 2 027 364 USD et permettait de revenir aux microcrédits.  \* Le 2ème aspect consistant à « également aider les jeunes à trouver un emploi » peut revêtir plusieurs formes : a) l’auto-emploi dans leur micro entreprise à créer après une formation technique ou professionnelle et l’obtention d’un micro-crédit, b) des formations qualifiantes et des conseils pour être compétitifs sur les emplois salariés, c) leur donner leurs pièces d’état-civil pour pouvoir sortir des sites et aller chercher du travail en ville ou ailleurs, etc.. Cela est aussi pertinent, mais pas suivi |
| **14** | Les AGR des femmes devraient recevoir les compétences et les outils nécessaires pour améliorer leur production, comme le renforcement de leurs capacités de commercialisation pour vendre des produits qui ont de la demande et un marché, et elles devraient recevoir l'équipement nécessaire, tels que des réfrigérateurs de taille appropriée et de qualité. De plus, les capacités de gestion du comité communautaire devrait être renforcées afin de s'organiser à surveiller les besoins communautaires et savoir comment transmettre cette information aux représentants officiels au niveau régional. | Cette recommandation a été prise en compte dans le PTA 2012.  14.1 Remise en état des infrastructures défaillantes avant leur réception officielle. Une mission de réception définitive des infrastructures communautaires sera effectuée. Une première mission de suivi a déjà été effectuée en novembre 2011. 14.2 Mission de réparation des équipements (congélateurs) et de formation des utilisateurs sur leur entretien. Les VNUs feront un état des équipements avant la mission de réparation. | La réponse donnée renvoie au PTA 2012 et porte sur la réception des infrastructures et la réparation de congélateurs (sans parler de taille appropriée et de qualité pour ces derniers, comme indiqué dans la recommandation).  En plus, elle n’aborde pas des aspects essentiels de la recommandation faite, qui concernent : le renforcement des compétences des femmes en matière de production, de commercialisation et de gestion et d’organisation |
| **15** | Le programme doit fournir des intrants de qualité pour assurer la durabilité des activités. Cela devrait également inclure, par exemple, l'inspection et la réparation des congélateurs, des terrains de football et les centres de jeunes. | Le PC s’attèlera à améliorer le rendement des AGRs et à renforcer les capacités de gestion des femmes.  15.1 Acquisition de matériel adapté aux besoins des bénéficiaires. Le matériel mis à la disposition des AGRs est jugé inadapté aux besoins des populations  15.2 Formation des femmes bénéficiaires d’AGRs sur la gestion et la commercialisation. Faible capacité de gestion des femmes. | Recommandation pertinente et acceptée par le Management.  Pour sa mise en œuvre l’évaluatrice avait proposé :  i) d’améliorer l’existant, notamment la qualité des congélateurs jugés trop petits et toujours en panne, donc réparer ce qui est réparable mais surtout d’en acheter de plus grandes capacités et plus performantes,  ii) d’innover avec d’autres AGR, après une étude des créneaux porteurs (les autres AGR ont été introduites effectivement après une étude sur « la rentabilité des AGR » |
| **16** | Le Commissariat aux Droits de l’Homme (CDH) doit effectuer les trois études nécessaires. Le PNUD a offert l’assistance technique que le CDH a demandée et il n'est donc pas nécessaire d’accumuler davantage de retard. L'équipe de recherche devrait inclure un consultant international et deux chercheurs nationaux, un du CDH et l'autre d'une ONG pertinente. | La partie nationale et le PNUD ont décidé de commun accord de prendre en charge, à travers un processus participatif, dans une Stratégie Nationale de Cohésion Sociale la réflexion liée, d’une part, à l’éradication de l’esclavage et de lutte contre les inégalités, et d’autre part, à la loi foncière.  16.1 Recrutement d’un consultant pour l’élaboration d’une Feuille de Route pour la Stratégie Nationale de Cohésion Sociale. Réalisée.  16.2 Elaboration d’une Feuille de Route pour la SNCS. En cours.  16.3 Elaboration d’une Stratégie Nationale de cohésion Sociale. Inscrite au PTA 2012. | D’après le PRODOC, il s’agissait des trois études suivantes :   1. Etude globale sur l’état des lieux et les potentiels de conflit dans le pays (Situation de référence) 2. Etude sur les pratiques esclavagistes 3. Etude sur la situation économique et sociale des descendants d’esclaves et leur accès à la propriété foncière |
| **17** | Le VNU du programme dans le Brakna doit avoir un véhicule pour faciliter ses activités. | A moins d’une année de la fin du Programme, il n’est pas opportun d’envisager l’achat d’un véhicule.  17.1 Prise en charge des frais de déplacement du VNUs du Brakna et Trarza. Une réunion avec tous les VNUs a permis de trouver une formule permettant de prendre en charge leurs frais de déplacement. Inscrite dans le PTA 2012. | Son véhicule personnel qu’il utilise ne peut pas accéder partout et, surtout à certaines périodes de l’année. Peut-être y avait-il moyen de récupérer le véhicule d’un Projet terminé ou d’une affectation de la part d’un parc automobile mieux fourni du SNU ??  Effectivement, la 1ère prolongation était de 6 mois, mais la recommandation ne parle pas d’achat d’un véhicule |

### Annexe 5 - Liste des personnes rencontrées

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PRENOMS &NOMS** | **ORGANISATION** | **FONCTION** |
| Maria Castro Serantes | Ambassade d’Espagne | Responsable des Projets de Gouvernance Démocratique |
| José Gabriel Vitoria LEVY | PNUD | Représentant Résident Adjoint / Programme |
| Dr Aïssata Ba Sidibé | UNICEF | Représentante Adjointe |
| Djeidi SYLLA | PNUD | Conseiller Paix et développement |
| Fah Brahim Ould JIDDOU | PNUD | Team leader Unité Gouvernance |
| Sékou Oumar COULIBALY | PNUD | Coordonnateur par intérim Programmes Conjoints F-OMD |
| Aly Ould AHMED | PNUD | Chargé de Programme PNUD – Coordinateur PPCRCS |
| Alimata DEME | UNICEF | Chargé de Programme |
| Alpha N’gaïdé | UNICEF | Chargé de communication pour le développement |
| Khadijetou Cheikh LO | UNFPA | Chargée du Programme Genre |
| Mohamed Ould Ahmed ABD | UNFPA | Chargé de Suivi-Evaluation |
| Dah Ould KHATTAR | ONUDC | Ex Coordonnateur ONUDC |
| Cheikh Tourad Ould MOHAMED | CDHAHRSC | Directeur National du PPCRCS |
| Mamadou Abddoul DJIGO | MCJS | Directeur Adjoint promotion de la jeunesse |
| Abou Mody DIALLO | Ministère de la Justice |  |
| Abdallah Ould Vally | MASEF | Directeur Action Sociale et Solidarité Nationale |
| Fatimata M’Baye | AMDH | Ex Vice Présidente, Fédé. Internationale Droits Humains |
| Cheikh Saad Bouh Kamara | Personne-ressource | Expert Consultant International/Société Civile |
| Boubacar Messaoud | SOS ESCLAVES | Président |
| Abderrahmane Diack | ONG/ARDM | Président |
| Mohamed Ould Hamid | ONG/ADICOR | Président |
| Haïba Ould Haïda | ONG/ADICOR | Chef d’antenne Néma |
| Mohamed Lemine Dahi | ONG | Consultant |
| Diallo Oumar Demba | ONG | Chargé de Relations Extérieures |
| Malal Samba Guissé | B.E Consultant G | Formateur |
| Mohamed Moctar | ODZASAM | Président |
| Fatou Sow | ONG/Au secours | Administration / Finance |
| Baba Fall | ONG/Au secours | Directeur Exécutif |
| Mohamed Ali Mohamed | ADLP | Secrétaire Général |
| Salimata Sy | AFCF | Membre (DCFDHLF) |
| Yacouba KissimaTandia | Consultant pour la SNCS | Protection Sociale Tolérance et Paix, ex pt focal UNICEF |
| Brahim Abderrahmane | Consultant pour la SNCS | Thème : Ressources Naturelles |
| Dahi Mohamed Lemine | Consultant pour la SNCS | Thème : Démocrate- Citoyenneté- Participation |
| Mounina Mint Abdellah | Consultant pour la SNCS | Commission Nationale Electorale Indépendante |
| Isselmou Abdel Kader | Consultant pour la SNCS | Thème : Foncier et cohésion sociale |
| Habibou THIAM | PNUD/CDHAHRSC | VNU Brakna et Trarza |
| Mohamed O Soueidane | PNUD/CDHAHRSC | VNU Tamchekett |
| Daha Aly NDONGO | PNUD/CDHAHRSC | VNU Tamchekett |
| Sinya Aïdara | PNUD/CDHAHRSC | VNU Néma |
| 338 personnes, 70% de femmes | dans 12 sites PPCRCS | Chefs de sites & leaders, CDG, CPC, etc. |

### Annexe 6 : Liste des documents consultés

**PRODOC et rapports d’évaluation**

* Signed\_JP\_Mauritania\_CPPB\_28\_Jul09\_PRODOC
* Rapport d’évaluation des Activités Génératrices de Revenus financées dans le cadre du PPCRCS, Sept. 2012
* Evaluation à mi-parcours du PPCRCS en Mauritanie. Avril 2012
* Mauritania - CPPB - Improvement Plan.pdf"
* Rapport d'évaluation des infrastructures et équipements du PCRCS\GLOBAL ET REGIONS + annexes», Tableau récapitulatif
* ANAIR/UNIVERSITE D’ARIZONA, Évaluation Rapide d’un Programme l’Urgence Renforcé pour la Réintégration Efficace des Réfugiés dans le Sud de la Mauritanie, 11 avril 2008
* Evaluation Participative des programmes conjoints du F-OMD en Mauritanie Rapport. 29 juin 2013
* Evaluation Participative des programmes conjoints du F-OMD en Mauritanie Rapport initial
* Rapport d'évaluation finale du Programme Conjoint "Patrimoine, Tradition Et Créativité au Service du Développement Durable de la Mauritanie version finale. Juillet 2013

**Documents MDG Fund**

* MDG Fund, Monitoring and Evaluation, Policy and Strategy, approved in February 2009 and updated in Oct.ober 2012
* Contexte et justifications de la prolongation du programme prévention des conflits et renforcement de la cohésion sociale (MDG-F-1958)
* MDG-F 1958 first quarterly report 2011
* MDGF-1958-F-MRT\_sem\_report 2009\_conflict\_prevention-Rapp suivi N°1
* MDG Fund Monitoring and Evaluation Policy and Strategy
* MDG fund convenors knowledge management meeting Paris France 2 april 2009
* MDG Fund –Evaluation finale du Programme de Stabilisation et de Prévention des conflits dans le Nord Kivu
* Web F-OMD\Conseils généraux pour la rédaction d'un rapport d'évaluation finale
* Web F-OMD\joint-programme-final-évaluations

**Réunions du Comité Directeur National)**

* Compte rendu de la réunion du Comite Directeur National du 3 OCTOBRE 2010
* Compte rendu du CDN
* Minutes National Steering Committee (page 2)
* Minutes National Steering Committe1.

**Réunions du Comité de Gestion du Programme (CGP)**

* Compte-rendu réunion du CGP, 25 08 09, N°01
* Réunion constitutive du CGP, le mardi 25 août 2009
* Compte-rendu réunion du CGP, 06-04-2010-vf, N° 2
* Compte-rendu réunion du CGP, 11 juillet 2010\_N°3
* Compte-rendu réunion du CGP, 30septembre 2010\_N°4
* Compte-rendu réunion du CGP, 03 février 2011, (N°5 ?)
* Compte-rendu réunion du CGP, le 1er décembre 2011,
* Compte-rendu réunion du CGP, 25.01.12
* Compte-rendu réunion du CGP, 07-03-2012
* Compte-rendu réunion du CGP, 19.03.12
* Compte-rendu réunion du CGP, 16-10-2012
* Compte-rendu réunion du CGP, 18-12-2012
* Compte-rendu réunion du CGP, 12-08 2012

**Etudes**

* Etude sur les stéréotypes et obstacles socioculturels basés sur le genre
* Etude et plaidoyer pour la réforme du statut du médiateur de la république en Mauritanie. avril 2013

**Rapports semestriels de suivi**

* Rapport de suivi PPCRCS\_2nd semestre 2010 MDG-F\_1958\_N°3
* Rapport de suivi PPCRCS du 1er semestre 2012MDG-F version du 13 août 2012
* Rapport PPCRCS \_du\_2\_ème\_semestre 2011 MDG-F\_1958
* Rapport de suivi PPCRCS \_du\_2\_ème\_semestre\_2012\_PC\_1958\_MDG-F
* Rapport PPCRCS du 1er semestre 2013\_fin de programme
* Rapport de suivi PPCRCS du 2ème semestre MDG-F version janv. 2013
* Rapport de suivi créneau thématique prévention des conflits et consolidation de la paix, 20/01/2012
* Rapport de suivi créneau thématique prévention des conflits et consolidation de la paix, 30/01/2013
* Rapport De suivi créneau thématique prévention des conflits et consolidation de la paix, 25/07/2013
* Rapport semestriel de suivi PPCRCS \MDGF\_1958\_Monitoring\_Report\_June\_2010
* Rapport semestriel de suivi PPCRCS \MDGF\_1958\_monitoring\_report\_July\_2012
* Rapport semestriel de suivi PPCRCS\MDGF\_1958\_Monitoring\_Report\_1er\_semestre\_2011
* Rapport de suivi thématique prévention des conflits et consolidation de la paix, 15/07/2010
* Rapport de suivi créneau thématique prévention des conflits et consolidation de la paix, 20/07/2012
* Rapport de suivi créneau thématique prévention des conflits et consolidation de la paix, 20/07/2011

**Rapports de mission**

* Rapport de mission du F-MDG, Mauritanie, 28 janvier-3 février 2011
* Rapport de mission au Trarza (18-20 octobre 2009) et au Brakna (2-4 novembre 2009)
* Mission Conjointe ANAIR /PNUD / UNICEF / UNFPA, en partenariat avec le HCR
* PPCRCS Rapport de suivi de la mission conjointe PNUD/ANAIR au Brakna et au Trarza (27-31 mai 2010)
* Rapport de mission SNU/CDHAHRSC/ANAIR Identification des zones d’intervention du PPCRCS (Hodh Echarghi et Hodh Elgharbi, oct. 2009)
* Rapport de mission : Planification et lancement des AGR dans les deux Hodh, du jeudi 6 au mardi 18 janv.2010
* Rapport de la mission de planification opérationnelle, 13 au 20 mai 2012
* Rapport de mission Equipe conjointe des Nations Unies sur PPCRCS en Mauritanie. Novembre 2011
* PPCRCS Rapport de mission au Trarza (18-20 octobre 2009) et au Brakna (2-4 novembre 2009)
* Rapport de mission conjointe d’implantation des PFMF PNUD/CDHAHRSC/APAUSE
* Rapport de mission du F-MDG Mauritanie 28 janvier-3 février 2011
* Rapport de suivi de la mission conjointe PNUD/ANAIR au Brakna et au Trarza (27-31 mai 2010)
* Rapport de mission Equipe conjointe des Nations Unies sur le PPCRCS en Mauritanie Novembre 2011

**Rapports et documents VNU**

* Réunion avec les VNU engagés par le PPCRCS 08.03.12 – PNUD
* Back to office report country office, monitoring travel, 09 au 17 mai 2011/Sekou Oumar COULIBALY UNV P/O / Kiffa, Tamchekett- Ayoun, Nema, Bogué Du 09 au 17 mai 2011
* Mauritania\_CPPB\_AMEND\_No\_Cost\_Extension\_Memo\_Feb13
* Rapport financier Juillet 2010, Amadou Houssein Diouh, Agent de mobilisation sociale du Hodh Elchargui ; Mohamed O/ Ahmed Cheikh, Agent de mobilisation sociale du Hodh Elchargui PPCRCS
* PPCRCS Rapport d’activités Mougataa de Tamechkett Avril 2011
* Rapport d’activités du premier trimestre 2011 HODH ECHARGUI
* Rapport d’activités juillet 2010
* Rapport d’activités mars 2013
* Rapport consolidé d'identification des besoins (Agts de mobilisation.doc", HODH ECHARGUIHodh El Gharbi Mai 2011 PPCRCS Rapport de Mission d’Identification des besoins des populations
* Rapport de mission d’Indentification des besoins des populations, zone hodh elchargui. Préparé par : Mohamed Diaw, Agent de mobilisation sociale Mohamed O/ Ahmed Cheikh, Agent de mobilisation sociale Mai 2010
* PPCRCS wilaya du hodh El Gharbi Moughataa de Tamchekett rapport de mission de mise en place des comités de gestion des AGRs, Med Mahmoud O/Mbeiri agent de mobilisation sociale Med Mahmoud O/Soueidane agent de mobilisation sociale06/01/2011 au 17/01/2011.

**Plan de travail annuels – PTA**

* PTA, PPCRCS en Mauritanie Période : Première année, 2009
* Annuel Work Plan 2010
* Annuel Work Plan 2011
* PTA 2012 –PPCRCS
* PTA 2013 (janv-juin) –PPCRCS

**Revues annuelles**

* Rapport de la Revue annuelle 2011, Hôtel Khaima, le 07 mars 2012
* Rapport de la Revue annuelle 2012, Hôtel TFEILA, le 14 Mars 2013
* Rapport de la Revue annuelle 2011 du PPCRCS, Hôtel Khaima, le 07 mars 2012
* Rapport de la Revue annuelle 2010 du PPCRCS hôtel El Khaïma Nouakchott 28, 29 ,30 Septembre 2010
* Rapport de la Revue annuelle 2011 du Programme Conjoint Prévention des conflits et Renforcement de la Cohésion Sociale Nouakchott, Hôtel Khaima, le 07 mars 2012
* Rapport de la Revue annuelle 2011 PPCRCS Nouakchott, Hôtel Khaima, le 07 mars 2012
* Rapport de la Revue annuelle 2010 PPCRCS hôtel El Khaïma à Nouakchott les 28, 29 et 30 Septembre 2010.

**Notes**

* Note de synthèse sur le Programme Prévention des conflits et renforcement de la Cohésion Sociale, PNUD date..
* Note sur les AGR MDG-F Prévention des Conflits : Note de briefing pour Son Excellence le Ministre des Affaires Economiques et du Développement
* Note d’information sur l’état de préparation de la Stratégie Nationale de Cohésion Nationale, Nouakchott, le 03 Juin 2013
* Note synthétique relative au volet « rapatriés » du Projet de Prévention des Conflits et de consolidation de l’Etat de Droit en Mauritanie (PNUD)
* Note de Cadrage Du Module De Formation Sur La Gestion Des Conflits En Mauritanie

**Rapports de Formation**

* Rapport formation élus locaux Brakna et Trarza, Rosso, Boghé, mars 2010
* Rapport formation élus locaux deux Hodhs, Aioun et Néma, Mars 2010
* Rapport formation femmes leaders et facilitateurs Brakna et Trarza, Boghé et Rosso, mai 2010
* Rapport formation femmes leaders et facilitateurs deux Hodhs, Néma, Aïoun, mai 2010
* Rapport De Mission, Ateliers interrégionaux de formation sur la prévention et la gestion des conflits (Rosso - Boghé - Aioun et Néma)\version finale, PNUD-. Octobre 2012
* Rapport des ateliers sur la prévention et la gestion des conflits Aioun et Néma, Mars 2011

**Supports De Formation**

* Atelier sur la prévention et la gestion des conflits Rosso, Boghé, Aïoun, Néma, mars 2010, Fichiers Power Point : Démocratie et citoyenneté ; institutions et mécanismes de résolution des conflits ; Les principales sources de conflits.
* Fichier Power Point : Techniques de négociation pour la résolution des conflits
* Ateliers interrégionaux d’information et de formation sur la prévention et la gestion des conflits rapport août 2012
* Atelier interrégional d’information et de formation sur la prévention et la gestion des conflits aïoun, les 29 et 30 juillet 2012 planning de travail juillet 2012
* Atelier sur la prévention et la gestion des conflits Rosso, Boghé, Aïoun, Néma, mars 2010 Typologie générale des conflits

**Supports UNICEF**

* UNICEF fichier power point : Les principales sources des conflits
* UNICEF forum des jeunes sur la citoyenneté et la cohésion sociale. Boghé, 6, 7 et 8 décembre 2012 note pour l’organisation et la facilitation
* UNICEF Manuel, Guide d’animation et de Formation sur la Culture de la paix, la promotion de la citoyenneté et la prévention des conflits à l’usage des animateurs, éducateurs chargés de ’encadrement des associations/réseaux des jeunes
* Fichier power point : Typologie générale des conflits
* Institutions et Mécanismes de résolution des conflits

**Supports UNODC**

* Note de la supervision guide de formation des femmes para juristes

**Supports PNUD**

* Institutions et Mécanismes de Résolution des conflits
* Démocratie Et Citoyenneté
* Plan d’action du programme de pays entre le gouvernement de la république islamique de Mauritanie et le programme des Nations Unis pour le développement. Décembre 2008
* Plan cadre des Nations Unies pour l’Aide au Développement de la Mauritanie 2012-2016, mai 2011

**Sites de réalisations du P.C et divers**

* Récapitulatif des localités d’intervention du programme dans les wilayas du Hodh Chargui et du Hodh El Gharbi
* Sites retenus pour la deuxième phase des AGR
* Réalisations dans les Wilayas des (2) Hodhs
* Les localités concernées par la IIème phase des AGR du PPCRCS Hodh El Chargui et Hodh El Gharbi
* PPCRCS répartitions des produits et matériels à livrer par wilaya
* Requête pour une 2ème extension PC 1958

**Journaux et Articles et dossiers de Presse**

* Chefs d'État Mauritaniens depuis 1960, Wikipédia
* PPCRCS PNUD: Exorciser les legs du passé Date: 12 mai 2010
* Concertations nationales sur la formulation du plan d’action 2011-2015 Bulletin trimestriel l’information du PNUD – Mauritanie N°1 - Mars 2011
* Le PNUD et le Gouvernement mauritanien inaugurent 11 Plateformes solaires multifonctionnelles Communique de Presse Nouakchott 28 Décembre
* Bulletin mensuel d'informations sur les activités du Système des Nations Unies, Numéro 113, Janvier 2010

**Divers : Non Classés/ Courrier/Doc PPCRCS**

* Groupe des Nations Unies pour l’Evaluation : Règles d’évaluation applicables au sein du système des Nations Unies 29 avril 2005
* Groupe des Nations Unies pour l’Evaluation : Règles d’évaluation applicables au sein du système des Nations Unies, 23 février 2012
* Le Guide pour l’Introduction du Curriculum de l’Education aux Droits de l’Homme, à la Citoyenneté, à la Prévention et à la Gestion des Conflits, (EDHCPGC) dans les programmes éducatifs : Novembre 2009
* Guide du formateur sur l’éducation à la citoyenneté et la cohésion sociale
* ME policy and strategy Oct 9 2012.pdf"
* LETTRE : attachment2 MULTI-DONOR TRUST FUND OFFICE, UNDP Mainstreaming Local Environmental Management in the Planning Process date ..
* Mauritania CPPB\_AMEND\_No\_Cost\_Extension\_Memo\_Feb13
* Lettre de demande Prolongation
* Stratégie de pérennisation du programme conjoint MDG-F 1958 en Mauritanie
* Feuille de route pour la préparation de la Stratégie Nationale de Cohésion Sociale en Mauritanie. Juillet 2012



### Annexe 7 : Termes de référence de la mission

**TDR GÉNÉRIQUES POUR L'ÉVALUATION FINALE DES PROGRAMMES CONJOINTS**

**DU F-OMD**

**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 :

* Aider les programmes conjoints à obtenir des résultats en matière de développement ;
* 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

* 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 «programme prévention des conflits et renforcement de la cohésion sociale » (MDG-F-1958) lancé en août 2009 pour une durée initiale de trois ans.

1. **Les objectifs du programme conjoint**

Globalement le programme conjoint visait l’appui aux efforts du gouvernement mauritanien, en matière de promotion des droits de l’homme, et de l’Etat de droit, en apportant des réponses appropriées aux principaux facteurs, notamment structurels, susceptibles de rompre l’équilibre social.

De manière plus spécifique, le programme devait permettre :

* + - de prévenir les risques de tensions et éviter qu’elles évoluent en crises ouvertes,
    - le renforcement des capacités des acteurs en prévention et gestion des conflits pour arriver à des solutions consensuelles et adaptées aux défis locaux;
    - de renforcer les mécanismes de règlement des conflits existants et les compléter, y compris au niveau local, de manière à créer les cadres permettant d’apaiser les tensions et les situations de déni de droits. L’implication des femmes dans ces structures devrait être promue;
    - Le développement de mécanismes facilitant l’accès des catégories vulnérables au Droit et à la justice. Dans ce cadre, des mécanismes alternatifs (mouslihs) seront activés dans les zones ciblées et des femmes par-juristes formées, afin de faciliter l’accès à la justice et de régler les litiges locaux, qui ne trouvent pas nécessairement une réponse appropriée à travers les voies classiques. Au plan national, la mise en place d’une capacité nationale de médiation renforcera un tel processus;
    - l’approfondissement du dialogue sur l’accès aux ressources, en vue de définir des formes de distributions plus équitable et de gestion responsable des ressources et, ainsi, de calmer les tensions sociales ;
    - de vulgariser la culture démocratique et élargir les cercles de participation populaire. Cela contribuera à réduire les logiques d’appartenance ethnique et tribale, au profit de la prise de conscience des responsabilités attachées à la citoyenneté. Aussi, le programme se propose-t-il de développer celle-ci, en particulier parmi les jeunes générations, à travers des activités de sensibilisation et d’éducation civique et électorale ;
    - d’améliorer les conditions de vie des populations les plus pauvres. A défaut, les contraintes d’une économie de survie ne permettent pas une bonne appropriation des droits et des principes de la citoyenneté. Pour tenir compte de cette situation, le Programme entend consacrer une partie substantielle de son budget à financer des activités, génératrices de revenus, de manière à accroitre les ressources et développer les activités productives. Les revenus additionnels attendus de ces activités aideront les populations à améliorer leur alimentation et l’accès à l’éducation et à la santé ;
    - de mieux impliquer les femmes, en raison de leur engagement pour la paix.

**b) Contribution à la réalisation des OMD**

Le programme envisage de consolider le fondement des stratégies visant l’atteinte des OMD, au travers, notamment, de la promotion des droits des groupes marginalisés.

* + - OMD 1 (lutte contre la pauvreté/faim) : dialogue pour des choix équitables et efficaces de répartition des ressources + amélioration conditions de vie ;
    - OMD 2 (éducation universelle) : intégration de l’éducation civique et des DH dans curricula ;
    - OMD 3 (égalité de genre) : Implication des femmes dans le processus de dialogue /concertation
    - OMD 7 : Gestion durable des ressources (dialogue).

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, régional, et local 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**

Le présent programme avait pour objectif de prévenir les risques de tensions, à travers la promotion de la cohésion sociale et de la citoyenneté, le développement de politiques de répartition équitable des ressources, la mise en place de mécanismes de règlement, l’amélioration des revenus des bénéficiaires et le renforcement des capacités des acteurs dans le domaine de la prévention et de la gestion des conflits.

Il résulte d’une analyse partagée des risques et potentiels de conflits, entre le Gouvernement mauritanien, le système des Nations Unies et les acteurs de la société civile. Sa mise en œuvre devait permettre d’appuyer l’élaboration de stratégies nationales de prévention des discriminations et d’insertion des groupes vulnérables. Il concourt ainsi aux priorités nationales en matière de lutte contre la pauvreté, de promotion des droits de l’Homme et de consolidation de l’Etat de droit, telles que formulées dans le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, notamment en son axe IV, relatif à la bonne gouvernance. Le programme devait également permettre au pays de mieux répondre aux exigences des conventions internationales, en particulier celles relatives à la protection des droits de l’Homme (non-discrimination, éradication de l’esclavage) et aux recommandations des organes de suivi.

Ce programme s’inscrit également dans le cadre de l’UNDAF 2009/11 qui fait de la bonne gouvernance, la démocratie et de l’Etat de droit un de ces trois piliers.

Le programme est focalisé sur le renforcement de l’unité nationale et du dialogue, eu égard à leur impact décisif sur la consolidation de la paix. A travers la mise en place de cadres de concertation et de mécanismes de gestion des conflits, aux niveaux national et local, il cherchait à stimuler un changement des mentalités, contribuant au développement de la confiance dans l’Etat, garant de la construction nationale, au-delà des groupes d’appartenance primaire (ethnies, tribus, clans…).

Il cible les groupes vulnérables, en particulier ceux des anciens esclaves et des réfugiés, de retour du Sénégal et du Mali, soit, de manière indirecte, environ 32 000 personnes.

**d. Régions cibles**

Utilisation combinée de deux approches :

o Approche nationale :

* élaboration de stratégies et réalisation de campagnes de communication o Approche décentralisée, 2 zones géographiques différentes :
* Zones de Néma et de Tamcheket, où survivances /séquelles de l’esclavage encore vivaces (40 sites) ;
* Principaux sites de concentration des rapatriés dans le Brakna et le Trarza (10 sites).

**e. Bénéficiaires**

* Anciens esclaves : 40 villages Adwaba (40 000 bénéficiaires directs et indirects), parmi les plus pauvres, enclavés, exposés aux conséquences socioéconomiques/psychologiques de l’esclavage
* Réfugiés rapatriés du Sénégal (2 000 bénéficiaires directs)
* Au sein de ces 2 segments, focus sur les femmes, en raison de leur contribution à la prévention des conflits et à la réconciliation nationale
* ciblage spécifique des jeunes (souvent exclus/agents de changement).

**f. Ressources humaines et financières et partenaires d'exécution du programme**

* *Ressources humaines :*

|  |  |
| --- | --- |
| **Agences** | **Ressources humaines mobilisées** |
| PNUD | * Un chargé de programme assurant la coordination du programme conjoint * Cinq VNU nationaux déployés sur le terrain : 2 dans le Hodh El Chargui, 2 dans le Hodh El Gharbi et 1 dans le Brakna et le Trarza * Un conseiller Paix et Développement, en appui stratégique au Programme, financé sur budget hors MDG/F |
| UNFPA |  Un chargé de programme |
| UNICEF |  Un chargé de programme |
| ONUDC |  Un administrateur |

* *Ressources financières :* 
  + - * Budget total du programme: 5 000 000 $
      * ONUDC 408 740 $
      * UNDP 2 777 610 $
      * UNFPA 1 005 800 $
      * UNICEF 807 850 $
      * Donateur : Espagne / Fonds pour la réalisation des OMD.

* *Partenaires institutionnels de mise en œuvre :*

o Ancrage institutionnel : CDHAHRSC o Partenaires institutionnels:

* + - Ministère de la Justice
    - MASEF
    - Ministère de la culture, de la jeunesse et des sports
    - CNDH
    - MIDEC
    - ANAIR
    - Partenaires SC :
    - Oulémas
    - OSC droits de l’homme
    - Associations de femmes et de jeunes…

**f. Principales réalisations du programme**

Au niveau des effets, le programme a permis l’émergence progressive d’attitudes plus favorables à la consolidation de la paix et au renforcement de la cohésion sociale dans les 58 sites d’intervention. Aussi, grâce à l’action du programme, les bénéficiaires, qui se fréquentent davantage, ont développé des attitudes favorables à de nouvelles alliances, promouvant ainsi une culture de paix entre les différents groupes ethniques représentés dans la zone d’intervention du programme. De plus, l’action de plaidoyer et de sensibilisation sur les mécanismes locaux de conciliation et de résolution des conflits ont créé une forte propension des populations à recourir aux mécanismes extrajudiciaires, 82% selon les résultats de l’enquête sur la perception de la justice réalisée en mai 2012.

Au niveau des produits, le programme a eu les réalisations suivantes :

* Une large prise de conscience des bénéficiaires directs par rapport au potentiel de conflits qui existe dans leur environnement ;
* Un renforcement des capacités des bénéficiaires en matière de médiation pour la prévention des conflits ;
* L’augmentation du revenu de plus de 2320 femmes grâce aux Activités génératrices de revenus ;
* L’élaboration d’une feuille de route qui servira de base à la stratégie nationale de cohésion sociale ;
* Plus 348 conflits et litiges identifiés dans les 58 sites dont 261 ont été résolus par le système d’alerte précoce mis en place ;
* Les populations fréquentent et gèrent communément les mêmes infrastructures, ce qui leur a permis de raffermir leurs liens sociaux.
* Les jeunes rapatriés et ceux des villages d’accueil se fréquentent davantage et se connaissent mieux grâce l’utilisation commune des infrastructures et équipements sportifs.

**2. COMPETENCES ET QUALIFICATION REQUISES**

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

* Etre titulaire au moins d’un Master en sciences politiques ou juridiques, en sociologie, ou en développement ou toute autre discipline sociale en rapport avec les droits et la citoyenneté ;
* 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 leurs interrelations avec les droits et la citoyenneté;
* Avoir une expertise avérée en gestion, suivi et évaluation des programmes, politiques et stratégies de promotion des droits ;
* 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 politique, économique et social en 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.

Le mandataire de l'étude recherche des consultants hautement qualifiés pour réaliser l'évaluation finale de ce programme conjoint.

**.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 :

* 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.
* 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 :

* Évaluer dans quelle mesure le programme conjoint a contribué à répondre aux besoins et à résoudre les problèmes identifiés pendant la phase de conception.
* 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.
* 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.
* 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).**
* 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 des résultats 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.**

1. 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)?

1. 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)

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

1. 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 ?

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

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

1. 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**

1. 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 ?

1. Dans quelle mesure la mise en œuvre d'un programme conjoint (groupe d'organismes) a-telle été plus efficiente que si les interventions avaient été exécutées par un seul organisme ?

1. 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 ?
2. 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 ?

1. 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 ?

1. 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.

1. 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** 
  1. 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 ?
  2. 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.**

1. 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.
2. Dans quelle mesure et de quelles façons le programme conjoint a-t-il contribué à :

* 1. Réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement au niveau local et national?
  2. Réaliser les objectifs définis pour le volet concerné?
  3. 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).
  4. Réaliser les objectifs liés à l’approche « Unis dans l'action » au niveau national?

1. 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 ?
2. Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il eu un impact sur les personnes ciblées ?
3. Des bonnes pratiques, réussites, enseignements tirés ou exemples transférables ont-ils été identifiés ? Merci de les décrire et de les documenter.
4. 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 ?
5. 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.)
6. 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 ?
7. 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?

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

* 1. 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 :

* + 1. Dans quelle mesure les institutions nationales et/ou locales soutiennent-elles le programme conjoint ?
    2. 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 ?
    3. 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 ?

* 1. Dans quelle mesure le programme conjoint pourra-t-il être reproduit ou monté en échelle au niveau national ou local ?
  2. 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 20 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 :

* 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.

* 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.

* **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.
* **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).

* **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.



**7. 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)** 14

**8. 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.

**9. 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.

**10. ANNEXES**

**STRUCTURE DU RAPPORT INTERMÉDIAIRE ET FINAL**

* **Page de couverture**
  1. compris le titre du PC, la fenêtre thématique, la date du rapport, le(s) nom(s) du/des évaluateurs.
* **Table de matières** 
  1. 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.)

1. **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.

1. **Conclusions**
2. **Leçons apprises**

Définir l’ampleur de chaque leçon (Programme conjoint, politique nationale, intervention locale, etc…)

1. **Recommandations**

Priorisées, structurées et claires. L’ampleur et les partenaires pertinents devraient être clairement définis pour chaque recommandation.

1. **Annexes**

**1. 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, 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
* Brochures et autres publications produites sur les programmes conjoints –
* Document de l’UNDAF
* Document du CSLP.

1. Expert Economie internationale & Développement. Diplômé d’Évaluation de projets et de Banques-Finances. [↑](#footnote-ref-1)
2. PRODOC, p. 3 [↑](#footnote-ref-2)
3. PRODOC, p. 11 [↑](#footnote-ref-3)
4. PRODOC, p. 12. [↑](#footnote-ref-4)
5. Extraits des TDR, p.1 [↑](#footnote-ref-5)
6. Idem [↑](#footnote-ref-6)
7. Extraits du PRODOC [↑](#footnote-ref-7)
8. PRODOC, p. 10 [↑](#footnote-ref-8)
9. CSLP 2006-2010, plan d’action p 86, § 412 [↑](#footnote-ref-9)
10. CSLP 2006-2010, plan d’action p 86, § 417 [↑](#footnote-ref-10)
11. CSLP 2006-2010, plan d’action p 105, § 536 [↑](#footnote-ref-11)
12. PRODOC p.34 [↑](#footnote-ref-12)
13. PRODOC p .13 [↑](#footnote-ref-13)
14. Sur la base d’une estimation moyenne de 5 enfants par foyer et y inclus les réfugiés de retour en Mauritanie. [↑](#footnote-ref-14)
15. PRODOC p.14 [↑](#footnote-ref-15)
16. L’UNICEF a finalement fourni les états de dépenses pour seulement 2009, 2010 et 2011, avec de légers écarts, comparés aux rapports semestriels de suivi ; les états demandés pour 2012 et 2013, n’ont pas été reçus. [↑](#footnote-ref-16)
17. L’UNFPA a fourni des états consolidés et évolutifs des dépenses par activités, les données sont cohérentes, quelques écarts non significatifs ont cependant été relevés. [↑](#footnote-ref-17)