



EVALUATION FINALE

Mauritanie

Fenêtre thématique
Prévention des crises et consolidation
de la paix

Titre du Programme:

Prévention des Conflits et Renforcement de la
Cohésion Sociale en Mauritanie

Prologue

L'élaboration de ce rapport d'évaluation finale a été coordonnée par le Programme conjoint du Fonds pour la Réalisation des OMD en ayant pour but d'évaluer les résultats obtenus à la fin du programme. Tel que stipulé dans la stratégie de Suivi et d'Évaluation du Fonds, tous les 130 programmes, des 8 fenêtres thématiques, sont tenus de faire exécuter et de financer une évaluation finale indépendante, en plus de l'évaluation à mi-parcours.

Chaque évaluation finale a été à la charge du Bureau du Coordonnateur Résident du pays dans lequel est mis en œuvre le programme. Le Secrétariat du F-OMD a fourni aux équipes de pays des directives et s'est assuré de la qualité du processus d'évaluation, y compris de la révision des TDR et des rapports d'évaluation. Toutes les évaluations finales devraient être menées en conformité avec le manuel du Réseau d'Évaluation du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE « Normes de qualité sur l'évaluation du développement », et du manuel « Règles d'évaluation applicables au sein du système des Nations Unies » publiées par Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.

Les évaluations finales sont sommatives de nature et cherchent à mesurer jusqu'où les programmes conjoints ont pleinement mis en œuvre leurs activités, fournis des produits et obtenus des résultats. Elles génèrent aussi des connaissances importantes basées sur des preuves pour chaque fenêtre thématique du F-OMD en identifiant les meilleures pratiques, les leçons apprises pouvant être appliquées à d'autres interventions sur le développement et à l'élaboration de politiques aux niveaux local, national, et mondial.

Nous remercions le Coordonnateur Résident et leurs bureaux de coordination respectifs, ainsi que les équipes de programme pour leurs efforts à entreprendre cette évaluation finale.

Le Secrétariat du F-OMD

L'analyse et les recommandations de cette évaluation sont celles de l'évaluateur et ne reflètent pas nécessairement l'avis du programme conjoint ou du Secrétariat du F-OMD.

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 »**

PROJET de RAPPORT FINAL

Août 2013

Auteur : Papa Demba SECK¹

¹ Consultant international. Expert diplômé d'Évaluation de projets et de Banques et Finances.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES.....	2
AVANT-PROPOS.....	3
RESUME EXECUTIF.....	4
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	7
1. INTRODUCTION.....	8
1.1. Objectif, buts et méthodologie de l'Evaluation finale.....	8
1.1.1. Objectifs, portée et approche générale de l'évaluation.....	8
1.1.2. Encadré - Rappel méthodologique : le PRODOC, la référence.....	8
1.1.3. Méthodologie pour la compilation et l'analyse de l'information.....	9
1.1.4. Contraintes et limites de l'Evaluation.....	9
1.2. Description de l'intervention.....	11
1.2.1. Contexte social, politique, économique, institutionnel.....	11
1.2.2. Description du Programme Conjoint (PPCRCS).....	11
2. NIVEAUX D'ANALYSE/QUESTIONS EVALUATIVES.....	15
A - CONCEPTION.....	15
2.1 Pertinence.....	15
2.1.1. Pertinence par rapport aux priorités nationales et aux besoins des populations.....	15
2.1.2. Approche conjointe et pertinence de la stratégie du suivi-évaluation.....	16
2.1.3. Pertinence des modifications sur la conception du Programme.....	17
2.1.4. Recommandations de la revue à mi-parcours sur la conception du Programme.....	18
B – PROCEDURE.....	20
2.2. Efficience.....	20
1.2.3. 2.2.1. Situation de l'exécution financière.....	20
1.2.4. 2.2.2. Gouvernance et gestion.....	25
2.2.3. Ressources humaines.....	29
1.2.5. 2.2.4. Qualité du suivi.....	29
2.3. Appropriation.....	31
C - RESULTATS.....	32
2.4. Efficacité.....	32
2.5. Durabilité.....	40
3. CONCLUSIONS.....	41
4. LEÇONS APPRISES.....	44
5. RECOMMANDATIONS.....	46
6. LISTE DES ANNEXES.....	47
Annexe 1 : Base de sélection des sites et villages visités.....	48
Annexe 2 - Liste des personnes rencontrées.....	49
Annexe 3 : Liste des documents consultés.....	50
Annexe 4 : Termes de référence de la mission.....	56

AVANT-PROPOS

Ce 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., il n'en demeure pas moins que certains aspects abordés dans cette version provisoire du rapport, pourraient être révisés, notamment sur la base de l'existence éventuelle de documents de révision du Programme, dont nous n'aurions pas encore pris connaissance.

Toute la démarche d'analyse des résultats de développement obtenus par le PPCRCS en Mauritanie s'appuie sur de 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.

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 et 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 à M. Coulibaly, 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 et même logistiques, parfois avec ses propres moyens.

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

Au service du développement des peuples

Papa Demba SECK, Evalueur de programmes,
Expert en microfinance et développement communautaire

RESUME EXECUTIF

1. INTRODUCTION

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. 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. En résumé, notre démarche globale d'évaluation 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. Il s'agit de s'appesantir non pas sur la liste des **activités exécutées**, mais surtout sur les « **résultats de développement** ».

Le pays souffre encore de survivances de l'esclavage. La Mauritanie a connu, en 1989/1991, de graves problèmes de coexistence ethnique, qui se sont traduits par des expulsions de ses ressortissants, vers le Sénégal et le Mali. Le rapatriement des réfugiés s'accompagne d'une résurgence des problèmes d'accès aux ressources, notamment foncière, de la restitution de leurs biens et statut avant leur départ.

« 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 et le renforcement des capacités des acteurs dans le domaine de la prévention et de la gestion des conflits. » Le PPCRCS s'inscrivait dans les Effets UNDAF (2009-2011). Les deux principaux effets-programmes suivants du PC ont été retenus, puis déclinés en produits spécifiques : 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 ».

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 Lehada, au sud des deux wilayas (régions) du Hodh Echargui et du Hodh Elgharbi (, qui constitue une 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 et **2 000 bénéficiaires directs de microcrédits**, parmi les ex-réfugiés, rapatriés. Les bénéficiaires indirects sont estimés à 8 000, soit au total 10 000 personnes. 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, soit au total 50 000 bénéficiaires

2. NIVEAUX D'ANALYSE/QUESTIONS EVALUATIVES

2.1. Pertinence : 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, développés ci-dessus. Les objectifs et stratégie du PC en matière d'accroissement des revenus pour les harratines et les rapatriés, sont conformes aux orientations, stratégies et actions du **CSLP 2006-2010**, ainsi qu'il suit :

« Axe 2 : Ancrage de la croissance dans la sphère économique des pauvres », « Axe 3 : Développement des ressources humaines et expansion des services de base », notamment dans l'appui à « 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 », 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

Une **modification substantielle a été faite en supprimant** les microcrédits pour les remplacer la construction de marchés et des Equipement pour les sites : moulins, congélateurs, etc. Cette modification n'est ni pertinente, ni opportune et reste, jusqu'à preuve du contraire, non conforme aux règles et procédures. En outre, elle ne correspond pas à la demande et aux priorités des populations et a particulièrement modifié le contenu et la substance du PC. Les recommandations de la revue à mi-parcours n'ont pas été appliquées pour l'essentiel par le PC, **trouvant** que la plupart n'étaient pas pertinentes, ou pas possibles à réaliser dans le temps qui restait, ou étaient déjà réalisées. L'approche conjointe n'a pas été appliquée non plus.

2.2. Efficience : 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 6 mois, plus 4 mois pour qu'il arrive consommer l'ensemble du budget alloué. Les organes de gouvernance et de gestion ne se réunissaient pas régulièrement et leurs responsabilités n'ont pas été exercées de façon efficiente.

Les ressources humaines du programme sont à temps partiel ou partagé, pour le DNP et les points focaux. La Direction du Programme est installée à Nouakchott, loin des sites et les VNU placés dans les régions n'avaient pas toujours les moyens de faire leur travail.

Il en résulte un faible suivi, les rapports prévus n'ont pas été élaborés et les rapports semestriels produits régulièrement contiennent des informations non analysées sur les activités et pas sur l'incidence de ces réalisations sur les produits attendus

2.3. Appropriation : Etant donné que finalement le programme a été exécuté DEX, contrairement à ce qui était prévu dans le PRODOC, les ministères et les surtout ONG ont participé comme prestataires de services, Sous ce rapport, on peut admettre une relative, voire faible appropriation, compte tenu de leur engagement manifeste et de leur compréhension du processus et de l'engouement et les espoirs que cela a suscités chez eux.

2.4. Efficacité : Les rapports disponibles mentionnent systématiquement comme résultats des quantités d'activités réalisées, y compris dans le cadre de résultats. En conséquence, une appréciation qualitative est donné sur la base des entretiens et visites de terrain. Le PC a été relativement efficace concernant les actions visant le changement de mentalités, en particulier chez les jeunes et les femmes. Mais sur le plan des AGR, les résultats sont très faibles, parce que déviés vers autre chose, qui de surcroît n'est pas accompagné de système de gestion, de contrôle interne et de suivi-évaluation

2.5. Durabilité : Sur le troisième aspect de la combinaison, un réel changement des mentalités auprès des populations a été constaté durent 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, en direction de tous les acteurs et en particulier des administrations

3. CONCLUSIONS

- L'approche conjointe n'a pas été bien appliquée dans la conception, la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation, le Programme a été une juxtaposition d'activités des agences.
- Le PTA commun juxtapose les produits et activités des agences, mais les articulations et liens entre elles sur le plan théorique et pratique sur les sites du PC ou à l'échelle nationale ne sont pas indiquées.
- Les capacités institutionnelles, managériales, techniques et financières de ministères et d'ONG n'ont pas été renforcées au cours du processus. La gouvernance et la coordination également ont souffert de plusieurs faiblesses et manquements et le suivi n'était pas de grande qualité, ce qui a aggravé davantage l'efficience du Programme.
- Les résultats obtenus ne sont très appréciables, surtout pour les AGR. Celles qui ont été réalisées ne correspondent pas aux objectifs visés par le PC et touchent directement peu de femmes. En ce qui concerne les infrastructures réalisées, l'organisation en place est inefficente, les conditions de leur rentabilité et de leur pérennité n'ont été conçues et intégrées au moment de leur implantation
- Pour une expérience pilote, les résultats obtenus dans les communautés relativement aux changements de mentalités sont concluants et devraient être consolidés. Quant aux objectifs visant les politiques et stratégies tout reste à faire. Par contre, quelque chose a été tentée dans les AGR, mais tout est à refaire.

4. LEÇONS APPRIS

- 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.
- 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 et aux droits.
- L'approche conjointe doit être une démarche organisée, décrite et traduite a priori dans les activités à mener sur les sites des PC, par les agences et partenaires d'exécution et par les comités installés dans les sites.
- 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, aux fins de validation motivée avant exécution
- Il est aussi nécessaire de trouver un système rigoureux et efficace de suivi de l'application des recommandations et assimilées, autrement, ce genre d'exercice d'évaluation ne serait d'aucune utilité et les erreurs signalées perdureront jusqu'en fin de programme. Il est impératif vérifier la pertinence des motifs de rejet ou de non application des recommandations, à défaut le système est ainsi vicié et quelque peu inopérant.
- 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 être recrutés et payés sur le budget du PC par l'agence concernée et mis clairement à la disposition du PC, à titre principal

5. RECOMMANDATIONS

- 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 (CDHAHRSC, PNUD, CGP, Agences)
- L'organisation en place des AGR et les équipements encore disponibles peuvent être consolidés rapidement, grâce à un programme opérationnel rapide de rectification et de pérennisation
- 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
- 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'une Programme d'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)

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AECI	Agence Espagnole de Coopération Internationale
AGR	Activités Génératrices de Revenus
ANAIIR	Agence Nationale d'Appui et d'Insertion des Réfugiés
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	Créer 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
PPCRCS	Programme conjoint « Prévention des Conflits et Renforcement de la Cohésion Sociale en Mauritanie »
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODOC	Programme Document/Document de Programme
PTF	Partenaire Technique et Financier
RC	Relais Communautaire
SMART	Spécifique• Mesurable• Acceptable• Réaliste• Déterminé dans le Temps
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

1. 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 (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 »² 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.

1.1. Objectif, buts et méthodologie de l'Évaluation 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 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) »³

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, sur simple inspiration individuelle, sans analyse rigoureuse et sans une large concertation avec tous les professionnels et acteurs concernés. En principe, c'est un tout cohérent, il n'est pas aisé de changer une partie de l'ensemble (par exemple une zone d'intervention, une

² Extraits des TDR, p.1

³ idem

stratégie d'intervention retenue, des cibles identifiées et quantifiées), sans déranger la cohérence et la pertinence globale.

En termes d'approche de l'évaluation finale et de questionnement, la principale équation à résoudre consistera, d'une part à distinguer, bien doser et ne pas opposer, dans l'analyse des produits et des effets du PC, les aspects psycho-sociaux et cognitifs, ou « intellectuels » (connaissances, perceptions, consciences, attitudes et comportements, changements de mentalités, accès à la justice, sensibilisation sur les droits et la citoyenneté, etc.) par rapport aux aspects socio-économiques et matériels (gestion d'AGR et d'infrastructures sociocommunautaires, 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 ciblées, analyse des causes des conflits et réponses jugées les plus pertinentes à y apporter). Il s'agit enfin de s'appesantir non pas sur la liste des **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 en général et les bénéficiaires ciblés par le PPCRCS en particulier.

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) constatations 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 Tamchekest 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 de consacrer plus de temps disponible, en 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'efficacité 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 se résument comme suit :

- i) La fin du projet le 30/06/2012, durant notre séjour à Nouakchott a conduit à la fin des contrats du Personnel VNU, avec lesquels nous n'avons pu avoir des séances de travail formels ;
- ii) 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) ;
- iii) De sérieux problèmes de logistique, pour nous déplacer vers le bureau et lors de nos visites et rendez-vous à Nouakchott, en raison de procédures restrictives applicables semble-t-il dans ce domaine aux consultants au PNUD Mauritanie ;
- iv) Indisponibilité de bureau dans les locaux du PNUD ;

- v) Difficultés (non encore résolues) à obtenir les états des dépenses effectuées par l'UNICEF et le FNUAP sur le budget du PPCRCS ;
- vi) Difficultés pour obtenir des rendez-vous avec les points focaux de certaines agences, vii) les rapports de suivi du PC n'informent que sur des activités réalisées et non les résultats ;
- vii) L'échantillon a été confectionné par le Coordinateur du PPCRCS, en concertation avec les VNU, sur la base des critères d'échantillonnage proposés par le Consultant et examinés en réunion, avec le DNP, les points focaux des agences (cf. ; Annexe 1 : base de sélection des sites et villages visités) ;
- viii) La traduction en langue locale était assurée par le Coordinateur durant toutes les visites des sites.

1.2. 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. 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 au Mali 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. »

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 décents⁴ est amélioré sur la base d'une croissance inclusive et non discriminatoire

(Cet effet correspond au résultat stratégique de l'axe 2 UNDAF^o2009-2010 ; et à son Extrait 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)

⁴ PRODOC, p. 1

- 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 Elgharbi (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 bénéficiaires principaux 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)

2. NIVEAUX D'ANALYSE/QUESTIONS EVALUATIVES

A - CONCEPTION

2.1 Pertinence

2.1.1. 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, développés ci-dessus. « 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 également 2 effets principaux qui sont traduits dans les objectifs du PPCRCS et présentés ci-dessus.

Les objectifs et stratégie du PC en matière d'accroissement des revenus pour les harratines et les rapatriés, sont conformes aux orientations, stratégies et actions du **CSLP 2006-2010**, qui regroupe les priorités nationales à la fois en matière de lutte contre la pauvreté et de consolidation de l'Etat de droit en Mauritanie, ainsi qu'il suit.

- « 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. »⁵

« 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 micro-finance 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. »⁶

[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 », notamment dans l'appui à « 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 notamment 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 »⁷

Théoriquement, il y a ainsi des liens évidents et bien décrits dans le PRODOC, entre l'UNDAF, le CSLP et le PC, mais concrètement leur articulation sur le plan opérationnel reste à démontrer, de même que la bonne compréhension et l'application de ce qui est prévu dans le PC, par ceux qui sont chargés de sa mise en œuvre.

⁵ CSLP 2006-2010, plan d'action p 86, paragr. 412

⁶ CSLP 2006-2010, plan d'action p 86, paragr. 417

⁷ CSLP 2006-2010, plan d'action p 105, paragr. 536

Les agences et les ministères ont élaboré, en concertation, les requêtes adressées et programmes soumis à l'examen du Fonds pour le compte de la Mauritanie. L'ensemble de ces documents se fondaient sur les analyses et recommandations des organes de suivi des Droits de l'Homme et du CSLP. Sur plan, on peut penser qu'il y a eu appropriation nationale et alignement sur les priorités nationales, dans le processus de conception du Programme (sauf la participation des populations). Des réunions de restitution et validation du document ont été tenues au niveau du CDN.

En ce qui concerne les actions en direction des 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 des populations. 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 programme 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 pour tous les rapatriés et harratines, l'accès à la propriété foncière, la récupération des biens des rapatriés spoliés, ont été signalés comme les contraintes majeures de ces populations et leurs droits les plus élémentaires, mais aucune solution ou activité pertinente n'a été proposée dans le PC pour y remédier. Des actions dans ce sens, ciblant le niveau des décideurs nationaux (aux plans politique et stratégique) auraient dû compléter utilement les actions concrètes du Programme et cibler clairement ces contraintes et difficultés majeures et fondamentales exprimées par les populations.

2.1.2. Approche conjointe et pertinence de la stratégie du suivi-évaluation

Selon la majorité des personnes impliquées dans la gestion du PC, ce dernier a été conçu conjointement, peu suivi de manière conjointe et pas du tout dans la mise en œuvre. 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 contribution, sa valeur ajoutée et également la quote-part de budget y relative. Ce qui est normal pour entamer le processus d'élaboration, mais ce qui a manqué dans la mise en commun, c'est la 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, dans les sites et zones. . L'option « conjointe » est à ce titre à l'état implicite et non documentée et sa mise en œuvre sera laissée à l'appréciation de chaque agence, selon la perception et la sensibilité (et d'autres contraintes professionnelles) de chacun des points focaux concernés.

Si l'intervention du programme était considérée comme un même paquet de services diversifiés, à livrer en parfaite synergie pas quatre (4) agences, on devrait décrire clairement dans le PRODOC, comment par exemple l'activité du PNUD en matière de microcrédits pour un bénéficiaire (jeune ou femme), s'articulerait et se compléterait avec les interventions de l'UNICEF, du FNUAP et de l'ONUDC pour le même bénéficiaire et, vice versa. Ainsi, il s'agit plus de projets conçus séparément, ensuite qu'on met ensemble ou « qu'on juxtapose », dans un même document de programme, qui sera présentée de la manière la plus cohérente possible, en lieu et place d'un véritable programme « conjoint » avec des liens et articulations au plan opérationnel, bien mis en valeur dans le document.

Si la programmation conjointe était précédée d'une conception conjointe et d'une réelle coordination, elle représenterait effectivement la meilleure solution pour relever les défis de développement. Tout cela n'a pas été effectif (voir ci-dessus). Il existe un PTA commun, qui juxtapose les produits et activités à mener par agence, mais les articulations entre ces activités, sur les sites du PC et à l'échelle nationale ne sont pas indiquées dans le PRODOC ou les procès-verbaux des réunions, il n'y a pas de tâche commune entre les agences, sur le plan opérationnel, encore moins entre les différents comités de gestion ou de prévention ou autres relais, qui ont été installés dans les mêmes villages.

Les ONG contractées ont pu apporter leur contribution à la réalisation du Programme, mais plus comme prestataires de services et exécutants, que comme partenaires consultés pour des conseils et avant les 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 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 la mise en œuvre de ladite stratégie 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...). Par rapport à tous ces aspects le PRODOC indiquait les faiblesses et proposait 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. ». La stratégie de suivi-évaluation proposée dans le PRODOC (p. 29) n'a pas été appliquée

Néanmoins 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 possibilité de 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 mise en œuvre 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. Il n'y a pas de mécanisme d'évaluation, ni même de suivi régulier et documenté : fiches de suivi contenant des paramètres et indicateurs harmonisés pour apprécier les performances de tous les acteurs du PC, y compris les bénéficiaires, avec une fréquence préétablie de passage dans les sites et de production de rapports de suivi.

En outre, les rapports **d'activités** semestriels et annuels, qui étaient prévus dans le PRODOC et qui devaient permettre de présenter, décrire et analyser les activités menées quotidiennement sur le terrain, les contraintes, les difficultés et les réussites, au niveau des régions par les VNU, puis au niveau national, ne sont pas produits depuis le début du Programme. Les rapports semestriels **de suivi** envoyés au Secrétariat du Fonds alignent toujours une liste détaillée 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 sur les bénéficiaires.

2.1.3. Pertinence des modifications sur la conception du Programme

Le programme a été modifiée de manière substantielle et jusqu'au moment de l'élaboration du présent rapport, aucune explication n'a été avancée, ni justification produite sur la démarche de révision éventuelle qui aurait été suivie, en conformité avec les règles et procédures du PNUD en matière de révision de programmes et, également en accord avec le PRODOC. Ce dernier rappelle 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.** »⁸

Or, la modification apportée sur le PRODOC a conduit à affecter tout un fonds de 1000 000 USD destinés aux microcrédits, pour la réalisation d'infrastructures et équipements collectifs, qui n'étaient prévues nulle part 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...) »⁹

« **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

⁸ PRODOC p.34

⁹ PRODOC p.13

d'appuyer environ **333 coopératives, soit 10 000 bénéficiaires directs** et 40 000 bénéficiaires indirects¹⁰ (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. »¹¹

Le changement de toutes ces activités contre la construction « d'infrastructures pour abriter les AGR prévues dans le Programme », traduit une très mauvaise compréhension des AGR prévus dans le PC ou une volonté de construire des bâtiments à tout prix. Car, il est évident que les microcrédits étaient destinés au financement de plusieurs microprojets et micro-entreprises tellement divers et diversifiés, qui allaient « s'abriter » ailleurs que 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 pour les AGR, complètement différents de ceux qui étaient poursuivis 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.,... tout en même temps). Il y a beaucoup d'amalgame dans ces options ou justifications, entre l'objectif principal visé à travers une activité et les effets secondaires qu'elle peut engendrer.

Chaque AGR est utile et peut servir à quelque chose pour les bénéficiaires, dans un contexte de pauvreté et de crises multiformes, mais elle doit viser clairement un objectif déterminé, en rapport avec le Programme dans lequel on la réalise. Dans le PPCRCS, les microcrédits sont une activité à effet immédiat sur 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 peuvent produire, un moulin ou une boutique communautaire pour tout le village ou les maigres et hypothétiques gains que les 2 vendeuses peuvent tirer de la boutique sur 1 mois d'exercice et attendre ensuite 5 ans pour avoir un autre tour d'un mois de vente.

Et, s'agissant des effets secondaires sur les personnes qui se rencontrent autour d'une AGR, qui se connaissent mieux, qui 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 et travaillant toute l'année, avec des moyens conséquents, qu'entre 2 femmes réunies, pendant 1 mois sur 5 ans, dans une boutique ayant peu de marchandises ou devant un congélateur souvent en panne.

Une telle modification n'est ni pertinente, ni opportune et reste, jusqu'à preuve du contraire, non conforme aux règles et procédures. En outre, elle ne correspond pas à la demande et aux priorités des populations et a particulièrement modifié le contenu et la substance du PC (les activités, les produits, surtout les bénéficiaires directs de microcrédits ciblés, leur implication dans les autres activités qui les concernent aussi, l'organisation et le suivi du PC) et, qui a affecté en conséquence ses résultats.

2.1.4. Recommandations de la revue à mi-parcours sur la conception du Programme

Sur la conception du programme, la revue à mi-parcours avait fait 5 recommandations assez longues, avec plusieurs alternatives et options, à l'intérieur de chacune, 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, mises à part quelques-unes, sont très pertinentes dans le fond. Les plus importantes d'ailleurs ramenaient tout simplement à l'application correcte de choses qui étaient prévues dans le PRODOC, sans pour autant que l'évaluatrice ne s'y réfère, 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 percevoir que c'était là justement une modification substantielle et préjudiciable qui a été introduite dans la conception du PC, qu'il fallait qu'on la corrige rapidement et pour tous les bénéficiaires (les jeunes, mais aussi les femmes et les hommes), qu'on l'on revienne à ce qui était le véritable contenu du projet.

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 ou sinon prévues dans le PTA 2012. Les réponses du Management, n'étaient toujours assez fondées sur une argumentation solide ou en rapport avec

¹⁰ Sur la base d'une estimation moyenne de 5 enfants par foyer et y inclus les réfugiés de retour en Mauritanie.

¹¹ PRODOC p.14

le contenu réel des recommandations faites. Celles qui ont été appliquées ne concernent pas la conception du PC et se rapportaient à la correction et au renforcement des AGR, à travers la réparation des congélateurs, etc., elles étaient justement les moins pertinentes. De surcroît, elles ont été réalisées avec beaucoup de retard, parce que 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 avant la fin du projet et, ne sont pas encore mis en service. On a donc retenu des recommandations, le fait d'ajouter encore des investissements dans des AGR pas rentables, sans mesure corrective 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

« L'efficience mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Une initiative est considérée efficiente lorsqu'elle utilise les ressources correctement et de façon économe pour atteindre les produits souhaités » cf. *. Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, PNUD 2009, page 169.*

Pour ce faire, il faudra en somme 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. Mais, malgré l'instance et les multiples relances l'UNICEF n'a pas fourni ses états de dépenses sur le Programme. L'UNFPA avait envoyé des données inappropriées, puis promis de rectifier. Nous espérons pouvoir fonder les prochaines analyses du rapport final sur des chiffres vérifiés, basés sur des états réels, audités ou non.

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. 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 du Programme (août 2009 à juin 2012). Durant cette période, le maximum atteint est 76,78%, dépassant laborieusement, dans la durée initiale du PC, le minimum de 70% requis. Toutes les agences ont eu de très faibles taux d'exécution 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%).

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% ¹²	99,22% ¹³	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.

¹² Chiffres non vérifiés : l'UNICEF n'a pas pu fournir les états de dépenses permettant de vérifier la conformité et la cohérence de ces données déclarées, portées dans les rapports semestriels de suivi.

¹³ L'UNFPA a fourni des données incohérentes, en attente de nouvelles données.

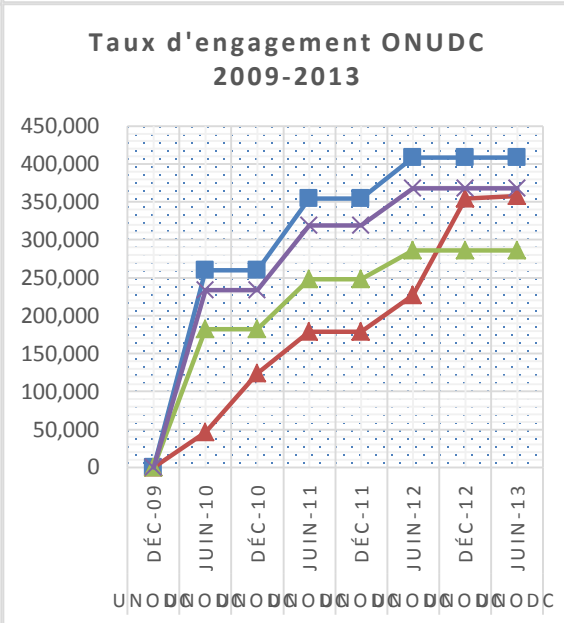
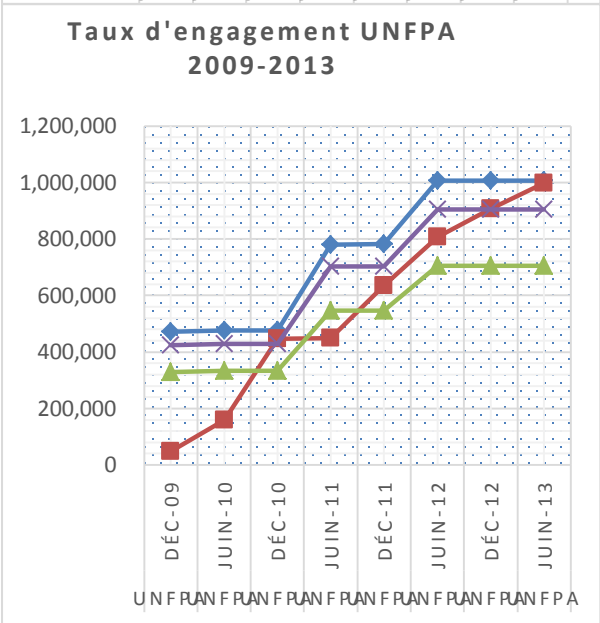
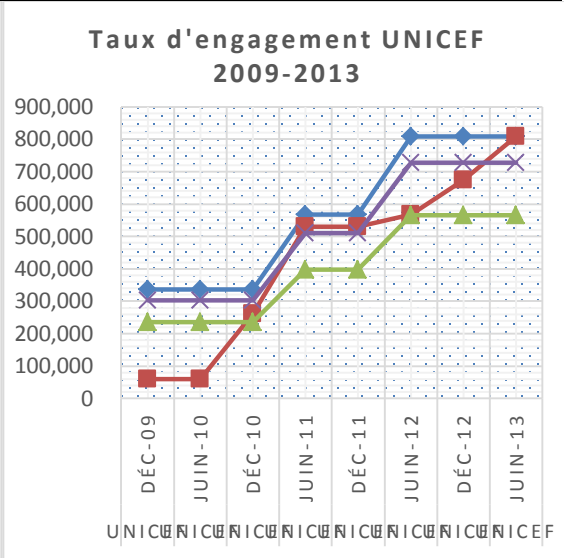
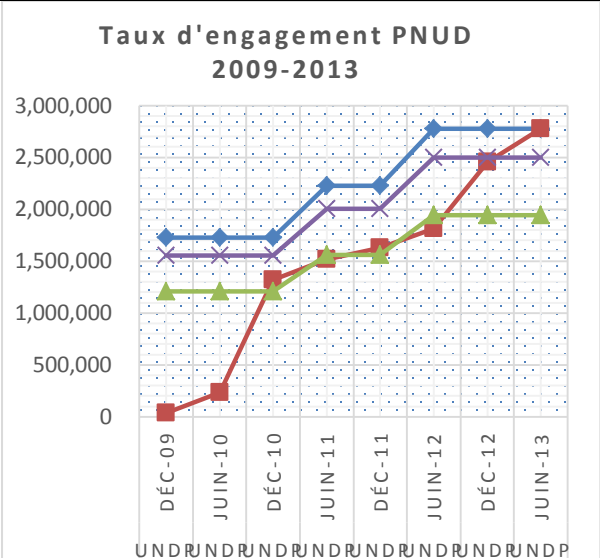
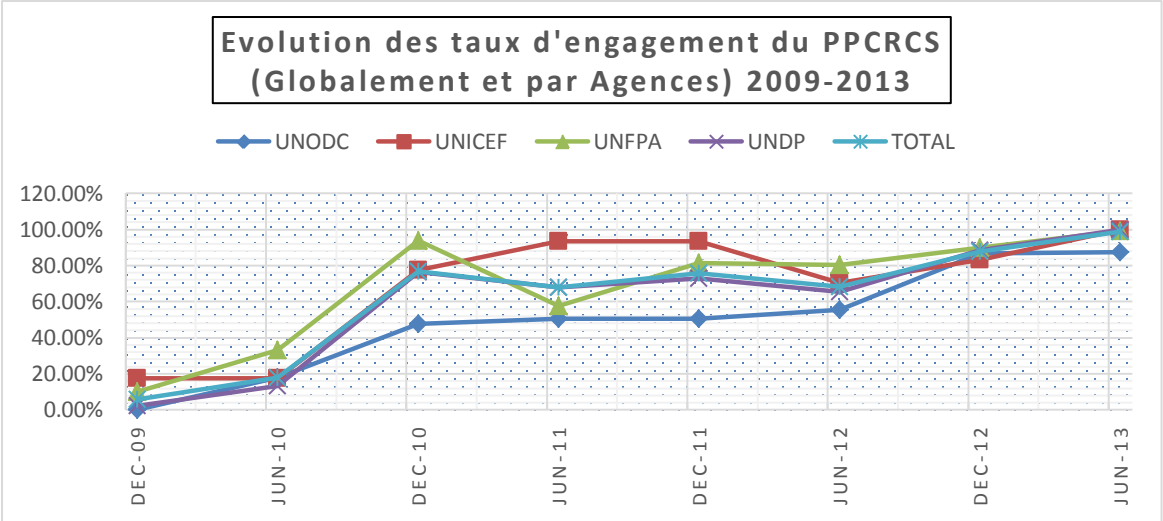


Tableau 2 : Exécution financière du PPCRCS par rapport au PRODOC

Rubriques	Dépenses prévues au Prodoc (USD) (cumul en fin de période)				Dépenses réelles du PPCRCS (USD) (cumul en fin de période)				Dépenses réelles PPCRCS moins Dépenses prévues au Prodoc (USD)			Dépenses réelles/ Dépenses prévues Prodoc (%)			Dépenses au 30 juin 2013 / Prévues Prodoc	
	année 1	année 2	année 3	% du TOTAL	année 1	année 2	année 3	année 4 (P)	année 1	année 2	année 3	année 1	année 2	année 3	USD	%
Agences																
PNUD	1 743 990	2 258 660	2 777 610	55,55%	231 136	1 517 244	1 815 989	2 773 213	-1 512 854	-741 416	-961 621	13,25%	67,17%	65,38%	-4 397	99,84%
FNUAP	470 800	781 100	1 005 800	20,12%	127 100	445 000	737 571	997 964	-343 700	-336 100	-268 229	27,00%	56,97%	73,33%	-7 836	99,22%
UNICEF	337 050	567 100	807 850	16,16%	59 283	309 829	567 550	807 850	-277 767	-257 271	-240 300	17,59%	54,63%	70,25%	0	100,00%
ONU DC	267 500	354 170	408 740	8,17%	42 314	160 497	212 138	357 832	-225 187	-193 673	-196 602	15,82%	45,32%	51,90%	-50 908	87,55%
TOTAL	2 819 340	3 961 030	5 000 000	100,00%	459 833	2 432 570	3 333 248	4 936 859	-2 359 508	-1 528 460	-1 666 752	16,31%	61,41%	66,66%	-63 141	98,74%
Note : La durée initiale du PPCRCS est de 36 mois					Le budget a été dépensé sur 36 mois + 10 mois de prolongation, soit (soit 3 ans et 10 mois sur 12 dans la 4ème année)											

Ce tableau compare l'évolution de l'exécution du Programme 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 1 005 800 (20,12%), l'UNICEF 807 850 (16,16%), l'ONU DC 408 740 (8,17%). L'exécution financière du PC a connu des lenteurs considérables, surtout au démarrage du projet 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 d'un fonds de crédit pour l'octroi de prêts remboursables à 10 000 bénéficiaires, jeunes femmes notamment, le PTA également. Les dépenses effectuées sur la même période se sont élevées à seulement 459 800 USD, soit un écart de 2 359 508 USD non exécutés, par rapport aux prévisions du PRODOC et du PTA (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 encore , 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, soit en moyenne mois de plus). Cette évolution englobe des performances différenciées entre les agences. ONU DC 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 le Lehdada, ou pour les microcrédits remplacés par des infrastructures introduites dans le Programme) et à plusieurs autres moments appropriés.

- Par exemple, c'est le CDN qui avait recommandé, dans sa réunion du 1^{er} décembre 2008, tenue en présence de Madame Sophie de Caen, Directrice du Secrétariat du F-OMD et dont le 1^{er} 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 Lahdada* pour les populations des adwabas, 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 prise et exprimée dans le PRODOC (page 9). Mais ceci non plus n'a pas été appliqué.
- Le CDN devait également « revoir le rapport 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 de validation des PTA ne sont pas tenues ; iii) enfin et surtout dans le contenu des sessions, 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 ces sessions, iv) ses recommandations ne sont toujours appliquées et un suivi rigoureux dans ce sens n'est pas effectué.

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, dès que ceci a changé, ce comité a perdu une bonne partie de ses prérogatives, ne pouvait plus exercer ces responsabilités, surtout en matière de « gestion des ressources du programme » ou de « coordination opérationnelle du programme ». De deux coprésidents, prévus dans le PRODOC, on est passé à un schéma d'un DNP du côté de la partie nationale et un Coordinateur représentant du PNUD chef de file, du côté des agences. Mais tout ceci manque de clarté, de précision et de formalisme, dans la répartition des tâches et des pouvoirs, en conséquence il était difficile pour ces 2 responsables de les assumer, d'autant plus que les agences avaient des responsabilités et procédures clairement indiquées en matière de DEX, ce qui faisait du CGP plus une instance d'échanges d'informations, que de décision, de coordination ou de supervision. En conséquence, cela se répercutera sur le caractère non conjoint de la démarche, à tous les niveaux : la mise en œuvre, le suivi, la coordination et le reporting.

A toutes ces étapes, chaque agence apporte sa participation au programme, mais chacune évite soigneusement d'interférer, de s'immiscer, voire de critiquer, ou commenter ce que l'autre apporte et vice-versa, on met ensemble les différents apports, sans pouvoir les lier ou les articuler entre elles et, non plus sans recommandation, instruction ou commentaire, mais en cherchant juste un minimum de cohérence entre les informations juxtaposées. Cette règle tacite de « non-ingérence dans les activités de l'autre » va prévaloir dans les réunions du CGP, l'élaboration des rapports trimestriels de suivi. Le suivi sur le terrain par les VNU et les ONG prestataires services s'en ressent également, chacun s'est occupé d'une partie des activités du Programme, (y compris dans les mêmes villages), en fonction de l'agence qui l'a mandaté.

Le Coordinateur n'a ainsi pas d'autorité sur les autres agences, son leadership et celui du PNUD n'ont pas été exercés, dans de telles conditions. De toute façon, les liens et articulations entre activités, qui auraient donné un contenu clair à la coordination n'ont pas été définis, les bases sur lesquelles ou pourrait s'appuyer pour interpeler, relancer ou recommander des choses aux autres agences ne sont pas indiquées, de même, les conditions de redevabilité ne sont créées non plus (les points focaux des agences ne sont pas payés par le Programme, ni recrutés pour cette fonction-là à titre principal). Tout ceci amènera le Coordinateur à devoir toujours négocier leur bon-vouloir, pour essayer d'avoir une collaboration réelle et diligente de leur part.

Sur la base des tous les procès-verbaux reçus du DNP et du Coordinateur, le CGP a tenu 12 réunions en 46 mois, alors qu'il en était prévu 1 par trimestre au moins, ce qui aurait fait 15, soit une fréquence tout à fait acceptable, de ce point de vue. Toutefois, ces réunions ont été très irrégulièrement réparties dans le temps, car, elles ont été peu fréquentes en 2009/2010 (7 mois et demi entre les 2 réunions premières réunions), interrompues pendant 10 mois durant l'année 2011 (du 3 février au 1^{er} décembre 2011), très concentrées durant l'année 2012) et sans aucune réunion durant l'année 2013, soit en moyenne 1 fois tous les 6 mois jusqu'au 3/2/2011, 1 fois tous les 2 mois en 2012 et zéro fois en 2013 (voir tableau suivant). De longues interruptions ont eu lieu, de la part du principal 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 », etc. .

Le 1^{er} 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 PC est restée 9 mois sans Coordinateur, car le 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, 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 système de suivi des activités financées.

Dans un des documents du PC informant sur les « arrangements institutionnels », le CGP est appelé « comité de pilotage », ce qui donnerait alors une autre mission au CDN qui, dans le PRODOC, est plutôt le « comité de pilotage ». Cela vient rajouter encore à la confusion des rôles.

Réunions du Comité de Gestion du Programme (CGP) - PPCRCS de 2009 à 2013					
N°	Date	Nom du fichier	Ecart/mois	Moyenne/période	Période
1	25/08/2009	Réunion constitutive du CGP, le mardi 25 août 2009, N°1	0,00		
2	06/04/2010	Compte-rendu réunion du CGP, 06-04-2010-vf, N° 2	7,47	7,5	2009/10
3	11/07/2010	Compte-rendu réunion du CGP, 11 juillet 2010_N°3	3,20	4,4	2 010
4	30/09/2010	Compte-rendu réunion du CGP, 30 septembre 2010_N°4	2,70		
5	03/02/2011	Compte-rendu réunion du CGP, 03 février 2011, (N°5)	4,20	10,0	2 011
6	01/12/2011	Compte-rendu réunion du CGP, le 1er décembre 2011, N°6	10,03		
7	25/01/2012	Compte-rendu réunion du CGP, 25.01.12	1,83	2,1	2 012
8	07/03/2012	Compte-rendu réunion du CGP, 07-03-2012	1,40		
9	19/03/2012	Compte-rendu réunion du CGP, 19.03.12	0,40		
10	12/08/2012	Compte-rendu réunion du CGP, 12-08 2012	4,87		
11	16/10/2012	Compte-rendu réunion du CGP, 16-10-2012	2,17		
12	18/12/2012	Compte-rendu réunion du CGP, 18-12-2012	2,10		
	30/06/2013	Pas de réunion dans l'année 2013 !!!	6,47	6,47	2013

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 efficacité 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. »

Ainsi, il n'était pas prévu de 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 et n'a pas fonctionné ainsi, le Coordonnateur des 4 PC s'est éloigné de fait de la gouvernance et de la gestion « interne » des différents PC, laissées en ordre dispersé 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 précisés dans la description des tâches ci-dessus. De nouveaux arrangements institutionnels ont été adoptés pour ce PPCRCS, mais nous ne disposons pour le moment que du chapitre II du document à ce sujet.

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 « **approche décentralisée** ciblée sur les zones de Lehdada, au sud des deux wilayas (régions) du Hodh Echargui et du Hodh Elgharbi » et deux autres wilaya 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 et surtout sans 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'efficacité et d'efficacités et, entrainera une absence d'interlocuteurs régionaux pour les bénéficiaires du Programme, pendant et surtout à sa fin, 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 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 menées sur les cibles, dans les mêmes sites et par les mêmes équipes de supervision. Cela éviterait une dispersion des ressources et des efforts, dans des zones, voire dans les mêmes sites par des équipes qui s'ignorent les unes les autres.
- La gouvernance du Fonds, n'a pas contribué à rendre le PC efficace et efficient, la coordination et le suivi d'ensemble ont été perturbés par le passage du NEX au DEX de fait, sans accompagnement par de nouveaux arrangements institutionnels adaptés à ce mode d'exécution. L'autorité et les responsabilités du CGP ont été rendues inopérantes et le CDN avait du mal à connaître 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) et qui ne pouvait plus 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 une réalité.
- Les agences faisaient donc l'exécution réelle du PC, en informant simplement les autres, sans coordonner avec elles, ce qui entraîne parfois des activités de suivi qui se chevauchent ou se côtoient et qui s'ignorent sur les mêmes sites, par des équipes différentes du même programme. Une réelle de coordination des actions aurait permis une mutualisation des ressources et des moyens, ce qui aurait réduit les délais et les coûts, chaque agent de terrain aurait alors pu faire le travail de terrain dans un site en une fois, pour toutes les agences réunies, presque au même coût que 4 agents différents passant fois l'un après l'autre, pour une agence à la fois. Il y aurait eu ainsi plus d'efficacité en termes de délais et de coûts.
- 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 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 par contre 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 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, certainement pas de cadre de résultats pour évaluer « les stratégies nationales de développement » dans lesquelles il s'insère (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 Programme. Les rapports de suivi du PPCRCS reflètent au contraire la prééminence d'une démarche de « gestion axée sur les activités ».

La présente évaluation finale, organisée par le PPCRCS, plus celle commanditée à mi-parcours par le Secrétariat du F-OMD, entrent parfaitement 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 essentiel de responsabilité mutuelle contenu dans la Déclaration de Paris, il convient donc de la considérer comme telle, de manière aussi responsable.

2.2.3. 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 a aussi été créé et confié à un chargé de Programme recruté à cet effet par le PNUD et placé dans son Unité Gouvernance. Chaque agence a désigné un point focal, basé dans ses locaux, pour la gestion de son volet dans le 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 PPCRCS compte ainsi sur des ressources humaines à temps partiel comme le DNP et la plupart des points focaux des agences. Seul le Coordinateur PNUD et les VNU travaillent à temps plein pour le programme, ce qui 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 principale. En fin de compte, le DNP et les VNU, recrutés par le PNUD et mis à la disposition du CDHAHRSC qui, exécute le volet AGR du PNUD, sont plutôt concentrés sur les activités du PNUD. Ainsi, les autres agences s'appuient sur les prestataires de services (ONG, Consultants et autres) pour la mise en œuvre et le suivi de leurs activités sur le terrain, sans s'occuper également du volet PNUD.

2.2.4. Qualité du suivi

2.2.4.1. Les missions de suivi et de supervision du Programme

Le PRODOC a prévu d'abord un Plan de mise en œuvre du programme à élaborer en début de programme en 2009. Ensuite chaque année une série de 4 documents différents : i) Plan de Travail Annuel Commun, ii) un Suivi continu/Monitoring des activités, accompagnés des rapports de suivi (niveau CP et VNU), iii) des rapports d'activités semestriels et annuels, iv) un rapport de revue annuelle du programme. Les rapports d'activités semestriels et annuels ne sont produits, ni par la Coordination, ni par les VNU, encore moins des rapports mensuels ou trimestriels de suivi par les VNU, selon un format contenant des critères et indicateurs précis de suivi, à collecter auprès des sites et villages retenus et selon une fréquence établie clairement. 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

Parmi les cinq (5) VNU du PC au 30/06/2013, trois (3) VNU sont présents sur le terrain depuis 2010 et les 2 autres depuis 2012, ils ont été placés sous l'autorité du Commissariat qui les a installés dans des antennes locales et devaient prendre en charge leur carburant pour les véhicules mis à leur disposition 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 grave depuis le début du Programme (celui affecté pour les régions du Brakna et du Trarza) et cela rendait difficiles et parfois impossibles les déplacements du VNU concerné, jusqu'à la fin du programme.

Les rapports de suivi présentés par les VNU ne sont faits régulièrement, leur contenu est plus descriptif qu'analytique, en plus il n'intègre 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 s'intéresser et ne suivre que les activités du PNUD et pas celles des autres agences

2.2.4.2. Le système de suivi-évaluation

L'appréciation complète et documentée de l'évolution du Programme au plan global, a été rendue difficile, à cause surtout de 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 programme 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.

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 18^{ème} 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 qui y est tiré n'ont été finalisés qu'en avril 2012. Tout cela ramène à un retard de 14 mois, pour rectifier et améliorer, ce qui en termes d'efficience, est particulièrement préjudiciable au Programme.

Néanmoins, 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 encore 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 ne sera aisé pas de les traiter, en y incluant aussi les réponses du Management, dans le présent rapport succinct.

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 et notamment les ambitions visées par chacune des recommandations, cela peut les rendre confuses, les faire ressembler à un amalgame, or ce n'est pas le cas et à force donner les détails, certains vont réagir sur ce détail ou sur l'argumentation et laisser l'essentiel de côté.

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 », en ce qui concerne les jeunes « les aider à trouver un emploi ». D'autres recommandations n'étaient pas bien adressées ou n'étaient 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, voire impossible à prendre en charge par 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.

Seulement, il fallait surtout démontrer que toutes ces recommandations étaient faisables. En ce qui concerne par exemple les microcrédits, qu'il était indispensable de revenir à la conception initiale du projet, et que c'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 (un mois après le départ de l'évaluatrice). Il était possible de procéder à une révision budgétaire et d'affecter, dans une nouvelle programmation budgétaire et technique conjointe, au moins 500 000 USD à des microcrédits, à prélever essentiellement sur la part PNUD, mais aussi en partie sur les autres pour :

- 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, entreprise coopérative, etc., des programmes 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 trouver un emploi », cela ne sortait pas de la conception du projet, 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 forcément ou seulement 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 autres, plus l'octroi des microcrédits aux jeunes micro-entrepreneurs formés. Même en ce qui concerne ces types d'AGR déjà sur place et qu'on ne peut plus démolir (marchés, boutiques, moulins et autres, les recommandations faites ne permettent de dire comment les réorganiser, les corriger, les re-profilier, former les acteurs, pour qu'elles puissent devenir rentables. Cela est différent du programme de réparation des congélateurs et autres propositions et également différent de l'étude proposée comme réponse par le Management, pour aller constater la non rentabilité des AGR et entreprendre le type de solutions insuffisantes engagées dans la 2^{ème} 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 de 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 programme soit enfin conjoint, avant sa clôture, il s'agit de définir des activités communes, à mener conjointement par 2 ou 3 agences en sur les mêmes cibles, par exemple microcrédit + 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 changée ensuite. Il était retenu 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 26

Etant donné que finalement le programme a été exécuté autrement que ce qui était prévu dans le PRODOC, mais directement par les agences 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, voire faible appropriation, compte tenu de leur engagement manifeste et de leur compréhension du processus et de l'engouement et les 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 au point de pouvoir continuer à le gérer tout seul 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 les résultats, au plan technique et financier les agences maîtrisent bien le processus, mieux que la partie nationale dont une micro-évaluation des capacités a révélé des faiblesses significatives. Toutefois, ce manque d'appropriation aura une influence certaine sur la durabilité des résultats.

C - RESULTATS

2.4. Efficacité

« L'efficacité est la mesure du niveau de réalisation des résultats (produits ou effets) escomptés d'une initiative donnée ou la mesure des progrès réalisés pour l'atteinte des produits ou effets. L'évaluation de l'efficacité dans les évaluations d'un projet implique une appréciation des causes et des effets, c'est-à-dire l'attribution des changements observés aux activités du projet et à ses produits » cf. *. Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, PNUD 2009, page 169.*

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 par moments de l'insécurité dans les Hodh. L'approche conjointe était également une démarche à laquelle les partenaires d'exécution n'étaient pas habitués. Ensuite, il a fallu échanger et s'accorder sur les modalités définitives d'exécution du PC, compte tenu 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 (soit 5 mois après démarrage !). Ainsi, l'année 2009 n'a pas connu beaucoup de réalisations.

De même, le 1^{er} semestre 2010 sera consacré aux travaux préparatoires qui ont peut être tirés en longueur (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. En revanche, le deuxième semestre sera marqué, sur le volet confié au PNUD, par les engagements de 995 390 USD pour réaliser des infrastructures en remplacement des microcrédits, sur un total d'engagements record de 1 085 390 USD de variation sur un seul semestre.. Cette réalisation sera ensuite suivie d'un blocage toute l'année 2011 et jusqu'en juin 2012, résultant du fait qu'il n'y avait plus de contenu à mettre dans ou autour d'infrastructures, qui ne fonctionnaient pas et de la disparition des bénéficiaires prévus dans les microcrédits, que l'on ne pouvait pas retrouver avec les marchés construits.

Les bénéficiaires étaient 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, en plus dont le lien avec le résultat attendu dans le cadre logique de ce Programme n'est pas démontré.

L'autre difficulté pour mesurer l'efficacité du Programme, réside dans la qualité des informations fournies. Comme cela a été déjà mentionné :

- i) les rapports disponibles mentionnent systématiquement comme résultats des quantités d'activités réalisées, y compris dans le cadre de résultats ci-dessous, tiré du rapport de suivi N° 8 du PC au 30 juin 2013 ;
- ii) il n'y a pas eu d'enquêtes menées sur le PC ou de données collectées par les agents de suivi, sur les résultats du Programme ;
- iii) en conséquence, les analyses que nous ferons sur l'efficacité du programme, s'appuieront que 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 des faits rapportés et analysés dans les évaluations précédentes et seront alors plus qualitatives que quantitatives. On suivra le cadre de résultats tel que figurant dans le rapport de suivi N° 8, en suivant les produits du PC et plus tard dans, les conclusions, notre sentiment général dans les conclusions du rapport

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
<p>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</p>	<p>- % de la population des adwabas et rapatriés vivant en dessous du seuil de pauvreté</p> <p>- Nombres de mécanismes fonctionnels mis en place et % de femmes représentées</p>	<p>-Valeur initiale : Grande majorité vivant sous le seuil de pauvreté (à confirmer par EPCV)</p> <p>-Valeur initiale : zéro (0)</p>	<p>-Valeur cible : moins de 60 % vivent sous le seuil de pauvreté</p> <p>sses</p> <p>-Valeur cible : 1 mécanisme participatif de règlement des conflits mis en place dans chaque site</p>	<p>Indicateur non mesurable à ce stade (Enquête EPCV diffusée en 2012)</p> <p>Des comités villageois de gestions des AGRs sont mis en place et garantissent une bonne représentativité des femmes (50%)</p>	<p>Indicateur pas pertinent : i) les études sur la pauvreté ne se font pas à ce niveau, ii) 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.</p> <p>Les bénéficiaires rencontrés, qui ont participé à des séminaires, disent avoir fait de la restitution à une partie des habitants. Elles interviennent aussi de temps en temps, à titre individuel, pour régler des différends, sans l'existence d'un réel mécanisme (organisé et fonctionnel) de règlement des conflits au niveau des sites.</p> <p><i>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 tous les rapports semestriels suivi.</i></p>
<p>Produit 1 : les bénéficiaires ont accès à des mécanismes concourant à la réduction des inégalités et à la lutte contre les discriminations</p> <p>1.1 Les causes des conflits et les droits des populations sont mieux connus (PNUD)</p>	<p>- Existence d'une cartographie des facteurs de conflits</p>	<p>- Baseline 2008 : Pas de cartographie</p>	<p>Cible 2011 : cette cartographie sera réalisée</p> <p>-Cible 2012 : une feuille de route pour la SNCS est disponible (feuille pour élaboration ou mise en œuvre de la SNCS ??)</p>	<p>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.</p> <p>Le processus de formulation de la Stratégie Nationale de Cohésion Sociale a été exercé inclusif et participatif.</p>	<p>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, en fin de Programme, mais sont en cours de finalisation.</p> <p>Néanmoins, cette Stratégie, si elle est consensuelle et adoptée, assurera la relève et la continuité du PC sur le plan des objectifs poursuivis et de la consolidation des acquis. Elle est ainsi une sorte de produit réalisé par le PC et surtout une opportunité de mobiliser les citoyens et tous les PTF sur la prise en charge réelle des défis relevés. Pour cela, elle devrait mobiliser et 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)</p>

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
	- % de la population bénéficiaire capables de citer 3 droits de l'Homme		-Cible 2012 : 50 % des adultes des sites d'intervention sont capables de citer au moins 3 droits de l'Homme	L'enquête n'a pas été réalisée parce que non budgétisée	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 Néanmoins, en se référant à leurs réactions et raisonnements ils sont beaucoup mieux informés sur les causes des conflits et surtout sur leurs droits. Le PC leur ouvert l'esprit sur beaucoup de choses qu'ils n'imaginaient même pas.
-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

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
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	<p>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 (= changement d'objectif, entraînant aussi disparition et évanescence de ces cibles qui étaient aussi celles visées pour les autres activités de prévention des conflits et de cohésion sociale).</p> <p>Ce type d'AGR n'est ni prévu, ni justifié dans ce PC et ne pouvaient pas remplacer les 10 000 bénéficiaires directs de microcrédits prévus dans le PRODOC. Ils étaient organisés sur le format de 200 bénéficiaires de prêts remboursables, de 100 USD en moyenne par personne sur un an, 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.</p> <p><u>Résultats des AGR réalisées par le PC, les infrastructures et équipements installés :</u></p> <p>Les AGR de la 1^{ère} 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, s'il y a 1 congélateur et s'il n'est pas en panne, soit au maxi 30 femmes par mois *30 mois au maxi depuis janvier 2011 = 900 femmes. Chacune gagne entre zéro et 3000 UM par mois (10 USD), sur une fréquence moyenne d'une fois tous les 5 à 7 ans, en fonction du nombre de femmes qui doivent y travailler à tour de rôle.</p> <p>Sur le plan de l'accroissement des revenus visé par le PC, ces gains sont dérisoires et touchent peu de femmes, pendant 1 mois tous les 5 ans, pas les jeunes, ni les hommes. Il n'existe pas de système de gestion et de contrôle des équipements mis en place.</p> <p>Les femmes ne gèrent pas les moulins qui, sont mal entretenus et donc souvent en panne, sans système de gestion, ni de maintenance.</p> <p>Les AGR de la 2^{ème} 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. Elles contiennent un renforcement de l'existant (congélateurs, gaz et marchandises pour les boutiques), plus des nouveautés non encore testées (matériel de jardinage, charrues) et d'autres qui nécessitent une formation des bénéficiaires (machines à coudre).</p>
Produit 2 : Des mécanismes de				Près de 50 % des comités	Indicateur peu pertinent et imprécis.

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
<p>prévention et de résolution des conflits au niveau local sont mis en place</p> <p>2.1 Le dialogue sur l'accès équitable des femmes et des hommes aux ressources et à la prise de décisions dans les zones cibles est approfondi (UNFPA)</p>	- % de femmes dans les structures de dialogue	-Valeur initiale -Baseline 2008 : moins de 10 %	- Cible 2012 : 40 %	<p>de gestion villageois sont des femmes</p> <p>Financement d'AGRs légères pour pérenniser les activités des comités de prévention des conflits</p>	<p>Mais, en dehors de cette qualité des indicateurs, les données fournies dans les rapports de suivi, ne sont pas analytiques et ne permettent pas d'apprécier les résultats obtenus par le PC.</p> <p>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 :</p> <p>« 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 été réalisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 Hodhs, le Brakna et le Trarza. • 500 femmes formées en plaidoyer, leadership féminin et prévention des conflits. • 141 Relais communautaires identifiés et formés sur les droits humains et la prévention des conflits. ...etc. » <p>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.</p> <p>NB : Il n'est pas possible d'évaluer l'atteinte des résultats avec de telles données portant que les activités réalisées, que l'on retrouve ainsi pour tous les produits du PC, dans les 8 rapports semestriels de 2009 à 2013.</p> <p>Les responsables et techniciens du PPCRCS, en charge de ces volets, doivent faire l'effort d'analyser (si possible avant la version définitive du rapport de l'évaluation finale) les liens qui existent entre ces quantités réalisées et les progrès qualitatifs et quantitatifs accomplis sur les produits et effets retenus dans le cadre logique (sans s'enfermer dans les indicateurs proposés et pas toujours pertinents)</p>
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	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	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 ??

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
	-Degré de satisfaction des justiciables - % des cas présentés par des femmes résolus			femmes para-juristes)	dans quels mécanismes accessibles ??? Et surtout incidence de telles activités sur le résultat attendu ??? (voir mêmes commentaires ci-dessus 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	-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	Baseline 2008 : 0 Baseline 2008 : 0 Baseline 2008 : 0	Cible 2012 : 50 % des acteurs formés Cible 2012 : 1 réseau mis en place Cible 2012 : L'enseignement des droits de	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	50% de quel nombre = ??? ONG = plus de 3000, + Les ODH = 14 faitières, + 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. Pas de coalition nationale créée entre ces acteurs Pas encore réalisé

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
populations des zones cibles est améliorée (PNUD)	<p>dans les curricula professionnels</p> <p>-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.</p>	Baseline 2008 : Faible	<p>l'Homme dispensé à chaque corps d'agents publics concernés</p> <p>Cible 2012 : 50 % des populations des zones cibles savent comment voter</p> <p>50 % des populations des zones cibles sont sensibilisés sur les droits de l'Homme et la loi relative à l'esclavage.</p>	<p>Organisation, au Trarza, au Brakna et dans les deux Hodhs de campagnes de sensibilisation sur la loi contre l'esclavage ???</p>	(voir 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, elle s'est arrêté eu 31/12/2012 à 6 mois de la fin de la prolongation.

2.5. Durabilité

De façon schématique, la durabilité des résultats du programme devait être selon le PRODOC (page 28) : « 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 premier point et deuxième point les résultats obtenus sont faibles et ne permettent pas de parler de durabilité, les institutions publiques ne se sont pas appropriées les outils qui ne sont pas intégrés dans les politiques nationales. 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, en direction de tous les acteurs et en particulier des administrations.

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 programme et que ce dernier a appuyé 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 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 apportera 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 plus élevé (mise à l'échelle) après la période 2009-2013, qui peut être considérée comme une phase pilote.

En ce qui concerne les AGR et notamment les infrastructures réalisées, l'organisation en place n'est pas encore efficiente, les conditions de leur durabilité n'ont été conçues et intégrées au moment de leur implantation, mais une rectification est possible. 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 de rester, de vivre de quelque chose, voire de financer leurs déplacements liés aux activités pour la communauté (en attendant que les bénéficiaires sur les AGR collectives puissent financer lesdits déplacements

3. 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 rapport à l'approche sur les questions de cohésion sociale et des sources de conflits, aux niveaux 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 qui ne sont pas prises en compte dans les produits du PC. Les causes principales de conflits ont ainsi été identifiées et aucune démarche majeure n'est posée pour y remédier au niveau de l'Etat et des institutions nationales, on se focalise sur une démarche ciblée sur les mentalités et comportements des individus.

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 n'était pas réaliste. A la place, on pouvait retenir que ce n'était qu'une « phase pilote » de 3 ans, dans laquelle on amorçait un processus de démonstration sur des questions cruciales et vitales, mais qui étaient auparavant éludées, évitées. Cette phase pilote pourrait déboucher ensuite sur une dynamique de résolution des conflits, retracée dans une SNCS inclusive et consensuelle, dont la mise en œuvre permettrait de régler tous 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, le Programme a été une juxtaposition d'activités des agences.. 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 n'ont pas permis pas une synergie sur le plan opérationnel. Les capacités institutionnelles, managériales, techniques et financières de ministères et d'ONG n'ont pas été renforcées au cours du processus. Finalement, 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 alignent des activités réalisées, au lieu des résultats atteints, sans préciser en quoi ces activités ont permis ou non les changements transformationnels attendus sur les bénéficiaires.

Le PC a été modifié en profondeur, apparemment sans conformité avec les règles et procédures du PNUD en matière de révision de programme 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, mais il était prévu 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 résulte un blocage des activités, une absence de repère, d'autant plus aggravée que le Coordinateur avait ensuite quitté son poste, le CGP ne 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 peu 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 de la durée du PC (correct pour UNFFA et UNFPA 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 du dernier semestre, va se traduire par exemple sur le volet PNUD, par des équipements et matériels livrés à 3 mois de la fin de la clôture du PC, dont une bonne partie est stockée dans les sites, en attendant la bonne saison. La gouvernance et la coordination également ont souffert de plusieurs faiblesses et manquements et le suivi n'était pas de grande qualité, ce qui a aggravé davantage l'efficacité du Programme.

Dans un tel cadre de mise en œuvre, les résultats obtenus ne peuvent pas être très appréciables, surtout pour les AGR. Celles qui ont été réalisées ne correspondent pas aux objectifs visés par le PC et touchent directement environ 24 personnes par an et par site, selon une fréquence moyenne d'une fois tous les 5 ans pour chaque femme, au lieu des 200 personnes prévues par site, sur toute l'année et durant 3 années d'affilée. En ce qui concerne les infrastructures réalisées, l'organisation en place est inefficace, les conditions de leur rentabilité et de leur pérennité n'ont été conçues et intégrées au moment de leur implantation

Toutefois, s'agissant des changements transformationnels au niveau des individus, il existe tout de même des résultats d'un minimum acceptable, compte tenu de plusieurs éléments, en dehors de la conduite même du PC :

- i) la difficulté de la tâche ;
- ii) la nécessaire lenteur des choses en matière de reconversion des mentalités,
- iii) l'ancrage profond des phénomènes qu'on veut changer dans la société mauritanienne ;
- iv) des résistances aux changements, à gérer à tous les niveaux et ;
- v) la profondeur et du 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 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 :

- i) Sur la découverte ou la meilleure connaissance et la sensibilité aux de droits des femmes et des enfants ;
- ii) Sur la meilleure connaissance et plus de sensibilité sur les causes de conflits et des aptitudes pour les régler, au sein de leurs communautés ;
- iii) 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 ;
- iv) 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, 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 ;
- v) Découverte et application 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.

En revanche, en ce qui concerne les AGR, qui constituent l'autre axe, sinon « une composante essentielle du Programme » selon le PRODOC, elles ont été vidées de leur substance, suite à la suppression injustifiée et non autorisée des microcrédits d'un montant de 1 000 000 USD et leur remplacement par des infrastructures (construction de hangars destinés à servir de marchés, avec boutique, abri moulin et garderie d'enfants).et équipements (moulins à céréales, décortiqueuses, congélateurs...). Les 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 non plus). Les résultats obtenus sur ces AGR réalisées sont médiocres, elles ne sont pas accompagnées du minimum dans ce domaine : un système de gestion et de contrôle et, pour les moulins un système de maintenance en plus. Le suivi par les VNU et la Coordination du PC a été également déficient, le système de suivi-évaluation lui-même étant dépourvu du minimum d'indicateurs et d'outils.

Pour une expérience pilote, les résultats obtenus dans les communautés relativement aux changements de mentalités sont concluants et devraient être consolidés. Quant aux objectifs visant les politiques et stratégies tout reste à faire. Par contre, quelque chose a été tenté dans les AGR, mais tout est à refaire.

4. LEÇONS APPRISSES

- 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.
- 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 peut paraître 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, malgré la délicatesse et la difficulté de la tâche pour un programme de ce genre. La réponse à ces questions n'est pas dans l'approche communautaire.'
- 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 exprimée comme un souhait dont l'application est laissée à la bonne volonté des acteurs, elle doit être une démarche organisée, décrite et traduite a priori dans les activités à mener sur les sites des PC, par les agences et partenaires d'exécution et par les différents comités installés dans les sites.
- Il est 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 avant le démarrage d'une quelconque activité (séminaire, retraite ou autre), pour leur permettre d'être plus vigilantes et éviter des écarts flagrants entre ce qui est prévu et la compréhension que les uns et les autres peuvent en avoir,
- 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 et de quitus avant exécution.
- 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, ce genre d'exercice d'évaluation ne serait d'aucune utilité et les erreurs et difficultés signalées iront en s'aggravant jusqu'en fin de programme.
- En l'occurrence, la plupart des recommandations de l'évaluation à mi-parcours étaient pertinentes, mais rejetées ou non appliquées sans raison valable, par le Management qui, est ainsi juge et partie, ou « jugé, puis juge de l'application de sa propre peine », sans possibilité de recours ou de vérification de ses motifs de rejet ou de non application des recommandations, par un autre acteur du processus. Le système est ainsi vicié et quelque peu inopérant.
- Il est utile d'éviter les équipes parallèles d'exécution de programmes, néanmoins par souci d'efficacité et d'efficacités 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 du programme

5. 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 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, avec le concours des 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. L'organisation en place des AGR et les équipements encore disponibles peuvent être consolidés 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 opérateurs de machines, l'élaboration d'un système de suivi externe de la gestion financière 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)
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'une Programme d'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)
(CDHAHRSC, PNUD)

6. LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Base de sélection des sites et villages visités

Annexe 2 - Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Liste des documents consultés

Annexe 4 : Termes de référence de la mission

Annexe 1 : Base de sélection des sites et villages visités

Programme conjoint "Prévention des conflits et Renforcement de la cohésion sociale en Mauritanie"								
Evaluation finale - Agenda prévisionnel des visites de terrain (critères et contenus) et des séances de travail (Prévisions)								
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
Néma	Harratines	PNUD					2 jours au maximum. Parmi les 40 sites du PC	1. Jweirha joumaniya : 32 km de Néma ; * Wade Sleilhi : 62 km de Néma; * Kenar : 65 km de Néma. * = 2 sites non visités en raison d'inaccessibilité à notre arrivée
		UNFPA						
		UNICEF						
		UNODC						
		Autres (autorités,)	-----	-----	-----			
Tamchekett	Harratines	PNUD					2 jours au maximum. Parmi les 40 sites du PC	2. Tewmiyatt, 25 km 3. Gerj lehjar, 35 km 4. 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	5. Beylane/beylane 50 km de Boghé (15 km de piste) 6. Hamdallaye/Meftah el Khair 18 km de Boghé 7. Moutougul/Mourougul/Rothy 15 km de Boghé 8. 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	9. Rosso Lycée/Toungouene/Jedida 10. Rogaywatt/Rabany 18 km de Rosso 11. Thiambene/Medine 30 km de Rosso 12. 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 - 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
Sékou Oumar COULIBALY	PNUD	Coordonnateur a.i. Programmes Conjointes F-OMD
Dr Aly ould Ahmed	PNUD	Chargé de Programme PNUD – Coordinateur PPCRCS
Alain Olive	PNUD	Chargé de Programme Environnement Point focal Affaires Humanitaires
Dr Aissata Ba Sidibé	UNICEF	Représentante adjointe
Abdoul Sow	UNICEF	Spécialiste Education Programme Education pour tous
Alpha N'gaidé	UNICEF	Chargé de communication pour le développement
Khadijetou Cheikh	UNFPA	Chargée du Programme Genre
Mohamed ABD	UNFPA	Chargé de programme
Fatimata Mbaye	Fédération Internationale des Droits Humains	Ex Vice Présidente
Cheikh Saad Bouh Kamara	Personne-ressource	Expert Consultant International
Abderrahmane Diack	ONG/ARDM	Président
Mohamed	ONG/ADICOR	Président
OuldHaiba	ONG/ADICOR	
Mohamed Lemine Dahi		Consultant
Diallo Oumar Demba	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
SalimataSy	AFCF	Membre (DCFDHLF)
YacoubaKissimaTandia	Consultant pour la SNCS	Protection Sociale Tolérance et Paix
Brahim Abderrahmane	Consultant pour la SNCS	Ressources Naturelles
Dahi Mohamed Lemine	Consultant pour la SNCS	Démocrate- Citoyenneté- Participation
MouninaMint Abdellah	Consultant pour la SNCS	Commission Electorale Nationale
Isselmou Abdel Kader	Consultant pour la SNCS	Foncier et cohésion sociale

Annexe 3 : Liste des documents consultés

Prodoc et rapports d'évaluation

- Rapport d'évaluation finale du Programme Conjoint "Patrimoine, Tradition Et Créativité au Service du Développement Durable de la Mauritanie version finale. Juillet 2013
- Rapport d'évaluation des Activités Génératrices de Revenus financées dans le cadre du PPCRCS. Septembre 2012
- Evaluation à mi-parcours du PPCRCS en Mauritanie. Avril 2012
- Rapport d'évaluation des infrastructures et équipements du PPCRCS\GLOBAL ET REGIONS + annexes», Tableau récapitulatif
- 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
- 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

Réunions du Comité Directeur National)

- Compte rendu de la réunion du Comité Directeur National du 3 OCTOBRE 2010 relative aux programmes conjoints financés par l'Espagne dans le cadre (F-OMD)
- Compte rendu du CDN
- minutes National Steering Committee (page 2)
- minutes National Steering Committee1.

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, 30 septembre 2010_N°4
- Compte-rendu réunion du CGP, 03 février 2011, (N°5 ?)
- Compte-rendu réunion du CGP, 08-12-2011, N°6
- Compte-rendu réunion du CGP, le 1er décembre 2011, N°7
- Compte-rendu réunion du CGP, 25.01.12
- Compte-rendu réunion du CGP, 07-03-2012
- Compte-rendu réunion du CGP, 19.03.12
- ABSENCES OU MANQUANTS
- Compte-rendu réunion du CGP, 16-10-2012
- Compte-rendu réunion du CGP, 18-12-2012
- Compte-rendu réunion du CGP, 12-08 2012

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/ANAIIR au Brakna et au Trarza (27-31 mai 2010)
- Rapport de mission SNU/CDHAHRSC/ANAIIR Identification des zones d'intervention du programme conjoint de 'prévention des conflits et renforcement de la cohésion sociale' (Hodh Echarghi et Hodh Elgharbi, octobre 2009)

- Rapport de mission : Planification et lancement des AGR dans les deux Hodh, du jeudi 6 au mardi 18 janvier 2010
- Rapport de mission : Planification et lancement des AGR dans les deux Hodh, du jeudi 6 au mardi 18 janvier 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/ANAIIR 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 semestriels de suivi

- Rapport de suivi créneau thématique prévention des conflits et consolidation de la paix , date de soumission :30/01/2013
- Rapport de suivi créneau thématique prévention des conflits et consolidation de la paix, date de soumission : 20/07/2012
- Rapport_2nd semestre 2010 MDG-F_1958_N°3_anglai
- Rapport1 du 1er semestre MDG-F version du 13 août 2012
- Rapport1 du 1er semestre MDG-F version du 13 août 2012_N°6
- Rapport_du_2_ème_semestre 2011 MDG-F_1958_N°5
- Rapport_de_suivi_du_2_ème_semestre_2012_PC_1958_MDG-F_N°7
- Rapport du 1er semestre 2013_fin de programme
- Rapport de suivi du 2ème semestre MDG-F version janv. 2013_N°7
- Rapport de suivi créneau thématique prévention des conflits et consolidation de la paix date de soumission :20/01/2012
- Rapport de suivi créneau thématique prévention des conflits et consolidation de la paix. date de soumission :30/01/2013
- Rapport De suivi créneau thématique prévention des conflits et consolidation de la paix. date de soumission :25/07/2013
- Rapport de suivi créneau thématique prévention des conflits et consolidation de la paix. date de soumission :30/01/2013
- Rapports semestriels de suivi\MDGF_1958_Monitoring_Report_June_2010_Rapp suivi N°2.
- Rapports semestriels de suivi\MDGF_1958_monitoring_report_July_2012_Rapp suivi N°6
- Rapports semestriels de\MDGF_1958_Monitoring_Report_1er_semestre_2011_version_finale_N°4
- suivi\MDGF_1958_Monitoring_Report_1er_semestre_2011_version_finale_N°
- Rapport de suivi créneau thématique prévention des conflits et consolidation de la paix. date de soumission :15/07/2010
- Rapport de suivi créneau thématique prévention des conflits et consolidation de la paix. date de soumission : 20/07/2012
- Rapport de suivi créneau thématique prévention des conflits et consolidation de la paix. date de soumission : 20/07/2011

Plan de travail annuels – PTA

- PTA, PPCRCS en Mauritanie Période: Première année
- PTA 2013 (janv-juin) –PPCRCS
- PTA 2012 –PPCRCS
- PTA 2012 –PPCRCS
- annuel work plan 2011

Etats Financiers

- Un Development Programme Combined Delivery Report By Activity Jan-Dec (2013)
- Un Development Programme Combined Delivery Report By Activity Activity Jan-Dec (2012)
- Un Development Programme Combined Delivery Report By Activity Activity Jan-Dec (2011)
- Un Development Programme Combined Delivery Report By Activity Activity Jan-Dec (2010)
- Un Development Programme Combined Delivery Report By Activityactivity Jan-Dec (2009)

Rapports des VNU

- Réunion avec les VNU engagés par le PPCRCS 08.03.12 – PNUD
- 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 ECHARGUI Hodh El Gharbi Mai 2011 PPCRCS Rapport de Mission d'Identification des besoins des populations
- Rapport de mission d'Identification 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
- 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 sociale 06/01/2011 au 17/01/2011.

Documents MDG Fund

- Évaluations finales des programmes conjoints
- Foire Aux Questions (FAQ) Pour l'évaluation finale des programmes conjoints du F-OMD.
- DR Congo - CPPB - Final Evaluation Report date...
- Rapport d'évaluation : Conseils Généraux date...
- MDG Fund / Foire aux Questions : Pour l'évaluation finale des programmes conjoints du F-OMD
- MDG Fund, Monitoring and Evaluation, Policy and Strategy, Approved in February 2009 and updated in October 2012
- MDG Fund, Rédaction d'un Rapport d'évaluation : Conseils Généraux date ...
- Fichier PDF : MDG Fund
- 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 avril 2009
-
- MDG Fund –Évaluation 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

Termes de Reference (TDR)

- Termes de référence des Volontaires des Nations Unies
- TDR du Charge Du Suivi- Evaluation du Programme MDG –FUND, 30 Mai 2009,
- TDR du Coordinateur PPCRCS

Revue annuelle

- 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 Khaima 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 Khaima 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
- Note de briefing pour Son Excellence le Ministre des Affaires Economiques et du Développement Le volet AGR du Programme MDG-F Prévention des Conflits

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, Aioun, 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, Aioun, 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 aioun, les 29 et 30 juillet 2012 planning de travail juillet 2012
- Atelier sur la prévention et la gestion des conflits rosso, boghé, aioun, Néma, mars 2010 Typologie générale des conflits

Supports UNICEF

- Photos et Videos
- 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 l'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 Unies pour le développement. Décembre 2008
- Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement de la Mauritanie 2012-2016, mai 2011

Etudes

Etude sur les stéréotypes et obstacles socioculturels basés sur le genre

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 11ème 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

Autres

- 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

Statut Du Médiateur

- Etude et plaidoyer pour la réforme du statut du médiateur de la république en Mauritanie. avril 2013

Feuille De Route

- Feuille de route pour la préparation de la Stratégie Nationale de Cohésion Sociale en Mauritanie. Juillet 2012

Journaux et Articles De Presse

- 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 Communiqué de Presse Nouakchott 28 Décembre
- Bulletin mensuel d'informations sur les activités du Système des Nations Unies, Numéro 113, Janvier 2010
- Chefs d'État Mauritaniens depuis 1960, Wikipédia

Divers : Non Classés/ Courrier/Doc PPCRCS

- ME policy and strategy Oct 9 2012.pdf"
- F-convocateurs OMD Knowledge Management Meeting, Paris, France 2 avril 2009
- Mauritania - CPPB - Improvement Plan.pdf"
- LETTRE : attachment2 MULTI-DONOR TRUS= FUND OFFICE, UNDP Mainstreaming Local Environmental Management in the Planning Processdate ..
- Mauritania CPPB_AMEND_No_Cost_Extension_Memo_Feb13
- Lettre de demande Prolongation Com aus DH.PDF
- Stratégie de pérennisation du programme conjoint MDG-F 1958 en Mauritanie
- Back to office report country office monitoring travel (comt) 2011. 09 au 17 mai 2011/Sekou Oumar COULIBALY UNV P/O / Kiffa, Tamchekett- Ayoun, Nema, Bogue Du 09 au 17 mai 2011
- Mauritania_CPPB_AMEND_No_Cost_Extension_Memo_Feb13



Annexe 4 : 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, influencer 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'ÉVALUATION

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.

a. 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 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 ;

- 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).

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

✓ *Ressources humaines :*

Agences	Ressources humaines mobilisées
PNUD	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<input type="checkbox"/> Un chargé de programme
UNICEF	<input type="checkbox"/> Un chargé de programme
ONU DC	<input type="checkbox"/> Un administrateur

✓ *Ressources financières :*

- Budget total du programme: 5 000 000 \$
- ONU DC 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 :*

- Ancrage institutionnel : CDHAHRSC
- Partenaires institutionnels:
 - Ministère de la Justice
 - MASEF
 - Ministère de la culture, de la jeunesse et des sports
 - CNDH
 - MIDEF
 - 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 plaider 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 à 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) ;
- Maîtriser 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.**
 - a) Dans quelle mesure la conception et la stratégie d'interventions pour le développement sont pertinentes (Examiner les liens aux OMD, à l'UNDAF et aux priorités nationales, à la participation des intervenants, et à l'appropriation nationale dans le processus de conception)?
 - b) Dans quelle mesure ce programme a-t-il été conçu, mis en œuvre, suivi et évalué conjointement ? (voir les directives du F-OMD sur les programmes conjoints et l'évaluation finale)
 - c) Dans quelle mesure la programmation conjointe représentait-elle la meilleure solution pour relever les défis de développement énoncés dans le document de programme ?
 - d) Dans quelle mesure les partenaires d'exécution participant au programme conjoint ont-ils apporté une valeur ajoutée pour résoudre les problèmes de développement énoncés dans le document de programme ?
 - e) Dans quelle mesure la stratégie de suivi-évaluation du programme conjoint était-elle utile et fiable pour mesurer les résultats de développement ?
 - f) Dans quelle mesure la stratégie de certification et d'accréditation du programme conjoint était-elle utile et fiable ?

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

Procédure :

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

- a) Dans quelle mesure le modèle de gestion du programme conjoint (c'est-à-dire les instruments, les ressources économiques, humaines et techniques, la structure organisationnelle, les flux d'information, la prise de décision au niveau de la direction) a-t-il été efficace par rapport aux résultats de développement obtenus ?
- b) Dans quelle mesure la mise en œuvre d'un programme conjoint (groupe d'organismes) a-telle été plus efficace que si les interventions avaient été exécutées par un seul organisme ?
- c) Dans quelle mesure la gouvernance du Fonds au niveau du programme (Comité de gestion du programme conjoint) et au niveau national (Comité national de pilotage) a-t-elle contribué à rendre le programme conjoint efficace et efficace ? Dans quelle mesure ces structures de gouvernance ont-elles servi le développement, l'appropriation, l'unité dans l'action ? Ont-elles facilité la gestion et la production des produits et des réalisations ?
- d) Dans quelle mesure et de quelles façons le programme conjoint a-t-il augmenté ou réduit l'efficacité dans la livraison des produits et des réalisations ?
- e) Quelles méthodes de travail, instruments financiers et pratiques commerciales les partenaires d'exécution ont-ils utilisés pour garantir une meilleure efficacité du principe d'unité dans l'action ?
- f) Quels ont été les progrès en terme financier, indiquant les fonds engagés et déboursés (montant totaux et pourcentage du total) par agence ? Une analyse des disparités majeures entre les agences devra être entreprise.
- g) Dans quelle mesure et de quelles façons l'évaluation à mi-parcours a-t-elle influencé le programme conjoint ? Était-elle utile ? Le programme conjoint a-t-il mis en œuvre le plan d'amélioration ?

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

- a) Dans quelle mesure la population ciblée, les citoyens, les participants et les autorités locales et nationales se sont-ils approprié le programme en y participant activement ? Avec quels modes de participation (leadership) le processus a-t-il fonctionné ?
- b) Dans quelle mesure et de quelles façons l'appropriation ou bien le manque d'appropriation ont-ils influencé l'efficacité et l'efficacité du programme conjoint ?

Résultats :

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

- a) Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il contribué à livrer les produits et à atteindre les résultats de développement initialement prévus / définis dans le document de programme ? Analyse détaillée de (i) des activités planifiées et des produits, (ii) du niveau de réalisation des résultats prévus.
- b) Dans quelle mesure et de quelles façons le programme conjoint a-t-il contribué à :
- i. Réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement au niveau local et national?

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

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 :

- i. Dans quelle mesure les institutions nationales et/ou locales soutiennent-elles le programme conjoint ?
 - ii. Ces institutions disposaient-elles des capacités techniques et du leadership suffisants pour continuer à travailler avec le programme ou pour assurer sa montée en échelle ?
 - iii. Des capacités d'intervention ont-elles été mises en place et/ou renforcées chez les partenaires nationaux ?
 - iv. Les partenaires ont-ils les capacités financières suffisantes pour faire perdurer les avantages du programme ?
2. Dans quelle mesure le programme conjoint pourra-t-il être reproduit ou monté en échelle au niveau national ou local ?
 3. 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 1 ^{er} 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 1 ^{er} 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 1 ^{er} 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 1 ^{er} 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)

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 PRÉMISSSES 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**
Y compris le titre du PC, la fenêtre thématique, la date du rapport, le(s) nom(s) du/des évaluateurs.
 - **Table de matières**
Y compris un page de référence pour chaque chapitre et annexe.
 - **Liste des abréviations**
 - **Résumé Exécutif**
Pas plus de deux pages. Résumer les éléments substantifs du rapport, tout en faisant une brève description du programme, ainsi que du but et des objectifs de cette évaluation, de la méthode d'approche, des constatations clefs et des conclusions, des recommandations principales.
- 1. Introduction**
Expliquez pourquoi l'évaluation est conduite, y compris le contenu suivant:
- **Avant-propos**
MDG-F, fenêtre thématique, programme conjoint.
 - **Objectif, Buts et Méthodologie de l'Évaluation:**
Objectif et but de l'évaluation, les méthodes utilisées (ainsi que les critères de l'évaluation, et la portée), les contraintes et les limites de l'étude conduite.
 - **Description de l'intervention**
Fournir suffisamment de détails sur le programme conjoint afin que le lecteur puisse aisément comprendre l'analyse faite dans le chapitre suivant.
 - **Contexte**
Social, politique, économique, institutionnel, facteur qui affectent le PC.
 - **Description du PC**
Titre, calendrier, logique d'intervention, objectifs, produits/réalisations escomptés, portée de l'intervention, ressources totales, emplacement géographique, etc.)
- 2. Niveaux d'analyse**
Cette section devrait être basée sur des faits, guidée par les critères et questions de l'évaluation.
- **Conception | Pertinence**
Inclure une description du concept initial et des révisions ultérieures, ainsi que toutes informations pertinentes sensées aider le lecteur à comprendre clairement l'analyse faite. Examinez la pertinence de la conception et traitez toutes les questions de l'évaluation (y compris celles liées aux OMD, à l'UNDAF et aux priorités nationales, à la participation des intervenants, et à l'appropriation nationale dans le processus de conception, au cadre de S&E et à la Stratégie de communication, et à la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours).
 - **Processus | Efficacité, Appropriation**
Inclure une description de la structure de gouvernance du PC, des mécanismes de coordination, des procédures administratives, des modalités de mise en œuvre, de Coordination ONU, d'appropriation nationale dans le processus et toutes informations pertinentes permettant de comprendre aisément l'analyse faite. Traiter toutes les questions de l'évaluation (c'est-à-dire même du niveau de progrès financier et de mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours).
 - **Résultats | Efficacité, Durabilité**
Fournir un examen du niveau de réalisation des résultats de développement par rapport à ce qui était initialement prévu. Montrer la progression de la mise en œuvre dans une juste mesure ainsi qu'une analyse de la chaîne des résultats (organisé par réalisation, et constatations distinctives sur l'achèvement des activités et des produits issus des réalisations). Si certaines parties de cette analyse ne sont pas incluses, expliquer pourquoi c'est le cas.

Aussi, il faudra inclure une analyse des effets de l'évaluation à mi-parcours. En ce qui concerne la durabilité, veuillez mentionner la disponibilité de ressources financières, et des exemples ou des preuves de reproductibilité et d'élargissement du PC. Traiter toutes les questions de l'évaluation.

3. Conclusions

4. Leçons apprises

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

5. Recommandations

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

6. Annexes

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.