

# **Mauritanie**

## **Évaluation à Mi-parcours**

**Fenêtre Thématique: Prévention de Conflits et  
maintien de la Paix**

**Titre du Programme: Renforcement des capacités de  
prévention des conflits et de l'État de  
droit en Mauritanie**

**Auteur: Dr. Mouna H. Hashem, Consultant**

## Prologue

Le présent rapport d'évaluation intermédiaire fait partie de l'effort entrepris par le Secrétariat du Fonds pour la réalisation des OMD (F-ODM) dans le cadre de sa stratégie de suivi et d'évaluation en vue de contribuer à l'apprentissage, ainsi qu'à l'amélioration de la qualité des 128 programmes conjoints portant sur les 8 domaines d'activité du Fonds, selon des critères élémentaires d'évaluation, de pertinence, de productivité, d'efficacité et de durabilité.

Ces exercices d'évaluation intermédiaire sont effectués dans un contexte institutionnel riche et varié, au sein duquel les différentes institutions des Nations Unies, des gouvernements partenaires et de la société civile coopèrent pour contribuer à la réalisation d'objectifs de développement prioritaires au niveau local, régional et national. Les évaluations intermédiaires ont ainsi été réalisées conformément aux principes du réseau d'évaluation du Comité d'aide au développement (CAD) et du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG). Le processus d'évaluation prévoyait donc un groupe de référence dans lequel les principaux intéressés étaient représentés. Ceux-ci ont participé à la prise de décision au cours des phases de conception, de mise en œuvre, de diffusion et d'amélioration de l'évaluation intermédiaire.

L'évaluation intermédiaire a pour objectif l'analyse du programme conjoint à mi-parcours, c'est-à-dire environ 18 mois après le début de sa mise en œuvre. Étant donné la durée limitée des délais de mise en œuvre des programmes (3 ans au maximum), les évaluations intermédiaires ont été conçues comme des exercices d'évaluation brefs, dont la portée et le degré d'analyse sont restreints, mais qui sont axés sur l'apprentissage en matière d'amélioration des aspects relatifs à la mise en œuvre des programmes et sur les enseignements qui en découlent. Cet exercice constitue pour sa part une première occasion d'établir un cliché indépendant des avancées et des défis qu'une initiative de ce genre peut générer au niveau des 3 objectifs poursuivis par le F-ODM ; le changement des conditions de vie dans les populations en phase avec les objectifs du Millénaire pour le développement, l'amélioration de la qualité de l'aide selon les dispositions prévues par la Déclaration de Paris et les progrès réalisés dans le cadre de la réforme des Nations Unies résultant de l'initiative « Unis pour l'action ».

Ces processus d'évaluation intermédiaire ont pour résultat direct l'élaboration de plans d'amélioration de chaque programme conjoint, dans lesquels les recommandations du rapport sont converties en actions spécifiques, pour l'amélioration de la mise en œuvre des programmes faisant l'objet d'un suivi spécifique du Secrétariat du Fonds pour la réalisation des OMD.

Bien conscients des efforts individuels et collectifs qui ont permis la réalisation de cette évaluation intermédiaire, nous souhaitons remercier et dédier ce projet à toutes les personnes ayant contribué à sa réussite (membres du groupe de référence, équipes des gouvernements partenaires, équipe du programme conjoint, consultants, bénéficiaires, autorités locales, personnel du Secrétariat, et plus largement, aux divers individus et institutions concernés du secteur public et privé). Encore merci à tous.

L'analyse et les recommandations de ce rapport d'évaluation ne reflètent pas nécessairement les vues du Secrétariat du Fonds pour la réalisation des OMD.

Le Secrétariat du Fonds pour la réalisation des OMD

**EVALUATION A MI-PARCOURS DU  
PROGRAMME CONJOINT F-OMD**

**PREVENTION DES CONFLITS ET RENFORCEMENT DE LA COHESION  
SOCIALE EN MAURITANIE**

Soumis par  
Dr. Mouna H. HASHEM

avril 2012

## **TABLE DES MATIERES**

### ACRONYMES

#### Résumé

1. INTRODUCTION
  - 1.1 Aperçu Général
  - 1.2 Objectifs de l'Evaluation
  - 1.3 Méthodologie
  
2. DESCRIPTION DU PROGRAMME CONJOINT
  - 2.1 La Stratégie de Mise en œuvre
  - 2.2 Les Partenaires
  - 2.3 Les Bénéficiaires
  
3. CONSTATS
  - 3.1 Au Niveau de la Conception
  - 3.2 Au Niveau du Processus
  - 3.3 Au Niveau des Résultats
  - 3.4 La Synergie
  - 3.5 L'Appropriation
  - 3.6 La Pérennité
  
4. CONCLUSION
  - 4.1 Conclusions
  - 4.2 Les Enseignements
  
5. RECOMMANDATIONS

### ANNEXES

1. Termes de Référence de l'Evaluation
2. Liste des Personnes Consultées
3. Programme de Visite
4. Bibliographie Sélective

## **ACRONYMES**

AECI : Agence Espagnole de Coopération Internationale

AGR : Activités de génitrice de revenu

ANAIR : l'Agence Nationale d'Appui et d'Insertion des Réfugiés

CDHAHRSC : Commissariat aux Droits de l'Homme, à l'Action Humanitaire et aux Relations avec la Société Civile

CNDH : Commission Nationale des Droits de l'Homme

CGC : Comité de Gestion Communautaire

CDN : Comité Directeur National

CGP : Comité de Gestion du Programme

CNC : Centre de Nutrition Communautaire

CPAP: Plan d'Action du Programme Pays (Country Programme Action Plan)

CP : Coordinateur du Programme

CSLP : Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté

F-OMD : Fonds pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement

HCR : Haut Commissariat aux 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

MDR : Ministère du Développement Rural

ONG : Organisation non gouvernemental

PC : Programme Conjoint

RC : Relais Communautaire

UNDAF : Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement

PNUD: Programme des Nations Unies pour le développement

SNU : Système des Nations Unies

UNFPA : Fonds des Nations Unies pour la population

UNHCR : Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'enfance

VNU : Volontaire des Nations Unis

## RESUME

La consolidation nationale est nécessaire pour que le gouvernement Mauritanien puisse poursuivre ses objectifs de développement et le renforcement d'une société démocratique. En 2009, le Fonds OMD a fait don au gouvernement mauritanien de 5 000 millions de dollars pour un programme conjoint (PC) dans le cadre de la fenêtre thématique relative à la prévention des conflits pour la réalisation des OMD notamment au travers de la promotion des groupes marginalisés. Ce programme conjoint (PC), d'un partenariat entre le gouvernement et l'ONU, devait être exécuté dans une période de trois ans (2009-2012). La contribution du programme s'ajoute plus particulièrement à la lutte contre la pauvreté et la faim (OMD 1), à l'introduction de l'enseignement civique et des droits de l'Homme dans les programmes scolaires et professionnels (OMD 2) et à l'implication des femmes dans le processus de concertation et de décision (OMD 3).

Depuis que le PC a achevé sa deuxième année, le secrétariat du F-OMD complète son devoir d'évaluation de mi-parcours, comme prescrit par le «Monitoring and Evaluation Strategy and the Implementation Guidelines of the MDG-F Supported Joint Programme.» Une évaluation accélérée a été réalisée par un consultant international d'évaluation qui comprenait une mission de terrain en Mauritanie à la mi-novembre 2011.

Le principal objectif de l'évaluation à mi-parcours est de générer les connaissances, d'identifier les méthodes adaptées et d'en tirer des enseignements et recommandations et de tirer des enseignements et recommandations qui orienteront les actions futures du programme ainsi que sa contribution aux OMD 1, 2, 3.

L'évaluation a été réalisée de façon accélérée, en s'appuyant sur une analyse systématique et rapide, afin de produire une analyse des conclusions et recommandations dans un délai d'environ trois mois. La méthodologie d'évaluation applique les trois critères d'évaluation suivants pour évaluer la performance du PC:

- (i) au niveau de la conception : évaluation de la pertinence et de la cohérence du projet ;
- (ii) au niveau du processus : évaluation de l'efficacité ;
- (iii) au niveau des constats : évaluation des constats et de la durabilité.

L'unité d'analyse est le PC, ce qui implique l'évaluation de la performance du programme dans son ensemble et comment ses activités contribuent aux résultats du PC et aux produits. En outre, l'évaluation est qualitative et comprend des données primaires et secondaires. La première phase de l'évaluation comprenait un examen des données secondaires. La deuxième phase comprenait la collecte de données primaires, qui a eu lieu pendant la mission du consultant en Mauritanie à la mi-novembre 2011. Elle a ensuite choisi un échantillon de sites du programme pour visiter les zones cibles au Hodh El Gharbi et au Brakna et a eu des entretiens avec les ONG partenaires, les VNU, le Wali du Hodh El Gharbi (Aioun) et le Hakem de Boghé (Brakna).

### Limitations

L'évaluation s'est vue accorder une courte période sur le terrain, sur l'hypothèse que l'évaluatrice était déjà en Mauritanie pour effectuer une autre évaluation de F: OMD et il qu'il faudrait donc moins de temps. Cependant, cette hypothèse s'est révélée fautive. Pour visiter les sites du projet l'évaluatrice a

eu dû parcourir de très longues distances par voie terrestre. Par conséquent, beaucoup de temps a été perdu à cause de ces longs voyages et le nombre réel restant pour l'évaluation était de cinq jours.

### **Stratégie de mise en œuvre**

Le PC a deux stratégies de mise en œuvre avec deux horizons temporels:

- A court terme, il s'agit d'améliorer l'accès aux ressources et les conditions de vie des groupes vulnérables. Il vise à renforcer leur capacité à mieux se prendre en charge, à travers le micro crédit pour financer des activités génératrices de revenus au profit des femmes chefs de famille et des coopératives. Les revenus de ces activités aideront les populations à accroître leur accès à l'éducation et à la santé.
- A long terme, le programme vise à changer les mentalités afin de renforcer l'appropriation des droits par les bénéficiaires et de créer les conditions d'un développement de la culture démocratique. Ce changement constitue l'assise de la stabilité politique et sociale nécessaire à l'amélioration des conditions de vie des populations les plus pauvres.

À la fin du programme en 2012, on attend deux résultats principaux avec des 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.

- 1.1 Les causes des conflits et les droits des populations sont mieux connus.
- 1.2 Des mécanismes nationaux inclusifs de prévention, de dénonciation et de règlement sont mis en place.
- 1.3 Les conditions de vie des populations victimes de discriminations dans les zones cibles sont améliorées.

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

- 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.
- 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.
- 2.3 Les jeunes et les femmes connaissent les causes des conflits et adoptent des attitudes pour la promotion de la paix et la citoyenneté au sein de leurs structures et communautés.
- 2.4 Les acteurs et les populations sont sensibilisés et jouent un rôle actif dans la prévention des conflits.

### Les Partenaires

Le PC est composé d'un partenariat entre quatre agences des Nations Unies (PNUD, UNFPA, UNICEF et ONUDC) et les institutions nationales suivantes : le Commissariat aux Droits de l'Homme, à l'Action Humanitaire et aux Relations avec la Société Civile, la Commission Nationale des Droits de l'Homme, le Ministère de la Justice, le Ministère de la Culture, de la Jeunesse et des Sports, le Ministère des Affaires Economiques et du Développement, le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, le Ministère des Affaires Sociales, de l'Enfance et de la Famille. Au niveau régional, le programme dépend des services déconcentrés de l'Etat, des VNU et des ONG qui assurent le suivi quotidien des plans d'action annuels.

## Les Bénéficiaires

Il y a deux bénéficiaires principaux de ce programme: les descendants d'anciens esclaves (Harratine) et les rapatriés. Ces deux populations sont considérées en grande majorité extrêmement pauvres, sans ou avec peu d'accès aux infrastructures de base (écoles, santé, eau potable). Ce problème est une des grandes causes potentielles de conflits politiques dans le pays.

Dans le souci de ne pas générer de frustrations qui pourraient créer des tensions au sein des populations locales, le programme ne devra pas bénéficier uniquement aux anciens esclaves et aux réfugiés, mais à leur environnement global, y inclus les autres groupes vulnérables, qui eux non plus n'ont pas accès aux ressources et services de base. Au sein des groupes vulnérables, le programme conjoint cible particulièrement les femmes et les jeunes.

Les interventions du programme se concentrent sur la cohésion sociale et la prévention des conflits. Le PC considère également les femmes et les jeunes comme des acteurs clés du changement et donc la majorité des activités sont dirigés vers eux. Par exemple, les activités relatives à la cohésion sociale mettent l'accent sur la sensibilisation sur les questions du SIDA et de l'hygiène (pour les jeunes). Le CP a également formé des parajuristes et a continué à utiliser les *mouslihs* traditionnels pour la résolution des conflits. En outre, le PC vise à améliorer les moyens de subsistance de ces groupes cibles en impliquant les femmes dans les AGR.

## **LES RESULTATS**

Le gouvernement mauritanien considère que le PC est une contribution importante à ses efforts de conciliation nationale dans le but de parvenir à une réduction de la pauvreté. Le PC est tout aussi important pour les groupes cibles, les Harratines et les rapatriés, qui vivent dans une pauvreté extrême et considèrent le PC comme vital pour leur inclusion sociale.

Une comparaison entre les résultats de l'UNDAF et le PC a montré de complémentarité insuffisante entre les deux à cause du manque du PC de l'accent sur le développement économique et social, mais plutôt sur la réconciliation nationale.

Par exemple, les résultats de l'UNDAF sont:

1. D'ici à 2011, la situation **économique et sociale** de la Mauritanie s'est améliorée à travers le renforcement de la bonne gouvernance, de la démocratie et de l'Etat de droit.
2. D'ici à 2011, **l'accès des pauvres et vulnérables à des emplois et revenus décents s'est amélioré** sur la base d'une croissance inclusive et non discriminatoire.

Ces résultats de l'UNDAF sont solidement ancrés sur les priorités nationales du CSLP, et ont été choisis en fonction des avantages comparatifs du Système des Nations Unies.

Les résultats que l'on attend du PC :

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.



## 2. La culture démocratique est promue et contribue à la prévention des conflits.

Chaque résultat pour l'UNDAF, dans un contexte de croissance de bonne gouvernance, d'inclusion active et non discriminatoire et de protection des groupes vulnérables est accompagné de l'amélioration du développement économique et social et de l'accès à des revenus décentes. Pour le PC, par contre, les résultats attendus ne reposent pas sur ces pré requis, plutôt ils comprennent une approche intellectuelle mettant l'accent sur la promotion des connaissances et la sensibilisation sur les droits et la citoyenneté comme moyen d'atteindre la cohésion sociale et la prévention des conflits.

Au niveau du processus, le PC comprend un modèle de gestion centralisé. Cela inclut au niveau national le CDN qui est responsable de la coordination stratégique des programmes conjoints, dans le cadre du Fonds espagnol pour les OMD et le CGP qui est responsable de la formulation d'activités et de plans de travail, qui sont ensuite confiés aux VNU et aux ONG pour les mettre en œuvre au niveau communautaire. Les partenaires gouvernementaux régionaux ne sont pas inclus dans ce processus et les exécutants et les bénéficiaires ne participent que rarement. En outre, ce modèle de gestion centralisée n'est pas aligné sur la structure décentralisée du gouvernement.

Dans l'ensemble, l'évaluation a constaté que le PC a plusieurs facteurs qui affectent son efficacité, notamment:

- L'approche centralisée du programme de haut en bas implique des décisions prises au niveau central (le CGP) sans aucune concertation ou participation au niveau communautaire. Comme il n'y a pas de mécanismes de rétroaction efficaces (de bas en haut) à partir du niveau communautaire pour le CGP, la participation des bénéficiaires n'est pas prise en considération.
- L'approche de gestion centralisée n'est pas non plus adaptée au contexte géographique et politique du pays. Egalement, les décisions du programme sont faites au centre, sans beaucoup d'informations sur la situation sur le terrain, ou sans la participation des partenaires régionaux et locaux.
- La coordination du programme est faible au niveau central et au niveau communautaire. Au niveau central, il y a peu de coordination entre les agences de l'ONU et encore moins entre elles et leurs partenaires nationaux.
- Même si les plans de travail sont formulés par les partenaires conjointement, il n'y a aucune coordination entre les interventions.
- Le poste du CP est vacant car le CP précédent avait quitté le poste et ceci affecte la coordination et la synergie dans le programme. Il y a un CP suppléant mais plusieurs partenaires nationaux ne savaient même pas qu'il y avait un CP suppléant.
- Un programme de gestion qui est centralisé diminue les possibilités de pleine participation des parties prenantes nationales et des bénéficiaires, par conséquent, ceci amoindrit le sentiment d'appropriation nationale du programme.

Les constats de l'évaluation montrent que le problème central des interventions du PC tient du fait que le but prescrit était d'atteindre la prévention des conflits et la cohésion sociale, sans au début identifier les causes des conflits et les indicateurs en premier lieu. A cela s'ajoute le fait que les interventions ont été mises en œuvre au niveau communautaire sans grande concertation avec ses bénéficiaires. En conséquence, la plupart des activités ne représentent pas les besoins et les priorités

des bénéficiaires. En outre, le PC suppose que l'impact de ces interventions au niveau communautaire se traduirait par la création d'une société démocratique. Pourtant, il est difficile de savoir comment cela peut être réalisé sans mettre en place des mécanismes qui relient les politiques nationales et communautaires entre elles. De même, les interventions judiciaires sont concentrées au niveau communautaire, sans soulever les problèmes de la discrimination dans le contexte national.

En dépit des graves problèmes que l'évaluation a trouvés dans le PC, c'est un programme important pour le gouvernement et encore plus pour les bénéficiaires qui est confronté à une crise humanitaire. Bon nombre des problèmes mis en évidence dans l'évaluation sont le résultat de la faible conception du programme et le choix des interventions, à l'exception de l'AGR, qui ne sont pas adaptés aux besoins ou à l'environnement des bénéficiaires. Néanmoins, il y a des leçons à tirer de ces lacunes et, si elles sont appliquées, elles ne pourront qu'améliorer la mise en œuvre du programme.

## RECOMMANDATIONS

1. L'évaluatrice recommande que le PC soit prolongé de six mois, afin de lui permettre ajuster son approche et ses activités. Sinon une prolongation ne serait pas à recommander. Une étude du budget restant devrait être entreprise afin de permettre une réorientation budgétaire pour une meilleure reconduction du programme et de ses activités. Par conséquent, le but est de mettre en place des mécanismes qui pourraient aider de manière pragmatique ces groupes vulnérables et aider le gouvernement à supporter ces crises tout en conduisant à une plus grande pérennité.
2. Au niveau communautaire, les activités des femmes leaders et des RC doivent être remplacées par des femmes de la communauté capables de répondre aux soins de santé de base et d'aider lors des accouchements. Il est important de s'assurer que les soins de base atteignent les hommes et les personnes âgées tout autant que les femmes afin de s'assurer que ce volet reflète l'égalité des sexes et des âges.

En ce qui concerne les campagnes nationales de sensibilisation de la jeunesse, le MCJS a la capacité technique de continuer tout seul à mener à bien ces activités. L'UNICEF a besoin d'appliquer son expertise dans l'éducation. En prenant en considération que les interventions sur l'éducation exigent plus de temps, ils doivent inclure une étude rapide pour identifier les problèmes de l'éducation des pauvres et l'accès à la scolarité et identifier des solutions à court terme. En outre, ils peuvent concevoir des interventions qui peuvent être suivies ensuite par un autre projet. L'objectif est d'au moins commencer une initiative d'éducation de qualité et de contribuer à aider le gouvernement à fournir ces services de base pour réaliser la consolidation nationale.

3. Les activités pour la jeunesse devraient se concentrer sur la formation professionnelle, les activités génératrices de revenus, le microcrédit et l'établissement de coopératives. Aussi, les activités AGR doivent être innovantes, progressives et comprendre des intrants de qualité. Une autre option consiste à encourager le gouvernement à inclure des projets de travaux publics dans ces zones cibles, par exemple la construction de routes, le forage de puits ou tout autre projet d'infrastructure, dont ces communautés ont désespérément besoin. Le PC peut s'associer avec le programme commun F: OMD sur l'environnement dans la conduite de cette activité. Ceci contribuerait également à développer des synergies entre les différents F: OMD

dans le pays. Les avantages de ces activités sont de deux ordres: (i) elles fourniraient aux jeunes et aux hommes des moyens de subsistance et (ii) elles contribueraient à la consolidation nationale en reliant physiquement ces communautés au reste du pays.

4. La composante judiciaire menée par l'ONUDC et le CDH a également besoin de réajuster ses interventions durant la seconde phase du PC afin de se concentrer sur l'établissement de plates-formes pour la participation au dialogue, la représentation et la participation politique des Harratines et des rapatriés. Par exemple, les activités du PC peuvent inclure le renforcement des capacités des ONG à aider ces communautés dans le choix des représentants qui peuvent participer à un dialogue avec les représentants régionaux et établir des plates-formes pour le dialogue national.

L'ONUDC, avec la collaboration de HCR, devrait intervenir auprès du gouvernement pour accélérer le traitement des documents de citoyenneté des rapatriés.

5. Toutes les nouvelles interventions devraient inclure des objectifs et résultats bien définis avec des produits qui ont des indicateurs mesurables et sont réalisables dans le temps qui reste.
6. Le PC doit être décentralisé pour les raisons suivantes: (i) il doit être aligné avec la structure décentralisée du gouvernement afin d'augmenter la participation des partenaires au niveau régional et des districts. (ii) À cause de l'étendue géographique du pays et des distances énormes entre le niveau central, où les décisions concernant les programmes sont prises, et les exécutants du programme au niveau des régions cibles, il n'est pas efficace d'avoir une approche de gestion centralisée. (iii) La gestion centralisée ne contribue pas au sentiment d'appropriation nationale du programme. (iv) Il n'y a pas de renforcement des capacités au niveau régional, ce qui serait nécessaire pour assurer la durabilité des résultats du programme.
7. Le PC devrait inclure un comité de gestion régional (CGR) qui inclurait un délégué régional du Ministère de la Culture de la Jeunesse et des Sports. La fonction de CGR devrait inclure: 1) s'assurer que les interventions du programme au niveau du gouvernement soient traduites en plans d'action au niveau régional et local; 2) le suivi et l'évaluation des activités; 3) s'assurer que les besoins et activités des bénéficiaires du groupe cible sont transmis au niveau régional et du gouvernement.
8. Les rapports de suivi du PC ont besoin d'être améliorés. Ces rapports manquent d'indicateurs mesurables. Ils ont un plan qui prête à confusion et une incohérence des données saisies. Les VNU du programme devraient également recevoir une formation supplémentaire dans le suivi et la collecte des données.

En outre comme il y a quatre programmes F: OMD dans le pays, il serait plus efficace d'avoir un format standard pour tous. L'évaluatrice recommande le format utilisé par le PC sur l'environnement car il est le plus efficace et a été développé par leur spécialiste du suivi.

9. Le programme doit comprendre le renforcement des capacités institutionnelles des agences gouvernementales et des ONG à identifier et à traiter les mécanismes passifs d'exclusion sociale.

10. Les interventions concernant le volet judiciaire devraient porter plus d'attention à l'amélioration de la capacité institutionnelle du système judiciaire pour faire appliquer les lois contre la discrimination et les lois nouvellement établies sur l'action positive.
11. Les interventions du programme de chacun des partenaires doivent toujours être mises en œuvre au même endroit dans la même communauté afin de maximiser les synergies. Lorsque chaque intervention est mise en œuvre dans un site différent, l'impact est moindre et aucune synergie ne peut être atteinte.
12. La coordination entre les partenaires du programme doit être renforcée au niveau central et au niveau du programme. Au niveau central, cela devrait inclure davantage de réunions entre les partenaires, en particulier entre les nationaux et les partenaires de l'ONU pour s'assurer que tous travaillent en vue d'atteindre les mêmes résultats. De même, au niveau local, les interventions du programme devraient être mis en œuvre et coordonnées sur les mêmes sites pour assurer la synergie.
13. La capacité institutionnelle des associations de jeunesse doit être renforcée dans la supervision des activités de formation et de microcrédit pour les jeunes, mais elles devraient également les aider à trouver un emploi.
14. Les AGR des femmes devraient recevoir les compétences et les outils nécessaires pour améliorer leur production, comme le renforcement de leurs capacités de commercialisation pour vendre des produits qui ont de la demande et un marché, et elles devraient recevoir l'équipement nécessaire, tels que des réfrigérateurs de taille appropriée et de qualité. De plus, les capacités de gestion du comité communautaire devrait être renforcées afin de s'organiser à surveiller les besoins communautaires et savoir comment transmettre cette information aux représentants officiels au niveau régional.
15. Le programme doit fournir des intrants de qualité pour assurer la durabilité des activités. Cela devrait également inclure, par exemple, l'inspection et la réparation des congélateurs, des terrains de football et les centres de jeunes.
16. Le Commissariat aux Droits de l'Homme (CDH) doit effectuer les trois études nécessaires. Le PNUD a offert l'assistance technique que le CDH a demandée et il n'est donc pas nécessaire d'accumuler davantage de retard. L'équipe de recherche devrait inclure un consultant international et deux chercheurs nationaux, un du CDH et l'autre d'une ONG pertinente.
17. Le VNU du programme dans le Brakna doit avoir un véhicule pour faciliter ses activités.

# 1. INTRODUCTION

## 1.1 Aperçu Général

En 2009, le Fonds OMD a fait don au gouvernement mauritanien de \$5, 000,000 pour un programme conjoint (PC) dans le cadre de la fenêtre thématique relative à la prévention des conflits pour la réalisation des OMD notamment au travers de la promotion des groupes marginalisés. Ce programme conjoint (PC), né d'un partenariat entre le gouvernement et l'ONU, devait être exécuté dans une période de trois ans (2009-2012). La contribution du programme s'ajoute plus particulièrement à la lutte contre la pauvreté et la faim (OMD 1), à l'introduction de l'enseignement civique et des droits de l'Homme dans les programmes scolaires et professionnels (OMD 2) et à l'implication des femmes dans le processus de concertation et de décision (OMD 3).<sup>1</sup>

Le PC vise à aider le gouvernement de la Mauritanie dans la réalisation de la cohésion sociale et de l'unité nationale, qui, comme indiqué dans son Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CLSP) et UNDAF, sont essentielles pour arriver à réduire la pauvreté.<sup>2</sup> Pourtant, ce défi est double: (i) il s'agit de surmonter les disparités socio-économiques, en particulier parmi la population rurale (47%) qui comprend 82,7% de personnes vivant sous le seuil de pauvreté; et (ii) établir la cohésion sociale entre une société hétérogène définie par une hiérarchie sociale traditionnelle dominante et les attitudes où les privilèges associés au contrôle des ressources en terres et en eau sont en corrélation avec les attributs sociaux et ethniques et les loyautés. Par conséquent, les personnes ayant les plus faibles affiliations sont marginalisées dans le tissu social. Selon le document du CSLP, les groupes qui sont les plus vulnérables sont les Harratines et les rapatriés. La marginalisation de ces groupes est caractérisée par le manque d'accès aux services de base (tels que la santé et l'éducation), un nombre limité d'emplois et de revenus ruraux et un système judiciaire trop faible pour garantir la citoyenneté et les droits de l'homme.<sup>3</sup>

En outre, l'importance de la consolidation nationale est la clé de la stabilité politique nécessaire pour que le gouvernement puisse poursuivre ses objectifs de développement et le renforcement d'une société démocratique. Le gouvernement est conscient que la marginalisation de ces groupes est une source potentielle de conflit et d'instabilité politique. Par exemple, en raison de la sécheresse actuelle que connaît le pays (depuis 2011) et la tendance à la hausse des prix des matières premières, l'accès aux ressources comme la terre et l'eau dans les zones rurales peut intensifier la concurrence pour la survie. En outre, l'incapacité de ces groupes marginalisés à se trouver un emploi, en particulier les jeunes, les rend plus susceptibles d'être recrutés par les groupes radicaux et terroristes dont l'impact dans la déstabilisation de certaines zones du pays est déjà évident.

Ainsi, le but général du PC est la consolidation de la paix par le renforcement de l'unité nationale et le dialogue. Plus particulièrement, cela comprend la prévention des risques de tensions à travers la promotion de la cohésion sociale et de la citoyenneté ainsi que le développement de politiques de répartition équitable des ressources.

---

<sup>1</sup> MDG: F. Programme de Prévention des Conflits et de Renforcement de la Cohésion Sociale en Mauritanie. 2009. p. 7.

<sup>2</sup> Ministère des Affaires Economiques et du Développement Office National de la Statistique. PROFIL DE LA PAUVRETE EN MAURITANIE – 2008. Septembre 2009.

<sup>3</sup> Les revenus ruraux et l'emploi rural comprennent essentiellement le secteur agricole et le bétail comptant respectivement pour 78% et 8% de l'emploi rural.

## 1.2 Les Objectifs d'Evaluation

Depuis que le PC a achevé sa deuxième année, le secrétariat du F-OMD complète son devoir d'évaluation de mi-parcours, comme prescrit par la «Monitoring and Evaluation Strategy and the Implementation Guidelines of the MDG-F Supported Joint Programme.» Une évaluation accélérée a été réalisée par un consultant international d'évaluation, qui comprenait une mission de terrain en Mauritanie à la mi-novembre.

Le principal objectif de l'évaluation à mi-parcours est de générer des connaissances, d'identifier des méthodes adaptées et de tirer des enseignements et recommandations qui orienteront les actions futures du programme ainsi que sa contribution aux OMD 1, 2, 3.

Plus précisément, les objectifs d'évaluation comprennent:

1. L'évaluation de la conception du programme, y compris ses cohérences internes et externes avec la stratégie nationale de développement, l'UNDAF et les OMD, et le degré d'appropriation nationale telle que définie par la Déclaration de Paris et le Plan d'action d'Accra.
2. La compréhension de la manière avec laquelle opère le PC, l'efficacité de son modèle de gestion dans la planification, la coordination, la gestion et l'exécution des ressources allouées pour sa mise en œuvre. L'analyse de cette information mettrait en évidence les facteurs de son succès et les limites entre agences dans le cadre de One UN.
3. L'identification des degrés d'efficacité du programme et de contribution aux objectifs de l'OMD 1, 2, 3 au niveau national et local.

## 1.3 Méthodologie

L'évaluation a été réalisée de façon accélérée, en s'appuyant sur une analyse systématique et rapide, afin de produire une analyse des conclusions et recommandations dans un délai d'environ trois mois.<sup>4</sup> La méthodologie d'évaluation applique les trois critères d'évaluation suivants pour évaluer la performance du PC:<sup>5</sup>

- (iv) au niveau de la conception : évaluation de la pertinence et de la cohérence du projet;
- (v) au niveau du processus : évaluation de l'efficacité ;
- (vi) au niveau des résultats : évaluation des résultats et de la durabilité.

Chaque critère d'évaluation est constitué d'un ensemble de questions, qui ont servi d'instrument d'évaluation. L'unité d'analyse est le PC, ce qui implique l'évaluation de la performance du programme dans son ensemble et comment ses activités contribuent aux résultats du PC et aux produits, et pas les activités de chaque agence de l'ONU séparément. En outre, l'évaluation est qualitative et comprend des données primaires et secondaires.

---

DG Achievement Fund. Termes de Référence Génériques Pour l'Évaluation à Mi-parcours Programmes Conjoints.

Termes de Référence Génériques pour l'Évaluation à Mi-Parcours

s Programmes Conjoints. Prévention des Conflits et Consolidation de la Paix. p. 3-6.

La première phase de l'évaluation comprenait un examen des données secondaires. Cette analyse comportait le document du programme, les rapports de suivi, les procès-verbaux du PC, des études du programme, des plans de travail, des rapports d'examen interne et des documents gouvernementaux.

La deuxième phase comprenait la collecte de données primaires, qui a eu lieu pendant la mission de la consultante en Mauritanie à la mi-novembre.<sup>6</sup> Les données primaires ont été collectées au moyen d'entrevues, de discussions de groupe et de l'observation des interventions du PC. La mission sur le terrain a commencé à Nouakchott où l'évaluatrice a fait un briefing et au Comité de Gestion du Programme (CGP), puis a mené des entrevues avec le Coordonnateur Résident des Nations Unies, les membres du Comité Directeur National (CDN) et du CGP, les ONG participantes et des consultants du programme.<sup>7</sup> Elle a choisi un échantillon de sites du programme pour visiter les zones cibles au Hodh El Gharbi et au Brakna et a eu des entretiens avec les ONG partenaires, les VNUs, le Wali du Hodh El Gharbi (Aioun) et le Hakem de Boghé (Brakna).<sup>8</sup> L'évaluatrice a ensuite visité un échantillon de villages et de communautés faisant partie du programme et a vu les interventions du programme et interviewé d'autres acteurs clés tels que les relais communautaires, les femmes parajuristes (techniciens juristes), les *mouslihs*, et a eu des discussions de groupe avec les comités de gestion communautaire et les bénéficiaires.

L'évaluation a été réalisée avec une approche participative en encourageant tous les partenaires du projet à jouer un rôle actif dans le partage de leurs expériences et de leurs points de vue sur les réalisations du PC, les contraintes et les recommandations.<sup>9</sup>

A la fin de la mission de terrain, le 2 décembre 2011, l'évaluatrice a eu un débriefing et a présenté les conclusions préliminaires de l'évaluation.

### 1.3.1 Validation de l'information

La validation des données a été réalisée par un processus de triangulation, qui comprenait la vérification des informations par recoupement des données avec diverses sources telles que les exécutants des programmes, les données secondaires et les acteurs nationaux.

En outre, l'évaluation a été menée en conformité avec les principes éthiques et les normes établies par le Groupe d'Évaluation des Nations Unies (GNUE), comme indiqué dans le mandat.

### 1.3.2 Limitations

Selon le mandat générique de l'évaluation des OMD, le calendrier de la visite de terrain pour une évaluation se situe entre 10-15 jours de travail.<sup>10</sup> Or, cette évaluation s'est vue accorder une période de temps plus courte basée sur l'hypothèse que, parce que l'évaluatrice était déjà sur place en

6. L'évaluatrice a été en Mauritanie du 13 novembre au 2 décembre pour l'évaluation de deux OMD: F programmes conjoints. Durant cette période, la durée réelle de collecte de données pour ce programme ne fut que de cinq jours.

<sup>7</sup> L'évaluatrice a eu une séance séparée avec la Coordonnatrice Résidente des Nations Unies.

<sup>8</sup> L'évaluatrice n'a pas visité Hodh El Chargui en raison de la courte durée de la visite sur le terrain et des longues distances nécessaires pour parcourir les sites du programme. Par ailleurs, la situation de la sécurité était également une préoccupation.

<sup>9</sup> Un débriefing séparé a été fait avec la Coordonnatrice Résidente le 30 novembre 2011, car elle était en déplacement le jour du débriefing.

<sup>10</sup> MDG Achievement Fund. Implementation Guidelines for MDG Achievement Fund. Juin 2009.

Mauritanie pour mener une autre évaluation OMD, il faudrait moins de temps.<sup>11</sup> Cependant cette hypothèse s'est révélée erronée et ceci a compromis le temps nécessaire pour la collecte des données. Par exemple, l'évaluatrice devait se rendre au Hodh El Gharbi pour avoir des entretiens avec les intervenants régionaux et des bénéficiaires et pour visiter les sites d'intervention du PC. Ceci a nécessité un voyage de 900 km de Nouakchott à Aioun par voie terrestre.<sup>12</sup> Par ailleurs, les voyages pour visiter les sites faisant partie du programme en partant d'Aioun variaient de 100 à 300 km. L'évaluatrice s'est ensuite rendue d'Aioun à Boghé (Brakna), ce qui a nécessité un voyage de 500 km. En conséquence, un temps important a été perdu à cause de ces longs trajets et le temps réel restant pour l'évaluation était de cinq jours.<sup>13</sup>

## 2. DESCRIPTION DU PROGRAMME CONJOINT

Selon le document du programme, le PC est basé sur une approche préventive, qui comprend plusieurs composantes. Premièrement, il implique une étude de recherche appliquant une analyse causale pour identifier les causes profondes des conflits et développer une meilleure compréhension des conflits existants et de leurs dynamiques. Sur la base de ces résultats, le programme élaborerait des stratégies de réduction des risques pour apaiser les tensions sociales dans le but de minimiser la possibilité qu'ils ne dégénèrent en crises ouvertes. Une deuxième composante inclurait des propositions visant à renforcer les mécanismes existants au niveau local en tandem avec la création de nouveaux mécanismes de règlement des conflits existants. Un objectif sous-jacent de cette composante est de faciliter l'accès des groupes vulnérables à des recours juridiques et à la justice. Dans le même temps le but d'un tel mécanisme serait également d'aider le système judiciaire à gagner leur confiance en allégeant les frustrations liées à des sentiments d'inégalité. Par conséquent, ces mécanismes incluent le renforcement des capacités des acteurs juridiques traditionnels locaux (*mouslihs*) dans les zones cibles et l'introduction de femmes parajuristes formées pour faciliter l'accès à la justice et résoudre les conflits locaux. Ces mécanismes peuvent contribuer de manière significative à l'atténuation des tensions et des conflits sociaux.

Une troisième composante que le PC propose est d'approfondir le dialogue sur l'accès équitable et le contrôle des ressources par les femmes et les hommes pour développer des formes de répartition plus équitables et encourager une gestion des ressources plus responsable. Le but de ce dialogue est de renforcer le consensus national sur les questions de développement. Les élus et les acteurs de la société civile seront mobilisés pour jouer un rôle actif dans ce contexte.<sup>14</sup>

Un autre engagement est d'affirmer la règle de droit et de promouvoir une culture démocratique par la promotion de la participation populaire. Cette composante comprend deux approches. La première consiste à changer les comportements en suppléant les allégeances ethniques et tribales par des responsabilités de citoyens. Le programme identifie les jeunes comme un groupe cible important et vise à attirer leur attention et à les toucher à travers le plaidoyer et l'éducation civique, les activités scolaires dans les villages cibles et des échanges culturels qui pourraient unir les jeunes de différentes origines et communautés. Par le biais de ces échanges entre les jeunes, des valeurs telles que la

---

<sup>11</sup> La gestion de l'évaluation dans les F : OMD: le bureau du Secrétariat à New York avait pris la décision.

<sup>12</sup> Il n'y a pas de vols vers ces destinations.

<sup>13</sup> Ces enjeux n'ont pas été pris en considération.

<sup>14</sup> Le document du programme ne spécifie pas à travers quelles activités cette composante sera mise en œuvre. p.10



tolérance et le brassage culturel peuvent être renforcés. La deuxième approche consiste à améliorer les moyens de subsistance des groupes marginalisés. Le PC reconnaît que, sans alléger les contraintes économiques de ces groupes, la stabilité politique et une culture démocratique ne peuvent pas être atteints. Le programme, donc, se propose de consacrer une partie importante de son budget pour financer des activités génératrices de revenus, de manière à augmenter les ressources de ces groupes en leur offrant la chance de s'engager dans des activités productives. Le revenu supplémentaire qui proviendrait de ces activités devrait également aider les bénéficiaires à améliorer leur nutrition et l'accès à l'éducation et à la santé.

## 2.1 Stratégie de mise en œuvre

Le PC a deux stratégies de mise en œuvre avec deux horizons temporels:

- A court terme, il s'agit d'améliorer l'accès aux ressources et les conditions de vie des groupes vulnérables. Il vise à renforcer leur capacité à mieux se prendre en charge, au travers de micro crédit pour financer des activités génératrices de revenus au profit des femmes chefs de famille et des coopératives. Les revenus de ces activités aideront les populations à accroître leur accès à l'éducation et à la santé.
- A long terme, le programme vise à changer les mentalités afin de renforcer l'appropriation des droits par les bénéficiaires et de créer les conditions d'un développement de la culture démocratique. Ce changement constitue l'assise de la stabilité politique et sociale nécessaire à l'amélioration des conditions de vie des populations les plus pauvres.

À la fin du programme en 2012, on attend deux résultats principaux avec des 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.

- 1.4 Les causes des conflits et les droits des populations sont mieux connus.
- 1.5 Des mécanismes nationaux inclusifs de prévention, de dénonciation et de règlement sont mis en place.
- 1.6 Les conditions de vie des populations victimes de discriminations dans les zones cibles sont améliorées.

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

- 2.5 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.
- 2.6 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.
- 2.7 Les jeunes et les femmes connaissent les causes des conflits et adoptent des attitudes pour la promotion de la paix et la citoyenneté au sein de leurs structures et communautés.
- 2.8 Les acteurs et les populations sont sensibilisés et jouent un rôle actif dans la prévention des conflits.

### 2.2.1 Les Partenaires

Le PC est composé d'un partenariat entre quatre agences des Nations Unies (PNUD, UNFPA, UNICEF et ONUDC) et les institutions nationales suivantes : le Commissariat aux Droits de l'Homme, à l'Action Humanitaire et aux Relations avec la Société Civile, la Commission Nationale des Droits de l'Homme, le Ministère de la Justice, le Ministère de la Culture, de la Jeunesse et des Sports, le Ministère des Affaires Economiques et du Développement, le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, le Ministère des Affaires Sociales, de l'Enfance et de la Famille. Au niveau régional, le programme dépend des services déconcentrés de l'Etat, des VNU et des ONG qui assurent le suivi quotidien des plans d'action annuels.

### 2.2.2 Les Bénéficiaires

Il y a deux bénéficiaires principaux de ce programme: les anciens esclaves et les réfugiés rapatriés du Sénégal. Ces deux populations sont considérées en grande majorité extrêmement pauvres, sans ou avec peu d'accès aux infrastructures de base (écoles, santé, eau potable). Ce problème est une des grandes causes potentielles de conflits politiques dans le pays. Cependant, afin d'éviter les frustrations susceptibles de créer des tensions au sein des populations locales, le programme prend aussi en considération d'autres communautés vulnérables, comme celles des femmes et des jeunes.

- **Les anciens esclaves**: Ils habitent dans toutes les régions du pays. Il y a peu d'études récentes sur le sujet. Les dernières estimations datant de 1977 présentent une majorité d'arabophones, appelés Harratine, qui peuplent les villages adwaba. La taille des adwaba est très variable, allant de dizaines à quelques centaines d'habitants, avec une structure de population singulière, caractérisée par un taux de masculinité très faible, en raison de l'exode de la main d'œuvre vers les centres urbains. Cette population est concentrée dans les zones méridionales.

Le programme cible la zone de Lehdada, située au sud des wilayas du Hodh El Gharbi et du Hodh El Chargui, où l'esclavagisme est encore pratiqué. Le programme vise environ 8 000 bénéficiaires directs et 32 000 indirects (membres de leurs familles), soit un total de 40 000 personnes. Ces personnes représentent en conséquence 15 % des 280 000 descendants d'anciens esclaves du sud des deux wilayas.<sup>15</sup>

Le programme fournit des activités de sensibilisation pour le développement de la citoyenneté et de vulgarisation du droit. Ils reçoivent de l'aide juridique et aussi le financement d'activités génératrices de revenus, afin d'accroître leurs capacités économiques et sociales pour améliorer leurs conditions de vie (*alimentation, éducation, santé*). En croisant les conclusions avec l'expérience des institutions nationales en la matière, ainsi qu'avec les préférences exprimées par les populations bénéficiaires, une étude permettra, de définir la liste des activités susceptibles d'être financées, telles que la restauration, le petit commerce, la boucherie, la couture, la teinture, l'artisanat, etc.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Le document du programme ne spécifie pas à travers quelles activités cette composante sera mise en œuvre p.12

<sup>16</sup> Ibid.

**Les rapatriés:** On estime que 8000 personnes ont été rapatriées du Sénégal à la suite de la crise de 1989 et qu'elles vivent entre les wilayas du Brakna (65%) et le Trarza (35%) sur une douzaine de sites. A ce jour 20 484 personnes ont regagné la Mauritanie.<sup>17</sup>

Il y a aujourd'hui 118 sites de rapatriés répartis dans 5 wilayas: Trarza, Brakna, Gorgol, Guidimagha et Assaba. Les wilayas du Trarza et du Brakna renfermant les plus grands nombres de rapatriés, le PC a choisi d'y intervenir dans 10 sites.<sup>18</sup> Au Brakna, il s'agit des sites de Hamdallaye, Sénékouna, Indou Idi, Mourtougol, Beylane. Au niveau de la wilaya du Trarza, les communes de Rosso Lycée, Rabbani/Rghaywatt, Thiambène, Djoly, et Gourel Moussa. Cette région est l'une des zones les plus sujettes aux conflits liés à la propriété foncière et à l'accès à l'eau, en raison de son étendue territoriale et de son large potentiel irrigable.

Le programme vise à toucher environ 2 000 bénéficiaires directs, ainsi que leurs familles qui seront des bénéficiaires indirects, soit plus de 1/6ème des 12 000 réfugiés, dont le retour est en cours. Les familles ciblées bénéficieront d'activités de sensibilisation et de renforcement des capacités, ainsi que du financement de microprojets générateurs de revenus.

Dans le souci de ne pas générer de frustrations qui pourraient créer des tensions au sein des populations locales, le programme ne devra pas bénéficier uniquement aux anciens esclaves et aux réfugiés, mais à leur environnement global, y inclus les autres groupes vulnérables, qui eux non plus n'ont pas accès aux ressources et services de base. Au sein des groupes vulnérables, le programme conjoint cible particulièrement les femmes et les jeunes :

- Les femmes sont doublement discriminées, du fait de leur appartenance aux groupes vulnérables et du fait de leur condition de femmes. Il est important de noter qu'elles sont des acteurs clés dans les processus de prévention/gestion des conflits et de réconciliation.<sup>19</sup> Par ailleurs, elles représentent une forte proportion des groupes ciblés.
- Les jeunes sont les premières victimes de la détérioration du système éducatif et du manque de perspective d'emploi. Ils seront aussi des acteurs clés de par leur importance démographique et de par leur capacité d'évolution aux mentalités pacifistes favorables aux résolutions de conflits.

### 3. LES CONSTATS

#### 3.1 Au Niveau de la Conception

Le programme est conceptualisé en vue de surmonter les défis que sont la pauvreté, l'inégalité sociale et l'unité nationale, auxquels deux groupes marginalisés, les Harratines et les rapatriés, sont actuellement confrontés. Bien que le pays entier souffre de pauvreté et d'insécurité alimentaire, en particulier dans les zones rurales, ces deux groupes se distinguent par leur marginalisation

---

<sup>17</sup> ANAIR. janvier 2012.

<sup>18</sup> Au Trarza : Rosso Lycée, Rabbani/Rghaywatt, Thiambène, Djoly, Gourel Moussa. Brakna :Hamdallaye, Sénékouna, Indou Idi, Mourtougol, Beylane.

<sup>19</sup> Les femmes représentent 60 à 65% des habitants des *adwaba* et 80% des rapatriés, en incluant les enfants.

accentuée le manque d'accès aux services de base, précisément en matière d'éducation et de santé. Selon le CSLP et l'UNDAF, l'inégalité sociale que les Harratines et les rapatriés subissent empêche le pays d'atteindre deux objectifs fondamentaux: i) à court terme, empêcher le pays de se désintégrer en conflit en raison de la menace croissante de l'insécurité alimentaire qui devrait empirer avec la sécheresse actuelle, et, ii) à long terme, atteindre l'objectif de réduire la pauvreté.<sup>20</sup> Par conséquent, l'élaboration de politiques qui permettraient une répartition égale des ressources et la mise en place de mécanismes instaurant un dialogue social contribueraient à la cohésion sociale.

Les agences des Nations Unies et les partenaires nationaux au niveau central (gouvernementaux et non gouvernementaux) ont participé à la conception du PC. Il n'y a pas eu de participation au niveau régional ou au niveau des bénéficiaires. En évaluant la conception du PC l'évaluatrice a examiné la pertinence et la cohérence au niveau national/niveau macro UNDAF (2009-2010), et, au niveau micro, sa pertinence par rapport aux besoins et aux intérêts de la population, c'est-à-dire les groupes cibles que sont les Harratines et les rapatriés.<sup>21</sup>

Les résultats de l'UNDAF sont:

1. D'ici à 2011, la situation **économique et sociale** de la Mauritanie s'est améliorée à travers le renforcement de la bonne gouvernance, de la démocratie et de l'Etat de droit.
2. D'ici à 2011, **l'accès des pauvres et vulnérables à des emplois et revenus décents s'est amélioré** sur la base d'une croissance inclusive et non discriminatoire.

Ces résultats de l'UNDAF sont solidement ancrés sur les priorités nationales du CSLP, et ont été choisis en fonction des avantages comparatifs du Système des Nations Unies.

Les résultats que l'on attend du PC :<sup>22</sup>

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

Lorsqu'on compare les résultats du PC et ceux de l'UNDAF, on constate que le programme ne complète pas les résultats de l'UNDAF.

Une comparaison entre les résultats du PC et ceux de l'UNDAF montre un certain décalage. Par exemple, pour l'UNDAF, chaque résultat, dans un contexte de croissance de bonne gouvernance, d'inclusion active et non discriminatoire et de protection des groupes vulnérables est accompagné de l'amélioration du développement économique et social et de l'accès à des revenus décents. Autrement dit, ce sont des pré-requis. De plus, la responsabilité de la création de cet environnement repose sur le

---

<sup>20</sup> Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté. Volume II: Plan D'Action 2011-2015. p. 12

<sup>21</sup> Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement 2010. Nouakchott, juillet 2008. p. 4. L'évaluation prend en considération les résultats de l'UNDAF (2009-2010), comme c'était le document utilisé au moment de la conception du PC.

<sup>22</sup> MDG: F Programme de Prévention des Conflits et de Renforcement de la Cohésion Sociale en Mauritanie. 2009.

gouvernement. Pour le PC, par contre, les résultats attendus ne reposent pas sur ces pré-requis, plutôt ils comprennent une approche intellectuelle mettant l'accent sur la promotion des connaissances et la sensibilisation sur les droits et la citoyenneté comme moyen d'atteindre la cohésion sociale et la prévention des conflits.

Ainsi, les résultats que l'on attend du PC ne sont pas tout à fait conformes à l'UNDAF et au CSLP : En effet, le PC ne prévoit pas la promotion de l'accès équitable aux services de base et l'amélioration des moyens de subsistance des gens pour arriver à une inclusion active et à une croissance non discriminatoire, qui sont fondamentales pour l'intégration des groupes sociaux marginalisés et pour l'établissement d'une société démocratique.

Au niveau micro, l'évaluation évalue la pertinence de la conception du PC pour les groupes cibles (les bénéficiaires), c'est-à-dire les Harratines et les rapatriés, y compris les femmes et les jeunes. La participation des bénéficiaires dans la conception n'a pas été sollicitée. Le PC a cependant mené une étude sur les groupes cibles (M. Ould Cheikh, 2010), qui met en évidence des informations importantes sur leur situation et leurs besoins. Par exemple:<sup>23</sup> la marginalisation des Harratines est illustrée notamment par un fort taux d'analphabétisme, une grande pauvreté et des moyens de production très inappropriés (terres, élevage et accès à l'eau). Leur détresse a été mise en évidence lors de la terrible sécheresse de 1970, qui a causé un exode rural sans précédent et déclenché leur propre conscience de leur condition et existence prédestinée.<sup>24</sup> C'est dans ce contexte qu'en 1980 une loi abolissant l'esclavage a été adoptée suivie par une loi sur la réforme agraire. Comme Ould Cheikh (2010) l'explique: «Certes, ces deux lois n'ont pas été suivies de mesures concrètes et, par conséquent, n'ont eu aucun effet.»<sup>25</sup> En 2007, le gouvernement en place a également fait des efforts pour protéger ce groupe en adoptant une loi criminalisant l'esclavage, accompagnée par des mesures de soutien pour l'émancipation des Harratines, par des moyens de mise en œuvre de projets sociaux tels que la lutte contre la pauvreté, les services de base dans les «adwabas», un meilleur accès aux routes construites, l'action positive, etc. Pourtant, malgré l'existence de ce système juridique, l'obstacle majeur reste son application et l'adoption d'une politique volontariste (services de base, projets sociaux) en faveur de ces groupes.<sup>26</sup>

A la suite d'entretiens avec les représentants d'ONG, dont un entretien avec le représentant de l'ONG SOS- Escalves, des groupes de discussion et en se basant sur ses propres observations sur le terrain, l'évaluatrice constate la confirmation que la marginalisation des Harratines continue d'être soulignée par leur manque d'accès aux services de base et aux moyens de subsistance productifs. Par exemple, dans la zone cible de Hodh El Gharbi, ils représentent une partie importante de la population qui souffre de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition des enfants.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Mohamed Vall Ould Cheikh. Etude de Faisabilité d'un Service Civique en Mauritanie. Décembre 2010. Rapport Final, p.4.

<sup>24</sup> En 1980, une ONG a été fondée pour représenter les Harratines (Mouvement El Horr). Cette ONG continue d'exister, mais son nom a changé et est maintenant SOS.

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> En raison de l'extrême pauvreté des Harratines dans le Hodh El Gharbi, ils sont inclus comme bénéficiaires du programme conjoint F : OMD sur la sécurité alimentaire des enfants et la nutrition.

Les rapatriés sont principalement des Mauritaniens noirs africains pour la plupart appartenant au groupe des Haalpuareens. Les événements politiques de 1989 entre la Mauritanie et le Sénégal, comprenant des affrontements ethniques, ont entraîné l'expulsion de milliers de ces citoyens et ils ont débarqué dans des camps de réfugiés de fortune du HCR au Sénégal et Mali. Les événements de 1989 sont décrits par Ould Cheikh comme une tragédie humaine qui a laissé de profondes blessures qui ne peuvent guérir qu'avec la réintégration véritable de ces personnes et leur reprise de confiance en leur gouvernement.<sup>28</sup>

Depuis 2007, le gouvernement a fait des efforts pour organiser leur rapatriement avec l'aide du HCR. Plus de 20 000 sont revenus et ont été installés par le gouvernement dans les sites dans Brakna, Trarza, Gorgol, Assaba et du Guidimagha. Ces sites sont situés dans des zones très retirées, sans routes carrossables pour les atteindre, dépourvus du moindre service de base en particulier la santé et n'offrent aucune perspective d'emploi. Ceux qui sont rentrés ont également constaté que leurs biens (leurs maisons et leurs terres ancestrales) ont été volés ou accaparés par d'autres communautés, ce qui est une source de discorde entre eux et ces colons. Le gouvernement a créé un organisme spécial, l'Agence Nationale d'Appui et d'Insertion des Réfugiés pour l'Intégration des Rapatriés (ANAIR), pour superviser les affaires des rapatriés. Pourtant, malgré des efforts importants de la part de l'ANAIR, les rapatriés continuent à vivre dans des conditions précaires, ce qui inclut l'extrême pauvreté, le manque de services de base (tels que, l'eau, la terre, l'électricité, la santé et une éducation de qualité) et la situation exclut la perspective de trouver un moyen de subsistance productif.<sup>29</sup>

Lors de l'évaluation, un autre problème majeur mis en évidence est la difficulté à laquelle se heurtent les rapatriés dans l'obtention de leurs documents de citoyenneté. Non seulement est-ce fondamental pour leur sentiment de réintégration, mais aussi, sans ces documents, ils ne peuvent pas postuler pour un emploi ou s'inscrire dans une formation. Leurs enfants pendant un certain temps ont également été incapables de s'inscrire à l'école sans ces documents jusqu'à ce que récemment le HCR résolve ce problème

Les Femmes: La discrimination des femmes est double: elles sont marginalisées parce qu'elles appartiennent à ces groupes sociaux (Harratines et rapatriés), et à cause de l'inégalité entre les genres dans leurs propres communautés. Par exemple, le manque de services de base en particulier en matière de santé transparait dans le taux élevé de mortalité maternelle (686 pour 100 000 naissances en 2007), ce qui est parmi les plus élevés dans cette partie de l'Afrique. Au sein de leurs propres communautés, cette discrimination est liée à des coutumes traditionnelles qui les privent de tout droit de décision, de se protéger contre le mariage à un âge précoce, la violence, l'abus, le divorce ou la négligence. Un handicap majeur chez la plupart de ces femmes est qu'elles sont analphabètes et ne savent pas qu'elles ont des droits.

Les jeunes représentent une partie importante de la population. 40,80% de la population a entre 10 et 30 ans. La jeunesse est très variée (homme ou femme, urbaine ou rurale, diplômée ou non diplômée, illettrée, handicapée ou chômeur). En 2000, il a été estimé que 72,4% des chômeurs étaient âgés de

---

<sup>28</sup> Cheikh. p.12

<sup>29</sup> Ibid. Leur expulsion signifiait la perte de leur emploi et d'autres moyens de subsistance tels que leurs terres et leur bétail.

moins de 30 ans.<sup>30</sup> La jeunesse dans le pays est également confrontée à de nouveaux défis tels que le sida, l'immigration, l'utilisation illégale de drogue, le fanatisme, la violence et le terrorisme.<sup>31</sup>

Ainsi, les besoins de chacun de ces groupes sont principalement le manque de services de base et le manque de revenus pour une vie décente, ce qui crée le fossé entre eux et le reste de la société, favorisant donc leur marginalisation. En outre, l'évaluation a constaté que leur frustration est essentiellement dirigée contre le gouvernement (en particulier chez les rapatriés), qu'ils considèrent comme responsables de leur marginalisation. Il en découle des conflits avec leurs communautés voisines, lesquels résultent de cette frustration et du fait qu'ils sont en concurrence avec les communautés voisines pour les ressources (surtout les pâturages et l'eau).

En outre, une analyse des risques et l'étude menée sur des conflits potentiels par des agences des Nations Unies avec la participation de partenaires nationaux ont identifié plusieurs variables d'instabilité telles que, la faiblesse de la primauté du droit et de la cohésion sociale, et les menaces de terrorisme. Par ailleurs, la faiblesse de l'économie et les graves pénuries auxquelles le pays est confronté et qui affectent l'accès limité aux ressources naturelles (terres arables, eau, pâturages) menacent de devenir une source majeure de conflits sociaux dans la compétition pour la survie. Ces variables, par conséquent, indiquent deux facteurs interdépendants dans le traitement de la cohésion sociale et la prévention des conflits: (1) les institutions représentatives (institutionnelles); (2) l'accès à un moyen de subsistance (conjoncturel). Pourtant, la conception du PC ne tient pas compte de ces constatations, il se concentre plutôt sur la promotion de la cohésion sociale et la prévention des conflits surtout au niveau communautaire, alors que, l'amélioration des moyens de subsistance des groupes marginalisés est incluse dans le domaine étroit de activités génératrices de revenus (AGR) pour les femmes.

Enfin, selon le document du programme, la conception du programme est basée sur un modèle d'analyse causale se concentrant sur la relation entre la prévention des conflits et la cohésion sociale. L'hypothèse est que la prévention des conflits conduirait à la cohésion sociale.

L'évaluation a toutefois constaté que ce modèle causal est incomplet car il ne fait pas apparaître de relation de cause à effet, car il n'explique pas les facteurs et les causes de la marginalisation des Harratines et des rapatriés, ni par conséquent, les effets (Diagramme 1). Le document du PC, par exemple, stipule que:

« Dans ce cadre, il paraît essentiel de mieux connaître la situation et les potentiels de conflits existants, en approfondissant la recherche sur les enjeux et dynamiques de conflit et les points de rupture. Sur cette base, des stratégies de réduction des risques pourront être élaborées, intégrant la lutte contre les discriminations et les inégalités. Cette approche devrait aider à maîtriser les tensions sociales et éviter qu'elles évoluent en crises ouvertes. »<sup>32</sup>

Le modèle de conception du PC reflète plutôt une hypothèse de corrélation entre la cohésion sociale et la prévention des conflits. Autrement dit, une augmentation de la cohésion sociale conduirait à une augmentation de la prévention des conflits. En outre, le terme "conflit" est large, ce qui peut inclure des conflits au niveau national et / ou au niveau local. Le programme ne précise pas sa définition,

---

<sup>30</sup> The National Youth Policy. 2009.

<sup>31</sup> Ould Cheikh P. 11

<sup>32</sup> MDG: F. Programme de Prévention des Conflits et de Renforcement de la Cohésion Sociale en Mauritanie. 2009. p. 10. Le PC n'a pas réalisé cette étude.

mais pourtant il attribue des interventions dans la prévention des conflits au niveau communautaire qui sont supposés produire des résultats au niveau national.

L'évaluation estime que ce modèle de causalité ignore le problème principal indiqué par le CSLP et l'UNDAF, à savoir la marginalisation des Harratines et des rapatriés, qui est une cause de l'inégalité sociale qui les touche. En se fondant sur cette déclaration, la relation de causalité se situe alors entre l'accès aux services de base et l'égalité sociale.

### Diagramme 1



## **3.2 Au Niveau du Processus**

Le lancement officiel du PC était en août 2009. Pourtant la plus grande partie de la première année a été utilisée pour la mise en place de la structure de l'organisation et établir des partenariats entre les agences des Nations Unies et les partenaires nationaux. C'était une tâche assez difficile en raison de la nouveauté de ce processus pour toutes les parties prenantes.

### 3.2.1 Modèle de Gestion

La structure opérationnelle du programme est basée sur un système centralisé, qui comprend une approche de haut en bas dans la gestion du PC et dans la mise en œuvre des interventions. La structure organisationnelle du PC inclut ce qui suit:

Au niveau central / national :

**La Coordonnatrice Résidente des Nations Unies (CR)** est chargée de superviser la conception du PC, pour faciliter la collaboration entre les agences participantes des Nations Unies et s'assurer que le programme se déroule conformément au plan et que les résultats attendus soient obtenus.

Pour assurer un juste équilibre entre les activités dans le PC, le CR a mis en place deux comités:



**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:<sup>33</sup>

- (i) Représentant du Gouvernement mauritanien (Coprésident), le Ministre des Affaires Economiques et du Développement (MAED) ;
- (ii) Représentant des Nations Unies (Coprésident) : Coordonnateur résident ;
  
- (iii) Représentant du Gouvernement espagnol: Coordonnateur général de l'Agence espagnole de Coopération Internationale et de Développement (AECID) ou son remplaçant.

Le CDN se réunit deux fois par an et plus sur demande de l'un de ses membres. Ses décisions sont prises par consensus. Les responsabilités du CDN incluent:

- approuver le document du programme conjoint avant sa soumission au Fonds;
- valider les termes de références du CGP;
- approuver l'orientation stratégique de la mise en œuvre du programme à l'intérieur du cadre de gestion autorisé par le Comité directeur du Fonds pour les OMD;
- approuver les modalités de gestion et de coordination;
- approuver les plans de travail et budgets annuels et apporter les ajustements nécessaires pour atteindre les résultats escomptés;
- revoir le rapport consolidé du programme conjoint soumis par l'agent administratif et fournir des commentaires stratégiques et décisions qui seront communiqués aux agences participantes ;
- suggérer des actions correctives en cas de problèmes stratégiques ou de mise en œuvre;
- créer des synergies et rechercher des accords sur des programmes et projets;
- approuver le plan de communication et d'information publique préparé par le CGP.

**Le Comité de Gestion du Programme (CGP):** La coordination opérationnelle du programme conjoint est la responsabilité du CGP. Ce comité est co-présidé par le Directeur des Droits de l'Homme, à l'Action Humanitaire et aux Relations avec la Société Civile (CDHAHRSC) qui est le Directeur National du Programme et la Représentante Résidente adjointe/Programmes du PNUD. Le PNUD est désigné comme agence chef de file du programme et le Commissariat aux Droits de l'Homme est le partenaire national principal de mise en œuvre. Le CGP se réunit chaque trimestre et selon le besoin. Sous la supervision du Comité Directeur National, le CGP a pour responsabilités de:

- élaborer les termes de références du CGP;
- assurer la coordination opérationnelle du programme conjoint ;
- assurer la gestion des ressources du programme pour réaliser les résultats et produits définis dans le programme ;
- assurer la conformité des activités du programme avec les priorités stratégiques approuvées dans le cadre de l'UNDAF ;
- établir des situations de référence (*baseline*) pour en permettre l'évaluation et le suivi;

---

<sup>33</sup> MDGF. p 23

- définir des mécanismes adéquats de préparation des rapports du programme ;
- s'assurer de la concordance des plans de travail, des budgets, des rapports et autres documents et de la correction des déséquilibres budgétaires éventuels;
- apporter un appui technique et substantiel à la mise en œuvre des activités prévues dans le plan de travail annuel;
- formuler des recommandations au Coordonnateur Résident pour les réaffectations et les révisions budgétaires et lui fournir les conseils adéquats en cas de besoin;
- faire face aux problèmes de gestion et d'exécution;
- identifier les leçons apprises;
- établir des plans de communication et d'information du public.

Pour assurer la coordination et la synergie, un coordonnateur du programme (CP) est recruté pour travailler étroitement avec les points focaux des agences des Nations Unies et les partenaires nationaux (ministères sectoriels, société civile, secteur privé) et soutenir les activités aux niveaux national et local.

Les responsabilités du **Coordinateur du Programme (CP)** comprennent:

- assurer la coordination des activités de PC en liaison étroite avec tous les acteurs concernés;
- mettre en place un système de communication fonctionnel entre les parties prenantes;
- coordonner la production des rapports requis comme les plans de travail annuels, le plan de mise en œuvre et les rapports de suivi.

Au moment de l'évaluation il y a un coordonnateur du programme (CP) suppléant car le CP a quitté son poste.<sup>34</sup>

Au niveau régional, le PC n'inclut pas de comité représentatif, mais est plutôt mis en œuvre au niveau communautaire sous la direction des groupes de la société civile (associations de jeunes), des ONG et des VNU (Volontaires des Nations Unies).

Au niveau communautaire:

**Les Volontaires des Nations Unis (VNU):** Les VNU sont responsables supervise l'exécution des activités du PC dans les zones cibles. Il y a cinq VNU travaillant pour le PC. Un VNU qui couvre le Brakna et le Trarza, deux au Hodh El Gharbi et deux au Hodh El Chargui. Leurs responsabilités comprennent la mise en place des comités de gestion communautaire, leur fournir un soutien, assurer la mise en œuvre harmonieuse des activités et surveiller les activités mises en œuvre. Les VNU rendent compte de leurs activités au CGP, et le CGP leur envoie les plans de travail du PC. Le PC a fourni des véhicules aux VNU pour leur permettre de visiter les communautés cibles, dont certaines sont dispersées dans des endroits reculés et pas faciles à atteindre car il n'y a pas de routes construites. Depuis près d'un an, le VNU de Boghé, qui couvre le Brakna et le Trarza est sans véhicule parce qu'il a été endommagé dans un accident. Au moment de l'évaluation, il était encore sans véhicule, par conséquent, il faisait moins de visites auprès des communautés.

---

<sup>34</sup> Le CP suppléant a.i. est également le coordonnateur pour les quatre programmes du F-OMD en Mauritanie.

**La société civile:** Plusieurs groupes de la société civile (associations de jeunes) dans des zones cibles. Ils sont responsables de la formation de relais communautaires et des femmes leaders dans les communautés. Ces groupes étaient déjà impliqués dans la sensibilisation de la jeunesse à la citoyenneté et aux droits de l'homme avant le début du PC. Le PC leur a fourni une formation pour améliorer leurs capacités dans cette activité. **Comités de gestion communautaires:** Les zones cibles ne gèrent pas toutes les activités de la même façon. Par exemple, dans le Brakna et le Trarza où les rapatriés se trouvent, il y a un VNU qui a aidé les collectivités à établir un comité de gestion communautaire. Ces comités sont composés d'un certain nombre d'hommes et de femmes, d'un ou deux techniciens juridiques, des relais communautaires et des femmes leaders.

Dans la plupart des sites cibles que l'évaluatrice a visités dans le Brakna, les techniciens juristes sont des jeunes femmes qui ont été nommées par le VNU, en se basant sur leur niveau d'éducation, mais la sélection finale est faite par la communauté.

Au Hodh El Gharbi et Hodh El Chargui, où sont concentrés les Harratines, la gestion du programme diffère. Les communautés ont un relais communautaire, un technicien juriste et des femmes leaders, mais pas de comité de gestion. Les activités de gestion sont la responsabilité des ONG partenaires et / ou des groupes de la société civile avec l'aide du relais communautaire, dans chaque communauté.

### 3.2.2 Efficacité

Le PC a été officiellement lancé en août 2009. Lors de sa première année de mise en œuvre, le programme a subi quelques retards en raison de l'instabilité politique dans le Hodh El Chargui, et le temps de mettre en place les structures organisationnelles et de gestion du PC.<sup>35</sup> Depuis lors, dans l'ensemble, les interventions ont été mises en œuvre dans les temps.

La coordination est un attribut important dans l'évaluation de l'efficacité du PC. Ceci comprend la coordination entre les différents partenaires et les différentes composantes du programme aux niveaux central et local. L'évaluation, cependant, a constaté que L'évaluation, cependant, a constaté qu'il n'y avait pas de coordination entre les activités parce que le PC ne dispose pas de mécanismes efficaces pour faciliter la coordination.. Par exemple, le CP est situé dans le complexe des Nations Unies à Nouakchott et n'est donc pas en contact avec les activités au jour le jour au niveau local et n'assure pas la coordination entre le niveau local et le niveau central. Il est vrai que ceci n'est pas pratique à cause des longues distances entre Nouakchott et les zones cibles. En outre, le programme n'a pas de comité au niveau régional ou du district (*moughataa*), ce qui crée également un vide dans la chaîne de commandement. Inversement, au niveau central, n'il y a aussi pas de coordination entre les différentes agences des Nations Unies et les partenaires nationaux. Travailler comme programme conjoint n'a pas été un concept facile à adapter par tous les partenaires. Le CP est chargé de faciliter et d'assurer cette coordination avec tous les acteurs pertinents (CDN, CGP, GT UNDAF, Agences).<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> MDG: F Secretariat, New York.

<sup>36</sup> PRODOC, p. 12

Par conséquent, il y a une communication minimale et peu d'informations circulent sur le fonctionnement du PC au cours de la période qui reste à venir.<sup>37</sup>

La coordination est également une fonction importante de la synergie, et pourtant à cause de cette faiblesse de la coordination, il y a peu de synergie dans le PC. Dans certains sites cibles où il y a d'autres programmes conjoints F: OMD, il existe une synergie entre ces programmes. Par exemple, dans des sites où il y a le PC « *Accélération de la Lutte contre la Faim et la malnutrition des enfants du Sud est mauritanien* », les bénéficiaires sont en mesure de profiter des activités de ce programme telles que l'accès à des banques alimentaires (SAVS), avoir leurs enfants examinés pour détecter une malnutrition ou avoir accès à la sensibilisation en matière de nutrition et d'hygiène; il y a aussi un comité de gestion communautaire pour les deux programmes. Les activités des deux programmes se complètent mutuellement au service de ces bénéficiaires dont les communautés ne disposent pas de services de base. Dans un autre site, par exemple où il y a le PC de l'environnement, les bénéficiaires sont en mesure d'en tirer profit en ayant accès à l'eau, ce qui leur permet d'améliorer leur sécurité alimentaire et / ou de participer à des activités génératrices de revenus. Pourtant, dans tous ces cas, la synergie entre ces programmes est une coïncidence plutôt qu'orchestrée, ce qui illustre l'occasion perdue de développer des synergies au sein du programme et avec d'autres programmes conjoints.<sup>38</sup>

Dans l'ensemble, l'évaluation a constaté que le PC a plusieurs facteurs qui affectent son efficacité, notamment:

- L'approche centralisée du programme de haut en bas implique des décisions prises au niveau central (le CGP) sans aucune concertation ou participation au niveau communautaire. Comme il n'y a pas de mécanismes de rétroaction efficaces (de bas en haut) à partir du niveau communautaire pour le CGP, l'avis des bénéficiaires n'est pas pris en considération.
- L'approche de gestion centralisée n'est pas non plus adaptée au contexte géographique et politique du pays. Par exemple, il y a de très grandes distances entre le niveau central (où le CGP et le CP sont situés) et les sites où les activités du PC sont développées. Bien que le CDG et le CP effectuent des visites occasionnelles sur des sites du programme dans le Hodh El Gharbi, ils ne sont pas en mesure de visiter le Hodh El Chargui pour des raisons de sécurité. Par conséquent, les décisions du programme sont faites au centre, sans beaucoup d'informations sur la situation sur le terrain, ou sans la participation des partenaires régionaux nationaux. En outre, le gouvernement est décentralisé et donc l'approche de gestion centralisée du programme n'est pas alignée avec la structure gouvernementale.
- La coordination du programme est faible au niveau central et au niveau communautaire. Au niveau central, il y a peu de coordination entre les agences de l'ONU et encore moins entre elles et leurs partenaires nationaux. Lors de l'évaluation la plupart des partenaires nationaux

---

<sup>37</sup> MDG : F Rapport de Suivi Créneau thématique Préventions des conflits et Consolidation de la Paix. Période du rapport : juillet – décembre 2011.

<sup>38</sup> La Coordonnatrice Résidente a assigné une unité de coordination et a désigné un CP international pour superviser la coordination des quatre programmes conjoints et promouvoir la synergie entre eux. Pourtant, comme mentionné précédemment, il y a confusion concernant les fonctions de ce CP et dans sa relation avec les CP des autres programmes. Par conséquent, l'effort n'a pas beaucoup été fait pour promouvoir la synergie. Le poste de Coordinateur International a été créé sur demande du MAED et approuvé par l'Equipe Pays. Ce poste est pourvu depuis le 7 novembre 2009.

ont exprimé qu'il existe une communication insuffisante entre eux et leurs partenaires de l'ONU et qu'ils ne savent pas ce que font les autres partenaires dans leurs composantes.

- Même si les plans de travail sont formulés par les partenaires conjointement, il n'y a aucune coordination entre les interventions. Par exemple, le programme VNU reçoit le plan de travail, qui mentionne les interventions de chaque agence de l'ONU indépendamment les unes des autres. Le manque de coordination des activités sur le terrain est également illustré par le fait que les bénéficiaires font référence aux différentes interventions comme des projets distincts de chaque agence de l'ONU plutôt que comme un programme F-OMD.
- Le rôle du CP est vague et ceci affecte la coordination et la synergie dans le programme. Lors de l'évaluation il y avait un CP suppléant car le CP précédent avait quitté le poste. Selon le programme, le CP est chargé de superviser la coordination entre tous les partenaires et entre le niveau central et local, et pourtant, la plupart de ses responsabilités semblaient être d'ordre administratif. Plusieurs partenaires nationaux ne savaient même pas qu'il y avait un CP suppléant. Par conséquent, le programme a besoin de revoir les termes de référence pour le CP quand il finalise la nomination du nouveau CP afin de s'assurer qu'il / elle prenne un rôle plus actif dans la supervision et le renforcement des activités de coordination.
- Un programme de gestion qui est centralisé diminue les possibilités de pleine participation des parties prenantes nationales et des bénéficiaires, par conséquent, ceci amoindrit le sentiment d'appropriation nationale du programme.

### 3.2.3 Monitoring

Le suivi des interventions du programme est sous la responsabilité des VNU du programme dans les différentes zones cibles. Le CP prépare le rapport de suivi biannuel.<sup>39</sup> Pourtant, ces rapports sont source de confusion car difficiles à suivre et incohérents. Un problème fondamental est que le PC a des résultats généraux et des produits qui n'ont pas d'indicateurs mesurables, mais comprennent à la place les activités exercées. Par conséquent, il est difficile de mesurer les progrès du PC. En outre, la numérotation des produits du PC a été modifiée de leur format d'origine dans le document du programme. Il est donc difficile de suivre quels produits correspondent à quels résultats.

En outre, selon le document du programme, le PC devait mener une étude de base, et pourtant, cela n'a pas été mis en œuvre. L'évaluatrice a interviewé le CP par intérim, qui a quelques bonnes idées sur la façon dont les rapports de suivi peuvent être améliorés. En outre, comme il y a quatre programmes conjoints F: OMD en Mauritanie, il serait souhaitable d'avoir un format standard de suivi. L'évaluatrice a interviewé le Chargé de Suivi Évaluation du PC F-OMD de l'Environnement et a examiné leur système de suivi. Ils ont mis en place un système de surveillance très complet, qui comprend des données classées par activités de programme selon le sexe, la communauté, le district, etc. Le système de suivi du PC de l'Environnement est un bon modèle à suivre.

## 3. 3 Au niveau des Résultats

---

<sup>39</sup> Au moment de l'évaluation, les rapports de suivi ont été préparés par l'Equipe du PC

Les résultats que l'on attend du PC reflètent des objectifs nationaux et ne sont pas réalisables dans le calendrier du programme. De plus, ils ne comprennent pas d'indicateurs mesurables. Les produits de ces résultats ont le même problème, la plupart d'entre eux ne peuvent pas être mesurés, ce qui se reflète dans les rapports de suivi du PC. En conséquence, le CP a modifié les rapports de ses produits en combinant certains d'entre eux sous une seule rubrique. Par conséquent, les rapports de suivi ne suivent pas le document du programme. Dans la présentation des résultats l'évaluatrice a eu à suivre le format des produits en fonction des rapports de suivi.

Les résultats que l'on attend du programme conjoint sont les suivants:

**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.

Les produits attendus de ces résultats sont les suivants:

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

**Produit 2 :** « Des mécanismes accessibles de prévention et de résolution des conflits au niveau local sont mis en place, » ses activités relatives au volet « 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. »

**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. »

**Produit 4 :** « Les acteurs et les populations sont sensibilisés, formés et jouent un rôle actif dans la prévention des conflits. » ses activités relatives au volet « Formation des élus, de la société civile et des administrations locales en préventions et gestion des conflits. »

Les conclusions de l'évaluation sont les suivantes:

**Produit 1 :** *Les bénéficiaires ont accès à des mécanismes concourant à la réduction des inégalités et à la lutte contre les discriminations. Les activités suivantes, relatives au volet « Amélioration des conditions de vie des populations victimes de discriminations dans les zones cibles »:*

- Création de 140 AGR, profitant à près de 2320 femmes;
- 47 infrastructures communautaires, dont construction de 15 marchés communautaires pour abriter les AGR, ainsi que des abris à moulin;
- Aménagement de 4 terrains de football et fourniture d'équipements sportifs.

Les activités génératrices de revenus pour les femmes et la construction d'un marché contribuent à rassembler les femmes (Haratine ou rapatriées) avec d'autres femmes des communautés voisines. En outre, la stratégie du programme d'inclure les femmes des communautés voisines dans les activités du programme a été efficace dans le développement de relations, car elles travaillent maintenant ensemble à la mise en place de coopératives et à la gestion du marché construit pour elles par le programme. Par exemple, dans un village cible dans le Brakna, qui comprend une communauté de rapatriés et une autre de la communauté d'accueil, une femme de chaque communauté est jumelée pour gérer le marché. Il est important de mentionner que ces deux communautés ne parlent pas la même langue; les Maures parlent *hassanya* et les rapatriés parlent le pular ou le wolof. Ces femmes ont planifié cela intentionnellement afin d'apprendre la langue de l'autre et pour apprendre à se connaître. Au cours des discussions de groupe, ces femmes ont dit à l'évaluatrice que maintenant elles et leurs familles se fréquentent socialement. D'un autre côté, dans certains villages cibles à proximité d'un grand marché, le marché du programme n'a pas été efficace parce que les femmes préfèrent aller à ces marchés, car il est plus rentable de vendre leurs produits là-bas.

En ce qui concerne ce que les femmes font du revenu de leur AGR, le montant est très faible et la plupart du temps consacré à l'achat de nourriture pour leur famille, ce qui est également important. Dans nombre de cas c'est l'unique revenu de la famille parce que les maris sont au chômage. Par conséquent, cela ne leur permet pas d'avoir accès aux services de base (par exemple, la santé, l'éducation et l'eau) ou d'améliorer leur subsistance de façon significative. En outre, le manque de services de base continue d'être une contrainte majeure notamment en ce qui concerne les soins de santé. Par exemple, dans de nombreux villages cibles, si une personne a besoin de soins immédiats pour la santé, on ne peut pas toujours trouver de transport et lorsqu'on en trouve, c'est une dépense importante et cela implique des déplacements sur des terrains difficiles pendant au moins deux heures. Plusieurs femmes ont exprimé que de ne pas avoir accès aux services de santé est une affaire sérieuse en particulier pour les femmes enceintes qui ont des complications à l'accouchement. Dans la plupart des cas, quand elles atteignent une clinique, il est trop tard. Dans un autre village cible du programme, les rapatriés se sont également plaints sur l'éducation de mauvaise qualité que les enfants recevaient, comme dans une école où l'enseignant a été absent pendant environ cinq mois de l'année scolaire.

La qualité des intrants du programme est également un sujet de préoccupation car elle affecte la pérennité des interventions. Par exemple, le programme a fourni aux femmes des congélateurs pour leur AGR qui consiste à vendre de la glace et des produits congelés. Mais ces congélateurs sont trop petits. Les femmes se sont plaintes que ces congélateurs étaient inefficaces pour répondre à la demande de leurs activités commerciales. Dans un site, le congélateur était cassé depuis plusieurs mois, par conséquent, elles ont dû mettre fin à la vente de produits congelés, qui était pourtant un élément rentable en raison du climat chaud dans ces régions. La réparation du congélateur est une question compliquée car elle consiste à trouver un réparateur d'une grande ville prêt à faire un long voyage, ce qui est une opération coûteuse.

Le programme a aussi construit dans les sites cibles des centres pour la jeunesse et des terrains de football. L'objectif de ces nouvelles installations est de favoriser la cohésion sociale entre les jeunes de différentes communautés à travers des activités de sensibilisation et des événements. Les centres pour la jeunesse sont essentiellement des hangars en parpaings avec un toit en zinc et un intérieur inachevé. Dans un site visité par l'évaluatrice, le toit était déjà endommagé par les

vents forts. Dans un autre site, les jeunes se sont plaints qu'ils ont reçu 14 chaises pour leur centre alors qu'ils sont plus de 100 jeunes. Les terrains de football ont également des défauts. L'évaluatrice a visité deux sites qui avaient deux des quatre terrains de football. Ces terrains de football n'ont pas été clôturés et par conséquent les voitures et les animaux passent à travers. Un terrain était recouvert de crottes de bétail et il était difficile pour les jeunes de continuer à l'utiliser. Les bénéficiaires se sont plaints que le programme aurait dû inspecter la qualité de ces entrées à la fin des travaux.

Le terrain de football amène de temps en temps les jeunes des différentes communautés à se réunir. Mais, l'on peut se demander si c'était intéressant d'investir dans cette activité vue l'environnement climatique hostile de cette région. Par exemple, pendant au moins neuf mois de l'année les températures dans cette région dépassent les 38 degrés C, ce qui n'est pas propice pour jouer au football. En ce qui concerne les centres de jeunesse, les jeunes ont expliqué qu'ils auraient pu être aménagés et disposer d'installations de divertissement, comme un grand écran de télévision pour regarder des matchs de football. Au lieu de cela, ces centres sont vides et sont utilisés seulement une ou deux fois par an quand il y a un festival pour la jeunesse et / ou une manifestation de sensibilisation. Ces centres sont rarement utilisés pour d'autres activités communautaires.

En groupe de discussion avec des jeunes hommes rapatriés bénéficiaires du programme, ils ont exprimé qu'ils sont conscients de leurs droits de citoyens mais que les activités du programme ne répondent pas à leur besoin le plus urgent, à savoir, l'emploi. Ces jeunes sont très frustrés et en colère d'avoir été pris au piège dans ces endroits isolés, où ils sont oisifs et pauvres. Les jeunes Harratines, qui souffrent également de peu d'éducation et du chômage, peuvent migrer vers la ville à la recherche de petits boulots (ou vers un autre pays de manière illégale). Les rapatriés, eux, n'ont pas ce choix car ils n'ont pas de documents de citoyenneté c.-à-d., ils ne peuvent pas postuler pour un emploi dans leur propre pays sans ces documents. Si une attention immédiate n'est pas accordée à la nécessité de l'emploi des jeunes, ils pourraient devenir une proie facile pour les factions de l'instabilité. Le programme devrait envisager d'inclure une composante de microcrédit avec formation pour des activités génératrices de revenus.

En conclusion, ces activités sont trop petites pour répondre à la forte demande de ces communautés et ne peuvent donc contribuer de manière significative au résultat 1 ou à ses produits. Pour vraiment renforcer la cohésion sociale, le PC a besoin de placer des mécanismes au niveau national pour assurer l'intégration de ces groupes, socialement et économiquement. Bien qu'il soit important d'inclure des mécanismes au niveau communautaire, ils doivent correspondre aux besoins sociaux et économiques de ces groupes marginalisés et être adaptés à leur environnement. Par conséquent, sans cet effort national, les sentiments de discrimination prévaudront.

**Produit 2:** *«Des mécanismes accessibles de prévention et de résolution des conflits au niveau local*

*sont mis en place, » les activités suivantes, relatives au volet « 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. »*



Les activités mises en place pour ce produit sont complémentaires et peuvent être classées de la façon suivante; (i) la sensibilisation sur la prévention des conflits et les droits de l'homme; (ii) le renforcement des capacités des femmes; (iii) les mécanismes de résolution des conflits.

(i) Sensibilisation à la prévention des conflits et aux droits de l'homme: Le PC a mis en place dans les communautés cibles plusieurs mécanismes de sensibilisation à la prévention des conflits et aux droits de l'homme, tels que les femmes leaders, les leaders communautaires et les relais communautaires (RC). Les femmes leaders sont responsables de la sensibilisation dans les communautés et sont membres du comité de gestion communautaire. Les RC sont responsables en matière de sensibilisation dans un village et englobent plusieurs communautés. Il y a habituellement deux RC par village. Le programme a fourni des manuels aux RC, ce qui est utile à titre de référence. Cependant, ces communautés ne sont pas toujours très proches géographiquement les unes des autres. Par conséquent, les RC doivent marcher sur de longues distances pour se rendre dans certaines communautés, ce qui n'est pas une tâche facile car le terrain est difficile et le climat très chaud. Certains RC ont expliqué que cela affecte leur motivation dans ce service.

Des hommes et des femmes participent aux réunions de sensibilisation et sont réceptifs à l'information fournie par le RC. Mais, le programme n'a aucun moyen de mesurer la façon dont l'information sur la prévention des conflits est appliquée ni de mesurer son efficacité. En ce qui concerne l'information fournie sur les droits de l'homme, il n'est pas clair comment ces groupes (Harratines et rapatriés) peuvent appliquer cette information tout en étant dans leurs communautés. Le programme n'a aucun mécanisme de suivi tels que des plateformes de dialogue afin que ces groupes puissent discuter de leurs droits à un niveau supérieur en dehors de leur communauté.

(ii) Renforcement des capacités des femmes: Le PC a mis l'accent sur le renforcement des capacités des femmes en leur fournissant des activités génératrices de revenus, un marché, etc., et sur l'amélioration de leur statut social dans la communauté en prenant des mesures telles qu'en leur assignant des rôles importants de dirigeants, de parajuristes, de RC et de membres des comités de gestion communautaires (CMC). Le rôle des femmes dans la famille et dans la communauté a été renforcé par leur participation dans le PC. Ceci a été observé dans les groupes de discussion avec les hommes et les femmes des sites cibles, au cours desquels les femmes bénéficiaires ont participé avec assurance aux discussions.

L'évaluation a trouvé que les femmes obtiennent du pouvoir, et c'est dans le cadre du produit: « Le dialogue sur l'accès équitable des femmes et des hommes aux ressources et sur la prise de décision dans les zones cibles est approfondi. »

L'évaluation a constaté que la préoccupation majeure des femmes bénéficiaires n'a rien à voir avec la concurrence avec les hommes pour les ressources. Les hommes aussi bien que les femmes n'ont pas un accès équitable aux ressources. Au cours des réunions des groupes de discussion les femmes bénéficiaires ont dit et répété à l'évaluatrice qu'elles et leurs familles souffrent d'un manque de services de base et de sécurité alimentaire. Elles sont beaucoup plus préoccupées par l'accès à la santé, l'eau et une éducation de qualité pour leurs enfants. Les personnes des deux groupes cibles (Harratines et rapatriés) vivent en dessous du seuil de pauvreté. Beaucoup d'hommes Harratines sont des travailleurs migrants qui ont du mal à joindre les deux bouts et la plupart des rapatriés sont au chômage et soucieux de trouver n'importe quel moyen pour assurer la subsistance de leurs familles.

Par conséquent, la question de l'accès équitable et du contrôle des ressources n'est pas une question de genre du tout, c'est plutôt un problème national qui exige une attention immédiate. En d'autres termes, dans le contexte des Harratines et des rapatriés le produit n'est pas pertinent.

(iii) Les mécanismes de résolution des conflits: Ces mécanismes sont principalement représentés par les rôles des mouslihs et des parajuristes. Lors de l'évaluation, le programme avait terminé plusieurs activités qui visaient à améliorer l'expertise juridique de différents acteurs en matière de droits de l'homme. Le programme a également formé des parajuristes pour servir leurs communautés dans la résolution des conflits, et a organisé des ateliers pour les mouslihs afin d'améliorer leur compréhension des droits de l'homme et des lois contre l'esclavage.<sup>40</sup> La principale innovation du programme est l'introduction des parajuristes en tant que nouveaux acteurs judiciaires dans les communautés pour résoudre les conflits. La plupart des parajuristes sont des jeunes femmes instruites (la plupart du temps elles ont fait des études secondaires). Les parajuristes sont sélectionnés par le VNU du programme et approuvés par leur communauté. Selon les entretiens avec certains juristes, la majorité des questions dont ils traitent portent sur des différends familiaux ou conjugaux. Elles traitent rarement de conflits plus sérieux tels que ceux portant sur les droits fonciers et l'eau ou des cas de discrimination. Les différends qui ne peuvent être résolus par un parajuriste sont amenés devant le mouslih.

Les mouslihs représentent le système judiciaire traditionnel, bien qu'ils soient intégrés dans le ministère de la Justice (MJ) depuis les années 1980. Traditionnellement, les mouslihs sont le plus souvent issus des classes supérieures de la hiérarchie sociale traditionnelle, qu'ils soient éduqués ou non. Lorsque le Ministère de la Justice a incorporé les mouslihs dans le système juridique officiel, il a été débattu de savoir si la réussite scolaire devait servir de critère pour ce poste ministériel officiel, et il a été décidé que non. Les mouslihs arbitrent souvent les conflits concernant les terres et l'eau. Cependant, il est douteux qu'un Haratine aille consulter un mouslih au sujet d'un litige de discrimination car les mouslihs sont considérés comme partiels en raison de leurs liens avec la structure traditionnelle. Par conséquent, inclure les mouslihs dans le programme peut être controversé car cela renforce les structures sociales traditionnelles qui sont une cause de discrimination à l'égard des Harratines. Bien que le PC ait animé quelques ateliers visant à modifier les traditions et les pratiques sociales de longue date des mouslihs, les Harratines interrogés n'étaient pas convaincus qu'un changement significatif était susceptible de se produire. Cela aurait été plus efficace si le programme avait considéré recruter des acteurs judiciaires et des défenseurs plus instruits et plus expérimentés.

Par conséquent, les mécanismes mis en place par le PC au niveau communautaire sont de petits pas mais pas suffisants pour protéger les groupes vulnérables contre la discrimination et la marginalisation. Comme mentionné dans le CSLP et l'UNDAF, c'est la faible capacité des institutions judiciaires qui a été un obstacle dans sa capacité à prendre des mesures efficaces contre la discrimination et à renforcer la cohésion sociale.<sup>41</sup> Ainsi, ce qui est nécessaire sont des interventions visant à renforcer la capacité institutionnelle du système judiciaire aux niveaux national, régional et local ainsi que parmi les groupes travaillant sur les droits de l'homme et parmi la société civile, et

---

<sup>40</sup> UNODC. Strengthening Conflict Prevention Capacities and the Rule of Law in Mauritania.

<sup>41</sup> Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté. Volume II: Plan D'Action 2011-2015. pgs. 47- 49. Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement, UNDAF 2009-2010. pgs. 10-12.

l'accent doit être mis sur la mise en œuvre des lois de discrimination positive pour garantir l'inclusion sociale des groupes vulnérables.

**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. » Les activités réalisées ont permis :

- La vulgarisation des études sur le Service National Civique et sur les préjugés sociaux, les discriminations et la promotion de la citoyenneté.
- Les activités ont été mises en œuvre en étroite collaboration avec le MCJS et le Ministère de la Communication et des Relations avec le Parlement, le Ministère de l'Éducation Nationale et les organisations de la société civile. Ces activités ont touché environ 300 000 personnes (élèves, chef religieux, jeunes en dehors de l'école, femmes, etc.).
- La sensibilisation de larges couches de la population : 25 000 personnes connaissent des notions de citoyenneté, de droits de la Paix grâce à la caravane organisée dans les régions du Trarza (Rosso), du Brakna (Aleg) et dans les Hodh (Nema et Ain Farba). Ces mêmes personnes ont intégré la dimension prévention du VIH-SIDA et du paludisme.
- La participation de 5000 jeunes à des concerts musicaux pour la promotion des droits humains la culture de la Paix et la prévention du VIH-SIDA au Brakna et Gorgol.
- La formation au profit de la société civile : 50 jeunes issus du réseau national des jeunes ont été formés en technique de la vie associative et sont à même de soutenir les activités des jeunes dans toutes les régions.
- La redynamisation des réseaux de jeunesse : les instances de 54 Réseaux sont renouvelées et 702 nouveaux sont élus et formés en vie associative dans 54 départementales ; 225 jeunes outillés en notions de citoyenneté et de prévention du VIH-SIDA ont assaini 180 écoles et ont amené 79 201 élèves à acquérir de bonnes notions d'hygiène et de respect des symboles de l'Etat ; des élèves du club scolaire, secondaire d'Aioun ont développé des capacités en matière de droits humains auprès de 300 élèves dont 120 filles. Enfin 550 leaders communautaires formés sur la prévention du VIH-SIDA et aux notions essentielles des droits humains et permis ont à 37 000 personnes (Brakna, Gorgol, Nouakchott, Hodhs, Trarza) d'être mieux informées sur ces questions.
- Des échanges d'expériences : 4000 personnes dont 40% filles ont bénéficié des activités de la semaine culturelle régionale des jeunes organisée à Boghé.

Le PC a mené de nombreuses activités pour ce produit, aux niveaux national et communautaire. Dans une société hétérogène comme la Mauritanie, il est très important que la sensibilisation sur les droits de la citoyenneté soit menée tout particulièrement au niveau national. Vu le nombre de participants mentionnés dans les rapports de suivi, les activités telles que les festivals de musique et les événements culturels et sportifs sont efficaces pour attirer les jeunes et les éduquer sur ces sujets. Au niveau communautaire, la sensibilisation des groupes cibles et des communautés environnantes à travers des activités sur les droits de la paix et de la citoyenneté est également important, et pourtant, la question relative aux causes de conflit est une question plus compliquée. Le PC n'a pas mis en œuvre d'étude pour savoir quelles sont les causes des conflits. La plupart des conflits entre les groupes cibles et les communautés avoisinantes sont provoqués par des différends sur la terre, l'eau et les pâturages pour le bétail, ce dont le PC ne traite pas.

**Produit 4** : « Les acteurs et les populations sont sensibilisés, formés et jouent un rôle actif dans la prévention des conflits. » ses activités relatives au volet « Formation des élus, de la société civile et des administrations locales en préventions et gestion des conflits. »

- 280 élus locaux ainsi que 140 femmes leaders et 140 facilitateurs hommes ont bénéficié de formations sur la prévention.
- Le PC a cofinancé l'atelier de mise en œuvre des recommandations du rapporteur spécial des Nations Unies sur les formes contemporaines de l'esclavage.
- Le PC a contribué également au renforcement des capacités de la Commission Nationale des Droits de L'Homme et a financé la Semaine de la Citoyenneté organisée par l'Espace Culturel Diédi Tabara Camara de Nouakchott.

### **3.4. Synergie**

L'évaluatrice a observé lors de ses visites des sites du programme qu'il y a une synergie entre les interventions du programme et / ou des projets de développement externes dans le même site sans que cela soit prévu par le PC. Par exemple, lorsque toutes les interventions du programme sont réalisées dans la même communauté, la synergie se développe automatiquement. Une fois que les activités sont mises en œuvre séparément dans différentes communautés la synergie est perdue. De même, dans certaines communautés où il y a d'autres interventions de développement externes (par exemple, World Vision, GTZ, ou un autre programme commun du F-OMD ou ANAIR), il y a aussi une synergie entre ces projets sans que cela ait été prévu. Ceci peut être expliqué par le fait que parce que ces communautés pauvres n'ont pratiquement accès à aucun service, deux activités de développement ensemble se renforcent mutuellement. Par exemple, ceci était évident à Senakouna (région du Brakna) où le PC dispose d'une AGR des femmes, qui comprend la croissance et la vente de petits produits agricoles, et le projet de l'Environnement de l'eau du F-OMD. Avoir accès à l'eau renforce les activités de ces femmes. En outre, parce que la communauté cible a accès à l'eau, cela atténue les tensions avec la communauté voisine. En effet, la tension est souvent due à la compétition pour les ressources en eau. Un autre exemple est Legrare, qui bénéficie d'un programme commun de prévention des conflits et d'un programme commun de sécurité alimentaire et nutrition des enfants. La synergie entre ces deux programmes est le résultat d'activités complémentaires et du fait qu'ils ont les mêmes ONG, les mêmes relais communautaires et le même Comité de gestion communautaire.

Ces exemples nous démontrent que la synergie est possible même sans aucune planification de la part du PC. Par contre, on pourrait bien se demander combien plus efficace serait cette synergie si le PC en planifiait la mise en œuvre.

### **3.5 Appropriation**

Le PC est important pour le gouvernement. Le PC lui sert un peu de vitrine pour montrer ses efforts envers l'intégration des Harratine et des rapatriés. Pourtant, il y a réellement absence d'un fort sentiment d'appropriation du programme entre les partenaires gouvernementaux. Au cours des entretiens, beaucoup d'entre eux ont indiqué qu'ils considéraient que leur rôle se limitait à agir en tant que partenaires de mise en œuvre. Ils ont également exprimé leur conviction que le programme a un trop grand nombre de partenaires des Nations Unies, ce qui sape leur sens du leadership. Pourtant, l'évaluation a également trouvé que les partenaires nationaux ne semblent pas avoir une bonne compréhension du but d'un programme conjoint; cette conclusion est encore renforcée par la faible coordination et une communication limitée. D'autres résultats concernant l'appropriation par les partenaires gouvernementaux comprennent les points suivants :

- Les partenaires des Nations Unies encouragent leurs partenaires nationaux à prendre le leadership dans certaines interventions, mais cette initiative a produit des résultats mitigés. Par exemple, le Commissariat aux droits de l'homme était responsable de la conduite de trois études au cours de la première année du programme; ces études ont été demandées par le gouvernement de manière à lui fournir les informations dont il avait besoin pour formuler une stratégie nationale de lutte contre la discrimination. Pour l'instant, aucune de ces études n'a été menée. En outre, selon le document du programme une de ces études était destinée à identifier les causes des conflits concernant les groupes vulnérables; cette étude aurait fortement contribué à l'amélioration de la conception du programme, qui est basée sur un modèle causal et cela aurait également contribué à l'amélioration des interventions correspondantes. Pour expliquer ce retard le Commissariat aux droits de l'Homme a indiqué qu'il n'avait pas la capacité technique de mener ces études et, par conséquent qu'il avait besoin de l'assistance technique de ses partenaires des Nations Unies. Depuis lors, le PNUD lui a offert une assistance technique.

A l'inverse, le Ministère de la Culture et de la Jeunesse et des Sports a été très actif à prendre les devants dans la mise en œuvre des campagnes et festivals pour les jeunes sur la citoyenneté, les droits de l'homme et l'éducation sur le SIDA, aux niveaux national, régional et communautaire. Il travaille également en étroite collaboration avec l'UNICEF. Ensemble ils ont mené une étude sur des préjugés sociaux, la discrimination et la citoyenneté pendant le début de la mise en œuvre du programme, ce qui a apporté une contribution positive à l'amélioration de leur composante dans le PC.<sup>42</sup> En se fondant sur les résultats de cette étude, l'UNICEF et le Ministère ont décidé de modifier leur composante, qui était limitée à l'intention des jeunes au niveau communautaire, afin de l'élargir pour qu'elle puisse être mise en œuvre à l'échelle nationale. En outre, le Ministère coordonne bien ses activités avec ses bureaux régionaux et locaux dans les zones cibles. En conclusion, l'implication continue du Ministère et les initiatives qu'il a prises dans l'exécution des activités contribuent de manière significative à son sens de l'appropriation des programmes. Indubitablement ses capacités se sont renforcées dans le processus et il y a une forte indication qu'il sera en mesure de maintenir ces activités après l'achèvement du programme.

---

<sup>42</sup> DevStat Consult. Etude CAP sur les Préjugés sociaux, les Discriminations et la Citoyenneté. Mars 2011.

- Comme le programme est principalement mis en œuvre au niveau communautaire, la participation des partenaires nationaux au niveau central est limitée aux réunions trimestrielles. Par ailleurs, le programme n'inclut pas le renforcement des capacités des institutions nationales dans des activités telles que l'élaboration de politiques et stratégies visant à promouvoir l'égalité sociale et la cohésion sociale. Ce type d'activités encourage un sentiment d'appartenance en particulier dans la préparation des partenaires pour soutenir les activités du programme par leurs propres moyens après sa fin officielle.
- Une question importante soulignée au cours de l'évaluation est que le sujet des Harratines et des rapatriés est extrêmement sensible; chaque groupe soulève des questions différentes. Par conséquent, il est peut être plus utile si les partenaires des Nations Unies continuent à diriger ce programme jusqu'à ce que les partenaires gouvernementaux soient mieux équipés pour faire face à ce sujet.

Au niveau communautaire, il était important d'évaluer si les ONG avaient un sentiment d'appartenance dans le programme, car ce sont des acteurs majeurs dans le processus de mise en place. Les résultats sont que dans l'ensemble ils n'ont pas de sentiment d'appartenance et qu'ils considèrent qu'ils sont de simples exécutants, vu que le PC sollicite rarement leur participation dans le processus de prise de décision.

Les bénéficiaires sont des participants enthousiastes, et pourtant il y a un sentiment modéré d'appartenance. Par exemple, ils ont le sentiment de s'approprier les comités de gestion communautaires. L'introduction de ces comités, qui comprennent une forte représentation de femmes, a changé la dynamique dans les communautés cibles en mobilisant la communauté à travailler ensemble. Pourtant, leur manque de participation dans le processus décisionnel, en particulier celui impliquant le choix des activités sélectionnées pour leurs communautés, affecte aussi leur sentiment d'appartenance. Ils ont le fort désir d'être entendus, mais il n'y a aucune plateforme pour leur permettre de s'exprimer.

### **3.6 La Pérennité**

Les activités de sensibilisation (festivals pour la jeunesse, activités de campagne sur la citoyenneté et les droits de l'homme, la prévention des conflits, le SIDA, l'hygiène, etc.) menées au niveau national sont durables. Le MCJS a la capacité de poursuivre ces activités et elles sont également inscrites dans le cadre de la nouvelle Stratégie de la Jeunesse (2011) du Ministère. Au niveau communautaire, la durabilité de l'information obtenue grâce aux activités de sensibilisation (citoyenneté et droits de l'homme, prévention des conflits, etc.) va dépendre de deux critères: la rétention de cette information et le changement des comportements. Lors de groupes de discussion avec un échantillon de bénéficiaires (les femmes, les jeunes et les hommes), il a été déclaré que cette information est facile à retenir, ce qui répond au premier critère. Par contre, pour le dernier critère impliquant le comportement changeant, ceci est plus difficile à mesurer et au-delà de la capacité du PC. En outre, une question fondamentale qui doit être abordée est de savoir comment cette information sera traitée et contribuera aux objectifs -- la prévention des conflits et la cohésion sociale. Cela dépendra pour beaucoup de la situation économique, climatique et politique. Si la situation de ces groupes cibles continue de se détériorer, cette information (et la fonction des relais communautaires), se révélera ne

pas être pertinente puisque le PC n'a pas abordé les causes des conflits tels que le manque de développement économique et social.

Les activités des parajuristes, des femmes leaders et du CGC sont également durables, car elles ne nécessitent pas de ressources financières pour fonctionner et elles ont contribué à la réorganisation des rôles sociaux et à la dynamique de la communauté, ce que les bénéficiaires trouvent bénéfique.

Les activités des ONG participantes (associations de jeunes) dans la sensibilisation de la jeunesse dans la communauté sont elles aussi durables. Ces associations réalisaient déjà ces activités avant la mise en place du PC mais le PC a contribué à renforcer leur capacité en leur fournissant une formation supplémentaire pour améliorer leurs techniques de sensibilisation.

D'autres interventions telles que les AGR des femmes peuvent être durables mais ont encore besoin de développer davantage leurs capacités au cours de l'échéancier de la suite du programme.

#### **4. CONCLUSION**

Le gouvernement mauritanien considère que le PC est une contribution importante à ses efforts de conciliation nationale dans le but de parvenir à une réduction de la pauvreté. Le PC est tout aussi important pour les groupes cibles, les Harratines et les rapatriés, qui vivent dans une pauvreté extrême et considèrent le PC comme vital pour leur inclusion sociale.

La conception du PC, cependant, ne coïncide pas complètement tout à fait avec les cadres du CSLP et de l'UNDAF en mettant l'accent sur la conciliation nationale sans y inclure le développement économique et social. Ces facteurs énoncés dans les deux documents (CSLP et l'UNDAF) sont interdépendants et ne peuvent pas être accomplis l'un sans l'autre. En outre, selon le document du PC, la conception était également basée sur un modèle causal, ce qui nécessitait une étude visant à identifier les causes des conflits qui pourraient être utilisés pour trouver des solutions qui préemptent ces conflits avant qu'ils ne se transforment en crises. Pourtant, le PC n'a pas donné suite à cette proposition.

Au niveau du processus, le PC comprend un modèle de gestion centralisée. Cela inclut le CGP au niveau national, la formulation d'activités et de plans de travail, qui sont ensuite confiés aux VNU et aux ONG pour les mettre en œuvre au niveau communautaire. Les partenaires gouvernementaux régionaux ne sont pas inclus dans ce processus et les exécutants et les bénéficiaires ne participent que rarement. En outre, ce modèle de gestion centralisée n'est pas aligné sur la structure décentralisée du gouvernement.

Les interventions du programme se concentrent sur la cohésion sociale et la prévention des conflits. Le PC considère également les femmes et les jeunes comme des acteurs clés du changement et donc la majorité des activités sont dirigés vers eux. Par exemple, les activités relatives à la cohésion sociale mettent l'accent sur la sensibilisation sur les questions du SIDA et de l'hygiène (pour les jeunes). Le CP a également formé des parajuristes et a continué à utiliser les mouslihs traditionnels pour la résolution des conflits. En outre, le PC vise à améliorer les moyens de subsistance de ces groupes cibles en impliquant les femmes dans les AGR.

Les conclusions de l'évaluation montrent que le problème central des interventions du PC tient du fait que le but prescrit était d'atteindre la prévention des conflits et la cohésion sociale, sans identifier les causes des conflits en premier lieu. A cela s'ajoute le fait que les interventions ont été mises en œuvre au niveau communautaire sans grande concertation avec ses bénéficiaires. En conséquence, la plupart des activités ne représentent pas les besoins et les priorités des bénéficiaires. En outre, le PC suppose que l'impact de ces interventions au niveau communautaire se traduirait par la création d'une société démocratique. Le document du programme suggère le dialogue, mais ce n'est pas non plus inclus. « *Le programme cherchera, également, à approfondir le dialogue sur l'accès aux ressources, en vue de définir des formes de distribution plus équitable et de gestion responsable des ressources et, ainsi, de calmer les tensions sociales. Ces dialogues permettront de consolider le consensus national sur les enjeux de développement, pour en faciliter l'appropriation par l'ensemble de la population.* »<sup>43</sup> Pourtant, il est difficile de savoir comment cela peut être réalisé sans mettre en place des mécanismes qui relient les politiques nationales et communautaires entre elles. De même, les interventions judiciaires sont concentrées au niveau communautaire, sans soulever les problèmes de la discrimination dans le contexte national.

#### 4.1 Les Enseignements

Il y a des leçons à tirer de l'expérience du PC. Ces leçons pourraient être reproduites dans ses activités restantes et pourraient également être appliquées aux autres programmes conjoints F: OMD dans le pays. Cela vaudrait aussi la peine de les considérer dans le cadre des efforts de développement dans d'autres pays. Ces enseignements sont visibles au niveau de la conception et au niveau du processus du PC.

##### Au niveau de la conception

- Il est essentiel d'avoir une compréhension en profondeur du problème et des questions que le programme vise à aborder. Ainsi la conception du programme est dans une meilleure position pour répondre plus précisément aux besoins en fournissant des interventions appropriées. Cela peut être mieux réalisé par la réalisation d'études préalables à la phase de conception.
- Les effets/produits doivent être spécifiques, réalisables au sein de l'échéancier du programme spécifié et disposer d'indicateurs pour mesurer leurs progrès. De même, les stratégies du programme doivent être pragmatiques et refléter une relation entre les résultats et les interventions.
- La participation des bénéficiaires dans la conception du programme est importante pour s'assurer que le programme répond à leurs besoins. De manière tout aussi importante cela plante les graines du sentiment d'appropriation dès le début du programme.
- Comme il est indispensable d'avoir une synergie pendant l'application du PC, une stratégie définissant la façon dont elle peut être réalisée devrait être incluse au niveau de la conception. Par la suite, pendant son déroulement, le PC devrait continuer à poursuivre le développement de synergies

---

<sup>43</sup> PRODOC, p. 10



en coordonnant avec les autres programmes ou projets de développement, nationaux ou internationaux, qui travaillent dans les mêmes zones cibles.

- La qualité des apports d'un programme affecte la qualité des résultats et leur durabilité. Cela devrait également inclure, par exemple, l'inspection et la réparation des congélateurs, des terrains de football et les centres de jeunes.

#### Au niveau du processus

- Le modèle de gestion d'un programme doit être aligné avec la structure du gouvernement. Le modèle de gestion centralisée du PC est inefficace pour les raisons suivantes: (i) les acteurs gouvernementaux aux niveaux régional et local ne sont pas amenés à participer; par conséquent, le PC ne contribue pas à renforcer leurs capacités. Cette approche influe également sur le sens de l'appropriation et la pérennité du programme, car ce sont ces groupes qui auront besoin d'avoir la capacité de continuer à soutenir le programme après son achèvement. (ii) La Mauritanie est un pays très vaste et par conséquent les agences des Nations Unies et les partenaires gouvernementaux au niveau central n'ont pas une approche pratique et une expérience du vécu de la mise en œuvre du programme, et pourtant, ils prennent toutes les décisions.
- L'absence d'un CP efficace accentue le problème de manque de coordination. Le CP joue un rôle important en assurant la coordination et la synergie dans le programme. Le CP devrait prendre l'initiative d'organiser des réunions entre les partenaires du PC pour discuter des activités de coordination et des stratégies pour atteindre une synergie. Sans cela, la coordination et la synergie ne peuvent être assurées car les partenaires du PC sont préoccupés par d'autres responsabilités professionnelles.
- Parce que le pays a un très vaste territoire, le CP serait plus efficace s'il était localisé au niveau régional pour être plus proche des sites de mise en œuvre. Cela lui permettrait de superviser la mise en œuvre et la coordination des activités et veiller à ce qu'il y ait une synergie. En outre, comme il ya trois F: OMD dans les mêmes zones cibles, cela lui permettrait aussi de coordonner les interventions et la synergie avec les autres programmes.

#### **4.2 Bonnes Pratiques**

- La stratégie d'inclure dans le programme des femmes et des jeunes des communautés voisines est efficace pour amoindrir le sentiment de discrimination et, indirectement, pour favoriser la cohésion sociale.
- Inclure les hommes dans les activités de sensibilisation concernant les droits des femmes est l'occasion pour les femmes et les hommes de discuter ce sujet ouvertement. Ceci contribue également à la sensibilisation des hommes au rôle des femmes dans la famille et la société.
- La modification d'une intervention en réponse à de nouveaux renseignements assure qu'elle correspond aux besoins, et par la suite ceci a pour conséquence de renforcer son efficacité. Ceci est démontré dans l'exemple de l'UNICEF qui, à la suite d'une étude qu'ils ont effectuée sur les

préjugés, a modifié sa campagne de sensibilisation des jeunes afin qu'elle soit mise en œuvre non plus au niveau communautaire mais au niveau national.

- La création des comités de gestion communautaire est un catalyseur dans le développement de la participation communautaire. Il peut également donner à la communauté un sentiment d'appropriation du programme.
- En donnant aux femmes des rôles importants, comme par exemple techniciennes juristes ou membres des comités de gestion communautaire, **le programme** renforce leur statut au sein de la famille et de la communauté.

## 5. RECOMMANDATIONS

En dépit des graves problèmes que l'évaluation a trouvés dans le PC, c'est un programme **complémentaire** important pour le gouvernement et encore plus pour les bénéficiaires qui sont très démunis, au moment même où le pays est confronté à une crise humanitaire. Bon nombre des problèmes mis en évidence dans l'évaluation sont le résultat de la faible conception du programme dû, non seulement au manque de compréhension des causes des conflits chez les groupes cibles mais aussi au manque d'appréciation du fait que les droits de la citoyenneté mènent à un accès équitable au développement économique et social des membres d'une même communauté. Néanmoins, il y a des leçons à tirer de ces lacunes et, si elles sont appliquées, elles ne pourront qu'améliorer la mise en œuvre du programme. La première phase du PC, par conséquent, peut être considérée comme **une phase pilote**; au cours de la seconde phase, il peut s'appuyer sur cette expérience, par exemple, pour renforçant les capacités des activités qui ont montré un certain succès, tels que les activités génératrices de revenus des femmes, et en remplaçant d'autres activités moins réussies par de nouvelles interventions qui ont une plus grande priorité, tels que notamment les AGR pour les jeunes. Il est évident, cependant, qu'il n'y a plus beaucoup de temps avant la fin du PC qui doit se terminer en août 2012. Pour cette raison, l'évaluatrice recommande que le PC soit prolongé de six mois, afin de lui permettre ajuste son approche et ses activités. Sinon une prolongation ne serait pas à recommander. Une étude du restant du budget devrait être entreprise afin de permettre une réorientation budgétaire pour une meilleure reconduction du programme et de ses activités. En outre, ces recommandations sont considérées dans le contexte de la situation critique actuelle du pays, à savoir les effets du changement climatique qui se sont encore aggravés depuis d'évaluation sur le terrain. Par conséquent, le but est de mettre en place des mécanismes qui pourraient aider de manière pragmatique ces groupes vulnérables et aider le gouvernement à supporter ces crises tout en conduisant à une plus grande pérennité.

### Au niveau la conception

1. Les recommandations suivantes exigent que le PC mène des évaluations rapides des nouveaux besoins avec la participation des VNU, des représentants des bénéficiaires et des ONG participantes.
2. La sensibilisation à la citoyenneté et aux droits de l'homme est menée au niveau national et communautaire: le PC a besoin de réviser ce volet. Au niveau communautaire, les activités des femmes leaders et des RC doivent être remplacées par des femmes de la communauté

capables de répondre aux soins de santé de base et d'aider lors des accouchements. Par exemple, une personne (homme ou femme) peut être formée dans les soins de santé de base et une femme peut être formée à l'activité de sage-femme. Il est important de s'assurer que les soins de base atteignent les hommes et les personnes âgées tout autant que les femmes afin de s'assurer que ce volet reflète l'égalité des sexes et des âges. Le FNUAP a une vaste expérience dans la formation de travailleurs auxiliaires de santé.

En ce qui concerne les campagnes nationales de sensibilisation de la jeunesse, un volet sous la supervision de l'UNICEF et du MCJS devrait se poursuivre. Toutefois, le MCJS a la capacité technique de continuer tout seul à mener à bien ces activités. L'UNICEF a besoin d'appliquer son expertise au niveau communautaire, ce qui peut inclure des interventions sur l'éducation, à laquelle les bénéficiaires accordent plus la priorité. Les enfants de ces communautés souffrent d'une éducation de mauvaise qualité, ce qui ne fera que conduire à les maintenir dans un cycle de pauvreté et de marginalisation. Prenant en considération que les interventions sur l'éducation exigent plus de temps, ils doivent inclure une étude rapide pour identifier les problèmes de l'éducation des pauvres et l'accès à la scolarité. Les problèmes ne peuvent pas être tous les mêmes dans les différentes régions cibles ou les districts et donc certains problèmes peuvent avoir des solutions à court terme. Par exemple, si dans un quartier le problème se situe avec des enseignants mal formés, un service de formation des enseignants peut être mis en œuvre. Une autre alternative, en fonction des résultats de l'étude, est de concevoir une intervention sur l'éducation, qui peut alors être suivie par un autre projet. L'objectif est d'au moins commencer une initiative d'éducation de qualité pour les enfants Harratines et les rapatriés et de contribuer à aider le gouvernement dans la fourniture de ces services de base pour réaliser la consolidation nationale.

3. Les activités pour la jeunesse au niveau communautaire devraient se concentrer sur la fourniture de formation professionnelle, des activités génératrices de revenus, de microcrédit et l'établissement de coopératives. Ces activités devraient également inclure les hommes, comme ils sont également atteints par le chômage et que leurs familles comptent sur eux pour être le revenu principal. Pour cette intervention une étude sur les exigences du marché local est essentielle en particulier de ne pas avoir le même revers que celui de la construction de marchés pour les AGR des femmes, que, dans certaines communautés, les femmes ont abandonnés pour des marchés plus vastes dans le village voisin. En outre, les activités AGR doivent être innovantes, progressives et comprendre des intrants de qualité. Elles devraient ainsi contribuer à l'amélioration des conditions de vie de ces communautés démunies. Le SNU pourrait encourager le gouvernement à inclure des projets de travaux publics dans ces zones cibles, par exemple la construction de routes, le forage de puits ou tout autre projet d'infrastructure. Actuellement de nombreux pays africains ayant un environnement similaire adoptent des projets innovants de reboisement à bas prix, ce qui est une autre option à considérer. Le PC peut s'associer avec le programme commun F: OMD sur l'environnement dans la conduite de cette activité. Ceci contribuerait également à développer des synergies entre les différents F: OMD dans le pays. Les avantages de ces activités sont de deux ordres: (i) elles fourniraient aux jeunes et aux hommes des moyens de subsistance et (ii) elles contribueraient à la consolidation nationale en connectant physiquement ces communautés au reste du pays. Le PNUD, qui dispose de l'expertise pour plaider pour des politiques et des programmes de réduction de la pauvreté, et est en partenariat avec le MAED et ANAIR (dans

les zones cibles avec les rapatriés) dans la supervision de la composante des AGR des femmes, devrait prendre l'initiative de ce volet.

4. La composante judiciaire menée par l'ONUDC et le Ministère de la Justice a également besoin de réajuster ses interventions pour la seconde phase du PC. Au cours de la première phase du PC, ce volet était axé sur l'éducation des Harratines et des rapatriés sur la citoyenneté et les droits de l'homme; la deuxième phase devrait donc désormais leur permettre de faire quelque chose d'important avec cette information. Prenons par exemple les activités des parajuristes. L'évaluation a constaté qu'elles sont limitées principalement à régler les différends familiaux. Ce composant, par conséquent, doit se concentrer sur l'établissement de plateformes pour la participation au dialogue, la représentation et la participation politique des Harratines et des rapatriés. Par exemple, les activités du PC peuvent inclure le renforcement des capacités des ONG à aider ces communautés dans le choix des représentants qui peuvent participer à un dialogue avec les représentants régionaux et établir des plateformes pour le dialogue national.

L'ONUDC avec la collaboration du UNHCR devrait également intervenir auprès du gouvernement pour accélérer le traitement des documents de citoyenneté des rapatriés.

5. Enfin, toutes les nouvelles interventions devraient inclure des objectifs et résultats bien définis avec des produits qui ont des indicateurs mesurables et sont réalisables dans le temps qui reste.

#### **Au niveau du processus**

6. Le PC **devrait évoluer vers plus de** décentralisation pour les raisons suivantes: (i) il devrait être aligné avec la structure décentralisée du gouvernement et inclure la participation des partenaires gouvernementaux aux niveaux régionaux et du district. En conséquence, cela renforcerait le PC comme programme national. (ii) À cause de l'étendue géographique du pays et les distances énormes entre le niveau central, où les décisions concernant les programmes sont prises, et les exécutants du programme au niveau des régions cibles, il n'est pas efficace d'avoir une approche de gestion centralisée. Le comité de gestion visite de temps à autres les sites du programme et il communique avec les VNU mais il n'y a pas suffisamment de visites sur place pour apprécier les besoins et les défis de la mise en œuvre et pour prendre des décisions ou faire des ajustements en conséquence. (iii) la gestion centralisée affecte négativement le sentiment d'appropriation nationale du programme en particulier au niveau communautaire. (iv) Le PC **devrait intervenir davantage dans le** renforcement des capacités aux niveaux régional et communautaire, ce qui serait essentiel pour la viabilité du programme.
7. Un comité de gestion régional (CGR) devrait être inclus dans le programme, ce qui comprend le délégué régional du Ministère de la Culture de la Jeunesse et des Sports. La fonction de la CGR devrait inclure: 1) s'assurer que les interventions du programme au niveau du gouvernement sont traduites en plans d'action aux niveaux régional et local; 2) le suivi et l'évaluation des activités; 3) s'assurer que les besoins et activités des bénéficiaires du groupe cible sont transmis aux niveaux régional et du gouvernement.
8. Les rapports de suivi du PC ont besoin d'être améliorés. Il y a plusieurs problèmes avec ces rapports tels que le manque d'indicateurs mesurables, un plan qui prête à confusion et une incohérence des données saisies. Comme il y a quatre programmes F: OMD dans le pays, il

serait plus efficace d'avoir un format standard pour tous. L'évaluatrice recommande le format utilisé par le PC sur l'environnement car il est le plus efficace et a été développé par leur spécialiste du suivi. Les VNU du programme devraient également recevoir une formation supplémentaire dans le suivi et la collecte des données.

9. Le programme doit comprendre le renforcement des capacités institutionnelles des agences gouvernementales et des ONG à identifier et à traiter les mécanismes passifs d'exclusion sociale.
10. Les interventions concernant le volet judiciaire devraient porter plus d'attention à l'amélioration de la capacité institutionnelle du système judiciaire pour faire appliquer les lois contre la discrimination et les lois nouvellement établies sur l'action positive.
11. Les interventions du programme de chacun des partenaires doivent toujours être mises en œuvre au même endroit dans la même communauté afin de maximiser les synergies. Lorsque chaque intervention est mise en œuvre dans un site différent, l'impact est moindre et aucune synergie ne peut être atteinte.
12. La coordination entre les partenaires du programme doit être renforcée au niveau central et au niveau du programme. Au niveau central, cela devrait inclure davantage de réunions entre les partenaires, en particulier entre les nationaux et les partenaires de l'ONU pour s'assurer que tous travaillent en vue d'atteindre les mêmes résultats. De même, au niveau local, les interventions du programme devraient être mis en œuvre et coordonnées sur les mêmes sites pour assurer la synergie.
13. La capacité institutionnelle des associations de jeunesse doit être renforcée dans la supervision des activités de formation et de microcrédit pour les jeunes, mais elles devraient également les aider à trouver un emploi.
14. Le programme doit fournir des intrants de qualité pour assurer la durabilité des activités. Cela devrait également inclure, par exemple, l'inspection et la réparation des congélateurs, des terrains de football et les centres de jeunes.
15. Les AGR des femmes devraient recevoir les compétences et les outils nécessaires pour améliorer leur production, comme le renforcement de leurs capacités de commercialisation pour vendre des produits qui ont de la demande et un marché, et elles devraient recevoir l'équipement nécessaire, tels que des réfrigérateurs de taille appropriée et de qualité. De plus, les capacités de gestion du comité communautaire devrait être renforcées afin de s'organiser à surveiller les besoins communautaires et savoir comment transmettre cette information aux représentants officiels au niveau régional.
16. Le Commissariat aux Droits de l'Homme (CDH) doit effectuer les trois études nécessaires. Le PNUD a offert l'assistance technique que le CDH a demandée et il n'est donc pas nécessaire d'accumuler davantage de retard. L'équipe de recherche devrait inclure un consultant international et deux chercheurs nationaux, un du CDH et l'autre d'une ONG pertinente.
17. Le VNU du programme dans le Brakna doit avoir un véhicule pour faciliter ses activités.

## **ANNEX 1**

### **TERMES DE RÉFÉRENCE GÉNÉRIQUES POUR L'ÉVALUATION À MI-PAROURS DES PROGRAMMES CONJOINTS DANS LE VOLET DE LA PRÉVENTION DES CONFLITS ET CONSOLIDATION DE LA PAIX**

#### **1. CONTEXTE GÉNÉRAL : VOLET DE LA PRÉVENTION DES CONFLITS ET CONSOLIDATION DE LA PAIX**

En décembre 2006, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et le Gouvernement de l'Espagne ont conclu un important accord de partenariat pour un montant de 528 millions d'euros ayant pour objet de contribuer aux progrès de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) ainsi que d'autres objectifs de développement par le biais du système des Nations Unies. En outre, le 24 septembre 2008, l'Espagne a annoncé l'allocation de 90 millions d'euros en vue du lancement d'un volet thématique sur l'Enfance et la nutrition. Le Fonds pour la réalisation des OMD (F-OMD) ainsi institué appuie les efforts déployés par les pays pour atteindre leurs OMD et leurs autres objectifs de développement en finançant des programmes novateurs ayant des impacts sur leur population et étant susceptibles d'être reproduits.

Le F-OMD opère par l'entremise de l'Équipe des Nations Unies de chaque pays et promeut une cohérence et une efficacité accrues des interventions de développement par la collaboration entre les organismes des Nations Unies. Il intervient selon une modalité de programmes conjoints, 128 de ceux-ci ayant actuellement été approuvés dans 49 pays. Ces programmes relèvent de huit volets thématiques qui contribuent de diverses manières à l'obtention de progrès dans la réalisation des OMD.

Les 11 programmes inclus dans le présent volet visent à contribuer à la réalisation de 3 des principaux objectifs au moyen d'interventions portant sur la prévention des conflits et la réduction de la violence, l'amélioration des moyens d'existence pour lutter contre la violence chez les jeunes et l'encouragement au dialogue. Ces effets résultent de toute une gamme d'approches directes et indirectes de la consolidation de la paix et de la prévention des conflits. Une composante commune de la stratégie de consolidation de la paix et de prévention des conflits appliquée ici consiste à veiller à ce que les gens connaissent leurs droits et soient en mesure de les exercer, ce qui est aussi l'effet d'un grand nombre de programmes conjoints. Certains programmes conjoints visent également l'obtention de résultats spécifiques adaptés au contexte et à l'environnement de leur mise en œuvre, tels que l'aide aux personnes de retour au pays et l'aménagement d'espaces publics.

Pratiquement toutes les parties prenantes des programmes conjoints relevant du présent volet interviennent par le biais d'appuis fournis aux pouvoirs publics, au niveau national et/ou local. De nombreux programmes associent également à leurs activités la société civile, les communautés et/ou les organisations et les dirigeants autochtones.

#### **L'équipe du programme conjoint devra fournir les informations suivantes**

- Description du programme conjoint, nom et objectif du programme; date de démarrage; extraits et effets recherchés; contribution à la réalisation des OMD au niveau local et national; durée du programme et stade actuel de mise en œuvre.

- Résumé du programme conjoint indiquant son degré de complexité, notamment ses composantes, les participants ciblés (directement et indirectement), sa portée géographique (régions) et le contexte socioéconomique dans lequel il opère.
- Il est également utile de décrire les ressources humaines et financières dont le programme conjoint dispose, le nombre de partenaires d'exécution (Nations Unies, administration gouvernementale nationale et locale et autres parties prenantes de l'exécution du programme).
- Changements constatés dans le programme depuis son lancement et place que le programme occupe par rapport aux priorités du PNUAD et de la stratégie nationale de développement.

## 2. OBJECTIF GLOBAL DE L'ÉVALUATION

L'un des rôles du Secrétariat est de suivre et d'évaluer le F-OMD. Il s'en acquitte conformément aux instructions contenues dans la Stratégie de suivi et évaluation et dans le Guide de mise en œuvre des programmes du Fonds pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement. Ces documents stipulent que tous les programmes conjoints d'une durée de plus de deux ans devront faire l'objet d'une évaluation à mi-parcours.

Les évaluations à mi-parcours sont de nature hautement formative et visant à **améliorer la mise en œuvre des programmes conjoints durant leur seconde phase. Elles visent également à générer des connaissances et à repérer les pratiques optimales et les leçons à retenir** susceptibles de les transférer à d'autres programmes. En conséquence, les conclusions et les recommandations issues de ces évaluations seront communiquées à leurs principaux utilisateurs, à savoir le Comité de gestion du programme, le Comité directeur national et le Secrétariat du Fonds.

## 3. PORTÉE ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation à mi-parcours sera effectuée selon un processus accéléré d'analyse rapide et systématique de la conception, du processus et des résultats ou des tendances des résultats du **programme conjoint**, d'après les données relatives à la portée et les critères inclus dans les présents termes de référence. Cela permettra de formuler des conclusions et des recommandations pour le programme conjoint dans un délai d'environ trois mois.

**L'unité faisant l'objet de l'analyse ou de l'étude pour la présente évaluation intérimaire est le programme conjoint**, défini comme étant constitué de l'ensemble des composantes, effets, extrants, activités et intrants énoncés en détail dans le descriptif du programme conjoint et dans les amendements apportés à celui-ci au cours de la mise en œuvre.

La présente évaluation à mi-parcours vise les **objectifs spécifiques** suivants :

1. Mettre en évidence **la qualité de la conception et la cohérence interne** du programme (besoins ciblés et problèmes qu'il vise à résoudre) ainsi que sa cohérence externe avec le PNUAD, les stratégies nationales de développement et les **objectifs du Millénaire pour le développement**, et déterminer le degré d'appropriation nationale telle que définie par la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra.
2. Comprendre comment le programme conjoint **opère** et évaluer **l'efficacité de son modèle de gestion** pour la planification, la coordination, la gestion et l'utilisation des ressources allouées en vue de son exécution, par une analyse de ses procédures et de ses mécanismes institutionnels. On s'attachera dans cette analyse à déterminer les facteurs de succès et les limitations des tâches interorganisations dans le cadre de l'initiative des Nations Unies « **Unis dans l'action** ».

3. Déterminer le **degré d'efficacité** du programme parmi ses participants, sa contribution à la réalisation des objectifs du volet thématique **PRÉVENTION DES CONFLITS ET CONSOLIDATION DE LA PAIX** ainsi qu'à celle des objectifs du Millénaire pour le développement au niveau local et/ou du pays.

#### 4. QUESTIONS, NIVEAU ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

**Les principaux utilisateurs de l'évaluation représentés au sein du groupe de référence de l'évaluation (Section 8 des TdR), et tout particulièrement l'entité de coordination et d'exécution du programme conjoint, doivent contribuer à la présente section. On pourra ajouter à celle-ci des questions et des critères d'évaluation, ou y apporter des modifications, dans les limites du raisonnable, compte tenu de la viabilité et des limitations (ressources, temps, etc.) des évaluations rapides à mi-parcours.**

Les questions d'évaluation définissent l'information qui doit être produite par le processus d'évaluation. Elles sont groupées selon les critères à utiliser pour les évaluer et pour y répondre. Ces critères se situent aux trois niveaux distincts du programme.

##### Niveau de la conception :

- **Pertinence : Mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement sont adaptés aux besoins et aux intérêts de la population, aux besoins du pays, aux objectifs du Millénaire pour le développement et aux politiques des associés et des bailleurs de fonds.**
  - a) L'identification des problèmes, ainsi que de leurs causes respectives, est-elle claire dans le programme conjoint ?
  - b) Le programme conjoint tient-il compte des particularités et des intérêts spécifiques des femmes et des hommes dans les domaines d'intervention ?
  - c) Dans quelle mesure la stratégie d'intervention a-t-elle été adaptée aux zones d'intervention où elle est appliquée ? Quelles actions le programme envisage-t-il pour surmonter les obstacles susceptibles de provenir du contexte politique et socioculturel ?
  - d) Les indicateurs de suivi sont-ils pertinents et de la qualité nécessaire pour mesurer les extrants et les effets du programme conjoint ?
  - e) Dans quelle mesure le Secrétariat du F-OMD a-t-il contribué à améliorer la conception des programmes conjoints ?
- **Appropriation de la conception : Exercice efficace du leadership de la part des agents sociaux du pays dans les interventions de développement**
  - a) Dans quelle mesure les objectifs d'intervention et les stratégies du programme conjoint correspondent-ils aux plans et programmes nationaux et régionaux, aux besoins identifiés et au contexte opérationnel des politiques nationales ?
  - b) Dans quelle mesure les autorités nationales, les administrations locales et les agents sociaux ont-ils été pris en considération, ont-ils participé ou se sont-ils impliqués au stade de la conception de l'intervention de développement ?

##### Niveau du processus



**- Efficience : Mesure dans laquelle les ressources/intrants (fonds, temps, etc.) ont produit des résultats**

- a) Dans quelle mesure le modèle de gestion du programme conjoint (à savoir les instruments; ressources économiques, humaines et techniques; structure organisationnelle; flux d'information; processus décisionnel de gestion) contribue-t-il à l'obtention des produits et des résultats prévus ?
- b) Dans quelle mesure les organisations participantes coordonnent-elles leurs actions entre elles, avec le gouvernement et avec la société civile ? Les travaux et les communications internes s'appuient-ils sur une méthode qui contribue à la mise en œuvre conjointe ?
- c) Y a-t-il des mécanismes de coordination efficaces pour éviter de surcharger les homologues, la population/les acteurs participant à l'intervention ?
- d) La cadence d'exécution du programme assure-t-elle l'exhaustivité des résultats du programme conjoint? Comment les diverses composantes du programme conjoint s'articulent-elles entre elles ?
- e) Les méthodes de travail, instruments financiers, etc. sont-ils partagés entre les organisations, les institutions et les programmes conjoints ?
- f) Des mesures plus efficaces (sensibles) et plus appropriées ont-elles été adoptées pour faire face aux problèmes politiques et socioculturels identifiés ?

**- Appropriation du processus : Exercice efficace du leadership de la part des agents sociaux du pays dans les interventions de développement**

- g) Dans quelle mesure les populations cibles et les participants se sont-ils appropriés le programme, en y assumant un rôle actif ? Quels ont été les modes de participation ?
- h) Dans quelle mesure des ressources nationales publiques/privées et/ou des homologues nationaux publics/privés ont-ils été mobilisés pour contribuer à la réalisation de l'objectif du programme et à la production de résultats et d'impacts ?

**Niveau des résultats**

**- Efficacité : Mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont-ils été réalisés ou le seront-ils selon toute vraisemblance, compte tenu de leur importance relative.**

- a) Le programme réalise-t-il des progrès dans l'obtention des résultats prévus ?
  - a. Dans quelle mesure et de quelles manières le programme conjoint contribue-t-il à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement au niveau local et national ?
  - b. Dans quelle mesure le programme contribue-t-il à la réalisation des objectifs fixés pour le volet thématique et de quelles manières ?
- b) Le calendrier prévu pour les extrants est-il respecté ? Quels sont les facteurs qui contribuent aux progrès ou qui retardent l'obtention des extrants et des effets ?
- c) Les extrants produits sont-ils de la qualité requise ?
- d) Le programme possède-t-il des mécanismes de suivi (pour vérifier la qualité des produits, le respect du calendrier, etc.) pour mesurer les progrès sur la voie de l'obtention des résultats prévus ?
- e) Le programme assure-t-il une couverture des bénéficiaires ainsi que prévu ?

- f) De quelle manière le programme a-t-il formulé des mesures novatrices pour apporter des solutions aux problèmes ?
- g) Y a-t-il eu des bonnes pratiques, des cas de succès et des exemples transférables qui ont été identifiés ?
- h) De quelles manières le programme conjoint a-t-il contribué à la résolution de la question du juste emploi des jeunes ?
- i) De quelles manières le programme conjoint a-t-il contribué à la résolution de la question de la migration intérieure et/ou extérieure ?
- j) Quels sont les types d'effets différenciés qui résultent du programme conjoint selon le sexe, la race, le groupe ethnique, le caractère rural ou urbain de la population bénéficiaire, et dans quelle mesure ?

**Durabilité : Probabilité que les avantages de l'intervention se maintiendront dans le long terme.**

- a) Les conditions nécessaires pour assurer la durabilité des effets du programme conjoint s'instaurent-elles ?

Au niveau local et national :

- i. Le programme est-il soutenu par les institutions nationales et/ou locales ?
  - ii. Ces institutions possèdent-elles des capacités dans les domaines techniques et en matière de leadership et manifestent-elles la volonté de continuer de coopérer avec le programme et de le reproduire ?
  - iii. Y a-t-il eu une création ou un renforcement de capacités opérationnelles chez les partenaires nationaux ?
  - iv. Les partenaires possèdent-ils des capacités financières suffisantes pour entretenir les avantages produits par le programme ?
  - v. La durée du programme est-elle suffisante pour assurer un cycle qui projetera la durabilité des interventions ?
- b) Dans quelle mesure les visions et les actions des partenaires s'inscrivent-elles dans la ligne du programme conjoint ou en divergent-elles ?
- c) De quelles manières la gouvernance du programme conjoint peut-elle être améliorée afin d'accroître les chances de parvenir à une durabilité future ?

**5. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE**

Les évaluations à mi-parcours appliqueront les méthodes et les techniques qui seront déterminées par les besoins spécifiques d'information, les questions énoncées dans les TDR, la disponibilité des ressources et les priorités des parties prenantes. Dans tous les cas, il est attendu des consultants qu'ils analysent toutes les sources d'information pertinentes, telles que les rapports, descriptifs de programme, rapports d'examen internes, fichiers de programme, documents de développement stratégiques du pays, évaluations à mi-parcours et tous autres documents susceptibles de fournir des données factuelles sur lesquelles on pourra fonder des jugements. Il est également attendu des consultants qu'ils emploient des entrevues en tant qu'instrument de recueil de données pour l'évaluation.

La méthodologie et les techniques devant être employées dans l'évaluation devront être décrites en détail dans le rapport de recherche sur documents et dans le rapport final d'évaluation, la description devant contenir au minimum des informations sur les instruments utilisés pour la collecte et l'analyse des données, qu'il s'agisse de documents, d'entrevues, de visites sur le terrain, de questionnaires ou de techniques participatives.

## 6. PRODUITS LIVRABLES

Le consultant est tenu de remettre les produits livrables suivants au Secrétariat du F-OMD :

✧ **Rapport initial** (à soumettre dans les 15 jours de la soumission de toute la documentation du programme au consultant)

Ce rapport sera d'une longueur de 10 à 15 pages et indiquera les méthodes, sources et procédures auxquelles il est envisagé d'avoir recours pour le recueil des données. Il comportera également un calendrier prévisionnel des activités et de la soumission des produits livrables. Le rapport de recherche sur documents indiquera les lignes d'enquête initiales envisagées sur le programme conjoint. Ce rapport servira de point initial d'accord et d'entente entre le consultant et le directeur de l'évaluation. Il sera établi selon le plan général suivant :

### 0. Introduction

#### 1. Contexte de l'évaluation : objectifs et approche générale

#### 2. Identification des principales unités et dimensions pour l'analyse et des domaines de recherche possibles

#### 3. Principales réalisations de fond et financières du programme conjoint

#### 4. Méthodologie de compilation et d'analyse de l'information

#### 5. Critères de définition de l'ordre du jour de la mission, notamment pour les visites sur le terrain

✧ **Ebauche du rapport final** (à soumettre dans les 15 jours après l'achèvement de la visite de terrain)

Le rapport final préliminaire comportera les mêmes sections que le rapport final (voir la description au paragraphe ci-dessous) et sera d'une longueur de 20 à 30 pages. Il sera distribué aux membres du groupe de référence de l'évaluation. Il contiendra également un résumé analytique de 5 pages au plus, donnant une brève description du programme conjoint, de son contexte et de sa situation actuelle, avec indication de l'objet de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux constats, conclusions et recommandations. Le rapport préliminaire sera communiqué aux membres du groupe de référence de l'évaluation pour recueillir leurs commentaires et leurs suggestions. Il sera établi sur le même plan que celui du rapport final, décrit ci-dessous.

✧ **Rapport final d'évaluation** (à soumettre dans les 10 jours après réception des commentaires sur le rapport final préliminaire)

Le rapport final sera d'une longueur de 20 to 30 pages. Il contiendra également un résumé analytique de 5 pages au plus, donnant une brève description du programme conjoint, de son contexte et de sa situation actuelle, avec indication de l'objet de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux constats, conclusions et recommandations. Le rapport final sera envoyé au groupe de référence de l'évaluation. Il contiendra au minimum les sections suivantes :

#### 1. Page de couverture

#### 2. Introduction

- Contexte, but et approche méthodologique
- Objet de l'évaluation
- Méthodes utilisées dans l'évaluation
- Contraintes et limites de l'étude menée

3. Description des interventions effectuées
  - – Concept initial
  - – Description détaillée de son élaboration : description de l'hypothèse de changement du programme.
4. Niveaux d'analyse : critères et questions d'évaluation
5. Conclusions et leçons à retenir (présentées par ordre de priorité et clairement organisées)
6. Recommandations
7. Annexes

## 7. PRINCIPES D'ÉTHIQUE ET PRÉMISSSES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation à mi-parcours du programme conjoint doit être effectuée conformément aux principes d'éthique et aux normes établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG).

- **Anonymat et confidentialité.** L'évaluation doit impérativement respecter les droits des personnes qui fournissent des informations, garantir leur anonymat et assurer la confidentialité.
- **Responsabilité.** Il doit impérativement être fait mention dans le rapport de tout différend ou divergence d'opinion ayant pu survenir entre les consultants ou entre ceux-ci et les cadres du Programme conjoint en rapport avec les constats et/ou recommandations. L'équipe devra impérativement corroborer toutes les affirmations ou consigner son désaccord.
- **Intégrité.** Il incombera à l'évaluateur de souligner les questions qui n'ont pas été expressément mentionnées dans les TdR, si celles-ci sont nécessaires pour effectuer une analyse plus complète de l'intervention.
- **Indépendance.** Le consultant devra veiller à être indépendant de l'intervention évaluée et ne peut être associé à ses structures de direction ni à aucune de leurs composantes.
- **Incidents.** Tout problème survenant au cours des travaux sur le terrain, ou à tout autre stade de l'évaluation, doit impérativement être signalé immédiatement au Secrétariat du F-OMD. Faute de ce faire, l'existence dudit problème ne pourra en aucun cas être invoquée pour justifier la non-obtention des résultats exigés par le Secrétariat du F-OMD dans les présents termes de référence.
- **Validation de l'information.** Le consultant sera responsable de veiller à l'exactitude de l'information recueillie lors de la préparation des rapports et il sera responsable en dernière analyse de l'information présentée dans le rapport d'évaluation.
- **Propriété intellectuelle.** Lors du traitement des sources d'information, le consultant sera tenu de respecter les droits de propriété intellectuelle des institutions et des collectivités examinées.
- **Remise des rapports.** En cas de retard dans la remise des rapports, ou si la qualité des rapports remis est clairement inférieure à celle dont il avait été convenu, les pénalités prévues dans les présents termes de référence seront applicables.

## 8. RÔLES DES ACTEURS DANS LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

Les principaux acteurs intervenant dans le processus d'évaluation à mi-parcours sont le Secrétariat du F-OMD, l'équipe de direction du programme conjoint et le Comité de gestion du programme qui pourra être élargi pour y inclure les parties prenantes supplémentaires appropriées. Ce groupe d'institutions et d'individus fera fonction de groupe de référence de l'évaluation, dont le rôle s'étendra à toutes les phases de l'évaluation et dont les fonctions seront les suivantes :

- Faciliter la participation des parties contribuant à la conception de l'évaluation.
- Identifier les besoins d'information, définir les objectifs et délimiter la portée de l'évaluation.
- Fournir des apports aux documents de planification de l'évaluation (programme de travail et plan de communication, de diffusion et d'amélioration).
- Fournir des apports et participer à l'élaboration des termes de référence.
- Faciliter l'accès de l'équipe d'évaluation à toutes les informations et à toute la documentation relative à l'intervention, ainsi qu'aux acteurs et aux informants clés qui doivent participer aux entrevues, aux groupes de consultation ou aux autres activités de recueil d'information.
- Surveiller la qualité du processus et des documents et rapports produits, afin d'enrichir ceux-ci par leurs apports et veiller à ce qu'ils tiennent compte de leurs intérêts et des besoins d'information sur l'intervention.
- Diffuser les résultats de l'évaluation, notamment auprès des organisations et des entités de leur groupe d'intérêt.

Le Secrétariat du F-OMD promouvra et gèrera l'évaluation à mi-parcours des programmes conjoints en qualité de commissaire de l'évaluation, en s'acquittant du mandat de mener et de financer l'évaluation des programmes conjoints. En qualité de directeur de l'évaluation, le Secrétariat sera chargé de veiller à ce que le processus d'évaluation soit mené conformément aux dispositions prévues, de promouvoir et de diriger la conception de l'évaluation, et coordonner et de surveiller les progrès et le développement de l'étude d'évaluation et la qualité du processus.

## 9. CALENDRIER DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

### **A. Préparation de l'évaluation (environ 45-60 jours avant les 18 premiers mois de l'exécution du programme). Ces activités préparatoires ne font pas partie de l'évaluation, mais la précèdent.**

1. Un message électronique officiel du Secrétariat est envoyé au coordonnateur résident, aux responsables de la coordination dans le pays et au coordonnateur du programme conjoint. Il indique la date officielle de démarrage de l'évaluation et contient des instructions sur l'évaluation à mi-parcours et les TdR génériques de l'évaluation.
2. Au cours de cette période, le groupe de référence de l'évaluation est établi, les TdR sont adaptés au contexte et aux intérêts des parties prenantes dans le pays, et tous les documents pertinents relatifs au programme conjoint sont envoyés à l'évaluateur.

Cette activité exige un dialogue entre le Secrétariat et le groupe de référence de l'évaluation (entité qui examine le processus d'évaluation indépendant et émet des remarques, mais ne s'ingère pas dans le processus). Ce dialogue doit viser à affiner et à modifier certaines des questions et des dimensions de l'étude que ne couvrent pas les TdR génériques, ou qui ne sont pas adaptées au programme conjoint ou sans objet par rapport à celui-ci.

3. Le gestionnaire de portefeuille du Secrétariat conviendra avec le pays d'une date initiale pour la visite sur le terrain.
4. À partir de ce point, les spécialistes de l'évaluation et le gestionnaire de portefeuille sont chargés de gérer l'exécution de l'évaluation, celle-ci comportant trois grandes fonctions : faciliter le travail du consultant, servir d'interlocuteur entre les parties (consultant, équipe du programme conjoint dans le pays, etc.), et examen des produits livrables résultant de l'évaluation.

## **B. Phase d'exécution de l'étude d'évaluation (87-92 jours au total)**

### **Étude des documents (23 jours au total)**

1. Séance d'information avec le consultant (**1 jour**). Une liste de vérification des activités et des documents à examiner sera soumise et le processus d'évaluation sera expliqué. Débat sur ce que doit comporter l'évaluation.
2. Examen des documents selon la liste standard (voir annexes des TdR; descriptif, rapports financiers et rapports de suivi du programme, etc.).
3. Soumission du rapport initial comprenant les constats de l'examen documentaire et précisant comment l'évaluation sera effectuée. Le rapport initial est communiqué au groupe de référence de l'évaluation pour ses remarques et suggestions (dans les **quinze jours de la remise au consultant de toute la documentation du programme**).
4. Le point focal pour l'évaluation (coordonnateur du programme conjoint, bureau du coordonnateur résident, etc.) et le consultant établissent un ordre du jour pour la visite d'évaluation sur le terrain (entrevues avec les participants au programme, les parties prenantes, des groupes de consultation, etc.) (dans les **7 jours de la remise du rapport d'étude documentaire**).

### **Visite sur le terrain (10-15 jours)**

1. Le consultant se rendra dans le pays pour y effectuer des inspections et établir des comparaisons avec les conclusions préliminaires issues de l'étude documentaire. L'ordre du jour prévu sera exécuté. Il faudra peut-être à cette fin que le responsable des programmes du Secrétariat facilite la visite du consultant en s'assurant par des communications téléphoniques ou par courriel qu'il y aura un point focal dans le pays qui fera fonction d'interlocuteur naturel du consultant.

2. Il incombera au consultant d'organiser une réunion de retours d'information avec les acteurs clés avec lesquels il aura interagi.

#### **Rapport final (54 jours au total)**

1. Le consultant remettra un rapport final préliminaire que le responsable des programmes du Secrétariat sera chargé de partager avec le groupe de référence de l'évaluation **(dans les 15 jours suivant l'achèvement de la visite sur le terrain)**.
2. Le Secrétariat déterminera la qualité du rapport d'évaluation soumis en appliquant les critères énoncés par l'UNEG et le Réseau de l'évaluation du CAD **(dans les 7 jours suivant la remise du rapport final préliminaire)**.
3. Le groupe de référence de l'évaluation pourra demander à ce que les données ou les fait dont il estime qu'ils sont erronés soient corrigés, sous réserve qu'il produise des données ou des preuves à l'appui de sa demande. L'évaluateur aura le dernier mot sur l'inclusion ou le rejet de tels changements. Pour assurer la qualité de l'évaluation, le Secrétariat pourra et devra intervenir, de manière à ce que les données erronées et les opinions fondées sur des données erronées ou sans preuves factuelles soient modifiées **(dans les 15 jours suivant la remise du rapport final préliminaire)**.

Le groupe de référence de l'évaluation pourra également émettre des remarques sur les jugements de valeur contenus dans le rapport d'évaluation, mais celles-ci ne doivent pas affecter la liberté de l'évaluateur d'exprimer les conclusions et d'émettre les recommandations qu'il estime appropriées, sur la base des preuves et des critères établis.

Toutes les remarques seront consignées dans une matrice que le Secrétariat fournira aux points focaux de l'évaluation.

4. Une fois que le groupe de référence aura effectué ses apports, l'évaluateur décidera lesquels de ceux-ci il y aura lieu d'intégrer dans le rapport et lesquels il y aura lieu d'omettre **(10 jours)** et il remettra au Secrétariat du F-OMD un rapport final d'évaluation.
5. Le Secrétariat examinera la version finale du rapport et cette phase s'achèvera par la remise de ce rapport au groupe de référence de l'évaluation dans le pays **(dans les 7 jours de la remise du rapport final préliminaire avec les remarques)**.

**C. Phase d'intégration des recommandations et d'élaboration du plan d'amélioration (dans les 15 jours de la remise du rapport final) :**

1. Le responsable des programmes du Secrétariat, en tant que représentant du Secrétariat, engagera un dialogue avec les gestionnaires du programme conjoint pour établir un plan d'amélioration intégrant les recommandations issues de l'évaluation.
2. Le Secrétariat publiera le rapport d'évaluation sur son site web.



## 10. ANNEXES

### a) Examen documentaire

**La présente section doit être complétée par les autres utilisateurs de l'évaluation, mais principalement par l'équipe de direction du programme conjoint et par le Comité directeur du programme. Il faut déterminer un minimum de documents à examiner avant d'entreprendre la visite sur le terrain. En termes généraux, le Secrétariat estime que ces documents devront comprendre au moins les documents suivants :**

#### Contexte du F-OMD

- Document cadre du F-OMD
- Sommaire du cadre et des indicateurs communs de S&E
- Indicateurs thématiques généraux
- Stratégie de S&E
- Stratégie de communication et de plaidoyer
- Directives d'exécution conjointe du F-OMD

#### Documents spécifiques du programme conjoint

- Descriptif du programme conjoint, cadre de résultats et cadre de S&E
- Rapports de mission du Secrétariat
- Rapports trimestriels
- Mini-rapports de suivi
- Rapports de suivi bisannuels
- Rapports annuels
- Programme de travail annuel
- Information financière (MDTF)

#### Autres documents ou information disponible dans le pays

- Évaluations, études ou rapports internes produits par le programme conjoint
- Documents ou rapports sur les objectifs du Millénaire pour le développement au niveau local et national
- Documents ou rapports pertinents sur l'application dans le pays de la Déclaration de Paris et des principes du Programme d'action d'Accra
- Documents ou rapports pertinents sur l'initiative des Nations Unies « Unis dans l'action »

### d) Fichier pour le plan d'amélioration du programme conjoint

Un fois l'évaluation intérimaire menée à bien, la phase de l'intégration de ses recommandations commence. Le présent fichier est à utiliser en tant que base de l'établissement d'un plan d'amélioration du programme conjoint, qui rassemblera toutes les recommandations et indiquera les actions devant être entreprises par la Direction du programme.

<b>Recommandation de l'évaluation n° 1</b>				
<b>Réponse de la Direction du programme conjoint</b>				
<b>Actions clés</b>	<b>Période</b>	<b>Personne responsable</b>	<b>Suivi</b>	
1.1			<b>Remarques</b>	<b>Statut</b>
1.2				
1.3				
<b>Recommandation de l'évaluation n° 2</b>				
<b>Réponse de la Direction du programme conjoint</b>				
<b>Actions clés</b>	<b>Période</b>	<b>Personne responsable</b>	<b>Suivi</b>	
2.1			<b>Remarques</b>	<b>Statut</b>
2.2				
2.3				
<b>Recommandation de l'évaluation n° 3</b>				
<b>Réponse de la Direction du programme conjoint</b>				
<b>Actions clés</b>	<b>Période</b>	<b>Personne responsable</b>	<b>Suivi</b>	
3.1			<b>Remarques</b>	<b>Statut</b>
3.2				
3.3				

**ANNEX 2**  
**Listes des Contacts**

**ONU**

Coumba Mar GADIO  
UN Résident Coordinateur  
UNDP Résident Représentative  
[Comba.mar.gardio@one.un.org](mailto:Comba.mar.gardio@one.un.org)

Ilaria CARNEVALI  
UNDP Représentative Résidence  
[ilaria.carnevali@undp.org](mailto:ilaria.carnevali@undp.org)

Koudaogo OUEDRAOGO  
Représentant, UNFPA  
[ouedraogo@ufpa.org](mailto:ouedraogo@ufpa.org)

Lucia Elmi  
Représentative, UNICEF  
[elmi@unicef.org](mailto:elmi@unicef.org)

Dah KHATTAR (CP)  
Focal Point, UNODC  
Tel : 22301355

Alpha N'GAIDE  
Administrateur en Communication  
UNICEF  
[angaide@unicef.org](mailto:angaide@unicef.org)

Alain Sitchet  
F : OMD Joint Programmes Coordinateur  
[alain.sitchet@one.un.org](mailto:alain.sitchet@one.un.org)

Ahmed Ouid Sid'Ahmed Ouid Aida  
MDGF Joint Programme Coordinator  
Children Food Security and Nutrition  
[aida.ahmed@ymail.com](mailto:aida.ahmed@ymail.com)

Allou WAGUE  
Charge de Suivi Evaluation  
MD-F Environnement et Changement Climatique  
UNDP  
[wagueali@yahoo.fr](mailto:wagueali@yahoo.fr)

Habibou THIAM  
VNU  
[thiamhabibou@yahoo.fr](mailto:thiamhabibou@yahoo.fr)

Djeidi SYLLA  
UNDP, Peace and Development Advisor  
[djeidi@undp.org](mailto:djeidi@undp.org)

Mohamed O/ Ahmed Abd  
Charge du Suivi & Evaluation. UNFPA  
[ahmedabd@unfpa.org](mailto:ahmedabd@unfpa.org)

Blandine BIHLER  
UNDP, Chargée de Coordination  
[blandine.bahler@one.un.org](mailto:blandine.bahler@one.un.org)

### **Ambassade D'Espagne en Mauritanie**

Francisco Sanchez Lopez  
Coordinateur General de la Coopération Espagne en Mauritanie  
[coordinador@aecid.mr](mailto:coordinador@aecid.mr)

Lierni AGUIRREBENA  
Responsable de Programme  
Ambassade D'Espagne en Mauritanie  
[Liermi.gaidos@aecid.mr](mailto:Liermi.gaidos@aecid.mr)

Maria Castro SERATNES  
Bureau Technique de Coopération  
Ambassade D'Espagne En Mauritanie  
[maria.castro@aecid.es](mailto:maria.castro@aecid.es)

### **Gouvernement**

Chiekh Abdallah EWAH  
Wali Du Hodh El Gharbi  
[cabdallahi@interieur.gov.mr](mailto:cabdallahi@interieur.gov.mr)

Mohamed O/Dah/EBYAYE  
Conseiller, Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH)  
[ebyayemohamed@yahoo.fr](mailto:ebyayemohamed@yahoo.fr)

M. Bamariam KOITA  
Président, Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH)  
[bamariam.koita@cndh.mr](mailto:bamariam.koita@cndh.mr)

Ba Madine  
Directeur General  
Agence National d'Appui et d'Insertion des Refugies  
[ba\\_madine@yahoo.fr](mailto:ba_madine@yahoo.fr)

Isselmou Ould Louleid  
Directeur Administratif et Financier  
Agence National d'Appui et d'Insertion des Refugies  
[ilouleid@gmai.com](mailto:ilouleid@gmai.com)

Nidawar KANE  
Agence National d'Appui et d'Insertion des Refugies  
[ndiawarka@gmail.com](mailto:ndiawarka@gmail.com)

Mohamed Mahmoud HSSISE (CP)  
ANAIK  
Tel : 46457919

Munira Bint CHATIE,  
Coordinateur, MASEF

Laghdaf Ould RAMDHANE  
Mayor of Al-Safa, Hodh El Gharbi

Chiekh Abdallah EWAH  
Wali Du Hodh El Gharbi  
[cabdallahi@interieur.gov.mr](mailto:cabdallahi@interieur.gov.mr)

Sidi Mohamed Ould Mohamed TALEB  
Directeur de la Promotion de la Jeunesse  
Ministere de la Culture, de la Jeunesse et des Sports  
[smtsidimed@yahoo.fr](mailto:smtsidimed@yahoo.fr)

Laghdaf OuldRAMDHANE  
Mayor of Al-Safa, Hodh El Gharbi

Amadou Ali MBAYE (CP)  
ANAIK  
Tel : 22458103

Abou Samba DIA (CP)

ANAIR  
Tel : 2099914

Mohamed Mahmoud HSSISE (CP)  
ANAIR  
Tel : 46457919

## **ONG**

Boubacar MESSOUD  
SOS Esclave  
[Boubacar\\_messoud@yahoo..fr](mailto:Boubacar_messoud@yahoo..fr)

Mohamed Ould HAMID  
ADICOR

Sidi Mohamed Ould Ahmed-Talel du MEMD  
ODZASAM  
Tel :22 225271

Ahmed BRAHIM  
APEP  
Tel : 46526541

Khouyati HAMADI  
Au Secours  
Tel : 22044915

Diagan MOHAMADU  
Counterpart International  
[mdiagana@counterpart.org](mailto:mdiagana@counterpart.org)

Moussa DJIGO (CP)  
Chef d'Antenne, AMDH- Boghe  
[nkamdh@yahoo.fr](mailto:nkamdh@yahoo.fr)

Dioum CIRE (CP)  
Chef d'Antenne, AMDH- Boghe  
[Cireboghe2@yahoo.fr](mailto:Cireboghe2@yahoo.fr)

Mohamed Ould HAMID  
Président ONG ADICOR  
[adicor\\_estmauritanie@yahoo.fr](mailto:adicor_estmauritanie@yahoo.fr)

Khanty N/sidi  
Au Secours

Tel : 22261941

Chiekh Ahmed ELHODYE

APEP

Tel : 48071291

Mohamed Ould HAMID

Président ONG ADICOR

[adicor\\_estmauritanie@yahoo.fr](mailto:adicor_estmauritanie@yahoo.fr)

Mohamedou Hossienie

ACORD

Tel : 46526542

Omar Kane

APEP

Tel: 22078959

Sidi Mohamed Ould Ahmed-Talel

ODZASAM

Tel :22 225271

Amadou Ali MBAYE (CP)

ANAIR

Tel : 22458103

Cheikh Saad Bouh KAMARA

Professeur Honoraire de Sociologie des Universités

[Csbk1@hotmail.com](mailto:Csbk1@hotmail.com)

Moussa DJIGO (CP)

Chef d'Antenne, AMDH- Boghe

[nkamdh@yahoo.fr](mailto:nkamdh@yahoo.fr)

Dioum CIRE (CP)

Chef d'Antenne, AMDH- Boghe

[Cireboghe2@yahoo.fr](mailto:Cireboghe2@yahoo.fr)

Mohamed Ould HAMID

Président ONG ADICOR

[adicor\\_estmauritanie@yahoo.fr](mailto:adicor_estmauritanie@yahoo.fr)

**ANNEX 3**

**VISITE DE MADAME MOUNA H. HASHEM DU 13 NOVEMBRE AU 1  
DECEMBRE 2011 (AGENDA PROVISOIRE)**

**Première semaine**

<b>dimanche 13 novembre 2011</b>	<b>lundi 14 novembre 2011</b>	<b>mardi 15 novembre 2011</b>	<b>mercredi 16 novembre 2011</b>	<b>jeudi 17 novembre 2011</b>	<b>vendredi 18 novembre 2011</b>	<b>samedi 19 novembre 2011</b>
<p><b>08 :30 – 09 :00</b> Lieu : Cellule de Sécurité UNDSS Activité : Briefing de sécurité</p>	<p><b>08 :30 – 09 :15</b> Lieu : Coordination MDG-F Activité : Entretien avec MM. Alain Sitchet et Ahmed Ould Aida, Coordinateur PC Nutrition</p>	<p><b>09 :00 – 09 :45</b> Lieu : Secrétariat du CSLP Activité : Entretien avec M. Sidi Ould Zenvour, Directeur du Secrétariat du CLSP</p>	<p><b>09 :00 – 09 :45</b> Lieu : Direction des Droits de l'Homme Activité : Entretien avec M. Cheikh Tourad Ould Mohamed, Directeur des Droits de l'Homme</p>	<p><b>09 :00 – 09 :45</b> Lieu : SOS-Esclaves Activité : Entretien avec M. Boubacar Ould Messaoud, Directeur SOS-Esclaves</p>	<p><b>07 :00</b> Départ pour Kiffa</p>	<p><b>06 :00</b> Départ pour Aïoun. Arrivée à 11 :00</p>
<p><b>09 :00 – 09 :30</b> Lieu : Bureau de la Coordinatrice Résidente du SNU Activité : Briefing avec Dr Coumba Mar Gadio, CR/RR</p>	<p><b>09 :15 – 10 :00</b> Lieu : UNFPA Activité : Entretien avec M Mohamed Ahmed Abd, Chargé de Programme UNFPA (PC « Prévention des Conflits »)</p>	<p><b>10 :00 – 10 :45</b> Lieu : Ministère de la Santé Activité : Entretien avec MM. Abderahmane Ould Jiddou (DSBN) et Mohamed Moustapha Kane (SNN)</p>	<p><b>10 :00 – 10 :45</b> Lieu : MCJS Activité : Entretien avec M. Sidi Mohamed, Directeur de la Jeunesse, MCJS</p>	<p><b>10 :00 – 10 :45</b> Lieu : Bureau du Coordinateur MDG-F Activité : Entretien avec le Professeur Cheikh Saad Bouh Kamara</p>	<p>Nuitée à Kiffa</p>	
<p><b>09:30 – 11:00</b> Lieu : Salle de réunion du PNUD Activité : Briefing avec les Chefs des agences participantes (FAO, OMS, PAM, PNUD, UNFPA, UNICEF, UNODC)</p>	<p><b>10 :00 – 10 :45</b> Lieu : UNODC Activité : Entretien avec M Dah Ould Khattar, Administrateur UNODC (PC « Prévention des Conflits »)</p>	<p><b>11 :00 – 11 :45</b> Lieu : CSA Activité : Entretien avec Mme Medina Dia, Directrice de la Nutrition au CSA</p>	<p><b>10 :45 – 11 :15</b> Lieu : MCJS Activité : Audience chez S.E. Mme le Ministre de la Culture, de la Jeunesse et des Sports</p>	<p><b>10 :45 – 11 :30</b> Lieu : CAEP Activité : Entretien avec Mme Blandine Bihler, Chargée de la Coordination, CAEP</p>		<p><b>12 :00 – 13 :00</b> Lieu : Bureau du Wali Activité : Visite de courtoisie au wali du Hodh el Gharbi/Entretien avec les autorités administratives, y compris le Procureur de la République</p>
<p><b>11:30 – 12:30</b> Lieu : Salle de réunion UNICEF Activité : Briefing du CGP « Nutrition »</p>	<p><b>11 :00 – 11 :45</b> Lieu : UNICEF Activité : Entretien avec MM Alpha Ngaidé et Yacouba</p>	<p><b>12 :00 – 12 :45</b> Lieu : MASEF Activité : Entretien avec M. M. Mohamed Ould Bedda</p>	<p><b>11 :30 – 12 :00</b> Lieu : Commissariat aux Droits de l'Homme</p>	<p><b>11:30 – 13 :00</b> Lieu : Salle de réunion de l'UNICEF Activité :</p>		<p><b>13 :00 – 14 :30</b> Pause déjeuner</p>



<p><b>11:30 – 12:30</b> Lieu : Salle de réunion UNICEF Activité : Briefing du CGP « Nutrition »</p>	<p>Tandia Chargés de Programme UNICEF (PC « Prévention des Conflits »)</p>	<p><b>12 :00 – 12 :45</b> Lieu : MASEF Activité : Entretien avec M. M. Mohamed Ould Bedda</p>	<p>Activité : Audience chez S.E. M. le Commissaire aux Droits de l'Homme</p>	<p>Finalisation de l'agenda de terrain avec les deux équipes de coordination des PC</p>		<p><b>13 :00 – 14 :30</b> Pause déjeuner</p>
<p><b>12:30 – 13:30</b> Lieu : Salle de réunion du PNUD Activité : Briefing du CGP « Prévention des Conflits »</p>						
<p><b>13 :30 – 14 :30</b> Lieu : A déterminer Activité : Déjeuner</p>	<p><b>11 :45 – 12 :30</b> Lieu : UNICEF Activité : Entretien avec Mmes Ndèye Fatou Ndiaye, Chef de la Section Survie UNICEF et Ines Lezama Chargée de Programme (OIC) de Nutrition (PC « Nutrition »)</p>	<p><b>12 :45 – 13 :30</b> Lieu : MASEF Activité : Entretien avec M. Ahmedou Ould Hademine, Directeur des Etudes, de la Coopération et du Suivi, MASEF</p>	<p><b>12 :15 – 12 :45</b> Lieu : Commissariat à la Sécurité Alimentaire Activité : Audience chez S.E. M. le Commissaire à la Sécurité Alimentaire</p>	<p><b>13 :00 – 14 :00</b> Lieu : A déterminer Activité : Pause déjeuner</p>		<p><b>14 :30 – 15 :30</b> visite et entretien avec le président du comité de pilotage HEG du Programme Nutrition</p>
<p><b>14:30 – 15 :15</b> Lieu : AECID Activité : Briefing avec le Coordinateur Général de la Coopération Espagnole, M. Francisco Lopez</p>	<p><b>12 :45 – 13 :30</b> Lieu : PAM Activité : Entretien avec Mme Marieme Mint Louly, Chargée de Programme PAM (PC « Nutrition »)</p>	<p><b>13 :30 – 14 :30</b> Lieu : A déterminer Activité : Pause déjeuner</p>	<p><b>13 :00 – 13 :30</b> Lieu : Ministère de la Justice Activité : Audience chez S.E. M. le Ministre de la Justice</p>			
<p><b>15 :30 – 16 :15</b> Lieu : MAED Activité : Entretien avec M. Yahyah Ould Abddayem, Directeur Général de la Politique Economique et des Stratégies du Développement, MAED</p>	<p><b>13 :30 – 14 :30</b> Lieu : A déterminer Activité : Déjeuner</p>	<p><b>14 :30 – 15 :45</b> Lieu : MDR Activité : Entretien avec Hasni Bassid ., Directeur de l'Agriculture (PC « Nutrition »)</p>	<p><b>13 :30 – 14 :30</b> Lieu : A déterminer Activité : Pause déjeuner</p>			
<p><b>16 :15 – 17 :00</b> Lieu : Cabinet du Ministre des Affaires Economiques et du Développement (MAED) Activité : Audience chez S.E. M. Sidi Ould Tah, Ministre des Affaires Economiques et du Développement</p>	<p><b>14 :30 – 15 :15</b> Lieu : FAO Activité : Entretien avec M. Mohamed Ahmeda, Assistant Représentant FAO (PC « Nutrition »)</p>	<p><b>16 :00 – 16 :45</b> Lieu : ANAIR Activité : Entretien avec M. Ba Madina, Directeur Général ANAIR</p>	<p><b>14 :30 – 15 :00</b> Lieu : MASEF Activité : Audience chez S.E. Mme le Ministre des Affaires Sociales, de l'Enfance et de la Famille</p>	<p>14 :00 – 17 :00 Lieu : Bureau du Coordinateur MDG-F Activité : Rédaction des notes, analyse des données et revue de la collecte documentaire</p>		
	<p><b>15 :30 – 16 :15</b> Lieu : OMS Activité : Entretien avec MM Lemlih Ould Baba et Isagh Ould Khalef, Chargés de Programme OMS (PC « Nutrition »)</p>		<p><b>15 :15 – 15 :45</b> Lieu : MDR Activité : Audience chez S.E. M. le Ministre du Développement Rural</p>			
	<p><b>16 :30 – 17 :15</b> Lieu : REACH Activité : Réunion avec l'équipe</p>		<p><b>16:00 – 16:30</b> Lieu: Ministère de la Santé Activité: Audience</p>			

	REACH/Comité Technique Permanent de la Nutrition : perspectives techniques et passage à l'échelle		chez S.E. M. le Ministre de la Santé			
--	---	--	--------------------------------------	--	--	--

## Deuxième semaine

<b>dimanche 20 novembre 2011</b>	<b>lundi 21 novembre 2011</b>	<b>mardi 22 novembre 2011</b>	<b>mercredi 23 novembre 2011</b>	<b>jeudi 24 novembre 2011</b>	<b>vendredi 25 novembre 2011</b>	<b>samedi 26 novembre 2011</b>
<b>09 :45 – 10 :30</b> Lieu : Bureau Régional SNU Activité : Entretien avec M. Ahmed Ould Aïda, Coordinateur du PC MDG-F Nutrition	<b>06 :00</b> Départ pour Tamchekest/ Gaet Teydouma	<b>07 :00</b> Départ pour la Moughataa de Kobeni	<b>06 :00</b> Départ pour Néma	<b>07 :00</b> Départ pour El Mebrouk et Oum Avnadech	<b>08 :00</b> Départ pour Ouerken 2 visite du noyau nutrition sécurité alimentaire de Ouerken 2	<b>07 :00</b> Départ pour Aïoun
<b>10 :30 – 11 :30</b> Lieu : Bureau Régional SNU Activité : Rencontre avec l'équipe régionale de coordination SNU. Entretiens avec les VNU/PNUD	<b>09 :00 – 15 :00</b> Rencontre avec le Maire de Gaet Teydouma et visite de sites dans la Commune (Legraere...)	<b>08 :00 – 08 :30</b> Visite du Hakem de Kobeni	<b>10:00 – 10 :30</b> Lieu : Bureau du Wali Activité : Entretien avec les autorités administratives	<b>09:00 – 12 :00</b> Rencontre avec le Maire d'El Mebrouk et visite d'un site du PC « Prévention des Conflits ».	<b>09 :00 – 12 :00</b> Séances de travail avec les partenaires et bénéficiaires à Ouerken	<b>11 :00 – 13 :00</b> Lieu : Bureau Régional SNU Activité : Restitution de l'évaluation avec constats préliminaires au Comité Régional de Pilotage du PC « Nutrition » au HEG : discussions et validation des constats
<b>11 :30 – 12 :30</b> Lieu : Bureau Régional SNU Activité : Réunion avec les 8 ONG partenaires des PC Nutrition et Prévention des Conflits (ADICOR, ODZASEM, ACORD, CPI, ARDM, APEP, Au Secours, ANADELP)	<b>15 :00</b> Départ pour Aïoun	<b>10 :00</b> Arrivée à Leghligue	<b>10 :30 – 11 :30</b> Lieu : Centre de Santé (CRENAS, CRENAM) Activité : Visite CRENAM, CRENAS	<b>12 :00 – 13 :00</b> Entretien avec les VNU/PNUD	<b>13 :00</b> Retour a Nema	<b>14 :30</b> Départ pour Kiffa
<b>12 :30 – 14 :00</b> Réunion avec le comité de pilotage du HEG Programme nutrition		<b>10 :30 – 13 :00</b> Lieu : A déterminer Activité : Séance de travail avec le noyau nutrition sécurité alimentaire et visite des sites	<b>11 :30 – 12 :00</b> Lieu : DRAS Activité : Entretien avec le Président du Comité Régional de Pilotage du PC « Nutrition »	<b>13 :00- 13 :30</b> Rencontre du Noyau de Nutrition et Sécurité Alimentaire de Oum Avnadech		

<b>14 :00 - 15 :00</b> Lieu : A déterminer Activité : Pause déjeuner		<b>13 :00 – 14 :00</b> Lieu : A déterminer Activité : Pause déjeuner	<b>12 :00 – 13 :00</b> Lieu : DRAS Activité : Réunion du Comité Régional de Pilotage du PC « Nutrition »	<b>13 :30 – 14 :30</b> Lieu : A déterminer Activité : Pause déjeuner		
<b>15 :00 – 15 :45</b> Lieu : Bureau Régional SNU Activité : Entretien avec le Président de l'ONG SLODA		<b>14 :30 – 15 :30</b>  <b>Visite du noyau  de Gogui</b>	<b>13 :00 – 14 :00</b> Lieu : A déterminer Activité : Pause déjeuner	<b>14 :30 – 16 :00</b> visite de sites nutrition sécurité alimentaire	<b>15 :00 – 16 :00</b> Visite de relais communautaires PC Nutrition et participation à des séances de mobilisation sociale	
<b>15 :45 – 16 :30</b> Lieu : Bureau Régional SNU Activité : Entretien avec le Président de l'ONG ODZASAM		<b>15 : 30 – 17h</b>  Retour à Aïoun	<b>14 :00 – 16 :00</b> Visite du Noyau de Nutrition et Sécurité Alimentaire	<b>18 :00</b> Retour a Nema	<b>16 :00 – 17 :00</b> Restitution au comité de pilotage du HEC PC Nutrition	
Nuitée à Aïoun	Nuitée à Aïoun	Nuitée à Aïoun	<b>16 :00 – 17 :00</b> Lieu : A déterminer Activité : Rencontre avec le Délégué Régional de la Jeunesse  Nuitée à Néma	Nuitée à Néma	Nuitée à Néma	Nuitée à Kiffa

## Troisième semaine

<b>dimanche 27 novembre 2011</b>	<b>lundi 28 novembre 2011</b>	<b>mardi 29 novembre 2011</b>	<b>mercredi 30 novembre 2011</b>	<b>jeudi 1 décembre 2011</b>
<b>06 :00</b> Départ pour Boghé. Arrivée à 11 :00	<b>06 :00</b> Départ pour Rosso. Arrivée à 08 :00	<b>07 :00</b> Activité : Départ pour Nouakchott	<b>08 :30 – 17 :00</b> Lieu : Bureau du Coordinateur MDG-F Activité : Formulation des pistes de réflexion et recommandations	<b>09 :00 – 09 :30</b> Lieu : Bureau de la Coordinatrice Résidente du SNU Activité : Débriefing avec Dr Coumba Mar Gadio, CR/RR
<b>11 :00 – 11:45</b> Rencontre des autorités administratives : Hakem, Maire, Délégué Régional de la Jeunesse	<b>08 :00 – 08 :45</b> Rencontre des autorités Hakem, Maire, Délégué Régional de la Jeunesse, Coordinatrice Régionale du MASEF	<b>14 :00 – 15 :30</b> Lieu : Bureau du Coordinateur MDG-F Activité : Discussion de la mission de terrain avec l'Unité de Coordination MDG-F et les équipes de coordination des deux PC		<b>09:30 – 11:00</b> Lieu : Salle de réunion du PNUD Activité : Débriefing avec les Chefs des agences participantes (FAO, OMS, PAM, PNUD, UNFPA, UNICEF, UNODC)à Nouakchott
<b>11 :45 – 12 :30</b> Entretien avec le Délégué Régional de l'ANAIIR du Brakna	<b>09 :00 – 09 :45</b> Entretien avec le Délégué Régional de l'ANAIIR du Trarza	<b>13 :30 – 17 :00</b> Lieu : Bureau du Coordinateur MDG-F Activité : Formulation des pistes de réflexion et recommandations		<b>11:30 – 12:30</b> Lieu : Salle de réunion du PNUD Activité : Débriefing du CGP « Prévention des Conflits »
<b>12 :30 – 13 :30</b> Pause déjeuner	<b>09 :45 – 10 :15</b> Entretien avec le Chef d'Antenne AMDH			<b>12:30 – 13:30</b> Lieu : Salle de réunion UNICEF Activité : Débriefing du CGP « Nutrition »
<b>13 :30 – 14 :00</b> Entretien avec le Chef d'Antenne AMDH	<b>10 :15 – 11 :15</b> Entretien avec les femmes para juristes			<b>13 :30 – 14 :30</b> Lieu : A déterminer Activité : Déjeuner
<b>14 :00 – 16 :30</b> Visite des sites du PC « Prévention des Conflits » Sites des AGR : Mourtougal, Hamdallaye, Sénokouna	<b>11 :15 – 12 :15</b> Pause déjeuner			<b>14 :30 – 15 :15</b> Lieu : AECID Activité : Débriefing avec le Coordinateur Général de la Coopération Espagnole, M. Francisco Lopez
<b>17 :00 – 18 :00</b> Entretien avec les femmes para juristes	<b>12 :30 – 16 :30</b> Visite des sites du PC « Prévention des Conflits » Sites des AGR : Rosso Lycée, Rogaywatt, Thiambéné			<b>16:30 – 17 :15</b> Lieu : Cabinet du Ministre des Affaires Economiques et du Développement (MAED) Activité : Audience chez S.E. M. Sidi Ould Tah, Ministre des Affaires Economiques et du Développement
<b>18 :00 – 18 :30</b> Entretien avec le VNU/PNUD Nuitée à Boghé	Nuitée à Rosso			<b>23 :15</b> Départ pour New York

Soumis par M. Alain Sichet