



RAPPORT NARRATIF FINAL

Mauritanie

Fenêtre thématique
Culture et développement

Titre du Programme:

Patrimoine, Tradition et Créativité au service
du développement durable de la Mauritanie

Décembre | **2013**

Prologue

Le Fonds pour la réalisation des OMD a été créé en 2007 grâce à un accord historique signé entre le Gouvernement de l'Espagne et le système des Nations Unies. Avec une contribution totale d'environ 900 millions de dollars, le Fonds OMD a financé 130 programmes conjoints répartis en huit volets thématiques, dans 50 pays à travers le monde.

Le Rapport Narratif Final, rédigé par l'équipe en charge du programme conjoint, constitue une revue du programme menée par le Comité de Gestion du programme et du Comité National de Pilotage afin d'examiner les résultats obtenus au regard des objectifs initialement identifiés.

Le rapport comporte cinq (5) sections. Section I : fournit une brève introduction sur le contexte socio-économique et les problèmes de développement abordés par le programme commun, et énumère les objectifs du programme. Section II : présente une évaluation des résultats du programme conjoint. Section III : décrit les bonnes pratiques et les leçons apprises à travers le programme conjoint. Section IV : porte sur la situation financière du programme commun. Section V : présente les commentaires et / ou informations supplémentaires.

Nous remercions l'ensemble de nos partenaires nationaux et l'équipe de pays des Nations Unies, ainsi que l'équipe du programme conjoint pour leurs efforts dans la réalisation de ce Rapport Narratif Final.

Le Secrétariat du F-OMD

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

RAPPORT NARRATIF FINAL

<p align="center">Participating UN Organization(s)</p> <p><i>indicate the lead agency:</i> UNESCO PNUD, UNFPA</p>	<p align="center">Sector(s)/Area(s)/Theme(s)</p> <p>Fenêtre Culture et Développement</p>
<p align="center">Joint Programme Title</p> <p>"PATRIMOINE, TRADITION ET CREATIVITE AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT DURABLE DE LA MAURITANIE"</p>	<p align="center">Joint Programme Number</p> <p>Programme No : 1804</p>
<p align="center">Joint Programme Cost [Sharing - if applicable]</p> <p>[Fund Contribution): 5 000 000 USD</p> <p>UNESCO PNUD UNFPA</p> <p>Govt. Contribution: Agency Core Contribution: Other: TOTAL:</p>	<p align="center">Joint Programme [Location]</p> <p>Region (s): - Adrar-Assaba- Nouakchott</p>
<p align="center">Final Joint Programme Evaluation</p> <p>Final Evaluation Done <input checked="" type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No Evaluation Report Attached <input checked="" type="checkbox"/> Yes <input type="checkbox"/> No Date of delivery of final report : juillet 2013</p>	<p align="center">Joint Programme Timeline</p> <p>Original start date Final end date: février 2013</p>

Participating Implementing Line Ministries and/or other organisations (CSO, etc.)

Partenaires Institutionnels :

- Au niveau national :

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

Partenaires de la société civile :

Au niveau national :

- Association des Lauréats de l'Institut National des Sciences de l'Archéologie et du Patrimoine (ALINSAP);
- Société Marocaine d'Archéologie et du Patrimoine (SMAP).

I. PURPOSE

a. Provide a brief introduction on the socio economical context and the development problems addressed by the programme

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

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

Contexte

La République Islamique de Mauritanie d'une superficie de 1 030 700 km² pour une population de 3,2 millions habitants¹ est classée au 155^{ème} rang sur 187 pays avec un indice de développement humain de 0,467² en croissance de 0,5% par an depuis 1980 (0,340). L'économie mauritanienne avec un PIB de 1194 \$ us est portée principalement par le secteur tertiaire (transports, commerce, services, télécommunications) suivi des industries extractives (contribution au PIB de 21% en 2012) couvrant le fer, le cuivre, l'or et le pétrole. Le secteur primaire (agriculture, élevage, pêche) dont dépendent 50% de la population vient en 3^{ème} position avec une contribution au PIB de 19,9% en 2012.

Le profil de pauvreté est marqué par une incidence de 42%³ accentué en zone rurale (59,4%). La Mauritanie a enregistré entre 1990 (incidence de 56,6%) et 2008 une réduction du taux d'incidence de la pauvreté de 14,6% soit en moyenne 0,8% par an.

En 2010, les progrès dans la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement présentent un tableau contrasté⁴ avec la perspective d'atteinte en 2015 des OMD 2 et 6, et de la composante approvisionnement en eau de l'OMD 7 tandis que sur les OMD 1 et 3, des progrès significatifs sont relevés mais ne permettront pas d'atteindre les cibles en 2015. Par contre, la situation reste préoccupante pour les objectifs 4, 5 et composante environnement et assainissement de l'OMD 7, les secteurs de l'emploi et les aspects d'équité-genre où des déficits importants sont notés.

¹ Statistiques de l'année 2008.

² Année 2012

³ Année 2008

⁴ Rapport 2010 sur les Progrès vers l'atteinte des OMD en Mauritanie.

Sur les progrès⁵ dans l'application des principes de la Déclaration de Paris, le pays a atteint les objectifs de deux indicateurs (i- des systèmes nationaux fiables de gestion des finances publiques et ii- renforcement des capacités par un soutien coordonné) et a réalisé d'importants progrès pour trois autres (i- utilisation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques, ii- utilisation des systèmes nationaux de passation des marchés, iii- missions conjointes sur le terrain). Pour les sept autres indicateurs de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris, la Mauritanie devra relever d'importants défis notamment, entre autres, le renforcement des capacités des gestionnaires de projets, le renforcement de la concertation et de l'évaluation mutuelle, l'amélioration des structures de gestion des projets et la qualité de la production des données statistiques.

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

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

a. List joint programme outcomes and associated outputs as per the final approved version of the joint programme Document or last agreed revision

Cadre de résultats du programme

Le PRODOC signé le 25 novembre 2008 dispose que le programme poursuit l'obtention de quatre effets par la réalisation d'un ensemble de 17 produits et 43 activités. Les 4 effets escomptés sont: Effet 1: L'état du potentiel de développement des produits et services culturels est identifié et les modalités d'intervention et de coordination sont définies, et prennent en compte la dimension genre; Effet 2: Les capacités nationales à créer et à promouvoir des entreprises culturelles sont renforcées; Effet 3: Les capacités et les moyens de gestion, de conservation et de valorisation du patrimoine culturel sont renforcés au niveau national et local; Effet 4: Autour du patrimoine culturel, des activités génératrices de revenus sont développées, expérimentées et diffusées.

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

Effets :

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

⁵ Efficacité de l'aide 2011: Progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris - volume II Chapitres pays.

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

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

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

Produits:

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

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

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

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

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

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

Ressources financières du programme

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

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

b. Explain the overall contribution of the joint programme to National Plan and Priorities

- Portée du programme
- Le Programme conjoint "Patrimoine, Tradition et Créativité au service du développement durable de la Mauritanie" est une réponse innovante aux efforts de lutte contre la pauvreté fondée sur une démarche originale d'optimisation du potentiel culturel, artisanal et touristique du pays pour lutter contre la pauvreté et contribuer substantiellement à la

réalisation de l'OMD 1 dans les zones d'intervention et tirer vers le haut les progrès vers l'atteinte de cet OMD au plan national. Il constitue autant un canal de valorisation du patrimoine culturel mauritanien relativement peu appuyé durant les décennies passées.

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

c. Describe and assess how the programme development partners have jointly contributed to achieve development results

La mise en œuvre conjointe du Programme est l'un de ses principaux objectifs opérationnels, cet objectif étant en totale cohérence avec le secteur de la culture qui est un domaine très vaste, exigeant des actions transversales.

Le mode de gouvernance du Programme a, donc, prévu plusieurs mécanismes qui lui sont propres ainsi qu'un manuel de procédures. Ce modèle de gestion est innovant à plusieurs titres. Ces mécanismes, répondant aux recommandations du Fonds OMD, sont adaptés aux nécessités de coordination et de prise de décision participative du programme. Cette structure de gouvernance a été mise en place pour faciliter des processus participatifs de prise de décision et de coordination. Toutefois, la structure de gestion du programme animée par un coordinateur du Comité de gestion n'a finalement pas été mise en place suite à une demande expresse des autorités mauritaniennes.

Le Comité Directeur National (CDN), formé par le Ministère des Affaires Etrangères et la Coopération (MAEC, co-président), l'Agence Espagnole de Coopération Internationale et Développement (AECID) et le Coordonnateur Résident (co-président), joue le rôle d'instance de coordination et d'orientation stratégique des programmes financés à travers le Fonds OMD. Le CDN se réunit, normalement, une fois tous les trois mois.

La deuxième instance de coordination et de prise de décision stratégique est le Comité de Gestion du Programme (CGP). Ce Comité est composé du Ministère de la Culture de la jeunesse et des sports, le Ministère du tourisme et de l'artisanat, des agences des NU participantes au programme, ainsi que des représentants du Comité Directeur National, un représentant des chambres du tourisme et de l'artisanat. Ce comité est chargé d'assurer la coordination opérationnelle du programme ainsi que le suivi de la mise en œuvre. Au sein de cette instance, la prise de décision se fait de façon consensuelle et participative. Si nécessaire, toute institution ou partenaire du programme peut être invité à y participer pour consultation et concertation. Le CGP a la capacité de réajuster le programme selon l'évolution de sa mise en œuvre, et ce sous la supervision du CDN. Le CGP du Programme OMD Culture se réunit de manière régulière tous les trois mois et toutes les fois que jugé nécessaire par ses membres.

Pour permettre une bonne coordination et collaboration entre les deux parties, l'UNESCO ainsi que le Ministère de la culture de la jeunesse et des sports ont été identifiés comme chefs de file et coprésidents du CGP. D'une part, l'UNESCO est en charge d'assurer la coordination inter-agences et la qualité du système de rapportage et de suivi du programme. De sa part, le MCJS est aussi chargé d'assurer la coordination interinstitutionnelle et des partenaires nationaux pour une bonne mise en œuvre du programme.

Pour établir les responsabilités de toutes ces instances de coordination et clarifier le rôle de chaque mécanisme de coordination, un Manuel de Procédures a été élaboré, destiné aux utilisateurs pour faciliter la coordination et la mise en œuvre de ce Programme.

La coordination entre les deux programmes OMD au Maroc⁶ s'est faite au niveau du CDN et à travers le partage d'expériences et de leçons apprises.

En outre, un poste a été créé au Bureau du Coordonnateur Résident afin de faciliter au Coordonnateur Résident son rôle de co-président du CDN et d'interlocuteur direct avec le Secrétariat du Fonds OMD à New York. Ce poste a été chargé d'assurer le Secrétariat du CDN et la liaison entre les équipes des programmes OMD, le CDN et le Secrétariat du Fonds OMD.

II. ASSESSMENT OF JOINT PROGRAMME RESULTS

- a. **Report on the key outcomes achieved and explain any variance in achieved versus planned results. The narrative should be results oriented to present results and illustrate impacts of the pilot at policy level)**
- b. **Report on how outputs have contributed to the achievement of the outcomes based on performance indicators and explain any variance in actual versus planned contributions of these outputs. Highlight any institutional and/ or behavioural changes, including capacity development, amongst beneficiaries/right holders**
- c. **Who are and how have the primary beneficiaries/right holders been engaged in the joint programme implementation? Please disaggregate by relevant category as appropriate for your specific joint programme (e.g. gender, age, etc)**

Les bénéficiaires directs du programme sont :

- ✓ **Les partenaires nationaux** : Les gestionnaires du Patrimoine et de la culture, les représentants des Départements ministériels et de leurs directions centrales, des agences de développement, des instituts de formation des universités qui ont bénéficié de :
 - ✓ L'expérience acquise tout au long de la mise en œuvre du Programme à l'occasion des réunions de suivi de la mise en œuvre et des ateliers de restitution des livrables.
 - ✓ Les formations dispensées dans le cadre des activités du Programme (formation des partenaires nationaux en suivi & Evaluation et en Gestion axée sur les résultats, formation dans le cadre du développement de la stratégie de l'inventaire, ...)
- ✓ **Les Agences du SNU** impliquées : les représentants de ces agences ont développé des compétences en matière de gestion et coordination conjointe entre Agences et d'un autre côté avec leurs partenaires nationaux respectifs.
- ✓ **Les partenaires locaux** : représentants locaux des départements ministériels, les services extérieurs, les porteurs de projets, les coopératives et les ONG locales, les bénéficiaires des AGR dont surtout des femmes-, les étudiants, les...

- d. **Describe and assess how the joint programme and its development partners have addressed issues of social, cultural, political and economic inequalities during the implementation phase of the programme:**

⁶ « Programme multisectoriel de lutte contre les violences fondées sur le genre par l'autonomisation des femmes et des filles au Maroc » (TAMKINE) et celui objet du présent rapport « Le patrimoine culturel et les industries créatives comme vecteurs de développement au Maroc ».

- a. To what extent and in which capacities have socially excluded populations been involved throughout this programme?

Au niveau des régions couvertes les populations les plus nécessiteuses ont été ciblées : les jeunes issues des associations culturelles et socio-professionnelles ont été largement impliquées dans les activités de mobilisation sociales et d'information pour promouvoir la valorisation et la sauvegarde du patrimoine culturel et naturel et convaincre de l'innocuité d'investir dans la culture et le tourisme, pour créer des emplois et de la richesse. Ils ont ainsi participé à l'organisation de toutes les activités culturelles développant par la même occasion leurs capacités techniques et organisationnelles. Les jeunes ont montré leur intérêt et une bonne implication dans l'organisation des activités du programme, notamment des festivals où les associations culturelles, les exposants, les artisans n'ont pas ménagé leurs contributions aux succès enregistrés. **A COMPLETER PAR UNFPA ET PNUD**

- b. Has the programme contributed to increasing the decision making power of excluded groups vis-a-vis policies that affect their lives? Has there been an increase in dialogue and participation of these groups with local and national governments in relation to these policies?

Les différents ateliers, formations, guidance et appui menés dans le cadre du Programme conjoint, les femmes et les jeunes ont pris connaissance de leurs droits, des conventions internationales sur les droits de l'homme ratifiées par la Mauritanie et des politiques nationales adoptées en faveur des droits des femmes et de l'égalité de genre. Les actions de renforcement des capacités des femmes ont contribué à leur implication dans la vie active et à améliorer l'état de leur situation sociale au sein et en dehors des familles.

- c. Has the programme and its development partners strengthened the organization of citizen and civil society groups so that they are better placed to advocate for their rights? If so how? Please give concrete examples.

Des actions structurantes au profit des chambres de l'artisanat et du tourisme et leurs adhérents dans les zones couvertes par le programme ont été menées qu'il restera à pérenniser. Une évolution importante a été l'ouverture réalisée dans le système de crédits en cours en Mauritanie et l'appui apporté à la prise en compte de la composante culture pour laquelle une ligne de crédit a été ouverte et qui fut estimée comme ayant le meilleur taux de remboursement. Certaines des AGR appuyées dans le cadre du Programme ont atteint un niveau de réalisation prometteur mais elles restent encore dépendantes de l'appui externe pour leur pérennisation. Le développement de festivals a été une opportunité de valoriser le patrimoine culturel mauritanien, ils ont permis de remettre au-devant des aspects de la culture mauritanienne menacés de disparition notamment la poésie, les chansons, les danses, les instruments de musique traditionnels, d'aider ainsi la population à retrouver dans une certaine mesure son identité culturelle et surtout à assurer l'appropriation de la culture traditionnelle par la jeune génération. Au plan économique les festivals ont servi à démontrer que la culture constituait un créneau pour gagner de l'argent et ont permis aux artisans de vendre des produits artisanaux ; ils ont induit l'émergence d'un marché de manifestations culturelles, sponsors, publicité, développement de la communication événementielle. Ils ont permis par ailleurs un éveil à la prise de conscience de développement des localités par des investissements privés en matière de réhabilitation et de construction des infrastructures d'accueil et publics (alimentation en eau, réhabilitation des centres médicaux, ...). En tout cela les festivals ont contribué à la réalisation de l'objectif spécifique portant sur l'émergence d'une impulsion de l'intérêt des décideurs, des opérateurs économiques et des populations, en particulier les femmes et les jeunes, pour les

industries culturelles, créatives et touristiques et le renforcement de leurs capacités en matière de gestion et de valorisation du patrimoine". **A COMPLETER PAR UNFPA**

d. To what extent has the programme (whether through local or national level interventions) contributed to improving the lives of socially excluded groups?

e. Describe the extent of the contribution of the joint programme to the following categories of results:

a. Paris Declaration Principles

- **Leadership of national and local governmental institutions**

Tout le processus de conception et de mise en oeuvre du programme conjoint est en soi une innovation en matière de coordination dans le domaine de la culture et du patrimoine tout particulièrement. De multiples institutions nationales ont étroitement collaboré avec 3 Agences du SNU pour l'élaboration, la mise en oeuvre, le suivi et la promotion des réalisations du Programme.

La mise en oeuvre conjointe de toutes les activités du programme a contribué à son échelle à faire tomber les cloisons existantes entre les institutions nationales, ce qui a permis la concrétisation de l'un des principaux objectifs des Programmes Conjointes à savoir la coordination et la mutualisation des efforts et des moyens. La mise en oeuvre est, ainsi, conjointement planifiée à l'occasion des réunions du CGP coprésidés par le Ministère de la Culture et programmées à raison d'une réunion par mois. Ces réunions ont permis une concertation suivie pour la programmation des actions entreprises. D'autres réunions plus élargies à tous les partenaires nationaux ont eu lieu à l'occasion des ateliers/débats de l'élaboration des stratégies et documents juridiques. Toutefois, il est à noter que cette appropriation et transfert de connaissances sont pour la plupart des cas limités au niveau des points focaux des départements impliqués.

Plusieurs axes de partenariat ont été développés assurant ainsi à ses résultats et objectifs une pérennité et une appropriation nationale. Ces axes de partenariat se situent d'abord au niveau central avec les institutions nationales responsables des politiques et stratégies relatives au patrimoine et aux industries créatives, dont le Programme a appuyé l'élaboration et la mise en oeuvre. Pour chaque composante du Programme, ce partenariat s'est développé de manière à permettre aux représentants de ces départements de coordonner leurs efforts, d'orienter le plan de travail annuel et d'évaluer, en cours de route, les résultats des activités mises en oeuvre. Aussi, et en vue de mutualiser ces efforts, plusieurs missions de terrain ont été organisées conjointement et simultanément par les Agences et les partenaires nationaux.

Des partenariats ont été établis également au niveau local, dans les zones d'intervention, avec les autorités provinciales (Wilaya), les autorités communales et les services décentralisés de divers Ministères.

- **Involvement of CSO and citizens**

Le PC a instauré une dynamique nouvelle à l'échelle locale au sein de la population, des ONG et des coopératives, ce qui s'est traduit par un tissage de liens, une mobilisation des ONG, des associations féminines et une implication particulière au niveau communal.

Le PC a choisi d'être à l'écoute des populations locales et d'accompagner des projets nouveaux, présentés par des porteurs ou de soutenir des activités déjà en cours. Cette approche participative était pertinente car elle a permis la consolidation de l'implication et de l'appropriation des projets par leurs porteur(se)s et a limité le rejet des actions d'appui apportées par le PC. Cette population n'était donc pas uniquement bénéficiaire du programme conjoint, mais elle en était aussi partenaire, ce qui a joué un rôle important dans la réussite du programme.

La majeure partie des activités du Programme dans les zones d'intervention ont concerné essentiellement les femmes et les jeunes.

- **Alignment and harmonization**

Les objectifs et réalisations du Programme se sont alignés sur les priorités des partenaires que ce soit au niveau national que régional.

En matière d'harmonisation des actions et des principes, le programme a constitué une très bonne occasion pour l'engagement des partenaires à ce niveau. Cette harmonisation a facilité la mise en œuvre, notamment à l'occasion de l'engagement de plusieurs partenaires dans la mise en œuvre d'une même activité, essentiellement au niveau de la zone de convergence, où des missions conjointes entre agences et partenaires nationaux ont été souvent organisées, ce qui a permis une gestion canalisée et harmonieuse des ressources humaines et financières.

- **Innovative elements in mutual accountability (justify why these elements are innovative)**

La programmation et la mise en œuvre conjointes du programme ont impliqué un processus participatif se basant sur la consultation des partenaires institutionnels, sociaux et associatifs, permettant un dialogue efficace entre les institutions d'un côté et entre l'état et la société civile d'un autre côté. Un échange d'idées et de directives a permis de se rendre compte des perceptions distinctes ou contradictoires des différents intervenants institutionnels et a entraîné une réflexion sérieuse sur l'unification, l'harmonisation des procédés et l'élaboration d'une stratégie nationale dont l'objectif principal est de promouvoir, préserver et rentabiliser le patrimoine culturel de manière concertée en tablant sur la mutualisation des efforts et des ressources. Tout ce processus conduit à la responsabilisation des intervenants et à la définition des rôles et des tâches de chaque intervenant.

b. Delivering as One

- **Rôle du Bureau du Coordonnateur Résident et synergies avec d'autres programmes conjoints MDG**

Un point focal a été désigné au sein du Bureau du Coordonnateur Résident pour assurer le secrétariat du CDN et assurer la liaison entre les équipes des PC Culture et Genre et le Secrétariat du Fonds OMD à New York. Ceci a permis de renforcer les activités de coordination et d'assurer la synergie entre les deux programmes MDG.

Le Bureau du Coordonnateur Résident joue un rôle actif au sein du CDN dans le pilotage global, les orientations et les prises de décisions stratégiques qui affectent le programme. Ce Comité, co-présidé par le Coordinateur Résident et le Ministère des Affaires Economiques et du Développement, est responsable de l'orientation globale et stratégique des PC.

Il s'est réuni 2 fois par an, pour veiller au bon déroulement des programmes et réorienter quand nécessaire leurs modes d'organisation, de gestion et d'orientation stratégique.

- **Innovative elements in harmonization of procedures and managerial practices (justify why these elements are innovative)**

Les éléments novateurs développés par le PC dans le cadre de sa mise en œuvre couvrent un mode de gouvernance efficace car basé sur une dynamique inter-agence du SNU et inter-partenaires nationaux. Ce mode de gouvernance du programme a prévu plusieurs structures qui lui sont propres ainsi qu'un manuel de procédures. Deux instances ont été chargées de la gouvernance du

Programme : le Comité National de Coordination (CDN), le Comité de Gestion du Programme (CGP). Un Manuel de procédures a été élaboré en parallèle avec le lancement du Programme. Il avait pour objectifs de clarifier le rôle des nombreux partenaires et des instances internes intervenant dans sa réalisation et à harmoniser la coordination de leurs interventions.

Le Programme innove également par l'implication d'un grand nombre de partenaires au niveau national et local depuis sa conception, tout le long de sa mise en œuvre jusqu'à la communication sur ses résultats et la réception de son évaluation finale.

- **Joint United Nations formulation, planning and management**

La mise en œuvre conjointe de toutes les activités du programme est allée vers la réalisation de l'un des principaux objectifs des Programmes Conjoints, à savoir la coordination des efforts et des moyens entre Agences. La mise en œuvre a été, ainsi, conjointement planifiée par les Agences et partenaires nationaux directs, à l'occasion des réunions du CGP. Aussi, et en vue de mutualiser ces efforts, plusieurs missions de terrain ont été organisées conjointement et simultanément par les Agences et les partenaires nationaux. Pour ce même objectif, ces partenaires ont eu recours à la mise en commun des ressources budgétaires pour la réalisation des actions pilotes.

III. GOOD PRACTICES AND LESSONS LEARNED

a. Report key lessons learned and good practices that would facilitate future joint programme design and implementation

Les histoires réussies et les bonnes pratiques identifiées au niveau central et local renvoient aux points suivants :

- La programmation conjointe.
- L'intégration du genre et de la culture dans l'approche du développement.
- La mise à niveau du système d'inventaire.
- L'élaboration de mécanismes du Système des THV.
- L'articulation entre patrimoine matériel et immatériel .
- Les outils pour former et disséminer : l'ingénierie pédagogique, les ateliers et rencontres pour la diffusion des OMD, le leadership, etc.
- Femmes et les jeunes comme acteurs prioritaires dans le développement

Les leçons apprises identifiées par le PC se présentent comme suit :

- 1) Les mécanismes mis en place pour la durabilité des activités du programme dans la zone de mise en oeuvre" reposent sur :
 - ✓ l'implication de tous les partenaires et notamment la population locale avec une attention particulière aux jeunes et aux femmes ;
 - ✓ la convergence des agences du système des Nations Unies en fonction des avantages comparatifs ;
 - ✓ la connaissance et l'analyse approfondies des potentialités et des contraintes locales avec une attention particulière au patrimoine historique et culturel ;

- ✓ la planification à court-moyen et long terme / en précisant les rôles, les complémentarités et les synergies ;
- ✓ le développement des capacités des acteurs locaux / notamment la commune / municipalité en tant qu'institution chargée du développement local ;
- ✓ l'intégration de l'approche genre à tous les niveaux de mise en oeuvre du Programme ;
- ✓ la mutualisation et la mise en synergie des efforts et des moyens ;
- ✓ l'amplification des impacts communs ;
- ✓ le travail avec les mêmes partenaires au niveau local ;
- ✓ l'implication des structures organisationnelles locales (Associations féminines, coopératives, GIE, etc.) ;
- ✓ la réalisation de formation et de recyclage pour l'accroissement des compétences du personnel en poste dans les régions et mes communes;
- ✓ la disponibilité du personnel des structures locales à continuer les activités promues par le programme conjoint ;
- ✓ l'utilisation de techniques appropriées et adaptées à la réalité locale ;
- ✓ l'identification de personnes ressources de la population locale capables de prendre la relève des activités ;
- ✓ la mise en place d'un mécanisme de transfert progressif de responsabilité à la communauté pour la totalité des activités ;
- ✓ l'intégration du suivi et de la supervision des activités à transférer à la communauté dans les tâches régulières des services techniques ;
- ✓ la mise en place de mécanismes générateurs de ressources financières ;
- ✓ la mise en place, pour les activités qui le requièrent, d'un système d'autofinancement à base communautaire.

Les leçons tirées sont :

- ✓ l'implication des populations et des services techniques dans le suivi et l'évaluation des projets de développement, stimule les bénéficiaires (associations et coopératives féminines) à prendre en charge le processus de développement;
- ✓ le transfert progressif des activités à la communauté pendant le programme facilitera la durabilité des actions une fois le programme terminé. Les structures locales interviendront, au besoin, pour apporter un appui technique aux activités communautaires, notamment celles des coopératives et associations féminines.

- 2) Appui au montage de projets de valorisation des produits de terroir et de sauvegarde du patrimoine au profit des associations et coopératives féminines : Afin d'établir de façon efficiente une assise solide pour le Programme Conjoint, il est essentiel de s'assurer que les femmes et les jeunes participeront aux différentes phases du projet, et d'aborder la question avec les partenaires, notamment les acteurs locaux, au cours de l'étape de conceptualisation des différentes activités. Le renforcement des capacités de tous les intervenants (notamment les femmes et les jeunes) en ce qui a trait aux droits et à la participation des femmes devrait débiter à l'étape de la planification des projets (impliquer tous les animateurs du terrain) et se poursuivre tout au long de la mise en oeuvre, pour contribuer ainsi à son rendement et à sa viabilité. Dès le départ, il faudrait s'atteler au renforcement des capacités des individus et des associations et coopératives féminines.

Les leçons tirées sont :

- ✓ l'importance de créer des groupements de femmes ayant une existence légale reconnue, un groupe de taille humaine, capable de résoudre des problèmes relativement délicats. Les membres de l'association ou de la coopérative doivent avoir des liens de confiance et des contrôles possibles pour rester solidaire ;
- ✓ l'importance de tenir compte de l'interdépendance des besoins et des contraintes des femmes oasiennes dans la recherche de solutions appropriées ;

- ✓ chaque activité mise en œuvre dans le cadre du programme nécessite un type d'organisation au niveau du douar pour son bon déroulement. Le programme a démontré que les populations oasiennes savent mettre en place le type d'organisation adapté à chaque situation et à chaque activité en puisant dans leurs propres références.

b. Report on any innovative development approaches as a result of joint programme implementation

L'innovation majeure du Programme étant la reconnaissance du rôle de la culture en tant que levier de développement. Au niveau local, l'approche adoptée par le Programme est celle du diagnostic-action. Cette approche a permis l'identification des potentialités patrimoniales et touristiques des communes et les actions prioritaires qui justifient l'urgence d'agir sur des facteurs de dégradation et donc de passer à l'action immédiatement.

Les actions prioritaires ont un caractère de démonstration visant à diffuser une bonne pratique dans laquelle la valorisation du patrimoine culturel devient un exemple pour le développement local. L'implication active des acteurs locaux dans la mise en œuvre de projets prioritaires (présidents de communes, porteurs de projets, services extérieurs, etc.) contribue à la sensibilisation sur le rôle de la culture comme levier de développement, en particulier sur les potentialités économiques (activités génératrices de revenus) liés la valorisation du patrimoine culturel dans des zones fragiles comme les zones oasiennes.

D'autres approches de développement innovantes ont été :

- La mise sur pieds de nouvelles bases de collaboration pour une mise en œuvre conjointe ;
- L'instauration d'un mécanisme de coordination, avec l'aide des Ministères partenaires sous forme d'ateliers de concertation et de validation des TDR, des livrables, etc. ;
- La promotion tout le long de la mise en œuvre de l'appropriation nationale et locale
- Le renforcement du tissu associatif et de l'esprit de partenariat au niveau local.

c. Indicate key constraints including delays (if any) during programme implementation

a. Internal to the joint programme

- Les objectifs du Programme sont ambitieux par rapport a la durée du Programme: la demande d'extension d'une année supplémentaire a été approuvée.
- Le PC apporte un nouveau système de coordination et de mise en œuvre auquel ne sont pas adaptés les mécanismes de gestion aussi bien des Agences du SNU que des partenaires nationaux ;
- La majeure partie des objectifs du Programme correspond a des orientations stratégiques qui rendent mal aisée l'évaluation des résultats atteints, surtout en l'absence d'une analyse/description de l'état initial avant l'intervention du PC;
- Les zones d'intervention prioritaires trop nombreuses étendues et éloignées ; la révision du programme a limite l'intervention a une seule zone : zone de convergence du PC.

b. External to the joint programme

- Les partenaires du Programme (partie nationale et agences du SNU) obéissent à leurs propres mandats, règles et procédures administratives et priorités, ce qui entrave le maintien d'un niveau constant de coordination/concertation et participation de tous les partenaires pour la mise en œuvre des activités du Programme ;
- Diversité des interlocuteurs au sein d'un même département ;

- Difficultés d'implication des services décentralisés des partenaires directs (Culture, Artisanat & Tourisme) ;
- Faible implication de la société civile et du secteur privé opérant dans le domaine de la culture en raison de leur faible organisation et la non émergence d'entités leaders en termes de représentativité ;
- Manque d'expertise spécialisée dans les domaines d'intervention du Programme (Planification culturelle locale, Patrimoine et développement, Patrimoine et Genre..) ;
- Sensibilité politique et sociale de la zone de Convergence ;
- L'action associative est faible dans le domaine du patrimoine culturel en lien avec le développement, ce qui entrave leur implication dans la réalisation de projets visant la préservation et la promotion de ce dernier ;
- Les différents niveaux d'interventions (national/local) rendent difficile la coordination/concertation entre les entités nationales des différents niveaux d'intervention ;
- Restructuration de certains partenaires clés du Programme et changements permanents des Points focaux des partenaires ;
- Le manque d'une claire définition des rôles respectifs des Agences du SNU et des chefs de file rends difficile la coordination/communication entre ces divers acteurs ;
- Les élections législatives.

c. Main mitigation actions implemented to overcome these constraints

- Extension de la durée du Programme d'une année supplémentaire;
- Révision des activités et du Budget du Programme pour optimiser l'atteinte des objectifs et assurer un impact direct;
 - Réduction du nombre des zones cibles ;
 - Implication et renforcement des capacités des ONGs nationales locales dans les domaines du genre et de la préservation du patrimoine culturel ;
 - Mise en place d'un dispositif de suivi de la mise en œuvre du Programme qui assure l'intervention conjointe de toutes les agences et partenaires nationaux et leur implication (CGP et CGP élargi) ;
 - Tenir des retraites annuelles du CGP pour examiner l'état de la mise en œuvre du PC et procéder aux réajustements nécessaires pour optimiser l'atteinte des objectifs du PC.

d. Describe and assess how the monitoring and evaluation function has contributed to the:

a. Improvement in programme management and the attainment of development results

Durant la mise en œuvre du PC, certaines activités voire des produits ont connu des ajustements. Les modifications encourues concernent le regroupement d'activités et parfois la migration vers d'autres produits, le changement d'intitulé ou de thématique, le changement d'acteurs, et la révision du budget des composantes du Programme (3 agences du SNU).

La comparaison entre le montage initial et les réalisations effectives contenues dans le cadre des résultats du PC devaient globalement faire en sorte que le PC a gagné en efficacité et en efficience grâce à l'ajustement budgétaire et l'harmonisation des responsabilités et des activités.

b. Improvement in transparency and mutual accountability

L'approche adoptée par le PC est une approche participative suivie tout au long du programme pour favoriser l'appropriation des activités menées, la transparence et la

responsabilité mutuelle. Ainsi, de nombreuses institutions culturelles nationales, dont des ministères, ont participé à de nombreux ateliers et réunions de consultation, de concertation, d'élaboration et de validation des activités. Ces ateliers de consultation et de concertation sont le gage de l'appropriation du PC, sachant qu'ils ont permis d'instaurer un dialogue efficace entre les diverses institutions culturelles nationales. La démarche consultative menée par le MCJS tout au long du programme, d'abord au niveau interne (entre les entités gouvernementales centrales et régionales) puis au niveau externe (avec les partenaires institutionnels, sociaux et associatifs du secteur de la culture), a en effet permis d'assurer l'implication d'un nombre important d'intervenants.

c. Increasing national capacities and procedures in M&E and data

L'approche participative adoptée pour le suivi-évaluation via notamment les réunions de suivi du CGP a constitué une occasion pour renforcer les capacités des partenaires en la matière. Des formations ont été aussi dispensées aux partenaires en suivi et évaluation au niveau du Programme lui-même et dans le cadre de la stratégie de focus country.

d. To what extent was the mid-term evaluation process useful to the joint programme?

L'objectif de l'évaluation à mi-parcours du PC a été de mesurer l'état d'avancement, d'identifier les écarts éventuels par rapport aux objectifs et de proposer un traitement de ces écarts. Bien qu'elle ne soit pas considérée comme satisfaisante dans l'ensemble elle a formulé quelques recommandations autour de la nécessaire recentralisation du programme sur Nouakchott la capitale et de réduire le nombre d'activités.

Le CGP a toutefois constaté que les recommandations de cette évaluation à mi-parcours sont maigres et peu satisfaisantes vu que l'équipe attendait de cet exercice qu'il procède à une analyse poussée du document de programme pour redimensionner et réorienter les résultats à atteindre et pallier au retard enregistré. L'évaluation à mi-parcours a également souffert de la faiblesse de l'analyse des activités mises en œuvre sur le terrain dans le cadre du Programme et de l'absence d'argumentaire solide pour convaincre de la pertinence de ses recommandations et le rapport ne fait aucune référence au cadre de S&E du Programme. Cette évaluation a été, par ailleurs, l'occasion de recommander la révision du processus de planification du PC et de valider les réajustements en terme d'activités et de budgets tels que proposés par le CGP.

e. Describe and asses how the communication and advocacy functions have contributed to the:

a. Improve the sustainability of the joint programme

b. Improve the opportunities for scaling up or replication of the joint programme or any of its components

c. Providing information to beneficiaries/right holders

Les interventions menées sous le volet de communications organisées dans le cadre du Programme au niveau national et local ont permis aux bénéficiaires d'être informés tout le long de la durée de vie du Programme de ses objectifs et réalisations. Des stands exposants ses produits ont également été montés dans les zones ciblées par le Programme notamment lors de festivals culturels. Ces activités ont été l'occasion d'interagir avec tous les bénéficiaires et parties impliquées directement ou indirectement dans le PC.

f. Please report on scalability of the joint programme and/or any of its components

- a. To what extent has the joint programme assessed and systematized development results with the intention to use as evidence for replication or scaling up the joint programme or any of its components?

La mise en œuvre du programme conjoint a apporté une innovation par sa nature conjointe qui constitue en elle-même une assurance de réplication de ses résultats étant donné que plusieurs partenaires y ont pris part et se sont appropriés ses réalisations, notamment le MCJS et MCTA, départements institutionnels en charge du secteur. Ainsi, le Programme est intervenu pour construire, de manière participative, une stratégie nationale pour la préservation, la mise en valeur et la promotion du patrimoine culturel. Cette démarche est une garantie de continuité et de protection du patrimoine et de la culture qui est un secteur potentiellement générateur de ressources.

Le PC a mis en place un système opérationnel d'inventaire du Patrimoine qui répond aux standards internationaux. Ce système est actuellement en phase d'exploitation au niveau central ; la deuxième étape consistera en sa généralisation au niveau régional notamment dans le cadre de la régionalisation poussée initiée par le gouvernement marocain.

- b. Describe example, if any, of replication or scaling up that are being undertaken

Les actions prioritaires engagées dans les zones d'intervention ont un caractère de démonstration et de sensibilisation des populations locales, et serviront de modèle pour d'autres communes engagées dans le processus de planification et de développement local.

- c. Describe the joint programme exit strategy and assess how it has improved the sustainability of the joint program /

IV. FINANCIAL STATUS OF THE JOINT PROGRAMME

- a. Provide a final financial status of the joint programme in the following categories:

1. Budget total approuvé : **7 500 000** \$ US
2. Budget total versé : **3 560 293** \$ US
3. Budget total engagé : 994 041 \$ US
4. Budget total décaissé : 994 041 \$ US

V. OTHER COMMENTS AND/OR ADDITIONAL INFORMATION

VI. CERTIFICATION ON OPERATIONAL CLOSURE OF THE PROJECT

By signing, Participating United Nations Organizations (PUNO) certifies that the project has been operationally completed.

PUNO	NAME	TITLE	SIGNATURE	DATE

UNESCO				
PNUD				
FNUAP	Dr Koudaogo OOUEDRAOGO	Représentant Résident		

VII. ANNEXES

1. List of all document/studies produced by the joint programme

Annexe I : Etudes et Documents produits

List all communication products created by the joint programme

Annexe II : Liste des Supports de Communication du Programme MDGf Culture 2008 à 2012

2. Minutes of the final review meeting of the Programme Management Committee and National Steering Committee