Mauritanie

Évaluation à Mi-parcours

Fenêtre Thématique: Environnement et changement de Climat

Titre du Programme: Gestion Locale de l'Environnement et Mainstreaming dans le Processus de Planification

Auteur: Vincent Lefebvre, 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-OMD) 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 ODM.

Le Secrétariat du Fonds pour la réalisation des OMD

ÉVALUATION À MI-PARCOURS DU PROGRAMME 'GESTION LOCALE DE L'ENVIRONNEMENT ET MAINSTREAMING DANS LES PROCESSUS DE PLANIFICATION'

RAPPORT DÉFINITIF

VINCENT LEFEBVRE

Juin 2010

FICHE TECHNIQUE DU PROGRAMME[1]

Nom du programme	Gestion locale de l'environnement et '*mainstreaming'* dans les processus de planification		
Code du programme	MDG-F 1724		
Données de base	Date de démarrage : 05/2008	Fin prévue de l'opération : 05/2011	Budget ($) sur 3 ans
Agences des Nations Unies : FAO, PAM, PNUD, UNESCO, OMS, UNICEF, PNUE Institutions gouvernementales : Ministère de la Santé, Ministère de l'Hydraulique, Ministère de l'Environnement			
Zones couvertes : *wilayas* de l'Assaba (36.6600km²), Trarza (67.800km²) et Brakna (33.800km²) TOTAL : 138.200km²			
Objectifs de l'intervention : *Atténuer la pauvreté par l'amélioration de l'accès des populations aux moyens d'existence durable*			*5.000.000*
Effet 1 : Amélioration de la gestion durable des ressources naturelles, accès à l'eau potable et assainissement par des actions participatives			**3.774.049**
Composante 1 : Lutte contre la désertification et gestion durable des ressources naturelles	**Produit 1**: Restauration des écosystèmes des zones ciblées et amélioration / diversification des revenus des populations bénéficiaires	Régénération de gommier au Trarza (FAO & MDE)	909.467
		Gestion participative de forêts classées (PNUD / SGP)[2]	105.000
		Fixation de dunes (PAM / MDE)	407.118
		Mise en défend de zones sylvo-pastorales (PAM / MDE)	180.335
		Régénération de mangroves (UNESCO / MDE)	490.840
		Valorisation d'espèces forestières et fourragères dans le bas delta[3]	120.000
		Lutte contre les plantes envahissantes (PNUD / MDE)	40.000
	Produit 2 : renforcement des capacités techniques pour accompagner la mise en œuvre et durabilité des actions	Techniques d'aménagement sylvo-pastoraux et du gommier (FAO / MDE)	15.759
		Sessions de renforcement des capacités des OSC (FAO / MDE)	17.212
		Formations en gestion de coopératives (PAM / MDE)	60.472
Composante 2 : eau, assainissement et santé environnementale	**Produit 1**: Amélioration de la gouvernance du secteur de l'eau au Trarza	Renforcement des capacités des institutions impliquées dans le secteur de l'eau (PNUD / MHETIC)	100.000
		Appui au conseil national de l'eau pour appuyer la GIRE (PNUD / MHETIC)	4.000
		Etat des lieux et définition d'options de réponse dans le secteur de l'eau	32.000
	Produit 2: gestion durable des ressources hydriques via le comité régional de l'eau	Renforcement des capacités du service régional de l'eau (PNUD / MHETIC)	50.000
		Inventaire des besoins prioritaires en matière de connaissance du secteur de l'eau et système de suivi (PNUD / MHETIC)	20.000
		Mise en place système d'information régional et communal d'échange de données sur les OMD (PNUD / MHETIC)	6.000

[1] Certains produits, activités et budgets ont été modifiés (quasi) immédiatement en démarrage de programme pour diverses raisons (budget à la baisse, ne répondant pas aux besoins réels des populations, faisabilité technique non assurée, etc.) - voir les notes de bas de page ci-après -

[2] Activité reformulée : Projet de Protection et Conservation de la Forêt Classée de Walaldé à travers une gestion de ses ressources- Montant US$ 30.000

[3] Projet : Gestion Communautaire et durable des champs de *Sporobolus robustus*, et des écosystèmes de mangroves du bassin du Ntiallakh, bas delta du Fleuve Sénégal- Montant US$ 26.774

		Formulation & validation de propositions stratégiques pour la régionalisation du code de l'eau et de la GIRE (PNUD / MHETIC)	5.000
	Produit 3 : Amélioration de l'aide à la décision pour la gestion durable des ressources en eau & infrastructures liées	Elaboration de modules SIREM liés à un SIG (PNUD)	50.000
	Produit 4 : Accès durable des populations ciblées à l'eau potable et adoption de bonnes pratiques d'hygiène	Réalisation de mini-systèmes d'adduction d'eau à l'énergie solaire	395.381
		Facilitation de l'accès à l'assainissement des ménages et pratiques d'hygiène	112.468
		Renforcement des partenaires de mise en œuvre pour le suivi & supervision des activités WASH (UNICEF / MHETIC)[4]	142.041
		Elimination des déchets biomédicaux des centres de santé (OMS / MS)	60.000
		Promotion de la santé environnementale en milieu scolaire (OMS / MS)	120.869
		Acquisition de kits laboratoire mobiles pour le contrôle de la qualité des aliments et de l'eau (OMS / MS)	90.087
	Produit 5 : amélioration des communautés & OSC de manière participative des ressources en eau & environnement	Aménagement de dépressions naturelles (PNUD)[5]	60.000
		Valorisation de carrières en retenues d'eau à des fins pastorales & maraichères au Brakna (PNUD)[6]	45.000
		Aménagement de sources naturelles& mini-adduction d'eau en Assaba & Trarza (PNUD) [7]	90.000
		Vulgarisation de cultures hors-sol au Brakna & en Assaba (PNUD)[8]	45.000
Effet 2 : Renforcement des capacités nationales pour assurer une meilleure prise en compte des défis environnementaux dans les processus de planification			**661.711**
	Produit 1: Etat des lieux au niveau des zones d'intervention des liens pauvreté - environnement	Evaluation intégrée des écosystèmes & et de l'économie en Assaba (PNUD / PNUE / MDE)	191.495
	Produit 2 : développement des outils & mécanisme pour l'intégration de la dimension environnementale dans les processus de planification	Développement du PALE – agenda 21 (PNUD / PNUE / MDE)	103.242
		Mise en place d'un système de suivi – évaluation du PALE (PNUD / PNUE / MDE)	51.621
		Renforcement du cadre de suivi pour alimenter en stratégies l'élaboration du CSLP en ce qui concerne le lien entre pauvreté et environnement (PNUD / MDE / MHETIC)	20.000
		Finalisation du plan national pour la gestion intégrées des ressources en eau (PNUD / MHETIC)	42.712

[4] Produit reformulé : Facilitation de l'accès à l'assainissement et à l'eau des ménages et amélioration des pratiques d'hygiène WASH (UNICEF / MHETIC) - Montant US$ 95.364

[5] Activité reformulée : Projet : Aménagement de la dépression naturelle du village de Lekhteit gestion durable des sols, menace de dégradation- Montant : US$ 15.000

[6] Activité reformulée : Projet de rééquipement d'un forage par un système d'exhaure solaire et aménagement de carrières pour l'exploitation d'espace environnemental – Montant US$$ 30.943

[7] Activité supprimée

[8] Activité supprimée

		Evaluation stratégiques environnementales (PNUD / PNUE / MDE)	51.972
	Produit 3 : renforcement des capacités nationales sur la problématique environnement / pauvreté	Communication des bonnes pratiques en matière de lien environnement – pauvreté (PNUD / PNUE / MDE)	30.972
		Sensibilisations en zone rurale sur la gestion durable des ressources naturelles (PNUD / PNUE / MDE)	30.321
		Modules de formation sur le développement durable dans les programmes d'éducation	103.242
		Documentation des acquis de l'initiative pauvreté - environnement (PNUD / PNUE / MDE)	20.648
		Formulation d'un plan d'action pour la surveillance & reporting de la dimension pauvreté / environnement & intégration dans le CSLP (PNUD / PNUE / MDE)	15.486
Coordination (RH, véhicule & fonctionnement)			**218.446**
Frais administratifs (7%) **& de formulation**			**345.794**

MDG ACHIEVEMENT FUND

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières

REMERCIEMENTS vi

RÉSUMÉ EXÉCUTIF vii

LISTE DES ABRÉVIATIONS xi

1. Introduction 1

1.1. Antécédents, contexte et objectifs de l'intervention 1

1.2. Objectif de l'évaluation 2

1.3. Méthodologie employée dans l'évaluation 2

1.4. Conditions et limites de l'étude effectuée 3

2. Description des interventions réalisées 4

2.1. Conception initiale 4

2.2. Description détaillée de l'évolution du programme 5

3. Niveaux d'analyse : critères et questions d'évaluation 7

3.1. Conception du programme 7

3.1.1. Pertinence 7

3.1.2. Appropriation dans la conception – leadership national 8

3.2. Processus de mise en œuvre 8

3.2.1. Efficience 8

3.2.2. Appropriation de la mise en œuvre 11

3.3. Résultats du programme 13

3.3.1. Efficacité – éléments d'impact (potentiel) 13

3.3.2. Durabilité 17

4. Enseignements obtenus et conclusion 19

5. Recommandations 21

5.1. Recommandations opérationnelles et techniques par agence 21

5.1.1. UNESCO 21

5.1.2. PAM / FAO 21

5.1.3. PNUD et AGIRE 22

5.1.4. PNUD - SGP 22

5.1.5. PNUD / PNUE - APE 22
5.1.6. OMS 22
5.1.7. UNICEF 23
5.2. Recommandations pour améliorer la coordination du programme 23
5.3. Recommandations pour la réorganisation des activités en année 3 : 25
5.3.1. Recommandations pour consolider les acquis 25
5.3.2. Recommandations pour complémenter les actions des agences partenaires 26
5.3.3. Recommandations pour réaliser les actions du programme de manière conjointe et intégrée 26
6. Liste des annexes 28
Annexe 1: Termes de Référence 29
Annexe 2: Calendrier des entretiens et de la mission sur le terrain 45
Annexe 3: Approche méthodologique détaillée 50
Annexe 4: Check-list de terrain 53
Annexe 5: Tableau des résultats de l'année 1 56
Annexe 6: Contribution nationale et locale des projets du programme aux OMD 60
Annexe 7: Plan d'action de mise en œuvre des recommandations 63

REMERCIEMENTS

L'évaluateur tient à remercier tout le personnel des agences et entités gouvernementales impliquées ainsi que les membres du comité de gestion qui ont participé à la mission de terrain et tout particulièrement Mr. Sitchet, Coordinateur du MDG-F et Mr. Diop, Président du Comité de Gestion du Programme qui ont tout deux grandement facilité le déroulement de cette évaluation.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

La Mauritanie est un pays particulièrement vulnérable sur le plan environnemental, étant soumis à des aléas climatiques extrêmes combinés à une pression démographique croissante. Cette dégradation environnementale se manifeste par une raréfaction des ressources naturelles qui constituaient un des piliers de la sécurité alimentaire mauritanienne.
Par le passé, les initiatives gouvernementales en matière de protection de l'environnement ont pris principalement la forme d'actions contre la désertification. Cependant, avec l'accélération de la dégradation des ressources, la dimension environnementale tend à constituer de plus en plus, surtout depuis le début des années 90, une priorité gouvernementale avec la multiplication de projets, programmes, plans d'action, politiques dédiées spécifiquement à la protection des ressources naturelles. C'est dans ce contexte que les Nations Unies ont soumis pour financement au MDG-f un programme à 2 composantes visant à intégrer l'environnement dans les processus de planification et à encourager la gestion locale de l'environnement.

Le programme se compose de 2 'effets' cohérents avec la politique gouvernementale en matière d'environnement :

- Effet 'gestion locale de l'environnement' mise en œuvre par 6 agences des Nations Unies (UNESCO, PNUD, UNICEF, OMS, FAO, PNUE) et leurs contreparties nationales (Ministères de l'Environnement, Hydraulique, Santé), se caractérisant par des activités visant l'amélioration de la gestion des ressources naturelles et de l'eau.
- Effet '*mainstreaming* environnemental dans les processus de planification' mis en œuvre par le PNUD, PNUE et visant l'intégration de la dimension environnementale dans les stratégies et politiques gouvernementales en liant pauvreté et environnement.

En matière de conception, la proposition initiale de programme discutée de manière extensive avec le Gouvernement et toutes les agences partenaires a été réduite substantiellement de façon à tenir dans l'enveloppe financière prévue avec comme conséquence une moindre cohérence entre composantes et activités du programme finalement approuvé.

Certaines composantes du programme en phase de démarrage ont été affectées par l'instabilité politique du pays en 2008 ; en particulier : les projets AGIRE et APE du PNUD ; cette situation a contribué au faible ancrage du programme au niveau du Gouvernement.
Toutes les activités mises en œuvre par des ONG (PAM, FAO, SGP) et/ou appuyées par des services techniques nationaux ou régionaux du Gouvernement (OMS, UNICEF) n'ont que peu été affectées par la situation politique.

Le programme est supervisé par un comité directeur national qui prend les décisions stratégiques (modifications budgétaires, d'orientation) et un comité de gestion du programme qui assure la gestion périodique du programme (programmation annuelle, planification, *reporting*). Il a été prévu initialement la création d'une structure de coordination du programme qui alimenterait en informations les comités. Celle-ci n'a jamais été vraiment fonctionnelle se caractérisant par une rotation des personnes ressources en son sein et par là-même des incertitudes sur les rôles et responsabilités des personnes ainsi que de grandes difficultés à engager et conserver ces mêmes personnes.

La coordination du programme reste un point faible : l'analyse détaillée des différentes composantes et activités du programme montre une quasi absence de complémentarités et un manque de cohérence de celui-ci: les activités ne se complètent pas mais renforcent celles de chaque agence partenaire ; les

conséquences en sont l'absence de mise en œuvre conjointe du programme sauf exception PAM et FAO qui réalisent leurs activités de manière intégrée.

Les ONG impliquées (PAM, FAO, SGP/PNUD, UNESCO) dans la mise en œuvre agissent plus comme sous-traitants que partenaire : elles sont choisies sur base de critères objectifs et leur performance technique est relativement élevée. Leur faiblesse est l'approche d'intervention auprès des communautés bénéficiaires qui est loin d'être participative – ce qui a des conséquences très négatives en termes de durabilité des acquis.
Les montants alloués aux ONG pour réaliser les activités sont faibles surtout pour les ONG de petite dimension qui ne peuvent pas faire des économies d'échelle en combinant leurs moyens propres avec d'autres sources de financement.

L'appropriation du programme par les contreparties nationales est élevée mais reste faible au niveau régional (exception UNICEF – ATPC) notamment parce que la mise en œuvre du programme est centralisée à Nouakchott par toutes les agences partenaires et qu'il n'existe pas de structure décentralisée de coordination / information du programme.

L'appropriation des résultats du programme par les bénéficiaires finaux (population) est très faible (exception UNICEF – ATPC); en cause, un manque évident de proactivité de tous les comités de gestion villageois qui restent dépendants de tout apport du programme pour participer aux activités. L'approche d'intervention très dirigiste (top-down) est à remettre en cause car elle ne suscite pas d'autopromotion communautaire, ni l'appropriation des acquis par bénéficiaires finaux.

Si un plan de communication du programme a bien été élaboré et budgétisé, il n'a pas été mis en œuvre à ce jour. On peut en déduire que l'absence de coordination en est la cause. Chaque agence réalise des activités de COM de manière indépendante (ex. UNESCO et mangroves, UNICEF et ATPC). Les bonnes pratiques et activités à succès ne sont pas divulguées de manière conjointe, mais par agence. Le programme n'est pas visible ; en cause l'absence de coordination du programme.

Le taux de réalisation des activités est élevé malgré un retard systématique de plusieurs mois d'année en année, et ce pour quasi toutes les agences partenaires ; on peut en déduire que l'absence de coordination n'est pas un obstacle fondamental à la mise en œuvre du programme ; le choix des activités a été judicieux : sauf exception (UNESCO, PNUD-AGIRE), il n'y a pas de phase de test ou de recherche; les techniques sont éprouvées de longue date.

Les résultats :

- PAM, FAO sont impliqués dans la régénération du gommier, la lutte contre l'ensablement, la mise en défend : le degré de satisfaction des bénéficiaires est très élevé mais la motivation des populations n'est pas l'activité en elle-même mais plutôt la rémunération du travail. On peut donc craindre pour la pérennisation des acquis ; ce qui se confirme par l'absence de proactivité des comités de gestion villageois (sauf exception). La mise en œuvre technique (sauf exception) est de qualité ; elle est réalisée par du personnel de la FAO.
- UNESCO : les activités de repiquage sont plus à la charnière entre recherche et développement ; problématique identique au PAM/FAO pour les bénéficiaires.
- PNUD / SGP : les activités ont été amendées / modifiées en fonction des besoins réels des populations, ce qui démontre une étude des besoins sommaire par les ONG. Le Gouvernement n'est par définition pas associé à ce type d'activités.
- UNICEF : la construction des mini-adductions d'eau est en cours ; les critères de sélection des villages sont particulièrement restrictifs, au point que le choix des villages bénéficiaires soit extrêmement réduit ; l'introduction de l'ATPC peut être considérée comme un succès.

- OMS : les incinérateurs hospitaliers répondent aux normes internationales et sont utilisés sans difficultés majeures. Les kits eau fournis aux centres de santé sont partiellement utilisés : certains composants sont manquants, il y a un manque d'électricité qui limite leur utilisation sur certains sites, il y a un manque de réactif (utilisation lors de missions d'inventaires pilotées au niveau central). Les résultats des activités de sensibilisation à l'hygiène en milieu scolaire sont peu probants (pas de pérennisation).
- PNUE & PNUD / projet APE : les études réalisées en matière de lien entre la pauvreté et l'environnement sont pertinentes mais n'ont pas d'effet sur la mise en œuvre des autres activités du programme : ces études ne bénéficient pas les agences partenaires ; à ce stade du programme, leur rôle est purement consultatif au niveau politique. Les activités de sensibilisation des institutions gouvernementales n'ont pas débuté.

A ce stade, la valeur ajoutée du programme par rapport à un programme classique de développement reste marginale ; en cause la formulation initiale (somme d'activités de chaque agence) et l'absence de coordination forte pour créer un esprit conjoint entre agences - exception faite du PAM et FAO qui ont mis en commun leurs moyens matériels et ressources humaines -. Malgré tout, on peut espérer un impact substantiel du programme en matière de réduction de la dégradation des ressources naturelles **pour autant** que l'on renforce la pérennisation des acquis.

Les acquis du programme restent très fragiles après un an et demi de mise en œuvre : un contre-exemple est la méthode ATPC (UNICEF) qui parie sur la participation et l'autopromotion par les bénéficiaires eux-mêmes.
Toutes les autres agences partenaire devraient s'inspirer de ces méthodes d'intervention pour améliorer la pérennisation de leurs activités

Conclusion:
La conception du programme comme une somme d'activités complémentant les programme de chaque agence, combinée à une structure de coordination faible limite fortement la plus value de celui-ci par rapport aux autres interventions dans le secteur de l'environnement. Malgré tout, le degré de mise en œuvre des activités reste tout à fait satisfaisant.
Par contre, une approche conjointe de la mise en œuvre pour la seconde partie du programme pourrait améliorer significativement l'efficience, l'efficacité mais aussi la visibilité du programme.

Recommandations :
- UNESCO : l'approche d'intervention de l'ONG doit être améliorée et des canaux de communication doivent être établis entre d'une part l'UNESCO et sa représentation en Mauritanie et d'autre part l'agence *leader* et la coordination du programme afin d'améliorer la mise en œuvre des activités et d'envisager des activités en commun ou en complémentarité.
- PAM / FAO : certains choix techniques doivent être rectifiés, voire abandonnés (ex. pompes, goute à goutte) car non adaptés à la réalité du terrain ; l'expertise des ONG sous-traitantes en méthodes participatives doit être améliorée car elle est le gage d'une meilleure appropriation des acquis par les bénéficiaires finaux.
- PNUD et AGIRE : la création des CRE doit être complémentée par l'élaboration d'un master plan du secteur de l'eau, document d'orientation qui guide tous les intervenants et types d'interventions dans le secteur de l'eau et dont les membres du CRE et autres intervenants externes (ex. bailleurs) puissent s'y référer lors de la formulation d'actions dans ce secteur.
- PNUD et SGP : l'analyse des besoins par les ONG doit être substantiellement améliorée ainsi que la validation des propositions par le SGP.
- Toutes les ONG sous-traitantes (PAM, FAO, UNESCO, PNUD/SGP) doivent participer à un workshop sur les méthodes participatives.

- OMS : l'agence doit faciliter l'institutionnalisation d'un mécanisme de coordination entre les délégations de la santé et de l'hydraulique.
- UNICEF : l'agence devrait faciliter la divulgation de ses méthodes participatives (les principes d'intervention – pas nécessairement la pratique d'intervention) aux autres agences partenaires.
- La coordination du programme doit être améliorée de manière substantielle en envisageant un des scenarii suivants : i. l'agence leader reprend en main la coordination du programme par un encadrement rapproché du CGP et CDN ; ii. Le CGP est professionnalisé pour coordonner le programme ; iii. Une autre agence partenaire s'engage à appuyer la coordination et assurer le leadership du programme.
- Des points focaux régionaux doivent être rapidement établis afin de renforcer l'ancrage du programme dans les *wilayas*. Ces points focaux comprennent entre autres les délégations régionales participantes au programme et le PAM régional, et si possible un représentant du *wali*.
- La réorganisation des activités en année 3 doit suivre la séquence suivante pour toutes les agences partenaires et leurs contreparties nationales : i. Consolidation et renforcement des activités existantes ; ii. Recherche de complémentarités avec les autres partenaires ; iii. Mise en œuvre d'activités de manière conjointe (en adoptant une approche holistique) sous la forme de quelques zones test.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AGIRE	Aménagement et Gestion Intégrée des Ressources en Eau
APE	Articulation Pauvreté Environnement
ARE	Agence de Régulation de l'Eau
BAD	Banque Africaine de Développement
CAD	Comité d'Aide au Développement
CDN	Comité Directeur National
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
DRASS	Délégation Régionale de l'Action Sanitaire et Sociale
FAO	*Food and Agriculture Organisation*
FDAL	Fin de la Défécation à l'Air Libre
FEM	Fonds de l'Environnement Mondial
GIRE	Gestion Intégrée des Ressources en Eau
GTZ	*Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* / Agence de Coopération Allemande
IDH	Indice de Développement Humain
MDE	Ministère du Développement Durable et de l'Environnement
MDR	Ministère du Développement Rural
M&E	Monitoring & Evaluation / Suivi et Evaluation
MHETIC	Ministère de l'Hydraulique, de l'Energie et des Technologies de l'Information et de la Communication
MS	Ministère de la Santé
MTDF	Multi Donor Trust Fund
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PANA	Programmes d'Action National d'Adaptation aux changements climatiques
PANE	Plan d'Action National « Environnement »
PDIAIM	Projet de développement intégré de l'agriculture irriguée en Mauritanie
PANLCD	Plan d'Action National de Lutte contre la Désertification
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
PRODOC	*Project document* / document de projet
RH	Ressources Humaines
SIREM	Système d'Information Régionalisé sur l'Eau de Mauritanie
SMART	Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste, Temporel
TdR	Termes de Référence
UGP	Unité de Gestion de Programme
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNESCO	*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation* / Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNICEF	*United Nations Children Emergency Fund*/ Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
VCT	Vivres Contre Travail

1. Introduction

1.1. Antécédents, contexte et objectifs de l'intervention

1. La Mauritanie est un pays essentiellement désertique pour plus de 60% de sa superficie (1.030.000 km²). Les 40% restants sont partagés entre savanes à hautes herbes et forêts galerie au sud le long du fleuve Sénégal (550mm d'eau annuels), steppes sahéliennes à acacia au centre (150mm d'eau annuels) et buissons de plus en plus épars en remontant dans le Sahara vers le Nord (< 150mm d'eau annuels).
   Combinée à une forte augmentation de la population au cours de ces 30 dernières années (3% en moyenne pour atteindre 3,3 millions d'habitants en 2006) et une sécheresse sans précédents au début des années 70 répétée périodiquement depuis lors à des degrés divers, l'activité pastorale et agricole qui s'est intensifiée dans le centre et sud du pays a eu comme conséquence une dégradation progressive et constante de l'environnement. Cette dégradation se caractérise par une raréfaction des ressources naturelles traditionnelles habituellement utilisées par les populations telles la disparition du gommier et des pâturages de qualité autour des points d'eau et le long des grands axes de transhumance, la réduction des ressources forestières suite à leur utilisation comme combustible domestique, l'assèchement de plus en plus rapide et/ou fréquent des dépressions inondées annuellement.

2. A partir des années 80, le Gouvernement a progressivement pris en compte l'importance de la dimension environnementale dans sa lutte contre la pauvreté en mettant en œuvre toute une série d'initiatives basées essentiellement sur une lutte directe contre la désertification et en adoptant une série de textes visant à légiférer l'utilisation et protection de l'espace naturel et de ses ressources (ex. la loi foncière en 1983, décrets sur la protection des zones humides en 1998).
   Mais c'est surtout depuis les années 2000, que le Gouvernement montre une volonté d'intégrer la dimension environnementale dans ses priorités nationales (ex. code pastoral en 2004, code forestier en 2009, environnement comme thématique transversale dans le dernier CSLP[9], projet APE[10], etc.).

3. Un pas important a été franchis en 2006 avec la création d'un Secrétariat puis Ministère chargé spécifiquement de l'environnement et du développement durable, matières qui auparavant étaient intégrées au sein du Ministère de l'Agriculture et Développement Rural et plus récemment par l'approbation et mise en œuvre de différents plans d'actions et programmes renforçant la dimension environnementale au sein du Gouvernement et plus généralement au sein de la société mauritanienne dans des domaines tels la lutte contre la désertification, les changements climatiques, la gestion des ressources en eau (ex. PANA[11], PANE[12], SGP[13], PDIAIM2[14], PANLCD[15], etc.).

4. C'est dans ce contexte que le système des Nations Unies et le Gouvernement Mauritanien ont formulé dès 2007 le programme de « gestion locale de l'environnement et *'mainstreaming*[16]*'*

[9] Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
[10] Articulation Pauvreté Environnement
[11] Programmes d'Action National d'Adaptation aux changements climatiques
[12] Plan d'Action National Environnement
[13] Small Grant Program
[14] Projet de développement intégré de l'agriculture irriguée en Mauritanie
[15] Plan d'Action National de Lutte contre la Désertification
[16] *Mainstreaming* : intégration (de l'environnement)

dans les processus de planification », sur financement du Fonds des Objectifs de Développement du Millénaire avec une mise en œuvre effective en août 2008.
L'objectif est double : d'une part renforcer la gestion durable des ressources naturelles et l'accès à l'eau & assainissement au niveau local et régional et d'autre part renforcer les capacités nationales à intégrer la problématique environnementale dans les processus de planification au sein des institutions gouvernementales.

5. Une autre particularité remarquable du programme est qu'il regroupe 7 agences des Nations Unies (OMS[17], PNUD[18], PNUE[19], UNICEF[20], UNESCO[21], PAM[22], FAO[23]) et leurs contreparties nationales (MS, MDE, MHETIC), en vue d'une mise en œuvre conjointe sous la supervision d'une agence *leader*, le PNUD.
Dans cette optique, une approche conjointe du développement a pour objectif de la rendre plus efficace et efficiente, dans l'esprit de la déclaration de Paris[24].

1.2. Objectif de l'évaluation

6. L'objectif de cette évaluation à mi parcours est de fournir aux décideurs des informations indépendantes sur la performance du programme conjoint MDG-F[25] 1724 en relation aux objectifs fixés : une attention particulière a été donnée à la conception du programme, le mode de gestion adopté, l'efficacité de celui-ci, son impact potentiel sur les bénéficiaires et la probabilité de pérennisation des acquis.
Les termes de référence de l'évaluation se trouvent en annexe 1.
Par ailleurs, l'évaluation identifiera des leçons apprises et fera des recommandations pratiques quant à la suite à donner au programme en vue d'une amélioration de sa mise en œuvre.

1.3. Méthodologie employée dans l'évaluation

7. La méthodologie utilisée s'est basée sur la combinaison de discussions en focus group, entretiens semi-structurés, entretiens individuels et la revue détaillée des activités réalisées suite à l'analyse documentaire et la mission de terrain lesquels ont mené à un état des lieux du programme.
En particulier, les questionnaires spécifiques à chaque type de parties prenantes (autorités, bénéficiaires finaux, chargés de programme des agences, ONG[26], etc.) ont été élaborés sur base d'une check-list de terrain qui reprend en fonction des critères et questions d'évaluation des termes de références quel type d'information doit être recherché, auprès de qui et par quel moyen. L'approche méthodologique est détaillée en annexe 3.

   A ce titre, la mission estime avoir pu réaliser un état des lieux relativement précis de la situation du programme à ce stade de sa mise en œuvre.

[17] Organisation Mondiale de la Santé
[18] Programme des Nations Unies pour le Développement
[19] Programme des Nations Unies pour l'Environnement
[20] Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
[21] Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
[22] Programme Alimentaire Mondial
[23] Food and Agriculture Organisation
[24] Détails complets de la déclaration sur : http://www.oecd.org/dataoecd/53/38/34579826.pdf
[25] Millennium Development Goal Achievement Fund
[26] Organisation Non Gouvernementale

1.4. Conditions et limites de l'étude effectuée

8. Vu le nombre particulièrement important de parties prenantes, la couverture géographique du programme (138.200km²) et le temps imparti initialement (9 jours de mission), ce type d'évaluation rapide n'est pas en mesure de fournir des données quantitatives de terrain sur l'état d'avancement réel du programme. Elle aura seulement permis d'établir un rapide état des lieux du programme.
   L'évaluateur s'est donc basé essentiellement sur la triangulation d'informations de type qualitative (constatations sur le terrain, entretiens avec diverses parties prenantes, analyse de documents) pour aboutir à certaines conclusions étant donné que les données collectées sur le terrain n'étaient pas statistiquement significatives. La priorité a donc été donnée aux entretiens avec un maximum de parties prenantes des trois *wilayas*[27] couvertes par le programme: responsables d'ONG mettant en œuvre des activités, délégués régionaux (Santé, Environnement), bénéficiaires finaux (groupements homme & femmes), membres de comités de gestion des projets, responsables locaux des activités, facilitateurs et autorités régionales (*wali*) et nationales (directions environnement, santé, etc.). La liste des personnes rencontrées est présentée en annexe 2.

9. La mission de terrain s'est déroulée en compagnie de toutes les agences impliquées et de leurs contreparties nationales dans un esprit 'conjoint' en ce sens que l'ensemble des parties prenantes (Nations Unies et contreparties gouvernementales) a pu prendre connaissance des réalisations de chacun et apprécier l'état d'avancement, les difficultés et obstacles auxquels ils ont été confrontés au cour de la mise en œuvre du programme. En effet, c'était la première fois depuis le démarrage du projet que toutes les parties prenantes du programme réalisaient une mission conjointe, et ce avec le coordinateur du MDG-F.
   Néanmoins, afin de garder une certaine indépendance, tous les entretiens de l'évaluateur avec les bénéficiaires finaux ou institutionnels se sont déroulés sans leur intervention.

[27] Régions : divisions politiques du pays sous le niveau national

2. Description des interventions réalisées

2.1. Conception initiale

10. Ce programme est financé par l'Espagne via le MDG-F, Fonds créé en vue d'atteindre les objectifs du Millénaire pour le Développement. Sur base d'appels à propositions, les agences des Nations Unies peuvent capter des fonds couvrant 8 fenêtres thématiques dont l'environnement, thème de ce programme.
    Cinq principes guident l'accès à ce fonds, à savoir : 1. L'ancrage du programme dans les priorités nationales, 2. La durabilité des actions, 3. Une mise en œuvre y compris le suivi et évaluation dans une approche orientée résultats (et non activités), 4. Une collaboration entre agences des Nations Unies menant à une mise en œuvre 'conjointe' et 5. La réduction au minimum des coûts de transaction en réduisant au strict minimum les procédures bureaucratiques.

11. Une note conceptuelle précédant l'élaboration du programme a été approuvée par le MDG-F sans correction, donnant le feu vert à la formulation du programme conjoint.

12. On notera que le Coordinateur Résident qui représente également l'agence *leader*, - le PNUD - a voulu d'emblée ouvrir cette opportunité à toutes les agences potentiellement intéressées, en se conformant aux principes du MDG-F. Sept agences ont effectivement participé à ce programme.

13. Deux études de base ont été réalisées dès octobre et novembre 2007 couvrant d'une part la lutte contre la désertification & gestion des ressources naturelles (intégrées dans la composante 1 de l'effet 1 et l'effet 2) et d'autre part l'eau & l'assainissement (intégrés dans la composante 2 de l'effet1). Voir la fiche technique du programme.
    Elles ont donné lieu à l'élaboration d'un programme conjoint de plus de 7.500.000$ dont les ambitions ont du être revues à la baisse pour tenir dans l'enveloppe financière approuvée par le MDG-F, à savoir 5.000.000$.
    En pratique, certaines activités ont été abandonnées et d'autres réduites ce qui pourrait laisser penser que le programme tel qu'il a été finalement approuvé soit déséquilibré ou en tout cas moins cohérent avec l'analyse initiale donnant lieu aux études de base.

14. En ce qui concerne la mise en œuvre, il a été prévu que celle-ci ne soit pas centralisée au sein d'une cellule de gestion de type UGP[28] mais plutôt réalisée par chaque agence (abandon de l'approche projet) et institution gouvernementale correspondante afin d'ancrer le programme dans les structures nationales.

15. Afin de faciliter la mise en œuvre du programme conjoint, plusieurs structures ont été créées et appuis fournis:
    - Comité de Direction (« *steering committee* ») composé du Représentant Résident - PNUD, la Coopération Espagnole et un représentant du Gouvernement (3 personnes): prise de décisions stratégiques essentiellement d'ordre financier et programmatique (réunions annuelles / semestrielles)
    - Comité de Gestion Programme (CGP) reprenant chaque agence partenaire et contreparties nationales (±15 personnes) : prise de décision d'ordre technique (réunions trimestrielles), ce comité est alimenté en informations par chaque agence partenaire via la cellule de coordination

[28] Unité de Gestion Programme

- Expertise technique facilitant la coordination : coordinateur & spécialiste en suivi – évaluation (2 personnes) qui analysent et compilent des données fournies par chaque agence en informations pertinentes pour que le comité de gestion programme puisse prendre des décisions concernant la mise en œuvre effective du programme. Cette structure est actuellement non fonctionnelle étant donné qu'il n'y a pas de coordinateur de programme mais d'autres ressources humaines ont été mises à disposition par l'agence chef de file (ex. leader thématique) ; même si elles assument des fonctions de coordination, elles n'ont pas l'autorité pour assurer la coordination du programme.

16. L'analyse de ces structures montre qu'elles ne remplissent que partiellement leurs fonctions organiques, ce qui conduit le programme à ne plus être en phase avec certains principes de base du fonds, notamment, le principe d'approche conjointe, le suivi orienté « résultat ».

2.2. Description détaillée de l'évolution du programme

17. En août 2008, un coup d'Etat a eu lieu ce qui a fortement ralenti la mise en œuvre du programme : en pratique, la plupart des agences ont initialement réduit leurs interactions avec les institutions gouvernementales et toutes les activités visant un appui direct aux structures gouvernementales ont été suspendues ; l'effet 2 du programme fut particulièrement affecté (notamment les activités visant l'intégration de l'environnement dans la planification nationale) ainsi que toute la composante AGIRE[29] au Trarza (composante 2 de l'effet 1) dont la mise en œuvre effective a été commodément reportée d'un an, étant donné que ce projet se basait sur les résultats (tardifs) d'un autre projet AGIRE au Brakna mis en œuvre par le PNUD. Le programme a subi à nouveau un certain ralentissement en juillet / août 2009 durant la période des élections présidentielles.

    Toutes les activités réalisées sur le terrain par des ONG de mise en œuvre (ex. activités FAO, PAM, PNUD/SGP) ou traitant directement avec les services techniques d'institutions gouvernementales (ex. activités OMS, UNICEF) ont relativement été peu affectées ; cependant, cette incertitude a fortement contribué, initialement en tout cas, au très faible ancrage du programme dans les structures gouvernementales. Cette situation est en constante amélioration cependant avec le développement progressif assez récent (moins d'un an) de missions conjointes, réunions de coordination entre agences partenaires et contreparties nationales, *reporting* commun, etc.

18. En ce qui concerne la supervision et mise en œuvre du programme conjoint, la cellule de coordination initialement prévue n'a jamais été réellement fonctionnelle :
    1. la position de coordinateur-programme est restée vacante, jusqu'à ce qu'un coordinateur MDG-F soit recruté en novembre 2009 en vue de coordonner ce programme environnement et 3 programmes d'autres fenêtres thématiques ; cependant, ses fonctions ne couvrent pas réellement celles d'un coordinateur-programme.
    2. un leader thématique a assuré cette fonction de coordination jusqu'en août 2009 puis a été écarté ; le suivi a ensuite été assuré en partie par un chargé de programme PNUD (SGP) en collaboration avec le chargé de coordination UNDAF[30].
    3. la position de spécialiste suivi-évaluation est vacante depuis novembre 2009.

19. C'est dans ce contexte que la coordination du programme a été réalisée tant bien que mal par l'agence *leader* en fonction des ressources humaines (in)disponibles de sorte que les agences

[29] Aménagement et Gestion Intégrée des Ressources en Eau
[30] United Nations Development Assistance Framework

partenaires mis à part la FAO et le PAM ont effectivement mises en œuvre leurs activités de manière indépendante sans réelle concertation entre elles.
Si cela ne pose pas de réel problème en termes de résultats, l'absence de concertation, voire d'intégration de certaines activités entre agences partenaires et via les structures gouvernementales n'a à ce jour pas encore créé de plus-value (en terme d'efficience, impact et durabilité) par rapport à une approche projet classique.

3. Niveaux d'analyse : critères et questions d'évaluation

3.1. Conception du programme

3.1.1.Pertinence

20. Les diverses composantes du programme répondent effectivement aux besoins nationaux et régionaux : l'intégration de la dimension environnementale dans les politiques reste particulièrement faible en Mauritanie, le choix des zones est approprié : les 3 wilayas sont des zones à vocation agro-pastorales où la densité de population est relativement élevée, et soumises à d'intenses pressions climatiques et anthropiques telles l'ensablement des villages dans le Nord, l'invasion du *Typha spp.* dans les canaux d'irrigation le long du fleuve avec réduction de l'approvisionnement en eau et accroissement des maladies liées (malaria, bilharziose), la régression de la mangrove dans le delta, la réduction drastique des zones de pâturage par surexploitation, la disparition du gommier (*Acacia senegal*), l'absence d'eau potable, etc.

21. La plupart des types de projets en interaction directe avec la populations (classement de forêts, régénération de gommier, ATPC[31], mises en défend, etc.) sont mis en œuvre sur base d'une demande réelle des populations (qu'elle ait été suscitée ou non par l'agence partenaire, une ONG ou les pouvoirs publics locaux); c'est seulement par la suite que cette demande sera étudiée en vue d'une mise en œuvre éventuelle en fonction de critères propres à chaque agence partenaire et de sa contrepartie nationale ; cette approche *bottom-up* même si elle est encourageante et forme le point de départ de toute approche participative, ne constitue pas seule un gage d'appropriation des résultats du projets : en effet, une proportion importante de communautés bénéficiaires montre un intérêt pour certaines activités non pas pour l'objectif en soi (ex. protection du village contre l'ensablement, régénération du gommier, etc.) mais essentiellement pour la rémunération des efforts liés à la réalisation de l'activité, faisant ainsi preuve d'une vision à très court terme : par exemple, la demande d'extension d'activités / projets est justifiée pour accroître les opportunités économiques bénéficiant les membres de la communauté (ex. VCT[32]) ou pour bénéficier de certains avantages matériels réutilisables (grillages) sans réel soucis sur l'activité elle-même ; ce problème de dépendance de l'aide au développement (cercle vicieux) n'a pas été abordé au stade de la formulation du programme notamment par une réponse claire en matière d'approche communautaire : les agences ont abordé (ou non) cette question de manière individuelle avec par exemple un taux de succès relativement élevé dans le cas de l'ATPC (UNICEF), un exemple à suivre qui n'a pas encore été capitalisé via une appropriation de la méthodologie par d'autres agences et adaptation à d'autres types d'activités.

22. L'analyse détaillée du programme révèle une absence de cohérence / complémentarité entre les divers projets mis en œuvre par les agences partenaires : en fait, ceux-ci sont plus cohérents avec les programmes et plans d'action de chaque agence car ils complémentent des actions déjà existantes ou s'intègrent parfaitement avec les objectifs stratégiques des agences (ex. actions de type VCT pour le PAM dans les zones à insécurité alimentaire élevée, continuation du programme SGP du PNUD, renforcement du projet APE du PNUD/PNUE, extension de l'initiative AGIRE à une autre *wilaya*, etc.).
    Il n'y a pas eu de rapprochement entre agences partenaires pour une approche commune en matière d'intervention (zone géographique, critères de sélection des bénéficiaires, des ONG de

[31] Assainissement Total Piloté par les Communautés
[32] Vivres Contre Travail

mise en œuvre, type d'approche participative, mise en commun de moyens de suivi / monitoring d'activités, objectifs communs, etc.).
On a donc du mal à saisir la logique derrière la formulation d'un programme dit 'conjoint' si ce n'est la volonté de renforcer des actions préexistantes de manière isolée puisqu'aucune stratégie conjointe de mise en œuvre basée sur des résultats à atteindre par diverses approches, méthodes et types d'intervention propres à chaque agence partenaire n'a pas été définie dès la formulation du programme. Ceci est dû au fait que celle-ci s'est inspirée directement des deux études de base sans souci d'intégration ni recherche de complémentarités entre les divers projets des études de base.
Une exception est l'approche intégrée mise en œuvre par le PAM et la FAO qui ont fusionné entièrement leurs activités *a posteriori* et se sont répartis les responsabilités en fonction de leur expertise (ex. : FAO et expertise technique – PAM et appui logistique/vivres) ; mais cette approche n'était pas envisagée au niveau de la formulation du programme.

23. La définition des indicateurs de résultats tels qu'exigé par le MDG-F a posé problème dès le démarrage des activités puisque les agences rapportent préférentiellement le degré de mise en œuvre des activités (car très facile à suivre, mais ne correspondant pas nécessairement aux résultats escomptés).

3.1.2. Appropriation dans la conception – leadership national

24. Les autorités ont bien été consultées lors de l'élaboration des études de base, qui ont conduites à la formulation du programme ; cette consultation ne s'est réalisée qu'au niveau central pour l'essentiel de la formulation du programme avec les 3 ministères clef, à savoir Ministères de l'Environnement, de la Santé et de l'Hydraulique.

25. Chaque composante de l'effet 1 est en ligne avec les priorités du CLSP (2006-2010), notamment en matière de couverture de la population accès à l'eau potable (domaines prioritaires : santé et hydraulique [axe 3 du CSLP]) et d'environnement (action transversale du CSLP) et par le renforcement de la bonne gouvernance environnementale (axe 4 du CSLP) en ce qui concerne l'intégration de la dimension environnementale dans les politiques sectorielles (effet 2). Toutes les «sous-» projets proposés sont pertinents.

3.2. Processus de mise en œuvre

3.2.1. Efficience

26. En ce qui concerne le processus de coordination du programme, sa mise en œuvre s'est révélée déficiente : voir point 18 pour le détail ; plusieurs solutions ont été explorées mais à ce jour aucune n'est satisfaisante : le comité de gestion du projet est alimenté en informations indistinctement par les chargé de projets de chaque agence, le coordinateur du MDG-F,(non voir commentaires §18, p.5) . Ces informations ne permettent pas au comité de gestion de connaître avec précision le degré de mise en œuvre du programme étant donné que les sources d'information sont multiples et parfois contradictoires. Les difficultés internes auxquelles l'agence *leader* a été confrontées jusqu'à ce jour ne lui ont pas permis d'assurer ce rôle pleinement et par là-même de créer un esprit conjoint de coopération pour plus d'efficacité et de complémentarité. Il faut reconnaitre aussi que la confection du programme (ensemble de microprojets dont les critères de sélection sont spécifiques à chaque agences et n'ont pas été

discutés entre agence) ne facilite aucunement la complémentarité des actions même si celles-ci étaient initialement souhaitée par le MDG-F. L'absence de stratégie de communication du programme en matière d'OMD[33] basé sur les résultats du programme est très révélatrice de la situation actuelle même si un plan d'action de communication et plaidoyer a été élaboré en année 1. Etant donné que personne ne coordonne réellement le programme, rien n'est demandé aux agences en matière de communication.

L'abandon du recrutement d'un coordinateur (national) de programme (faute de candidat valable) au profit d'un coordinateur international pour le MDG-F a eu des conséquences néfastes sur la mise en œuvre du programme en entraînant une dispersion des responsabilités de coordination entre agence *leader*, chargé de suivi / évaluation et le coordinateur du Fonds ; les fonctions du coordinateur du fonds ne l'assimilent pas à un coordinateur programme ; par conséquent, il n'est pas en mesure de coordonner au quotidien les actions entre agences de ce programme en particulier.

27. La coordination entre agences est très contrastée : certaines agences travaillent dans les mêmes villages sans le savoir de manière tout-a-fait indépendante ; d'autres ont parfaitement intégrées leurs activités (FAO & PAM). La coordination de certains projets existe mais dans le cadre d'actions ponctuelles (ex. ATPC & adduction d'eau dans un village donné); elle est le résultat d'initiatives personnelles entre chargés de programme d'agences et n'est pas institutionnalisée via une coordination de programme. Or, la mission d'évaluation qui était accompagnée de la plupart des représentants des agences et du CGP[34] a révélé que de nombreuses complémentarités entre agences et même avec d'autres fenêtres thématiques du MDG-F pourraient être développées sur des sites communs, pour autant qu'un espace de discussion chapeauté par l'agence *leader* et/ou une éventuelle structure de coordination soit créée (par exemple lors de la programmation annuelle des activités ?).

28. La coordination entre agences et institutions gouvernementales est relativement efficace au niveau national dans la mise en œuvre journalière du programme, exception faite avec l'UNESCO et le Ministère de l'Environnement d'une part, et le Ministère de l'Hydraulique (AGIRE) et le PNUD d'autre part, cas pour lesquels le dialogue reste incertain, faute d'interlocuteurs clairs et/ou cadre d'intervention ou partage des responsabilités dans la mise en œuvre des activités prévues.

    Le cas de l'UNESCO est spécifique : cette agence non résidente en Mauritanie s'appuie entièrement sur une institution locale spécialisée en restauration de mangrove ; du fait de la localisation et nature spécifique des ses activités, peu de relations ont été nouées avec les autres parties prenantes (agences et Gouvernement), mis à part les autorités du Parc National de Diawling aux abords duquel les projets sont localisés. Il n'empêche que les problématiques des zones des projets UNESCO sont similaires au reste du programme et que des activités du programme développées par d'autres agences partenaires pourraient se greffer aux activités de l'UNESCO (en impliquant les communautés cibles) pour autant que des canaux de communication entre l'UNESCO et les autres agences soient créés.

[33] Objectifs du Millénaire pour le Développement
[34] Comité de Gestion du Programme

Au niveau régional, les agences adoptent une approche plutôt *top-down* (suivi technique commun des activités, formations) avec leurs contreparties gouvernementales; l'implication des autorités nationales relève initialement de contacts personnels, puis est ensuite institutionnalisée. Au niveau régional, certaines institutions gouvernementales restent peu impliquées dans les activités de certaines agences (ex. OMS et Ministère de l'Hydraulique en ce qui concerne les kits eau), tandis que d'autres ont reçu un appui direct (ex. fourniture [don ou prêt ?] de véhicules par la FAO au MDR[35] Brakna pour assurer un suivi des projets). A ce jour, quasi toutes les agences ont un système d'échange d'information surtout informel pour impliquer les autorités régionales lors de la réalisation des activités ; clairement, il rester à formaliser ces canaux de communication pour plus d'ancrage régional du programme.

29. Les ONG sont impliquées dans le programme pour la mise en œuvre des activités sur le terrain par le PAM, FAO, PNUD (SGP) et UNESCO. Les ONG agissent comme sous-traitants et non comme partenaires. Dans ce cadre, il s'agit d'une prestation de services : les ONG sont sélectionnées sur des critères objectifs (essentiellement l'expertise technique et expérience géographique) mais ont très rarement une connaissance locale du terrain acquise par des actions de développement précédentes ; une proportion non négligeable de ces ONG locales (appelées également à tort 'ONG cartable') est de petites dimensions, gérées par d'anciens fonctionnaires (retraités) spécialisés en environnement. Elles se caractérisent par une absence de moyens (y compris pour assurer des activités basiques telles les déplacements de leurs cadres sur le terrain ou un *reporting* informatisé), un ancrage local au sein des communautés basé sur les relations interpersonnelles mais peu sur un historique d'interventions de développement. Leur méthodologie de travail avec les bénéficiaires est plutôt dépassée en matière d'approche communautaire (très verticale). Etant donné que les montants alloués au ONG sont relativement faibles (autour du million d'Ouguiya [moins de 4.000$]) pour des activités de mise en défend ou plantation d'arbres [sur une période de 15 mois]), les activités de monitoring et évaluation, suite aux activités principales liées à la mise en place de pépinières et aux transplantations laissent fortement à désirer (ex. visites très brèves, fréquence non conforme aux termes du contrat, faute de moyens). Certaines ONG ont cependant réussi à motiver les bénéficiaires (de certains périmètres maraîchers et mises en défend, régénérations de gommier) à prendre en main certaines activités de leur propre chef (maintenance, voire extension sur fonds propres). Il faudra probablement que les agences étudient en détail les raisons de ces succès.

30. Dans le cas du PAM et FAO, les agences ont assuré une formation technique en année 1 des ONG et membres des comités de gestion ; celle-ci s'est déroulée cependant trop tardivement au cours de l'hivernage pour être réellement utile (les activités de semis, transplantation et maintenance avaient déjà été réalisées avant la formation). Les formations peuvent cependant bénéficier certaines ONG dont les contrats seront reconduits.

31. Etant donné que le programme en phase de formulation n'a pas abordé les aspects de complémentarités entre actions et que la coordination du programme est restée très faible en cours de mise en œuvre jusqu'à présent, tous les aspects d'ordre méthodologique, les

[35] Ministère du Développement Rural

instruments financiers ou de *reporting* n'ont pas été discuté en phase de démarrage : chaque agence utilise une méthodologie propre pour la mise en œuvre de ses projets. Les formats définitifs pour le *reporting* narratif et financier du programme, les cadres de suivi - évaluation élaborés par le Secrétariat ne sont parvenus qu'en milieu d'année 1, ce qui a rendu difficile en cours de démarrage la compilation des données de chaque agence en informations pertinentes destinées au *reporting*. Comme la coordination reste déficiente à ce jour, toute communication ou transfert d'information entre agence s'effectue essentiellement de manière *ad-hoc* entre agence sans passer par une coordination qui aurait pu diffuser les bonnes pratiques et méthodes. Pour l'instant certaines fonctions de coordination sont remplies par le coordinateur du MDG-F (ex. diffusion de formats de suivi / évaluation [étant donné que les fonctions de chargé de suivi/évaluation et chargé thématique environnement au PNUD sont inoccupées depuis l'arrivée du coordinateur du MDG-F], *reporting*) dans une approche *top-down*. Une collaboration étroite avec l'agence *leader* serait probablement nécessaire pour pallier la faiblesse de coordination du programme en lui-même.

34. Les sites des projets ne sont pas systématiquement géo-référencés sur une carte globale ; chaque agence a produit ou non une série de cartes des activités en fonction de ses besoins propres ; à l'heure actuelle, ni l'agence leader, ni la coordination du MDG-F ou le Comité de Gestion du Programme n'ont une idée claire de la localisation des interventions de chaque agence. Dans ces conditions, on ne peut pas envisager un rapprochement des agences pour plus de complémentarités.

35. Au niveau technique, les méthodes utilisées dans les projets (mis à part le cas de l'UNESCO où la régénération de mangrove est réalisée plutôt avec une approche recherche – développement), sont éprouvées de longue date (régénération de gommier, mises en défend, mini-adductions d'eau, diguettes, etc.) ; aucune phase de test n'a réellement été nécessaire ; seules quelques adaptations au contexte culturel mauritanien ont été accordées dans le cas de l'introduction de nouvelles méthodes de travail (ex. ATPC et cadres religieux). Les ressources humaines sur le terrain (ONG de mise en œuvre, facilitateurs préalablement formés) sont dans l'ensemble performantes au niveau technique (il y a des exceptions, notamment certaines ONG peu au fait techniquement et qui devraient être remplacées par des structures plus performantes), ce qui démontre que le critère de qualité (expérience et expertise) est important dans le choix des opérateurs de terrain pour les agences et contreparties gouvernementales. Rappelons que l'expertise des ONG en matière d'approche participative reste très faible et pourrait nécessiter un renforcement.

3.2.2. Appropriation de la mise en œuvre

36. Les contreparties nationales (MDE, MHETIC, MS) se sont bien approprié les projets ; au niveau régional, on a constaté une collaboration à point nommé du Parc National de Diawling avec l'UNESCO (ce qui a évité que des malentendus sur les apports du projet avec la population cible ne se transforment en conflit) malgré une absence de relation régulière avec le MDE au niveau national; une collaboration plus étroite entre PAM/FAO et la délégation régionale de l'environnement évolue positivement dans les 3 *wilayas*.

37. L'appropriation du programme dans son ensemble par les autorités régionales reste particulièrement faible (exception faite de l'ATPC à Rosso) : il n'existe pas de mécanisme institutionnalisé pour suivre le programme au niveau de chaque *wilaya* ; en l'absence d'un groupe de discussion composé de représentants des agences gouvernementales et éventuellement du PAM [seule agence des Nations Unies décentralisée régionalement], les régions (et en particulier le *wali*) ne sont pas informées et encore moins impliquées dans sa mise en œuvre; pour preuve, l'absence du programme MDG-F aux ordres du jour des CRD tenus périodiquement.

38. L'appropriation des résultats des projets PAM, FAO, PNUD (SGP) par les bénéficiaires finaux reste (trop?) faible (phénomène de dépendance de l'aide au développement, particulièrement aigu en Mauritanie) ; celle-ci est bien meilleure dans le cas où les bénéficiaires sont institutionnels (ex. incinérateurs, kits eau de l'OMS) : les bénéficiaires manifestent très peu de pro-activité aboutissant à une autopromotion des projets (exception faite de l'ATPC) : les entretiens ont montré qu'aucun des comités de gestion interviewés n'est prêt à continuer les projets de sa propre initiative.
    Le projet AGIRE (PNUD & MHETIC) est seulement en phase de démarrage (1 an de retard). Les études réalisées par le projet APE qui doivent faciliter l'intégration de la dimension environnementale au sein des processus de planification des institutions gouvernementales sont fortement soumises positivement (adoption) et négativement (rejet) au contexte politique qui est particulièrement changeant notamment au Ministère de l'Environnement (8 ministres différents depuis août 2008). Ce contexte est très défavorable au projet APE en termes de résultats même si les activités sont effectivement réalisées.

39. La communication extérieure n'est pas coordonnée au niveau programme mais par chaque agence (ex. conférences de presse et passages de la télévision pour les projets de l'UNESCO (mangrove), UNICEF et mairie de Rosso (ATPC), OMS (incinérateurs). Cela a l'avantage de la simplicité et flexibilité mais ne contribue pas à relier les actions financées par le MDG aux OMD et ne favorise pas une large diffusion des résultats tant au niveau de la communauté internationale ou société civile qu'au niveau du Gouvernement ; la plupart des parties prenantes directement impliquées (ministères, ONG, délégués régionaux) n'ont pas connaissance des autres composantes du programme.

40. L'absence d'un plan d'action de plaidoyer est la conséquence de la faiblesse du mécanisme actuel de coordination (dispersion des responsabilités entre PNUD, coordinateur MDG-F, (non voir commentaires §18, p.5)) : tant que celui-ci n'est pas renforcé / restructuré, il est peu probable que des actions concertées entre toutes les agences puissent se réaliser ; en matière de relations publiques, le programme a effectivement des résultats (« *success stories* ») à produire et à relier aux OMD (ex. ATPC, études APE, certains comités de gestion de sites de mise en défend / régénération de gommier, l'assainissement hospitalier), en tout cas sur base des visites de terrain réalisées lors de l'évaluation à mi-parcours.

3.3. Résultats du programme

3.3.1. Efficacité – éléments d'impact (potentiel)

41. L'état d'avancement du programme à ce jour se trouve en annexe 5. Le programme prend systématiquement un retard de plusieurs mois par rapport à la date de démarrage du programme (15 août 2008) marquée par le décaissement des fonds du bureau MTDF[36] aux agences partenaires: apports des fonds initiaux retardés de 3 mois en 2008, fonds pour l'année 2 retardés de 5 mois (retards dans le *reporting* et la planification), activités de l'année 1 réellement complétées à quasi 100% plusieurs mois après le démarrage de l'année 2.

42. Depuis septembre 2009, des indicateurs de résultats ont été clairement définis sous la forme d'un cadre des résultats mais certains ne sont plus comparables avec les données initiales des études de base, d'où la difficulté probable d'estimer les avancées réelles du programme en fin d'intervention (ex. il n'y a pas de données chiffrées dans les études de base sur les superficies de mangrove existantes ou le nombre et la qualité des incinérateurs préexistants ; sans ces données, on ne peut pas donner d'indication précise sur la contribution du programme en matière d'environnement. Certaines de ces données pourraient cependant être acquises à titre comparatif avant la fin du projet.

43. L'analyse détaillée de la contribution nationale et locale du programme aux OMD se trouve en annexe 6.

44. L'approche envisagée dans la mise en œuvre sur le terrain varie en fonction des agences et des activités à réaliser : certaines privilégient la sous-traitance à des ONG (ex. PAM, FAO, PNUD & SGP, UNESCO) et d'autres le recrutement individuel de facilitateurs (OMS, UNICEF).
    L'encadrement technique des ONG sélectionnées peut être considérée comme très bon, tout comme l'expertise technique des ONG elles-mêmes, ce qui conduit à un taux de réalisation très élevé des activités (proche de 100%) ; cependant, quasi toutes les ONG adoptent une approche très verticale, voire dirigiste (paternaliste ?) avec les bénéficiaires, ce qui se traduit par une faible appropriation des acquis. Sur le terrain, les comités de gestion des projets sont, sauf exception, toujours dans l'expectative, en attente des directives des ONG ; à peine 1 ou 2 comités de gestion sur la douzaine visitée lors de l'évaluation n'a montré de réels signes de pro-activité : ex. achat de matériel sur fonds communautaire, extension d'activité, activités de maintenance.
    L'approche visant à former directement des facilitateurs pour réaliser des activités permet un contrôle plus efficace par l'agence partenaire et institution gouvernementale correspondante, ce qui permet de corriger le projet en cours de réalisation et de tirer les leçons pour les interventions futures, ce qui n'est pas le cas des ONG. Cependant, le taux de couverture (en nombre de sites) reste beaucoup plus faible qu'avec la sous-traitance par des ONG.

45. Appréciation de la qualité des réalisations :
    - FAO & PAM : les projets de régénération de gommier, mises en défend et périmètres maraîchers, protections contre l'ensablement (par clayonnage) sont de bonne qualité ; le choix des espèces est pertinent :
        - *Acacia senegal* ou gommier - 'Hashab Kittir' (exploitation de la gomme comme source de revenus)
        - *Panicum turgidum* - 'Umm Rokba' (pâturage & fourrage)
        - *Acacia radiana* - 'Tahl' (pâturage & fourrage)
        - *Leptadenia pyrotechnica* – 'Asabai' (pâturage et fruits comestibles)

[36] Multi Donor Trust Fund

Les 2 agences ont déjà identifié certains problèmes techniques en voie de résolution en année 2, donnant lieu à une protection renforcée en matériel barbelé en zone quasi-désertique contre les camélidés et petits ruminants, au gardiennage payé sur fonds du projet) ; d'autres restent sans réponse adéquate (ex. gardiennage à long terme délaissé par les populations, divagation systématique des animaux).
Les comités de gestion sont le plus souvent anémiques : ils sont vu par les populations comme une obligation / contrepartie nécessaire au projet ; ces comités se désactivent rapidement dès que le suivi de l'ONG se réduit en fréquence et intensité (typiquement après la saison d'hivernage donnant lieu au repiquage des plants.
Les comités de gestion n'ont pas arrêté d'objectif quant aux modalités futures de partage des ressources (pas de vision à long terme).
Le taux de survie au semis est de l'ordre de 80-90% mais le taux de survie 1 an après le repiquage est beaucoup plus faible (estimé à 50 à 80% 9 mois après le repiquage selon les espèces et les sites suite à la mission d'évaluation) et essentiellement dépendant des conditions météorologiques et de la disponibilité en eau à proximité du périmètre pour réaliser des arrosages de survie en cas de sécheresse prolongée après la période de repiquage ; suivi « ex-post » de chaque site indispensable pour motiver les comités à réaliser les regarnissages nécessaires (ex. fourniture de *polybags*[37] supplémentaires)
Le degré de satisfaction des populations est très élevé mais la motivation principale pour ce type de projet reste l'opportunité d'un travail rémunéré et non la restauration d'un environnement dégradé aux alentours du village ni la création (à long terme) de sources de revenus (vente de fourrage ou gomme arabique) ; la restauration de la biodiversité n'est pas pour les populations un objectif en soi car trop éloigné des leurs préoccupations quotidiennes. Les systèmes hors-sol (goutte à goutte) ne sont pas utilisés car inadaptés aux besoins des populations.
Le choix des sites, l'identification des besoins relève d'une routine à tel point que des problèmes systématiques peuvent apparaissent sur sites car le package proposé n'est pas adapté aux conditions locales (ex. pompes pour les systèmes hors sol trop peu puissantes, manque d'INA (barbelés) dans les zones à forte concentration de bétail, comité de gestion non fonctionnel) ; c'est le résultat d'une identification trop succincte (rapide) de l'activité.

- UNESCO : l'approche d'intervention envisagée par l'ONG de mise en œuvre a causé de sérieux malentendus avec les populations : des problèmes sont apparus sur le montant des indemnités versées aux populations pour le travail fourni (semis, repiquage) ; au niveau technique, le projet a repiqué *Avicennia spp.*, plante particulièrement adaptée aux conditions salines extrêmes de la zone dégradée. Le projet a eu l'opportunité de travailler en collaboration étroite avec les responsables du parc de Diawling (mise à disposition de ressources humaines, moyens matériel) ce qui a facilité grandement la mise en œuvre du projet. Plus de 10.000 plants ont été repiqués avec un taux de survie de 99% (immédiatement après le repiquage!) ; il restera à tirer des leçons quand on aura estimé le taux de survie à 12 mois (début 2011). La motivation des populations est identique que pour la FAO / PAM. D'ailleurs, les entretiens sur sites ont montré que le reboisement (sur terre) reste également une priorité.
- PNUD – SGP : les projets répondent très bien aux besoins des populations et le SGP montre une grande flexibilité quant à la nature des activités financées puisque des changements de priorités ont pu être observés sur certains sites ; cela démontre également que les propositions de projets soumises pour financement au SGP par les ONG souffrent trop souvent d'une phase d'identification des problèmes et solutions trop sommaire puisqu'il faut recadrer par la suite les propositions initiales (expertise déficiente des ONG). Il s'en suit une qualité sub-optimale des réalisations (sur base d'un budget déjà arrêté par le SGP) ; la problématique des comités de gestion est similaire à la FAO/PAM. Les

[37] Sac plastique destiné au repiquage de semis

institutions gouvernementales ne sont pas associées suffisamment à cette activité, entièrement réalisée par des ONG (sur appel à proposition du GP).

- PNUD – AGIRE-Trarza : pas de réalisation à ce jour, l'année 1 ayant été consacrée à la formulation du projet sur base de l'expérience acquise à travers le projet AGIRE-Brakna (financé par le PNUD et la BAD[38])
- PNUD – forêts classées : sites non visités
- UNICEF : les technologies utilisées pour les mini-adductions d'eau sont éprouvées, les autorités compétente (ex. ARE[39]) ont été impliquées dès le démarrage des travaux ; mais les critères de sélection des villages ont été établis de manière trop rigoureuse au point qu'il y a eu des difficultés pour trouver des villages bénéficiaires dans les *wilayas*; dans ces conditions, aucune complémentarité avec d'autres activités du programme ne serait à envisager ; l'UNICEF a introduit l'ATPC en Mauritanie avec succès surtout dans les zones rurales (confirmé sur le terrain sur base de visites aléatoires dans un village certifié FDAL) ; cette initiative pourrait être étendue dans tous le pays et constituer une méthode d'intervention standard en matière d'assainissement.
- OMS : les nouveaux incinérateurs répondent aux normes internationales ce qui n'était pas le cas des fours existants notamment en matière de combustion et surtout d'élimination des refus ; leur utilisation est actuellement en phase de démarrage sans difficultés apparentes ; les kits de test 'eau' (et 'aliments' – éliminés suite au coût trop élevé) sont disponibles au niveau *moughataa*[40] (6 sites) ; leur utilisation nécessite d'une part un bon entretien, formation adéquate (éventuellement renforcée au moyen de recyclages) et un approvisionnement en électricité (pour les tests bactériologiques), ce qui n'est pas le cas dans tous les centres de santé où ces kits ont été fournis ; on notera qu'en l'absence de kits mis à disposition au niveau central, ces kits prévus par *moughataa* sont 'réquisitionnés' (à bon escient) par l'INRSP[41] pour réaliser des inventaires régionaux sans qu'un mécanisme de réapprovisionnement des réactifs ne soit mis en place ; conséquence, les kits sont délaissés dès qu'il n'y a plus de réactif. Les activités de sensibilisation à l'hygiène au sein des écoles ne donnent pas les résultats escomptés : les initiatives entreprises lors de l'appui du projet sont rapidement abandonnées dès que le projet se termine, faute d'incitant ou encouragement. Une autre approche doit être envisagée pour motiver les enseignants à internaliser systématiquement sur leur lieu de travail les activités d'hygiène / assainissement visant les enfants.
- PNUE – 'projet' APE : les activités financées par le MDG-F s'intègrent en réalité dans le projet APE du PNUD/PNUE; les études prévues (ex. : évaluation intégrée des écosystèmes, évaluation stratégique environnement – santé) ont été réalisées ; il n'existe pas de lien direct avec les projets de l'effet 1 même si l'étude environnement-santé pourrait être parfaitement reliée aux activités de l'OMS ; à ce jour, il n'y a pas eu de consultation des autres agences partenaire pour intégrer ce type d'études aux besoins réels des agences et de leurs contreparties gouvernementales ; les activités de sensibilisation vers les Ministères ont été reportées sur l'année 3.

46. A ce jour, la valeur ajoutée de l'approche programme par rapport à un ensemble de projets mis en œuvre indépendamment reste faible : c'est essentiellement dû au mécanisme initial de formulation du programme (les projets peuvent tous être réalisés de manière isolée) qui n'a pas veillé à ce que les actions soit intégrées et complémentaires (pas d'approche holistique) ; cette plus-value potentielle d'une approche programme n'a pas non plus pu être développée en cours de mise en œuvre, étant donné la faiblesse de la coordination. *A contrario*, il est possible de

[38] Banque Africaine de Développement
[39] Agence Régulatrice de l'Eau
[40] Département
[41] Institut National de Recherche en Santé Publique

réaliser des activités de manière intégrée pour autant que les agences impliquées soient convaincues des avantages d'un travail commun ou partagé ('plus-value'). C'est ce que le PAM et FAO ont démontré de manière indépendante.

47. La mission d'évaluation a révélé que de nombreuses expériences à succès (en termes de résultats ET de méthodologie / approche d'intervention) pourraient être largement divulguées d'une part en interne aux parties prenantes du programme et d'autre part en externe via un plan de communication : ça n'est pas le cas à l'heure actuelle vu la faiblesse de la coordination du programme.

48. La plupart des interventions ont un impact potentiel important tant en termes d'OMD (voir annexe 6) qu'en ce qui concerne l'environnement mais tant que des efforts importants ne sont pas fournis pour assurer la pérennisation des acquis, il y a un réel risque de délitement des acquis en fin de programme surtout en ce qui concerne les activités bénéficiant directement aux populations (PAM, FAO, SGP, UNESCO). Les activités liées à l'accès à l'eau (SGP, UNESCO, OMS) ont également un impact positif sur les bénéficiaires (ex. l'accès à l'eau réduit la prévalence des maladies hydriques surtout pour les enfants) tandis que l'impact des activités d'hygiène /assainissement reste variable : très important avec l'ATPC (UNICEF) avec un changement de mentalité opéré chez les bénéficiaires et plutôt mitigé pour le soutien à l'école en matière d'hygiène / assainissement (OMS).

49. Le ciblage des bénéficiaires s'est effectué de manière pertinente : les femmes sont (minoritairement) associées aux comités de gestion (contrainte des agences lors de la création des comités de gestion assimilée par les communautés à une 'contrepartie') ; leur rôle est le plus souvent cantonné à des fonctions secondaires (adjoint, secrétaire, trésorière, commis) ; les femmes sont également particulièrement ciblées pour les activités liées à l'assainissement (ATPC) (transmission facile des messages des parents vers les enfants au cours du processus d'apprentissage). Il en est de même avec les enfants scolarisés mais pas avec le même taux de succès (transmission difficile des messages des enseignants vers les enfants car ceux-ci ne sont pas contraignants pour les enseignants [ne font pas partie formellement du curriculum]).

50. La première composante du programme (restauration des écosystèmes) cible particulièrement les éleveurs : en effet, ceux-ci sont la principale cause de la raréfaction des pâturages de qualité en l'absence de plans cohérents d'aménagement du territoire au niveau des *moughataas* voire des villages malgré une loi foncière datant de plus de 20 ans (et peut-être maintenant dépassée ?). On regrettera que les activités de d'aménagement sylvo-pastoraux ne se limitent qu'à des protections de territoire par des grillages / barbelés (il s'agit de restauration de pâturage dégradé et non d'amélioration) sans que des plateformes villageoises ou communales ne soient créées pour discuter d'un aménagement plus rationnel de l'espace rural (avec éventuellement des actions d'amélioration de la qualité des pâturages) : la mise en place de clôtures ne peut être en soi une solution à long terme étant donné les coûts d'investissement dépassant largement les capacités des populations ; il ne peut s'agir que d'une solution temporaire (les superficies clôturées étant d'ailleurs minimales) accompagnant un effort massif visant à améliorer de manière durable l'aménagement du territoire, la capacité de charge[42] des parcours et pâturages semi-permanents étant soumise à d'intenses pressions avec la sédentarisation des populations.

[42] Capacité de charge d'un parcours : nombre de têtes de bétail qu'il peut supporter sans compromettre sa production future valeurs de 20ha / tête de bétail (comme ordre de grandeur) en zone très aride telles les zones du programme (Assaba, Trarza, Brakna)

Par contre, ces aménagements sylvo-pastoraux sont des solutions idéales pour complémenter les revenus des femmes en période de soudure (production de nattes avec les graminées, vente de gomme arabique, stabulation libre de quelques animaux possible grâce à l'apport en fourrage, etc.) quand les hommes accompagnent les troupeaux en transhumance ou sont partis en ville en quête d'opportunités économiques.

51. Le projet APE du PNUD en partie financé par le MDG-F a pour vocation d'encourager une prise de conscience de la problématique environnementale au sein des instances gouvernementales par 3 actions séquentielles : 1. Etablir les liens environnement – pauvreté en année 1, 2. Réaliser une analyse économique du coût environnemental en années 1 & 2 (chiffrer les ressources environnementales : capital actuel, coût de restauration éventuel) et 3. Utiliser ces études comme levier en année 3 pour proposer des réglementations, dispositions institutionnelles financières afin d'intégrer la dimension environnementale dans les processus de planification (principe même du développement durable). Cependant, plusieurs facteurs entravent les activités d'intégration de la dimension environnementale dans les politiques gouvernementales : les lourdeurs administratives (forte centralisation de l'Etat), la faible appropriation des études par les ministères (grande rotation du personnel et en particulier de la fonction de Ministre [de l'Environnement]), la durée relativement courte du programme ; les propositions du programme (ex. loi cadre sur l'environnement révisée par un Ministre, guide d'intégration sectorielle de l'environnement abandonnée par un autre). Dans un souci d'efficacité (et de rapidité), le projet APE a adopté l'approche d'intervenir au plus (manque un mot) niveau en proposant des solutions innovantes. Cependant, le contexte politique actuel (rotation importante des ressources humaines) combiné à la courte durée du projet (3 ans) joue fortement contre cette approche.

3.3.2. Durabilité

52. Le programme a démarré il y a presque un an et demi ; quasi toutes les activités prévues en année 1 ont été accomplies certes avec certains retards. L'année 2 déjà engagée se caractérise essentiellement par une extension géographique des activités, conformément au PRODOC[43] ; peu d'actions sont prévues pour renforcer les activités réalisées en année 1. Les entretiens avec les bénéficiaires ont montré cependant que les acquis sont particulièrement fragiles tant pour les institutions bénéficiaires que pour les populations : pour les bénéficiaires finaux, seule une approche participative visant à changer les mentalités permet d'assurer une durabilité des actions (ex. ATPC) surtout quand les responsables villageois ou les membres influents de la communauté sont convaincus. Alors que ce sont préférentiellement les ONG locales qui sont au contact avec les bénéficiaires finaux, leur expertise et expérience en matière d'approche participative reste particulièrement limitée en regard des actions qu'elles réalisent et considèrent comme participatives (ex. informer les bénéficiaires de la disponibilité d'un fonds et faire une demande) ; une intervention mise en œuvre de manière participative se base sur un cycle d'actions bien éprouvé : 1. Information, 2. Sensibilisation, 3. Analyse des problèmes, 4. Formation, 5. Suivi et 6. Autopromotion des populations bénéficiaires. Les ONG appliquent rarement ce schéma d'intervention. La durabilité des acquis est à mettre en doute en analysant le degré de fonctionnement des comités de gestion des projets (mise en défend, périmètres irrigués, régénération de gommier, diguettes, carrières, etc.) : ces comités montrent très peu de pro-activité quant à une éventuelle poursuite et renforcement des activités initialement appuyées par le projet ; les raisons sont invoquées au paragraphe 21.
Enfin, en début du programme, il était question d'engager des initiatives en matière de mobilisation de ressources avec le secteur privé pour assurer la pérennité du programme après

[43] Project Document

son cycle de programmation. Pour le moment rien n'a été fait dans ce sens ni même de document produit pour en analyser la faisabilité que ce soit sur base d'initiatives ponctuelles des agences –partenaire ou de manière plus globale au niveau du programme (étude demandée par le CGP)

53. Les retards constatés systématiquement en année 1 et 2 ainsi que l'absence d'un plan de renforcement des activités dont la durabilité n'est pas assurée indique que la durée du programme sera trop courte pour effectivement réaliser les activités prévues ainsi qu'un suivi ex-post endéans les 36 mois initialement prévus.

54. La durabilité des acquis institutionnels (incinérateurs, kits eau) est relativement bien assurée car les DRASS[44] des 3 *wilayas* se sont approprié les activités. Il en est de même pour toutes celles liées à l'accès à l'eau (mini-adductions).
    En matière d'hygiène et assainissement, seule l'ATPC dont l'approche vise à changer les mentalités peut être considérée comme durable, ne nécessitant que très peu de suivi ex-post ; la priorité donnée à l'expansion de cette activité est donc tout à fait légitime.

55. Etant donné la faiblesse de la coordination du programme et la diversité et nombre d'agences partenaires, chaque agence a élaboré des méthodes d'intervention spécifiques (mise en œuvre des activités, le suivi et évaluation différant fortement d'un partenaire à l'autre) ; il en a résulté par exemple :
    1. La définition de critères de choix des populations et sites bénéficiaires très contraignants pour chaque agence, ce qui réduit d'autant plus les possibilités de complémentarités entre celles-ci,
    2. Des approches méthodologiques pouvant être parfois fondamentalement différentes d'une agence à l'autre : implication des populations par des activités visant un changement de comportement (avec autopromotion) dans le cas de l'UNICEF et l'ATPC ; ONG sous-traitantes très directives avec les bénéficiaires finaux.

[44] Délégation Régionale de l'Action Sanitaire et Sociale

4. Enseignements obtenus et conclusion

56. Le programme souffre d'un problème de conception : la formulation de celui-ci n'a pas été réalisée de manière conjointe entre toues les parties prenantes ; tout semble indiquer que les missions de formulation se sont contentées d'effectuer un inventaire des besoins de financement de chaque agence en fonction de leurs objectifs ou priorités stratégiques en matière d'environnement ce qui a conduit à la formulation d'un programme constitué d'un ensemble de micro-actions pertinentes certes, mais sans réelle cohérence entre elles.

57. La coordination du programme est déficiente : plusieurs structures en sont responsables, à savoir, l'agence *leader* (PNUD) qui a nommé plusieurs responsables successivement suite à une rotation rapide de ses ressources humaines, le coordinateur du MDG-F qui est censé coordonner les actions entre les 4 programmes conjoint (environnement, gestion de conflits, nutrition, culture) et appuyer une éventuelle coordination-programme, un responsable-programme en suivi-évaluation dont la fonction est vacante depuis plus de 6 mois mais dont les termes de référence mentionnent également des fonctions de coordination ; le comité de gestion du programme qui assure une coordination opérationnelle et un comité directeur national qui assure une coordination stratégique; il s'en suit une dilution des responsabilités devant tant d'acteurs ; si on se réfère au mémorandum d'accord signé par toutes les parties prenantes, la coordination est officiellement assurée par le comité de gestion du programme et le comité directeur national ; en réalité, la multiplicité des agences partenaires rend impossible l'alimentation de ces comités en données intelligibles sans un traitement via une cellule de coordination (coordinateur programme & spécialiste en suivi / évaluation); c'est ce qui était prévu initialement mais qui n'a pu aboutir à ce jour.

58. Si l'on considère que ce programme est en fait une somme de composantes de projets visant à complémenter les programmes – pays (ou autres) de chaque agence, le niveau d'exécution du programme ne souffre pas réellement d'un manque de coordination étant donné que les agences interviennent quasiment de manière autonome (ou en binôme dans le cas du PAM / FAO et PNUD / PNUE pour l'effet 2), plus guidées par leur objectifs stratégiques que par les objectifs du MDG-F (voir les principes directeur du MDG-F au point 10.
Dans ce cas, la qualité des résultats, les approches envisagées par chaque agence, les interactions avec le Gouvernement, l'appropriation par les bénéficiaires peuvent être considérée comme satisfaisantes et comparables à d'autres interventions dans le domaine de l'environnement.

59. Si l'on considère que l'approche programme est un élément central dans la mise en œuvre du MDG-F, il faut alors revoir les processus de mise en œuvre du programme et en particulier les modes d'interaction entre les agences partenaires, l'agence leader et le coordinateur du MDG-F, afin qu'une approche commune dans la mise en œuvre des actions de chaque agence apporte une réelle plus-value par rapport à une mise en œuvre des activités réalisée de manière autonome. Dans ce cas, l'amélioration de cette coordination devrait être une priorité.

60. Quelle que soit la direction choisie (mise en œuvre autonome ou intégrée), les actions arrêtées par les agences partenaires et leurs contreparties nationales peuvent contribuer significativement à l'atteinte des OMD en matière d'environnement moyennant quelques adaptations (voir recommandations sur la durabilité) mais il est clair qu'une approche intégrée dans la mise en œuvre des projets (critères de sélection des sites et bénéficiaires tenant compte des autres projets, choix des modes d'intervention sur les bénéficiaires, planification conjointe des activités [achats, visites de terrain, suivi & monitoring], etc.) pourrait améliorer

significativement l'efficacité et l'efficience du programme (« plus pourrait être accompli avec moins »).

61. Leçons apprises :

- Un programme conjoint réunissant autant d'intervenants et de sous-projets nécessite une coordination robuste capable d'absorber une quantité importante de données et fournir seulement des informations pertinentes aux décideurs (Comité de Gestion Programme et Comité Directeur National)
- Etant donné la courte durée du programme (3 ans dans une thématique où les effets se révèlent à long terme) et le budget réduit dès le départ, il est important d'accorder une attention particulière à la conception et à l'approche d'intervention afin de s'assurer d'une pérennisation acceptable des activités, quitte à ce que les zones d'intervention soient limitées dans l'espace ; ce type de programme a en effet plutôt un effet démonstratif étant donné que sa portée reste très limitée en terme d'impact sur une nation ou même une région.
- L'apport massif en aide alimentaire nécessaire pour couvrir les déficits céréaliers ou autres du pays entraîne des effets collatéraux de dépendance des populations face à l'aide au développement se caractérisant par la monétisation de toute activité d'appui, une désaffection pour les activités traditionnellement réalisées de manière communale (ou par la famille étendue), et plus globalement une estime de soi et de ses potentialités intrinsèques réduites ; cependant, il existe des techniques d'intervention qui permettent aux populations de réaliser des activités de développement de manière durable par l'autopromotion sans nécessairement avoir recours à la monétisation de toute activité du bailleur; l'approche participative utilisée par l'UNICEF visant un changement des mentalités dans le cas de l'ATPC en est un exemple. Mais d'autres approches existent également basées par exemple sur la planification communautaire appuyée par les bailleurs (ex. : *'self-help first'*).

62. En conclusion, le programme est adapté aux besoins du pays : il vise des thématiques prioritaires pour le Gouvernement et les populations bénéficiaires ; les actions sont pertinentes, se déroulant sans retard irrécupérable ni contraintes majeures ; la mise en œuvre autonome des actions reste cependant peu cohérente avec une approche programme, renforcée par la multiplicité des agences partenaires et est contraire à l'esprit du MDG-F.

5. Recommandations

Un plan d'action de mise en œuvre des recommandations se trouve en annexe XX.

5.1. Recommandations opérationnelles et techniques par agence

(Amélioration de la mise en œuvre)

5.1.1. UNESCO

63. Les activités de régénération des mangroves ont été affectées par l'approche initiale maladroite de l'ONG de mise en œuvre ; il est nécessaire de remettre en question la collaboration avec cette ONG soit en la substituant par une autre ayant une plus grande expérience en matière d'actions communautaires soit en suivant de manière plus étroite leur approche méthodologique lors de la mise en œuvre de projets sur de nouveaux sites.

64. La réactivation d'une cellule de coordination (via l'agence leader ou une CGP 'technique' ou une nouvelle agence leader – voir paragraphe 75) doit être l'opportunité pour établir une relation de travail entre celle-ci d'une part et l'UNESCO et le consultant 'mangrove' résident à Nouakchott d'autre part ; l'objectif de ces réunions mensuelles ou bimensuelles vise à informer la cellule sur l'état d'avancement des activités, l'alimenter en données pertinentes et échanger des informations conduisant à une mise en œuvre plus efficace avec d'autres agences partenaires.

5.1.2. PAM / FAO

65. L'analyse technique de sites combinant périmètres maraichers et régénérations de gommiers a été réalisée de manière trop sommaire, aboutissant à des projets peu adaptés à la réalité sur site (ex. matériel inutilisé par les bénéficiaires) ; plus de temps doit être consacré à l'analyse des problèmes et recherche de solutions préférentiellement locales.
Les matériels inadaptés relèvent plus du développement rural (ex. système de goutte à goutte) ; or, le spécialiste FAO des projets est environnementaliste et le MDR n'a pas été associé au programme ; envisager une collaboration avec le MDR si cette activité se poursuit en année 2 et 3.

66. Le système d'information fonctionne parfaitement de haut en bas (agence → bénéficiaires finaux) mais pas de bas en haut (bénéficiaire final → agence partenaire), comme l'a montré la persistance de conflits locaux sans que les parties prenantes telles les agences partenaires ou contreparties régionales n'en soit au courant sans une descente sur site. Un mécanisme d'information plus efficace doit être institutionnalisé (ex. par GSM en cas d'urgence) avec les comités de gestion via les points focaux régionaux.

67. Les ONG de mise en œuvre se caractérisent par de bonnes compétences techniques mais une approche d'intervention particulièrement dirigiste, fort peu en phase avec une approche participative, qui est l'un des piliers pour assurer la durabilité ; un critère de choix décisif lors de l'attribution des contrats devrait être leurs références en ce domaine ; les ONG déjà sous contrat devraient participer au *workshop* 'approche participative et techniques d'animation communautaire'.

5.1.3.PNUD et AGIRE

68. Le projet AGIRE n'en est qu'à ses débuts et les activités vont démarrer effectivement en année 2 ; pour le projet 'création de CRE', le projet doit envisager une activité complémentaire avant la fin du programme consistant en l'établissement des priorités de développement dans le secteur de l'eau au niveau du Trarza ; la création d'un CRE comme plateforme de discussion est certes pertinente mais insuffisante pour coordonner les activités du secteur ; toute décision prise par le CRE devrait l'être sur base de priorités préétablies (« *master-plan* » ou « *road map* » du secteur de l'eau) ; il pourrait simplement s'agir d'un document d'orientation du CRE destiné aux bailleurs (Gouvernement, agences de coopération, ONG, etc.) qui désireraient collaborer / investir dans ce secteur au Trarza.

69. Les canaux de communication entre AGIRE et le PNUD doivent être améliorés de façon à ce que la transmission des informations soit plus fluide : désignation d'une personne de référence par chaque partie nécessaire.

5.1.4.PNUD - SGP

70. Les entretiens ont montré que la flexibilité du SGP en termes d'interventions permet de mieux répondre aux besoins exprimés par les populations ; on constate également que les propositions de projet soumises par les ONG pour financement se basent sur une analyse socio-économique succincte, ne correspondant pas nécessairement aux priorités des populations.
    Les ONG impliquées devraient participer au *workshop* visant à améliorer les méthodes d'intervention des ONG (approche participative).
    La validation des propositions des ONG par le SGP doit être renforcée en incluant des critères dans la check-list de contrôle visant à vérifier la pertinence des propositions et leur adéquation par rapport aux priorités des villages, éventuellement en faisant appel à de l'expertise technique provenant d'autres agences (PAM, FAO, AGIRE, OMS) en focntion des activités proposées par les ONG.

5.1.5.PNUD / PNUE - APE

71. Il n'existe pas de lien entre l'effet 1 et 2, ce qui démontre le caractère peu cohérent du programme.
    L'instabilité politique au sein du MDE ne favorise pas non plus l'intégration des résultats du projet, c'est pourquoi, celui-ci doit préférentiellement se concentrer sur les activités ne nécessitant pas des actions de 'lobbying' au plus haut niveau : le projet APE pourrait envisager de démarrer immédiatement (quitte à ce que le CDN[45] envisage une réallocation de fonds en année 3) son programme de sensibilisation des institutions gouvernementales à la question environnementale par l'élaboration d'un programme de travail et une mise en œuvre dès le début de l'année 3; alternativement, ce programme pourrait être réalisé de manière décentralisée, les fonds additionnels étant redistribués entre chaque agence et sa contrepartie nationale.

5.1.6.OMS

72. La responsabilité de la potabilité de l'eau relève actuellement au niveau régional du DRASS. Cependant, un opérateur important du secteur est la Délégation Régionale de l'Hydraulique qui

[45] Comité Directeur National

doit tester les sites potentiels avant mise en service et les sites existants dans le cadre de sa mission régalienne. C'est pourquoi les formations organisées par l'OS sur l'utilisation de ces kits ont bénéficié tant le DRASS que la Délégation Hydraulique ; la logique n'est cependant pas aboutie en ce sens que la délégation hydraulique n'a pas accès au kit conservé au DRASS. L'OMS doit rapidement faciliter l'institutionnalisation d'un mécanisme de coordination entre les 2 agences gouvernementales qui soit bénéfique à chaque partie. Dans les wilayas du Brakna et Trarza, les CRE initiés par AGIRE pourraient constituer une plateforme idéale de discussion pour rapprocher les protagonistes.

73. Les sensibilisations à l'hygiène et assainissement en milieu scolaires n'ont pas les résultats attendus ; cette activité est à abandonner dans sa forme actuelle. Voir une proposition de solution au paragraphe 86.

5.1.7. UNICEF

74. L'UNICEF doit attirer l'attention des autres agences sur l'approche méthodologique (techniques d'animation, d'implication des bénéficiaires) adoptée avec succès pour l'ATPC et éventuellement voir comment adapter ces approches à d'autres types d'activités; des sessions d'information pourraient être organisées initialement avec les chargés de programme des agences puis éventuellement selon la pertinence avec des professionnels du secteur (ex. ONG de mise en œuvre).

5.2. Recommandations pour améliorer la coordination du programme

75. Avant toute chose, l'agence *leader* doit mandater un responsable (ex. Représentant Résident Adjoint) pour mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation à mi-parcours, en coordination avec le CDN et CGP. Une retraite de 2-3 jours (comprenant l'ensemble des membres du CGP et toute autre partie prenante pertinente) est à envisager immédiatement en vue d'une discussion menant au choix des recommandations les plus appropriées et leur mise en œuvre dans les meilleurs délais et conditions.

76. La complexité du programme et la multiplicité des agences partenaires nécessitent une cellule de coordination qui appuie les Comité de Gestion du Programme et le Comité Directeur du Programme. Cette cellule n'est actuellement pas opérationnelle ; il est nécessaire de la réactiver d'une manière ou d'une autre ; quelle qu'en soit la forme, le leadership d'une agence (PNUD ou autre) est nécessaire pour faciliter cette tâche ; les options à envisager sont les suivantes :
    1. Le PNUD reprend au plus haut niveau le leadership du programme en appuyant de manière rapprochée le CGP et CDN[46] ; il supervise le spécialiste en M&E[47] et facilite son travail ; pour ce faire, une personne du PNUD doit être assignée à cette tâche : il peut s'agir du Représentant Résident (Adjoint) ou d'une personne désignée telle un chargé thématique environnement et/ou d'un coordinateur recrutés selon une procédure rapide (recrutement nécessaire en 1-2 mois et impérativement bien AVANT la fin de l'année 2 pour pouvoir préparer une planification intégrée de l'année 3).

[46] Comité Directeur National
[47] Monitoring et Evaluation

2. Si le PNUD a des difficultés à mettre à disposition un personnel compétent dans des délais raisonnables, la fonction de coordination pourrait être transmise directement au CGP qui serait professionnalisé et dont la composition serait substantiellement simplifiée : au lieu de se composer de 15 personnes, le CGP assurerait une coordination rapprochée périodique du programme (ex. de façon bimensuelle ou mensuelle) ; ce comité de coordination 'technique' se compose de :

    - un groupe observateur / conseiller : MAED, représentant ONG, Coordinateur MDG-F, soit 3 personnes
    - un groupe au pouvoir décisionnel : agence leader (PNUD), 3 groupes thématiques et un représentant APE pour l'intégration de l'environnement dans l'Etat, soit 5 personnes.
      Chaque groupe thématique travaille en binôme : 2 spécialistes 'ressources naturelles' (UNESCO ou PNUD-SGP ou PAM ou FAO ET MDE), 2 spécialistes 'eau' (UNICEF ou consultant AGIRE ET MHETIC), 2 spécialistes 'assainissement' (OMS ET MS ou INRSP) ; chaque binôme coordonne les activités correspondantes réalisées par toutes les parties prenantes par des réunions périodiques de travail (ex. une matinée ou après-midi de manière hebdomadaire).

   Pour ce faire, le programme doit mettre à disposition des ressources matérielles et éventuellement financières (si formalisation des fonctions) pour que les membres de ce CGP technique puisse effectivement réaliser une analyse des données du programme et de les présenter en un format suffisamment compréhensif pour que le CGP et CDN puisse effectivement prendre des décisions de façon informée.

3. Si un CGP 'technique' est difficile à établir pour des raisons de disponibilité de ses membres ou pour des raisons financières, on peut envisager de faire basculer le leadership du programme vers une autre agence qui puisse mettre à disposition des ressources humaines pour coordonner le programme.

77. Le programme doit institutionnaliser non pas une coordination régionale mais des points focaux régionaux regroupant un représentant des agences partenaires (PAM régional) et chaque contrepartie nationale : DRASS, Délégué Environnement, Délégué Hydraulique. Ces points focaux pourraient être liés ou non à la cellule économique de la *wilaya*, pour autant qu'elle soit effectivement opérationnelle, ce qui permettrait d'améliorer l'ancrage du programme dans chaque *wilaya*. La création d'un point focal à Rosso, Aleg et Kiffa aurait pour objectif d'améliorer le niveau d'information des contreparties gouvernementales régionales (ex. transmission des rapports, communication sur les sites potentiellement communs, point de chute lors des visites de terrain, suivi ou monitoring des contreparties nationales) dans le même esprit que le comité de gestion mais sans pouvoir décisionnel qui resterait centralisé au niveau des CGP et CDN.

78. La cellule de coordination réactivée doit en collaboration étroite avec le Coordinateur du MDG-F compiler les '*success stories*' et élaborer un plan de communication et de plaidoyer en collaboration étroite avec le projet APE afin de divulguer les meilleures pratiques.

79. Des missions d'évaluation conjointes en juillet et décembre doivent être institutionnalisées entre les agences partenaires pour autant qu'elles envisagent des activités conjointes.

5.3. Recommandations pour la réorganisation des activités en année 3 :

80. L'année 2 est déjà engagée ; il est donc difficile de la reprogrammer ; par contre, il reste encore une opportunité pour réaliser les activités de manière plus efficiente et efficace dans un esprit conjoint en année 3 en adoptant l'approche itérative suivante :

    1. Chaque agence consolide les acquis des années 1 et 2 par des activités visant à améliorer la pérennisation des activités (renforcement des comités de gestion - animation, appui techniques complémentaires).

    2. La planification en année 3 est réalisée de manière à complémenter les actions existantes des autres agences pour autant que les agences aient épuisé toutes les possibilités de consolider leurs propres activités.

    3. Un test de mise en œuvre intégrée de projets en adoptant une approche holistique du développement est réalisé dans chaque *wilaya* pour autant que chaque agence impliquée ait épuisé toutes les possibilités de complémenter les actions des autres agences.
    4.

5.3.1. Recommandations pour consolider les acquis

81. La consolidation des acquis est nécessaire pour pérenniser les activités déjà clôturées du programme.
    Certaines se sont révélées particulièrement fragiles en termes de durabilité, étant donné leur faible appropriation par les bénéficiaires (institutionnels ou communautaires).
    - les comités de gestion villageois (PAM, FAO, SGP/PNUD, UNESCO) doivent être soutenus dans la durée (par exemple 6 mois supplémentaires) par les ONG (contrats prolongés) avec des animations visant à encourager la maintenance, le regarnissage des sites, voire une extension ou intensification des activités déjà réalisées, basée sur l'autopromotion communautaire. Le coût additionnel en termes de suivi doit être compensé par une diminution d'autres activités (soit le nombre de sites ou les superficies par site).
      Pour ce faire, les ONG doivent participer au *workshop* spécifique en 'approche participative et techniques d'animation communautaire' (voir chapitre 5.3.3) et voir leurs contrats prolongés pour réaliser des activités de suivi visant à motiver les comités (améliorer l'appropriation et *empowerment* de ces comités) : ex. animation sur la structuration de ces comités en groupements villageois (in)formels, sur la planification des activités annuelles des comités (regarnissages, extension, maintenance, plans de travail, affectation des activités aux membres communautaires, etc.) ; dans cette approche, les apports fournis par le programme via les ONG doivent se limiter essentiellement à du conseil / *know-how*. Il ne s'agit donc plus nécessairement d'activités visant à fournir systématiquement du matériel, vivres contre travail, intrants.
    - l'OMS doit envisager une (seule) séance de recyclage (ou contrôle de la bonne utilisation) des opérateurs d'incinérateurs et institutionnaliser un mécanisme visant à mettre en relation les utilisateurs des kits eau (Délégués Régionaux Santé et Hydraulique – les CRE facilitant cette approximation - voir paragraphe 72) : modalités de prêt de matériel, d'analyse d'échantillon, etc. Voir paragraphe 86 pour une solution quant à une meilleure appropriation des activités d'hygiène et assainissement à l'école.

82. Etant donné que la mise en œuvre en année 1 et en année 2 a pris un retard systématique de quelques mois et qu'il est nécessaire de renforcer la durabilité des actions, surtout après la clôture des activités, il faut envisager une extension du programme (sans coût additionnel) de 6

mois afin que les activités clôturées en fin d'année 3 puissent faire l'objet d'un suivi ex-post tel que prévu au paragraphe 81.

5.3.2. Recommandations pour complémenter les actions des agences partenaires

83. Le but poursuivi par la complémentation des activités des autres agences partenaires est d'augmenter l'impact du programme sur les bénéficiaires soit en renforçant des activités dans un secteur donné (ex. activités complémentaires de la composante 1 ou 2 de l'effet 1) par une mise en commun d'expertise, matériels et intrants (idem FAO et PAM) ou bien répondre à des besoins différents sur un site d'intervention commun (ex. activités de la composante 2 complémentaires à la composante 1 et vice-versa). Plus d'impact grâce à des activités complémentaires signifie la création d'une plus-value pour les bénéficiaires (augmentation notable du bien-être, réduction ralentissement plus important de la dégradation de l'environnement, etc.) quant à la réalisation d'activités sur site commun plutôt que sur site isolé.
    Pour ce faire, une cartographie globale des activités pilotées par la cellule de coordination actualisée (par exemple en collaboration avec la [future] cellule SIG d'AGIRE) doit être réalisée avant la phase de démarrage de l'année 3 de façon à ce que chaque agence partenaire connaisse la localisation des activités des autres agences.
    Pour la mise en œuvre des activités, le choix des sites peut rester une décision individuelle de chaque agence mais les critères de sélection des sites doivent être rendus plus flexibles ou il faut introduire plus de poids dans la sélection des nouveaux sites à la présence d'activités du programme déjà réalisées en années 1 et 2.

84. Exemples de mise en œuvre d'activités complémentaires :
    - Systématisation de l'ATPC dans les villages touchés par le programme
    - Mise en œuvre des activités de sensibilisation à l'hygiène/assainissement en milieu scolaire (OMS) dans les villages ATPC (UNICEF)
    - Actions complémentaires de mise en défend, régénération de gommiers sur les sites UNESCO, SGP, sur base des besoins exprimés par les communautés
    - Sites de mini-adductions et équipements de forage préférentiellement sur sites du programme
    - Activités d'autres fenêtres thématiques (ex. gestion de conflit) mises en œuvre sur certains sites du programme et vice versa ; les agences sont mises en relation par le Coordinateur du MDG-F de manière ad-hoc ou sur base d'un inventaire réalisé par celui-ci.

5.3.3. Recommandations pour réaliser les actions du programme de manière conjointe et intégrée

85. En adoptant une approche holistique visant à répondre de manière intégrée aux préoccupations environnementales des bénéficiaires, on vise l'amélioration de l'efficacité et efficience du programme.
    L'intégration des activités du programme doit se faire sur base de critères objectifs en fonction de besoins exprimés par les populations et confirmés par les agences (ou ONG), et sur la création d'une plus-value par rapport à une approche d'intervention individuelle ; une mise en œuvre en parallèle sur site commun est également parfaitement pertinente (idem point 5.3.2.)

    - Planification commune (missions d'identification et programmation conjointe): celle-ci en année 3 doit démarrer par une série de réunions conjointes entre agences partenaires afin de déterminer sur quelles zones et quelles activités pourraient être intégrées; un changement important par rapport à la situation actuelle est les critères de sélection des

bénéficiaires et sites de chaque agence : ceux-ci sont trop rigides ; il s'en suit que sans une certaine flexibilité, il n'y a aucune possibilité de mettre en œuvre le programme de manière conjointe. L'ensemble des agences pourraient se baser d'abord sur l'expérience PAM / FAO pour la mise en œuvre d'activités similaires ; pour des activités différentes, un consensus est inévitablement nécessaire.
La nouvelle cellule de coordination appuyée par le coordinateur international (qui pourrait également mettre en relation ce programme avec le programme d'autres fenêtres thématiques) pilote les réunions de coordination entre agences.
Les réunions de planification commune doivent aboutir à la sélection de sites communs et d'activités pertinentes à mettre à œuvre (en fonction des critères de chaque agence)

- Mise en œuvre : celle-ci nécessite une approche effectivement participative visant à soutenir et encourager l'autonomie des populations dès la clôture des activités. Pour ce faire, il est nécessaire que les ONG mettant en œuvre les activités (soutenues par FAO, PAM, SGP/PNUD, UNESCO) adoptent une approche participative et non directive avec les bénéficiaires (explication au paragraphe 44).
  Le programme doit envisager le recrutement d'un consultant spécialisé dans ce domaine afin d'organiser :
  - Un *workshop* de type 'approche participative et techniques d'animation communautaire' – durée : 1 semaine éventuellement répété en fonction du nombre de participants (max 10-15 personnes / *workshop*)
  - Une formation sur le terrain en animation communautaire des ONG (*on-the-job training*) sur base des sites sélectionnés
    Nombre de jours fonction du nombre d'ONG et personnels intervenant sur les sites communs et du nombre de sites choisis
  - Suivi de mise en œuvre consistant en un appui en techniques d'animation ; nombre de jours dépendant de la fréquence et durée de suivi des différentes ONG

- Suivi ex-post
  - Un suivi de la mise en œuvre et un suivi ex-post afin d'appuyer les ONG dans leur animation des responsables locaux / comités de gestion pour une prise en charge durable en fin d'intervention.

86. Exemples d'actions intégrées à envisager:
    - Activités environnement (mise en défend, régénération gommier et protections contre l'ensablement – module environnement école APE) combinées à des actions hygiène –assainissement dans un même village (ATPC, activité d'hygiène / assainissement à l'école)
    - Mise en œuvre commune d'activités d'hygiène – assainissement (OMS) et de modules environnement (APE) destiné aux écoles et lobbying auprès du Ministère de l'Education pour intégrer ces activités dans le curriculum scolaire.
    - Mise en œuvre commune au niveau villageois et en milieu scolaire des activités OMS et UNICEF en matière d'hygièneet assainissement
    - Régénérations de gommiers / mises en défend (PAM /FAO) et mangroves (UNESCO) selon les besoins exprimés par les bénéficiaires

6. Liste des annexes

Annexe 1: Termes de Référence 29
Annexe 2: Calendrier des entretiens et de la mission sur le terrain 45
Annexe 3: Approche méthodologique détaillée 50
Annexe 4: Check-list de terrain 53
Annexe 5: Tableau des résultats de l'année 1 56
Annexe 6: Contribution nationale et locale des projets du programme aux OMD 60
Annexe 7: Plan d'action de mise en œuvre des recommandations 63

Annexe 1: Termes de Référence

PLAN DU TRAVAIL (TDR) POUR L'ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE DU PROGRAMME CONJOINT SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE CHANGEMENT CLIMATIQUE EN MAURITANIE

Contexte général : Fenêtre Environnement et Changement Climatique du F-OMD

En décembre 2006, le PNUD et le Gouvernement espagnol ont signé un vaste accord de collaboration pour un montant de €528 millions dans le but de contribuer au progrès des OMD et d'autres objectifs de développement à travers le système des Nations Unies. Par ailleurs, le 24 septembre 2008, l'Espagne a promis 90 millions d'euros pour le lancement d'une fenêtre thématique Enfance et Nutrition. Le F-OMD soutient les pays dans leurs progrès pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement et autres objectifs de développement à travers le financement de programmes innovateurs avec un potentiel de reproduction et d'impact sur les populations les plus vulnérables.
Le F-OMD opère dans les pays par le biais des équipes des Nations Unies dans le pays, en promouvant le renforcement de la cohérence et l'efficacité des interventions de développement, à travers la collaboration entre les agences des Nations Unies. La modalité d'intervention employée par le Fonds est celle du programme conjoint. Plus précisément, 128 programmes conjoints ont été approuvés dans 50 pays correspondant à huit fenêtres thématiques (Environnement et changement climatiques, égalité genre et autonomisation des femmes, jeunes, emploi et migration, gouvernance démocratique, enfance, sécurité alimentaire et nutrition, prévention des crises et construction de la paix , culture et développement, développement du secteur prive) qui contribuent de diverses manières à l'accélération de l'atteinte des OMD a l'horizon 2015.
La fenêtre thématique Environnement et Changement Climatique a pour but de contribuer à réduire la pauvreté et la vulnérabilité dans ces pays éligibles, en soutenant les interventions qui améliorent la gestion environnementale et la prestation de services au niveau national et local, ainsi que d'augmenter l'accès à de nouveaux mécanismes de financement et d'étendre la capacité pour s'adapter au changement climatique.

1. Cette fenêtre se compose de 17 programmes conjoints qui comprennent une vaste gamme de sujets et de résultats. Cependant, on peut identifier quelques caractéristiques homogènes qui sont sous-jacentes dans la majorité de ces programmes conjoints. La plus grande partie de la fenêtre cherche à assurer trois types de résultats : la prise en compte de la transversalité de l'environnement dans les autres secteurs de l'économie, la gestion des ressources naturelles et la mise œuvre d' action contre les effets des changements climatiques, l'amélioration de la capacité a mieux planifier, intégrer la gestion local de l'environnement dans les politiques nationales, ainsi que l'évaluation et l'amélioration de la capacité a s'adapter aux effets des changements climatiques.

Les bénéficiaires des programmes conjoints de la fenêtre thématique environnement sont divers et vont des Gouvernements nationaux, société civile, les populations locales et même le secteur prive.

Les points suivants doivent être établis par l'équipe du Programme Conjoint

- Décrire le programme conjoint, nom du programme, objectifs, y inclure sa date de lancement, quel sont les rendements et les résultats que sa contribution aux OMD prétend obtenir à l'échelle locale et à l'échelle nationale, sa durée et le moment de mise en œuvre actuel.

  Le programme conjoint environnement en Mauritanie a été lance en décembre 2008 par les 7 agences participantes du SNU Mauritanie. Il a pour objectif de i) promouvoir la gestion durable des ressources naturelles, l'accès à l'eau et de meilleures conditions d'assainissement et bonnes pratiques d'hygiènes à travers une approche participative des

populations cibles, ii) le renforcement des capacités nationales à pouvoir intégrer les problématiques environnementales dans les processus de planification de développement décentralisé. Le programme cible l'objectif 1 et 7 des OMD dans la mesure il cherche à combattre les conditions de pauvreté et à favoriser une gestion durable de l'environnement. Pour répondre aux multiples défis auxquels sont confrontés les 3 régions de l'Assaba, le Trarza, et le Brakna, ce programme intègre tout au long de son cycle l'approche « bottom up » qui doit favoriser une réplicabilité des initiatives mis en œuvre sur le terrain dans le cadre de ce programme. Ce programme conjoint s'insère parfaitement dans les stratégies de développement nationales matérialisées par le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) 2006-2010, le Plan d'Action National de Lutte contre Désertification (PANLCD), le Plan d'Action National pour l'Environnement (PANE) à l'horizon 2011.

Sur 3 années le programme devrait répondre aux préoccupations environnementales en Mauritanie et accélérer l'atteinte des OMDs. Actuellement, le programme conjoint environnement est entre dans sa deuxième année de mise en œuvre et a déjà réaliser des résultats très concluant en matière de gestion environnementale

- Décrire brièvement le niveau de complexité du programme conjoint avec ses composantes, les bénéficiaires qu'il essaye d'atteindre (directs et indirects), les zones géographiques (régions) et le contexte social et économique dans lequel il opère.

  De par son caractère novateur et nouveau impliquant 7 agences des nations unies et plusieurs partenaires nationaux, ce programme conjoint environnement recèle un niveau de complexité lie a la coordination des acteurs, le reporting et l'harmonisation des procédures et arrangements des gestion par agence et interlocuteurs.

Dans les 3 régions de l'Assaba, le Trarza, et le Brakna, le phénomène de désertification et la dégradation des ressources naturelles sont une menace pour les terres arables et des actions urgentes sont vitales à être mise en oeuvre pour contenir cette menace. Les défis actuels en Mauritanie sont assez variés et liés à (i) l'accès à l'eau potable aussi bien pour l'alimentation humaine que pour l'abreuvement du bétail, (ii) l'accès limité à des infrastructures routières surtout en zone rurale, (iii) le manque de services socio-économiques de base (infrastructures agricoles de base, santé, éducation, business).
En zone rurale, les contraintes de développement sont principalement liées à :
i) la dégradation des ressources de base et le manque de terres arables aptes à la production
Ces terres sont actuellement menacées par les pratiques inadéquates d'exploitations qui accélèrent leur dégradation, la formation des dunes de sables qui peu à peu envahissent les superficies cultivables et la diminution de la biodiversité par une surexploitation abusive des forêts
ii) une faible appropriation par les communautés locales des investissements publics en partie due à la faiblesse de la décentralisation en zone rurale et une faible participation des communautés locales dans les prises de décisions concernant l'investissement public.

Ainsi donc, le programme conjoint vise à répondre à un défi majeur de développement axé sur la réduction de la pauvreté par une amélioration de l'accès aux ressources naturelles et le
Renforcement des capacités nationales en faveur des populations des plus vulnérables et les décideurs politiques.

- Il est utile aussi de décrire les ressources financières et humaines dont dispose le programme conjoint, le nombre de partenaires mettant en œuvre le programme (ONU, Gouvernements nationaux et locaux et d'autres intéressés à la mise en œuvre du programme).

  Le programme se base sur les mécanismes de gestion propre à chaque agence avec son partenaire nationale. Ainsi chacune des agences nations unies a mis à la disposition du programme son point focal qui opère comme interlocuteur direct. De plus les charges de projets ont été recrutes par chacune des agences pour le suivi des activités terrain. A cela s'ajoute l'équipe de coordination compose d'un coordinateur des MDGs fund et un chargé de suivi évaluation.
  Au niveau gouvernement les partenaires sont les répondants des ministères concernés. Il s'agit des ministères suivants :
  - Ministère Délégué après du Premier Ministère chargé de l'Environnement et du Développement Durable
  - Ministère de la santé
  - Ministère de l'Hydraulique
  - (à compléter)

  Un comité de gestion du programme permet d'orienter le travail en cours. Il est composé des représentants des différents ministères cités ci dessus
  La direction du programme est administré par le CDN compose du représentant du PNUD, MAED et la coopération espagnole

- Des changements observés dans le programme depuis le début de la mise en œuvre du même et comment celui-ci s'intègre-t-il dans les priorités des agences participantes et des Stratégies Nationales de Développement.

Ce programme conjoint s'insère parfaitement dans les stratégies de développement nationales Matérialisées par le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) 2006-2010, le Plan d'Action National de Lutte contre Désertification (PANLCD), le Plan d'Action National pour l'Environnement (PANE) à l'horizon 2011.

Au cours de sa première année, ce programme a souffert de l'instabilité politique qui a affecte son démarrage effectif et toute l'importance qu'il devait bénéficier.
La coordination du projet au début qui devrait être assure par un coordinateur dévolu à temps plein a été place sous la tutelle d'un seul coordinateur international qui assure le suivi et la synergie des 4 programmes conjoints en Mauritanie.

En tant que focus country, la Mauritanie bénéficie d'un fond appui pour la communication et le suivi évaluation.

2. OBJECTIF GÉNÉRAL DE L'ÉVALUATION

Une des fonctions du Secrétariat est le suivi et l'évaluation du F-OMD. Cette fonction est réalisée suivant les instructions contenues dans la Stratégie de suivi et évaluation et le Guide pour la mise en œuvre de programmes conjoints du Fonds pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement. Dans ces documents, il est établi que tous les programmes conjoints d'une durée supérieure à deux ans feront l'objet d'une évaluation intermédiaire.

Les évaluations intermédiaires ont une nature éminemment formative et cherchent à **améliorer la mise en œuvre des programmes dans leur seconde phase d'exécution, ainsi que la recherche et la génération de connaissances sur les bonnes pratiques et les leçons apprises** pouvant être transférées à d'autres programmes. Par conséquent, les conclusions et recommandations issues de cette évaluation seront adressées à ses principaux utilisateurs : le Comité de Gestion du Programme, le Comité National de Direction et le Secrétariat du Fonds.

3. CADRE DE L'ÉVALUATION ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

L'évaluation intermédiaire consistera en une analyse systématique et rapide de la conception, du processus et des effets ou tendances des effets du **Programme Conjoint** sur la base de la portée et des critères inclus dans ces termes de référence à travers un processus expéditif. Ceci permettra d'obtenir des conclusions et des recommandations pour les prochaines étapes du programme. Ces recommandations devront être disponibles dans une période d'environ trois mois.

L'unité d'analyse ou l'objet d'étude de cette évaluation intermédiaire est le programme conjoint, compris comme l'ensemble de composantes, résultats, rendements des activités et apports qui ont été décrits dans le document du programme commun et les correspondantes modifications effectuées pendant sa mise en œuvre.

La présente évaluation intermédiaire a comme **objectifs spécifiques** de :

1. Connaître **la qualité de la conception et la cohérence** interne du Programme (les besoins et les problèmes qu'il prétend résoudre), ainsi que la cohérence externe de celui-ci avec le PNUD, les Stratégies Nationales de Développement et **les Objectifs du Millénaire pour le Développement**. De même que le degré d'appropriation nationale dans les termes définis par la Déclaration de Paris et le Programme d'action d'Accra.
2. Connaître **le fonctionnement** du programme commun et **l'efficience du modèle de gestion** dans la planification, la coordination, la gestion et l'exécution des ressources assignées pour la mise en œuvre de celui-ci à partir de l'analyse des procédures et des mécanismes institutionnels, permettant de révéler les facteurs de succès et les limitations du travail inter-agences dans le cadre de l'initiative **« Delivering as One »**.
3. Connaître **le degré d'efficacité** du programme sur : ses bénéficiaires, la contribution aux objectifs de la **fenêtre thématique Environnement et Changement Climatique** et les **Objectifs du Millénaire pour le Développement** au niveau local et/ou de pays.
4. les perspectives en terme de durabilité de ce programme qui s'offrent a ce programme au delà de sa période de mise en œuvre aussi bien avec la partie nationale mais également avec le secteur prive opérant dans des secteurs en étroite relation avec l'environnement.

4. QUESTIONS, NIVEAUX ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

Les questions d'évaluation définissent l'information qui doit être produite suite au processus d'évaluation. Les questions sont regroupées selon les critères que nous utiliserons pour évaluer et répondre à celles-ci. Ces critères sont regroupés à leur tour dans les trois niveaux du programme.

Niveau de la conception :

- Pertinence : mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention pour le développement sont conformes aux conditions des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux Objectifs du Millénaire pour le Développement et aux politiques des partenaires associés et des donateurs.

a) Est-ce que la conceptualisation du problème qu'on essaye de résoudre et ses causes (environnementales et humaines) sont claires ?

b) Le programme conjoint répond-t-il aux origines les plus significatives, les plus urgentes et prioritaires du problème, aux besoins environnementaux et socio-économiques de la population dans les secteurs d'activité, et du rôle du Programme dans la solution des problèmes et la couverture des besoins observés ?

c) La stratégie est-elle adaptée au contexte socioculturel où elle est mise en place ?

d) Les indicateurs de suivi sont-ils significatifs et de la qualité nécessaire pour mesurer les rendements et les résultats du programme conjoint ?

e) Les cibles sont elles bien définies pour permettre un progrès

f) Dans quelles mesures les modes d'interventions par agences/ arrangement de gestion et de mise en œuvre contribuent à l'atteinte des résultats escomptés

g) Dans quelle mesure le Secrétariat du F-OMD a contribué à élever la qualité de la formulation des programmes conjoints ?

h) L'agence UN paricipante dispose t'elle d'un mandat et des capacités à mettre en œuvre les activités auxquelles elle a souscrite ?

i) Les ONGs disposent elles de capacités (compétences et logistiques) pour réussir leur mission d'ecandrement des comités de gestion des bénéficiaires des projets.

1. **Appropriation dans la conception : exercice effectif de leadership des agents sociaux du pays sur les interventions en matière de développement**

a) Dans quelle mesure les objectifs et les lignes d'activité du programme commun sont définis par rapport aux Plans et Programmes nationaux et régionaux, aux besoins identifiés (environnementaux et humains) et au contexte opérationnel de la politique nationale ?

b) Dans quelle mesure les autorités nationales, locales et les agents sociaux ont été pris en considération au moment de concevoir l'intervention de développement ?

Niveau du processus

- **Efficience : mesure dans laquelle les ressources/apports (fonds, durée, etc.) sont transformés en résultats**

a) Dans quelle mesure le modèle de gestion du programme commun, c'est-à-dire, des instruments, des ressources économiques, humaines, et techniques, de la structure organisationnelle, des flux d'information, de la prise de décisions dans la gestion, contribue-t-il à avoir comme résultat les produits et les résultats prévus ?

b) Dans quelle mesure les agences participantes assurent-elles une coordination entre elles ainsi qu'avec le Gouvernement et la société civile et le secteur prive ?

c) Y a t-il des mécanismes de coordination efficaces pour éviter la surcharge vis-à-vis des contreparties et des bénéficiaires ?

d) Les cadences dans la mise en œuvre des produits du programme assurent-elles l'intégrité des résultats du programme conjoint ?

e) Les méthodologies de travail, les instruments financiers, etc. sont-ils établis en commun par les agences et les programmes conjoints ?

f) A-t-on adopté les mesures les plus efficaces dans le contexte en question pour résoudre le problème environnemental ?

- Appropriation dans le processus : exercice effectif de leadership des agents sociaux du pays sur les interventions en matière de développement

g) Dans quelle mesure la population cible et les participants se sont appropriés du programme en assumant un rôle actif ?
h) Dans quelle mesure a-t-on mobilisé des ressources et/ou les contreparties nationales publiques/privées pour contribuer à l'objectif et produire les impacts du programme ?
i) Dans quelle mesure la communication extérieure a permis a l'appropriation du programme

Niveau des résultats

- Efficacité : mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention pour le développement ont été obtenus ou prévus en prenant en considération leur importance relative.

j) Le programme avance-t-il dans la contribution pour atteindre les résultats établis ?
   a. Dans quelle mesure et de quelles manières le programme conjoint contribue aux Objectifs du Millénaire pour le Développement au niveau local et dans le pays ?
   b. Dans quelle mesure et de quelles manières le programme conjoint contribue aux objectifs établis par la fenêtre thématique ?
k) Le calendrier des produits établis est-il respecté ?
l) Les indicateurs/ situation de références permettent- ils de mieux suivre la réalisation des objectifs
m) Les produits générés sont-ils de la qualité requise ?
n) Le programme fournit-il la couverture prévue aux bénéficiaires ?
o) Quels sont les facteurs contribuant au progrès ou au retard dans l'obtention des produits et des résultats ?
p) Dans quelle mesure le programme a-t-il apporté des mesures innovatrices dans la solution aux problèmes ?
q) A-t-on identifié des expériences à succès ou des exemples transmissibles à d'autres contextes qui peuvent être répandus ?

r) Dans quelle mesure les comportements responsables du problème environnemental ont été changés ?
s) Dans quelle mesure le programme conjoint a contribué à promouvoir le positionnement de la problématique environnementale dans l'agenda politique du pays ?
t) Quelle est l'incidence différentielle et quels sont les types d'effets produits par le programme conjoint en ce qui concerne des groupes démographiques tels que les jeunes, les filles, les garçons, les adolescents, les personnes âgées, les communautés indigènes et la population rurale ?

Durabilité : probabilité que les bénéfices de l'intervention se prolongent sur le long terme.

a) Les prémisses nécessaires pour la durabilité des effets du programme conjoint sont-elles présentes ?
    i. Au niveau local : se produit-il une appropriation des connaissances et de l'expérience, des ressources et des réseaux locaux ?
    ii. Au niveau du pays : a-t-on créé et/ou renforcé les réseaux ou les institutions pouvant mener à bien les fonctions que le programme conjoint effectue ?
    iii. La durée du programme conjoint est-elle suffisamment adéquate pour garantir un cycle qui projette la durabilité des interventions ?

b) Dans quelle mesure les visions et actions des partenaires du programme conjoint coïncident ou diffèrent-elles?
c) De quelle manière peut-on améliorer la gouvernance du programme conjoint afin qu'il ait davantage de probabilités d'atteindre la durabilité dans l'avenir ?

5. APPROXIMATION MÉTHODOLOGIQUE

Les évaluations intermédiaires utiliseront les méthodologies déterminées selon les besoins spécifiques d'information, les questions définies dans les TDR, la disponibilité de ressources et les priorités des intéressés. En tout cas, il est prévu que les consultants analysent toutes les sources d'information significatives, à savoir : les rapports annuels, les documents de programme, les rapports de révision internes, les dossiers du programme, les documents stratégiques de développement du pays et tout autre document qui puisse représenter des preuves pour former des opinions. Il est prévu que les consultants se servent également des entretiens comme méthode de collecte des données significatives pour l'évaluation.

La méthodologie à utiliser lors de l'évaluation devra être décrite en détail dans le rapport du cabinet et dans le rapport final de l'évaluation et ceux-ci contiendront un minimum d'informations sur les instruments utilisés pour la collecte et l'analyse des données, qu'il s'agisse de documents, d'entretiens, de visites sur le terrain, de questionnaires ou de techniques participatives.

6. PRODUITS D'ÉVALUATION

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

Rapport du cabinet (celui-ci sera remis 7 jours après la remise de toute la documentation du programme au consultant)

Ce rapport comprendra entre 5 et 10 pages et présentera les méthodes, les sources et les procédures de collecte des données proposées. De même, on y inclura une proposition concernant le calendrier d'activités et de remise des produits. Le rapport du cabinet proposera une théorie initiale de changement du programme conjoint qui sera contrastée pendant l'évaluation et fonctionnera comme un point initial d'accord entre le consultant et les gestionnaires de l'évaluation.

Ébauche du Rapport final (remise 10 jours après la fin de la visite sur le terrain)

L'ébauche du rapport contiendra les mêmes paragraphes que le rapport final et comprendra entre 20 et 30 pages. Ce rapport sera diffusé au groupe de référence de l'évaluation. De même, il contiendra un rapport exécutif de 5 pages maximum, incluant une brève description du programme conjoint, le contexte et la situation actuelle, le but de l'évaluation, la méthodologie, les découvertes, les conclusions et les recommandations plus importantes.

Rapport final de l'évaluation (remis 7 jours après la remise de l'ébauche avec les commentaires du rapport final)

Le rapport final comprendra entre 20 et 30 pages. De même, il contiendra un rapport exécutif de 5 pages maximum, incluant une brève description du programme conjoint, le contexte et la situation actuelle, le but de l'évaluation, la méthodologie, les découvertes, les conclusions et les recommandations plus importantes. Le rapport final sera diffusé au groupe de référence de l'évaluation. Ce rapport contiendra au moins les sections suivantes :

1. Couverture

2. Introduction
    - Antécédents, objectif et approche méthodologique
    - Objectif de l'évaluation
    - Méthodologie employée dans l'évaluation
    - Conditions et limites de l'étude effectuée

3. Description des interventions réalisées
    - - Conception initiale :
    - - Description détaillée de son évolution : description de la théorie du changement du programme.

4. Niveaux d'analyse : critères et questions d'évaluation

5. Conclusions et enseignements obtenus (triées par priorité, structurées et claires)

6. Recommandations

7. Annexes

Organisation d'un atelier de restitution :

Ce cabinet sera tenu de restituer lors d'un atelier les résultats de l'évaluation avec les différents partenaires et les agences participantes des Nations Unies. La date de l'atelier sera fixée par le CGP du programme en coordination avec le cabinet (l'atelier doit se tenir avant le rapport final pour intégrer les recommandations des agences et partenaires du gouvernement).

7. PRINCIPES ET PRÉMISSES ÉTIQUES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation intermédiaire du programme conjoint sera menée suivant les principes et les standards étiques établis par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG).

• **Anonymat et confidentialité.** - L'évaluation doit respecter le droit des personnes de fournir des informations en assurant leur anonymat et la confidentialité.

• **Responsabilité.** - Tout désaccord ou différence d'avis qui pourrait surgir entre le CONSULTANT ou entre celui-ci et les responsables du Programme Conjoint, concernant les conclusions et/ou les recommandations, doit être mentionné dans le rapport. Toute déclaration doit être soutenue par l'équipe ou le désaccord en question devra être prouvé.

• **Intégrité.** - L'évaluateur aura la responsabilité de mettre en évidence des questions non mentionnées spécifiquement dans les TDR, si cela s'avère nécessaire pour obtenir une analyse plus complète de l'intervention.

• **Indépendance.** - Le consultant devra garantir son indépendance dans l'intervention évaluée, étant entendu qu'il n'est pas lié à sa gestion ou à tout autre élément qui la compose.

• **Incidences.** - Dans l'hypothèse où des problèmes surgissent pendant la réalisation du travail sur le terrain ou lors de toute autre phase de l'évaluation, ceux-ci devront être immédiatement communiqués au Secrétariat du F-OMD. À défaut, l'existence de ces problèmes ne pourra en aucun cas être utilisée pour justifier la non-obtention des résultats établis par le Secrétariat du F-OMD dans les présents termes de référence.

• **Validation de l'information.** - Il revient à l'équipe d'évaluation de garantir la véracité de l'information compilée pour l'élaboration des rapports, et en dernier ressort elle sera responsable de l'information présentée dans le Rapport d'évaluation.

• **Propriété Intellectuelle.** - Dans l'utilisation des sources d'information, le consultant devra respecter les droits de propriété intellectuelle des institutions et des communautés objet de l'évaluation.

• **Remise des Rapports.** - En cas de retard dans la remise des rapports ou dans l'hypothèse dans laquelle la qualité des rapports présentés est manifestement inférieure à ce qui a été accordé, les pénalisations prévues dans les présents termes de référence pourront être mises en place.

8. FONCTIONS DES ACTEURS DE L'ÉVALUATION

Les principaux concernés dans le processus d'évaluation intermédiaire sont le Secrétariat du F-OMD, l'équipe de gestion du programme conjoint et le Comité de gestion du programme qui était le groupe de référence de l'évaluation. Les fonctions du Groupe de référence de l'évaluation couvrent tous les aspects de l'évaluation, à savoir :

- Faciliter la participation des acteurs impliqués dans la conception de l'évaluation.
- Identifier les besoin d'information, définir les objectifs et délimiter la portée de l'évaluation.
- Donner un avis sur les documents de planification de l'évaluation (Plan d'évaluation, Plan de travail et Plan de communication).
- Faire des apports et participer à la rédaction des Termes de référence pour l'engagement des services d'assistance technique pour l'évaluation.

- Permettre l'accès de l'équipe d'évaluation à toute information et à la documentation significative de l'intervention, ainsi que des principaux concernés et informateurs devant participer aux entretiens, groupes de discussion ou toute autre technique de collecte d'information.
- Superviser la qualité du processus et les documents et rapports qui sont produits afin de les enrichir avec leurs contributions et s'assurer qu'ils répondent aux intérêts et aux demandes d'information sur l'intervention.
- Diffuser les résultats de l'évaluation, notamment entre les organisations et organismes de son groupe d'intérêt.

D'autre part, le Secrétariat du F-OMD promeut et gère l'évaluation intermédiaire du programme commun en tant que promoteurs de l'évaluation en exécutant le mandat d'évaluation et en le finançant. En tant que gestionnaire de l'évaluation, le Secrétariat s'assure que le processus évaluatif est effectué selon ce qui a été établi, en encourageant et en guidant la conception de l'évaluation, en coordonnant et en supervisant le progrès et le développement de l'étude d'évaluation et la qualité du processus. Le Secrétariat est également chargé de communiquer les résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation.

9. CALENDRIER POUR LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

A. Phase de conception (Durée totale 10 jours)

1. Chaque fonctionnaire du programme du Secrétariat qui gère les portefeuilles de programmes conjoints dans divers pays enverra les TDR génériques de la fenêtre correspondant au pays spécifique où l'évaluation est entamée, afin qu'ils puissent être adaptés à la réalité concrète du programme conjoint dans le pays, avec pour dénominateur commun minimum que tous doivent mettre en commun en vue de permettre l'agrégation et parvenir à montrer des preuves dans le reste des niveaux d'analyse du FOMD (pays, fenêtre thématique et F-OMD).

   Cette activité suppose un dialogue entre le Secrétariat et le niveau de pays dans lequel les structures de gouvernance du F-OMD au niveau national (CGP ET/OU CNP) devront constituer le groupe de référence de l'évaluation (organe qui donne son avis et révise mais qui n'interfère pas dans le processus indépendant de l'évaluation). Ce dialogue doit servir à compléter et à modifier certaines questions et dimensions de l'étude que les TDR génériques ne couvrent pas, qui sont insuffisantes ou insignifiantes pour le programme conjoint.

2. Définition des TDR et recrutement d'un consultant sélectionné du fichier du F-OMD.

3. À partir de là, chaque chargé de programmes se charge de gérer l'exécution de l'évaluation avec trois fonctions fondamentales : faciliter le travail du consultant, servir d'interlocuteur entre les parties (consultant, équipe de programme conjoint dans le pays, etc.) et réviser les produits qui sont générés.

B. Phase de développement de l'étude d'évaluation (Durée totale : 55-57 jours)

Étude du cabinet (Durée totale : 15 jours)

1. Briefing avec le consultant **(1 jour)**. Remise d'une liste de contrôle des activités ainsi que des documents à réviser et explication du processus d'évaluation. Entretien portant sur les enjeux de l'évaluation.

2. Révision des documents suivant une liste standard (document du programme, financiers, rapports de suivi, etc.).
3. Remise d'un bref rapport de conclusions spécifiant la façon dont l'évaluation sera menée. **(7 jours à partir de la remise de toute la documentation du programme au consultant)**
4. Le chargé de programmes du Secrétariat prépare un ordre du jour avec le point focal pour l'évaluation dans le pays (coordonnateur de PC et/ou Bureau du Coordonnateur Résidant) afin de mener à bien la visite sur le terrain (entretiens avec des contreparties, avec des bénéficiaires, révision de documents in situ, agences ONU, etc.). **(7 jours à partir de la remise du rapport du cabinet)**

Visite sur le terrain (Durée totale 9-12 jours)

1. Le consultant se rend dans le pays pour observer et contraster les conclusions préliminaires auxquelles il est arrivé à travers l'étude de la révision, et exécute l'ordre du jour prévu. Pour cela, le chargé de programmes du Secrétariat doit peut-être faciliter, par le biais d'appels et de courriers électroniques, la visite de ce consultant, en le rassurant sur le fait qu'il a un point focal dans le pays qui est son interlocuteur naturel par défaut.

2. Le consultant prendra en charge la réalisation d'un débriefing avec les principaux concernés avec lesquels il a interagi.

Rapport final (Durée totale 31 jours)

1. Le consultant remet une ébauche du rapport final que le chargé de programmes du Secrétariat devra mettre en commun avec le groupe de référence de l'évaluation. **(10 jours à partir de la fin de la visite sur le terrain)**

2. Le groupe de référence de l'évaluation peut demander à modifier des données ou des faits qu'il estime incorrects pourvu qu'il apporte des données ou des preuves pour soutenir sa demande. L'avis de l'évaluateur sera en dernier ressort l'élément qui détermine l'acceptation ou le refus de la modification. Le chargé de programmes du Secrétariat peut et doit intervenir en l'honneur de la qualité de l'évaluation pour qu'on modifie les données erronées et les jugements basés sur des données erronées ou non basées sur des preuves. **(7 jours à partir de la remise du brouillon du rapport final)**

   Le groupe de référence de l'évaluation peut aussi donner son avis sur les jugements de valeur contenus dans l'évaluation, mais ceux-ci ne peuvent pas affecter l'indépendance de l'évaluateur pour exprimer, sur la base de preuves et de critères établis, les conclusions et les recommandations qu'il estime opportunes.

3. Le chargé de programmes du Secrétariat évaluera la qualité des rapports d'évaluation présentés en utilisant les critères établis en annexe dans cette stratégie d'évaluation. **(7 jours à partir de la remise du brouillon du rapport final)**

4. Suite aux contributions du groupe de référence, l'évaluateur décide sur les contributions à incorporer ou pas. Le chargé de programmes du Secrétariat révise la version finale du document et conclut cette phase par la remise du rapport au groupe de référence de l'évaluation dans le pays. **(7 jours à partir de la remise du brouillon avec les commentaires du rapport final)**

C. Phase d'incorporation des recommandations et plan d'amélioration : (7 jours à partir de la remise du rapport final)

1. Le chargé de programmes, en sa qualité de représentant du Secrétariat, établit un dialogue avec les gestionnaires du programme conjoint pour établir un plan d'améliorations incluant les recommandations provenant de l'évaluation.

2. Le chargé de programmes du Secrétariat dialogue avec le point focal de l'évaluation, dans le but de développer un plan simple de diffusion et de communication des résultats pour les diverses parties intéressées.

1. BUDGET

Le coût total maximum pour l'évaluation intermédiaire d'un programme conjoint sera déterminé en fonction des jours travaillés par le consultant. Le consultant recevra 10% du total des honoraires, plus le montant des frais de voyage et indemnités journalières à la remise du rapport du cabinet, après conformité de ce dernier par le Secrétariat. Le Secrétariat payera 40% du total budgété en raison des honoraires des services d'expertise après la remise et conformité du Secrétariat du brouillon du rapport d'évaluation. Le reste du montant correspondant aux honoraires du consultant - 50% - sera payé à la remise du rapport final et après la conformité du Secrétariat par rapport a celui-ci.

12. ANNEXES

Structures à visiter

Institution	Noms et prénoms	Calendrier

a) Révision des documents

Cette section doit d'être complétée et spécifiée par le reste des utilisateurs de l'évaluation mais plus particulièrement par l'équipe de gestion du Programme Commun et par le Comité de gestion du programme en établissant un minimum de documents qui doivent être révisés avant la visite sur le terrain. En termes généraux, le Secrétariat estime que ceux-ci devraient comprendre aux moins les éléments suivants :

2. Document-cadre du F-OMD
3. Document du Programme commun : cadre des résultats et cadre du suivi et évaluation
4. Plan annuel
5. Rapports trimestriels et/ou semestriels du suivi
6. Rapports annuels
7. Évaluations ou appréciations ou rapports internes déjà effectués sur le programme ou les composantes du même

8. Documents ou rapports significatifs sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement au niveau local et dans le pays
9. Documents ou rapports significatifs sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra dans le pays
10. Documents ou rapports significatifs sur l'initiative Unis dans l'action

b) Fiche pour le Plan d'amélioration du Programme Commun

La phase d'incorporation des recommandations débute dès la fin de l'évaluation intermédiaire. Cette fiche sera utilisée comme base pour l'établissement d'un plan d'amélioration du programme commun rassemblant les recommandations ainsi que les actions à réaliser par les responsables de la gestion du programme.

Recommandation de l'évaluation Nº 1				
Réponse de la gestion du Programme Commun				
Actions clés	**Délai**	**Responsable/s**	**Suivi**	
1.1			Commentaires	État
1.2				
1.3				
Recommandation de l'évaluation Nº 2				
Réponse de la gestion du Programme Commun				
Actions clés	**Délai**	**Responsable**	**Suivi**	
2.1			Commentaires	État
2.2				
2.3				
Recommandation de l'évaluation Nº 3				
Réponse de la gestion du Programme Commun				
Actions clés	**Délai**	**Responsable**	**Suivi**	
3.1			Commentaires	État
3.2				
3.3				

c) Calendrier de l'évaluation

Pour complète pour le Secrétariat et le pays

Annexe 2: Calendrier des entretiens et de la mission sur le terrain

Date		*Endroit*	**Entretien**
21/4	9h45	Nouakchott	R. Pavlovic, Résident Représentant ai PNUD B. Bihler, CAEP A. Sitchet, Coordinateur MDG-f
	10h30		C. Skoog, Représentant UNICEF G. Gauvreau, Représentant PAM R. Pavlovic, Résident Représentant ai PNUD M. Drave, Représentant ai OMS A. P. Sene, Analyste de Programme PNUE B. Bihler, CAEP A. Sitchet, Coordinateur MDG-f
	11h00		B. Diop, Président du CGP Membres du CGP
	14h00		Ministre de l'Environnement
	14h30		Directeur des Ressources Littorales et Aires Protégées (Min. Envir)
	15h30		A. o/ A. Vetah, Directeur Protection de la Nature (Min. Envir)
	16h30		Directeur de la Programmation (Min. Envir)
	17h30		I. Baum, Conseiller Technique GTZ Programme de Ressources Naturelles
22/4	8h00	Nouakchott	C. Skoog, Représentant UNICEF
	8h45		G. Gauvreau, Représentant PAM
	9h15		M. Drave, Représentant ai OMS L. o/ Baba, Chargé de Programme OMS
	10h00		M. Dié, Directeur Stratégie & Politiques, MAED
	12h00		M. o/ El Mohammed, Expert Environnement FAO
	14h00		H. El Moustapha, Chef SHR Ministère de l'Hydraulique A. K. Ahmed, Chef de Service EPS Ministère de la Santé M. o/ Jiddou, Chef de Projet AGIRE A. Weddady, DA, Ministère de l'Hydraulique S. Sandoz, Projet Eau Hygiène Assainissement UNICEF A. Said, Chargé de Programme UNICEF
	15h00		Dr. El Kory, Directeur INRSP DR. S. A. o/ Bechir, Directeur Médecine Hospitalière Dr. N. S. Doro, Directeur Lutte contre les Maladies
	17h00		B. Bihler, CAEP
23/4	AM	Trarza –village de Birette : régénération de mangrove UNESCO	Entretien adjoint Maire

	PM	Trarza – village de El Gahra : régénération de mangrove UNESCO	Entretien adjoint Maire
		Trarza - Parc National de Diawling	Entretien avec Mr. Zein, Conservateur du Parc de Diawling
		Trarza – dispensaire de Keur Macène : kit eau & incinérateur OMS	Entretien sage-femme /responsable de l'incinérateur
		Trarza – PK7 : mise en défend PAM / FAO	Entretiens villageois
24/4	AM	Trarza – village de Breun : approvisionnement en eau potable & assainissement total UNICEF	Entretiens responsables techniques, coordinateur ATPC du Trarza, chef de village, bénéficiaires finaux
		Trarza	M. o/ El Mohammed, Expert Environnement FAO
		Trarza, Rosso	Wali
		Trarza, Rosso	Mr. Yerim Fassa, maire de Rosso Dr. A. Traore, Délégué DRASS
		Trarza, Rosso	M. Sy, Délégué Environnement – Trarza
	PM	Trarza	A. Said, Chargé de Programme UNICEF
		Trarza, Tekane : environnement sain en milieu scolaire UNICEF	Ousmane Kane, Inspecteur Education
		Trarza	Mr. Baba, Conseiller Programme Santé Environnement
		Brakna – Diawlé : régénération de gommier et périmètre maraicher FAO / PAM	Mr. M. Lemine Ameida, SOS International pour la Protection de l'Environnement Entretiens villageois
		Brakna	Amadou Ba, Conseiller National Small Grant Program – PNUD
		Brakna – Regba II : mise en défend FAO / PAM	Entretiens villageois
		Brakna - Boghe	Mme. Salimata Sowe, Présidente Protection de l'Environnement et des Ecosystèmes
25/4	AM	Brakna – Wabounde : régénération de gommier et périmètre maraicher FAO / PAM	Entretiens villageois
		Brakna – Seno Kouna : pompe solaire & approvisionnement en eau, aménagement de carrière PNUD (SGP)	Entretiens villageois Mr. Diagana, président Environnement et Gestion Intégrée des Ressources en Eau
	PM	Brakna	I. Maiga, Chef Sous-Bureau PAM
		Brakna	Mamadou Sowe, Délégué Environnement du Brakna
		Brakna Aleg : Incinérateur de Montfort OMS	Entretien médecin-chef de la *Moughataa* d'Aleg & opérateur
		Brakna – Aleg : projet FAO/PAM	Lemine Aidara, Secrétaire Général Environnement de l'Association Mauritanienne pour la Promotion de la Famille, Santé et Environnement

26/4	AM	Brakna	A. Said, Chargé de Programme UNICEF
		Brakna – Elb El Kheir : fixation de dunes FAO/PAM	Entretien villageois
		Brakna – Lekhteit : aménagement de dépression PNUD/SGP	Entretiens villageois Mr. Abedine Cheikh, Président ONG El Ghad Essihi
	PM	Brakna	Mr. B. Konte, Chargé de Programme Développement Rural – PAM
		Assaba Toueimrat : mise en défend PAM/FAO	Entretiens villageois
		Assaba	Mr. Bahaida o/ Hama, Président Organisation Nationale pour le Développement et la Protection de l'Environnement
		Assaba Kiffa : Incinérateur de Montfort OMS	Entretien médecin-chef de la *Moughataa* de Kiffa & opérateur
27/4	AM	Assaba - Kiffa	Mr. Sidi M. o/ Eleyouta, Chef du Service Hydraulique et Assainissement
		Assaba – Kiffa	Wali
		Assaba	Mr. Lagdaf o/ Mbareck, Délégué Environnement de l'Assaba
		Assaba - Arafat, fixation de dunes : PAM/FAO	Entretiens villageois
	PM	Assaba – Ndaouda Chathba : régénération de gommier et périmètre maraîcher : FAO/PAM	Entretiens villageois
		Assaba - Kiffa	Restitution des résultats préliminaires de l'évaluation au comité de gestion
28/4	AM	Brakna	Wali
	PM	Trarza – Agba fixation de dunes – FAO / PAM	Entretiens villageois
		Nouakchott	I. Carnevali, Assistant Représentant Résidente Programmation PNUD
29/4	9h00	Nouakchott	R. Jamarillo Blasco, Chargée de Programme AECID
	12h00		A. Zeggaf Tahiri, PhD, Chercheur Scientifique, Projet 'Mangrove Manzanar'
	14h00		A. Abdel Khader Salek, Gestionnaire Projet APE
	15h00		Chargé de Programme UNICEF G. Gauvreau, Représentant PAM R. Pavlovic, Représentant FAO Chargé de Programme PNUD M. Drave, Représentant ai OMS B. Bihler, CAEP A. Sitchet, Coordinateur MDG-f
	16h00		Dr. A. o/ Mohamed Ahmed, Assistant au Représentant FAO

01/05	11h00	Nouakchott	Dr. D. o/ Sehla Ould Daf, Directeur Parc National du Diawling
02/05	10h30	Nouakchott	M. Jiddou, Chef du Projet AGIRE (PNUD)
	11h30		M. Daf, Directeur Unité de Planification du Ministère de l'Hydraulique
	12h30		M. o/ Die, Directeur des Stratégies et Politiques – Ministère des Affaires Economiques et du Développement
	13h00		Chargé de la Planification - Ministère des Affaires Economiques et du Développement
07/05	22h00	Belgique	Débriefing avec le Secrétariat du MDG-f – Mrs. Sara Ferrer Olivella

Annexe 3: Approche méthodologique détaillée

Approche méthodologique de l'évaluation

Principes de base

- **Participation** de toutes les parties prenantes,
- **Triangulation** des informations collectées,
- **Transparence** dans la restitution des conclusions et recommandations,
- Recherche du **consensus** et de l'**approbation** par les parties prenantes des **recommandations** formulées

Nous distinguons **quatre phases** spécifiques dans l'évaluation d'une action de développement, détaillées ci-dessous.

- Première phase : acquisition passive des données

Nous **analysons les documents disponibles** sur les projets tels que le document de projet, le cadre logique, , les plans de travail annuel, les rapports annuels du programme conjoint consolidés et par partenaire, le cadre de suivi-évaluation, les *baselines*, les communications internes et externes entre le point focal et les partenaires, les rapports de mission du point focal et du Secrétariat, rapports techniques des partenaires, les rapports de *workshop*s, et tout autre document qui pourra s'avérer pertinent dans le cadre de cette mission.

Durant la phase d'acquisition passive des données, le consultant élabore une ***check-list*** (voir annexe 4) qui détaillera pour chaque critère d'évaluation :

- **quelles** informations obtenir,
- **où** obtenir ces informations (quel acteur? Quelles sont les différentes sources d'information qui permettent une triangulation ?)
- **comment** les obtenir (quels outils appropriés utiliser? Interview, rapport, groupe focal, analyse SWOT, etc.)

- Seconde phase : acquisition active des données

Nous récoltons des informations auprès de **toutes les parties prenantes de chaque partenaire**, et auprès des **bénéficiaires** (Gouvernement et bénéficiaires finaux). La check-list construite lors de la première phase synthétise et organise ce travail actif de récolte des données.

Intervenants visés:

- Membres du Comité Directeur National
- Organisation des Nation Unies partenaires

- Groupes de Coordination : au niveau du Système des Nations Unies, au niveau national, gouvernemental, UNDAF, comités locaux, comités de coordination sectoriels, comités de coordination des bailleurs, réseau de coordination de la société civile
- Membres du Comité de Gestion du Programme et chargés de coordination directs du programme conjoint (cellule de mise en œuvre du programme)
- Représentant locaux (au niveau *wilaya*) des organisations ONU partenaires, du Gouvernement et collectivités locales (communes)
- Bénéficiaires finaux (groupements, individus)
- ONG impliquées dans la mise en œuvre
- Les partenaires techniques et financiers impliqués dans le domaine

Les outils utilisés pour l'acquisition active des données sont les suivants :

- Vérification in-situ des résultats tangibles tels les activités de reboisement, lutte contre l'ensablement, AEP, infrastructures d'approvisionnement en eau, etc.
- Questionnaires semi-structurés destinés aux partenaires ONU et entités gouvernementales et de la société civile afin d'évaluer la gestion stratégique et opérationnelle de chaque composante
- Questionnaires fermés pour les entrevues avec les bénéficiaires finaux en tenant compte de la dimension « genre »
- Discussion ouverte avec les acteurs locaux non impliqués directement dans le programme conjoint (par exemple : municipalité, *wali*, ONGs, autres bailleurs non impliqués)
  Etant donné le temps très limité, nous utiliserons préférentiellement la technique des focus groups pour conduire des réunions de discussions avec des groupes d'acteurs sectoriels impliqués la mise en œuvre du programme conjoint.

- Troisième phase : analyse des données

Le traitement des données issues des entretiens et enquêtes sera réalisé avant le débriefing à Nouakchott.

Les données récoltées analysées et transformées en informations pertinentes vont compléter l'état des lieux du programme conjoint (par rapport aux critères d'évaluation) et conduire à l'élaboration de recommandations sur les activités spécifiques propres à chaque partenaire, les résultats atteints et d'orientations plus stratégiques sur l'approche de la mise en œuvre du programme conjoint en Mauritanie. La check-list structure ce travail.

- Quatrième phase : présentation et discussion des informations recueillies des parties prenantes

Des sessions de débriefing ont été réalisées en fin de mission de terrain à Kiffa, puis à Nouakchott avec les responsables des agences et un débriefing plus complet par téléconférence avec le Secrétariat.

Annexe 4: Check-list de terrain

Critère d'évaluation	Points à analyser	Source d'information	Méthode / outil d'acquisition des données
1. Pertinence – conception	programme conjoint : choix des partenaires et secteurs par rapport aux besoins nationaux ; analyse des capacités techniques des partenaires	Coordinateur Agence leader Partenaires nationaux (y compris les ONG)	entretiens
	programme conjoint : Méthodologie d'intervention : répartition des tâches et responsabilités entre les partenaires & stakeholders nationaux / choix des activités par rapport à la durée prévue du programme-conjoint	Contreparties nationales Agence leader & chaque partenaire	Entretiens & prodoc
	programme conjoint : choix des indicateurs de résultats – liens entre activités et OMD	Revue documentaire (rapports) Coordinateur & contreparties nationales	entretiens
	activités FAO : choix techniques d'aménagement sylvopastoraux & mise en défend / choix des indicateurs de résultats	Technicien FAO Rapport	Entretien Lecture rapport de démarrage / baseline
	activités PNUD : choix des forêts classées, formulation d'AGIRE, aménagement des dépressions, AEP, cultures hors-sol	Chargés de programme PNUD	Entretiens / visites de terrain
	Activités PAM : choix des sites & techniques d'aménagement (dunes & dépressions)	Chargé de programme PAM	Entretiens
	Activités UNESCO : choix des sites de mangrove & techniques	Chargé de programme UNESCO	Entretiens
	Activités UNICEF : critères de choix des villages & techniques (solaire)	Chargé de programme UNICEF	Entretiens
	Activités OMS : pertinence des activités (école – incinérateurs – kits labo)	Chargé de programme OMS	Entretiens
	Activités PNUE/PNUS : choix des 3 wilayas	Chargé de programme PNUE/PNUD	Entretiens
	Choix des sites par rapport à une stratégie d'intégration avec d'autres secteurs (approche holistique)	*Stakeholders* locaux Agences partenaires Partenaires nationaux	entretiens
2. Efficacité	analyse détaillée des résultats de la FAO, PNUD, UNESCO, OMS, UNICEF, UNESCO, PNUE) : degré de réalisation des activités par rapport aux objectifs planifiés	documents agence partenaires et contreparties locales coordinateur	- revue documentaire - entretien avec les responsables des organisations - entretien avec le coordinateur
	Timing des activités par rapport à la durée du programme	Coordinateur	entretien
	Qualité (technique) des résultats	agence partenaires et contreparties locales Visites de terrain Entretiens bénéficiaires	Entretiens & rapport de chaque agence
	Choix méthodologiques de chaque partenaire pour atteindre les objectifs / résoudre les problèmes y compris question genre	Chaque agence partenaire Coordinateur	Entretien
	Stratégie COM : y a-t-il des '*success stories*' ; expériences reprises par le Gouvernement / autres bailleurs	Chaque agence partenaire coordinateur	Entretien & rapports techniques partenaires
	Analyse des hypothèses de départ – facteurs externes / internes influençant	Chaque agence partenaire	Entretien & rapports techniques

	la mise en œuvre du programme conjoint	Coordinateur Partenaires locaux	partenaires
	Analyse des visions / actions des partenaires et impact sur la mise en œuvre globale : degré de dispersion / intégration des activités	Agences partenaire, coordinateur, partenaires nationaux	entretiens
3. Efficience	Disponibilité financière et moyens (JIT) du programme par rapport au niveau de financement et aux calendriers	Coordinateur, chaque agence partenaire, ONG locales de mise en œuvre	Entretiens & rapports de suivi des partenaires
	Analyse du suivi / coordination du programme et feedback vers les partenaires / analyse de la capacité de changement du programme face à des événements inattendus / activités mal conçues / mises en œuvre	Coordinateur, chaque agence partenaire, ONG locales de mise en œuvre	Entretiens & rapports techniques des partenaires
	Degré de leadership par les partenaires nationaux dans la mise en œuvre et intégration éventuelle de certaines activités / concepts dans les programmes nationaux : appropriation par les stakeholders nationaux	Partenaires nationaux Coordinateur Agences partenaires	Entretiens & documents / plan de travail ministériels
	Analyse des méthodes de travail des agences partenaires et impact sur la mise en œuvre globale du programme	Agences partenaires	Entretiens & revue des outils de planification
	Analyse du degré d'implication des partenaires nationaux en RH et moyens financiers pour ce programme	Coordinateur, partenaires locaux Agences partenaires	entretiens
	Analyse coût / bénéfice ou coût / bénéficiaire	Coordinateur / responsables techniques & financiers des agences partenaire	Entretiens / rapports financiers
4. Impact	Impact potentiels des activités sur les bénéficiaires : économique, sanitaire, institutionnel, par rapport aux objectifs du programme	Partenaires locaux Bénéficiaires finaux (organisations, groupements, villages)	Entretiens
	Analyse des changements comportementaux éventuels (institutionnels et personnels)	Partenaires locaux, bénéficiaires finaux	entretiens
5. Durabilité	Analyse des choix techniques par rapport à la durabilité	Agences partenaires Visites de terrain - réalisations in-situ	Entretiens
	Implication des bénéficiaires dans la mise en œuvre actuelle et appropriation des techniques / activités par les bénéficiaires	Bénéficiaires finaux Partenaires nationaux Agences partenaires	Entretiens
	Appropriation des concepts / activités au niveau régional / local par les institutions	Ministères, wilaya Coordinateurs & agences partenaires	Entretiens & analyse des plans de travail éventuels au niveau régional / national
	Analyse de la gouvernance du programme	Agences lead et coordinateur	entretien

Annexe 5: Tableau des résultats de l'année 1

Partenaire		Cible du programme	Cible en AN1	Résultat AN1	Niveau de réalisation AN1	Commentaires
FAO	Effet 1 P1/C1	750ha acacia régénéré	300ha	250ha	80%	Comités de gestion anémiques ; renforcement des comités de gestion – le recours systématique au concept 'vivres contre travail' pose le problème de la dépendance face à l'aide: l'intérêt des communautés se centre sur le travail en échange de vivres et non sur l'objectif de l'activité, d'où peu/pas d'appropriation du projet par la suite.
	Effet 1 P2/C1	Techniques d'aménagement sylvo-pastoraux et du gommier	Régénération gommier : 3 X 30 bénéficiaires formés sur 6 sites Mise en défend : 3 X 40 bénéficiaires sur 20 sites	120 membres formés Retards et problèmes techniques	55%	Doit être réalisé avant le démarrage des activités de semis / plantation
	Effet 1 P2/C1	Renforcer les capacités des OSC & 2 visites techniques (intercommunautaires)	96 bénéficiaires d'OSC, services techniques & communautés actifs dans la zone	96 membres de communautés, services techniques formés et 32 représentants d'ONG formés ; Problèmes d'éparpillement des efforts et ressources ; problèmes techniques	100% ?	Idem ci-dessus
PNUD	Effet 1 P1/C1	3 forêts classées dans les 3 wilayas	1 forêt classée	Signature du protocole uniquement ; activités en cours de réalisation	50%	Sites non visités
	Effet 1 P1/C1	Valoriser les espèces fourragères et forestières du delta	ONG identifiée pour la valorisation de cultures fourragères et forestières dans le bas-delta	Sites de culture identifié – protocole d'accord signés	100%	Pas visité
	Effet 1 P1/C2	Renforcer les capacités en gestion de l'eau & du M&E	Formulation du projet AGIRE	Finalisé	100%	
	Effet 1 P1/C2	Appuyer le CNE	Formulation du projet AGIRE	Finalisé	100%	
	Effet 1 P1/C2	Etat des lieux sur la gestion locale de l'eau	Formulation du projet AGIRE	Finalisé	100%	
	Effet 1 P2/C2	Renforcer les capacités du SHR et création du CRE	Formulation du projet AGIRE	Finalisé	100%	La création du CRE est considérée comme une fin en soi ; c'est insuffisant : sur base de l'expérience AGIRE Brakna, le projet devrait inclure une activité du CRE visant l'établissement de priorités de développement dans le secteur afin de canaliser des actions de développement
	Effet 1 P2/C2	Inventaire des besoins en expertise de ressources en eau & système de M&E	Formulation du projet AGIRE	Finalisé	100%	
	Effet 1 P2/C2	Système communal et régional de collecte, analyse et échange de données sur les OMD & objectifs nationaux	Formulation du projet AGIRE	Finalisé	100%	
	Effet 1 P4/C2	Modules SIREM et SIG	Formulation du projet AGIRE	Finalisé	100%	
	Effet 1 P5/C2	Aménager 3 dépressions	Aménagement de la dépression naturelle de Lekhteit	Réalisé	100%	L'aménagement réalisé est extrêmement sommaire ; de nombreuses diguettes sont déjà présentes dans la zone ; projet peu pertinent ; le comité de gestion est non fonctionnel ; tout est géré par le chef de village et son entourage ; approche de l'ONG inadaptée ; le projet est initiés par un groupe ethnique (maure blanc) au bénéfice d'un autre groupe (maure noir) ; pertinence du projet en question
	Effet 1 P5/C2	Valoriser 3 carrières pour les retenues d'eau (pastoralisme	Aménager 1 carrière et 1 AEP à Seeno Kouna	Activité en cours : équipement du forage par pompe solaire,	80 %	L'aménagement de la carrière est en cours mais il ne s'agit pas d'une priorité ; le changement dans l'allocation du budget

		& maraichage)		construction château et mini-réseau adduction d'eau, surcreusement de la carrière		suite aux besoins exprimés rend difficile la réalisation de l'aménagement de la carrière tel qu'il a été initialement prévu ; site de rapatriés : conflit latent ; la fenêtre thématique 'gestion de conflit' aurait été plus pertinente d'autant plus que le réseau a été monté de manière inadéquate en relation au besoin pour cause de problèmes d'allocation des INA entre les 2 groupements ethniques
	Effet 1 P5/C2	Am&nager 3 sources en Assaba & 2 mini adductions pour 350 ménages	Aménager 1 source naturelle	Pas réalisé	0 %	Il faut envisager de revoir cette activité ; est-elle vraiment pertinente et se concentrer sur les complémentarités avec les autres agences
	Effet 1 P5/C2	Vulgariser les cultures hors sol (3 sites dans le Brakna et 2 sites en Assaba)	1 site identifié en Assaba	Expertise identifiée (à Rosso) ; pas réalisé : manque d'expertise et d'information	0%	La matériel a été fourni mais la technologie est inadaptée : manque de connaissance technique des bénéficiaires et faiblesse du matériel de pompage ; dans tous les cas, ce sont les membres les moins vulnérables de la communauté qui vont bénéficier de ce type de projet (nécessité de *cash flows* pour la maintenance et l'achat de fuel)
PAM	Effet 1 P1/C1	Stabiliser 600 ha de dunes	200ha	228ha mais problèmes de monitoring manque de matériel et inégalité des INA & vivres (problème de formulation ???)	>100%	Réalisation technique de qualité ; améliorations techniques en problématique identique à la FAO
	Effet 1 P1/C1	Mise en défend de 200ha d'espace sylvo pastoral	150ha	145ha et 20 conventions MD mais démarrage retardé des activités & problèmes de manque de matériel	95%	Idem ci-dessus
UNESCO	Effet 1 P1/C1	150ha de mangrove régénérée	150ha (???)	Pépinière en place (10.000 semis) & RH formées	100% (en nombre de plants)	Approche communautaire déficiente de l'ONG conduisant à des situations conflictuelles entre le projet et les populations; envisager un recadrage de l'ONG ou remplacement (par une autre ONG performante du PAM, FAO ou SGP) Objectif du programme irréaliste : l'année 2 suit l'année 1 en termes d'intensité de repiquage : 10.000plants/an) ; objectif de 150 ha irréaliste (1.000 pieds/ha →150.000semis ; à raison de 10.000 semis par pépinière communautaire → besoin de 15 pépinières [15 villages] : intensité actuelle insuffisante (2 villages / an)
UNICEF	Effet 1 P2/C2	Augmenter l'accès à l'eau	3 mini systèmes AEP solaires pour 5.000 personnes	4 sites choisis 1 système en construction 3 systèmes en phase des études	30%	
	Effet 1 P2/C2	Augmenter les ménages accédant aux services de l'assainissement UNICEF	400 ménages	1360 ménages avec des latrines auto-construites 63 villages certifiés FDAL	55%	Succès de l'approche ; à renforcer ; nécessité de diffuser les techniques d'approche communautaire aux autres agences
OMS	Effet 1 P2/C2	Augmenter le nombre d'agents de santé et d'incinérateurs	Appui à 6 centres de santé	6 incinérateurs construits	100%	Standard technique de haute qualité ; personnel formé mais recyclage nécessaire
	Effet 1 P2/C2	Environnement sain pour les enfants	20 jeux d'outils / 1570 élèves et 54 enseignants formés	20 jeux d'outils / 1570 élèves et 54 enseignants formés mais faible appropriation par les écoles et *outreach* négligeable	100%	Sites non visités ; confirmation de la faible appropriation des informations / actions en matière d'assainissement par le personnel enseignant ; activité à abandonner ou recentrer dans les villages FDAL ou combiner avec le projet APE (création future [en année 3] de modules de formation sur l'environnement et négociation avec le ministère de l'éducation pour inclusion dans le curriculum
	Effet 1 P2/C2	6 kits labo mobiles pour 6 centres de santé et agents correspondants formés	Acquisition de 6 kits ; formation de 13 agents techniques de contrôle de l'eau	8 kits acquis & 22 agents formés mais niveau d'instruction des participants très faible	>100%	Certains kits sont incomplets ; appropriation assez faible : peu utilisé en zone rurale ; kit réquisitionné par l'INFP pour conduire des inventaires (pertinents) sur la qualité de l'eau dans certaines *wilayas* mais peu / pas d'implication au niveau régional
PNUD	Effet 2	Evaluation intégrée (secteurs	Etats des lieux systématiques	Réalisés	100% ?	Etudes fortement dépendantes des changements politiques au

/PNUE		économique & santé en Assaba)	dans les zones d'intervention (santé + environnement)			sein du ministère de l'environnement et développement durable
	Effet 2	Evaluations stratégiques environnementales dans 3 secteurs clef	Pas d'information		0% ?	
	Effet 2	Sensibilisation en zones rurales			0% ?	Sera réalisé en année 3 ; un budget sensibilisation au niveau national et régional visant la formation des cadres de l'Etat devrait être mis à disposition

Annexe 6: Contribution nationale et locale des projets du programme aux OMD

Objectif	Cible	Projet	Contribution potentielle en fin de programme sur base des résultats actuels
Objectif 1 : Faire disparaître l'extrême pauvreté et la faim	Cible 1 : réduire de moitié d'ici 2015 la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour	Effet 3 projet 3 : renforcement des capacités nationales pour une meilleure gestion de la problématique environnement – pauvreté Effet 1 composante 2 projet 5 : amélioration des capacités des populations et OSC par une gestion participative des ressources en eau et environnement pour augmenter les revenus	Besoin de stabilité politique et d'engager rapidement des budgets en sensibilisations visant les fonctionnaires Durabilité faible des dépressions aménagées d'où contribution à court terme à l'économie locale Cultures hors sol inappropriées Les carrières valorisées peuvent améliorer sensiblement les revenus des éleveurs
	Cible 2 : réduire de moitié, d'ici 2015, la proportion de la population souffrant de la faim		
Objectif 2 : Garantir à tous une éducation primaire	Cible 3 : d'ici 2015, donner à tous les enfants les moyens d'accomplir un cycle complet d'études primaires	Sans objet	
Objectif 3 : Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Cible 4 : éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaire et secondaire d'ici 2005 et à tous les niveaux d'ici 2015	Sans objet	
Objectif 4 : Réduire la mortalité des enfants	Cible 5 : réduire des deux tiers d'ici 2015 le taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans		
Objectif 5 : Améliorer la santé maternelle	Cible 6 : réduire des trois quarts le taux de mortalité maternelle d'ici 2015	-	
Objectif 6 : Combattre le VIH/sida, le paludisme et autres maladies	Cible 7 : enrayer la propagation du VIH/Sida d'ici 2015 et commencer à inverser la tendance actuelle		
	Cible 8 : enrayer la propagation du paludisme d'ici 2015 et inverser la tendance actuelle		
Objectif 7 : Assurer la durabilité des ressources environnementales	Cible 9 : intégrer les principes du développement durable dans les politiques nationales	Effet 2 projet 1 : état des lieux dans les 2 wilayas et analyse des liens pauvreté – environnement Effet 2 projet 2 : développement d'outils / mécanismes pour intégrer la dimension environnementale dans les processus de planification Effet 2 projet 3 : renforcement des capacités nationales pour une meilleure gestion de la problématique environnement - pauvreté	Les études réalisées actuellement ciblent entre autre les politiques (décideurs) ; besoin de stabilité politique et d'engager rapidement des budgets en sensibilisation visant les fonctionnaires (surtout les sections planification & directions) ; besoin de se focaliser sur les études plus neutres dont les résultats effectifs sont moins soumis aux aléas des changements politiques
	Cible 10 : réduire de moitié le pourcentage de la population privée d'un accès régulier à l'eau potable, d'ici 2015	Effet 1 composante 2 projet 5 : amélioration des capacités des populations et OSC par une gestion participative des ressources en eau et environnement pour augmenter les revenus Effet 1 composante 2 projet 4 : accès durable à l'eau potable et assainissement	Potentiel très important des mini-adductions d'eau ; peu de sources aménageables succès de l'ATPC (impact local spectaculaire) ; impact faible des campagnes d'hygiène dans les écoles; utilité des kits eau mais besoin de recyclages et de concertation avec les autres utilisateurs potentiels (MHETIC)

	Cible 11 : parvenir d'ici 2020 à améliorer la vie d'au moins 100 M d'habitants de taudis	(Voir aussi objectif 1) Effet 1 composante 2 projet 4 : accès durable à l'eau potable et assainissement	Qualité et appropriation des incinérateurs ; succès de l'ATPC surtout chez les femmes et enfants ; impact faible des campagnes d'hygiène dans les écoles (rectifier)
Objectif 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement	Cible 12 : instaurer un système financier plus ouvert intégrant bonne gouvernance et lutte contre la pauvreté		
	Cible 13 : subvenir aux besoins spécifiques des pays les moins avancés (allégement et annulation de la dette publique bilatérale, augmentation de l'APD)	Sans objet	
	Cible 14 : subvenir aux besoins spécifiques des pays enclavés et des petits États insulaires en développement	Sans objet	
	Cible 15 : engager une démarche globale pour régler le problème de la dette des pays en développement	Sans objet	
	Cible 16 : créer des emplois productifs pour les jeunes	Sans objet	
	Cible 17 : proposer des médicaments essentiels accessibles à tous	Sans objet	
	Cible 18 : mettre à la disposition de tous les bienfaits des nouvelles technologies	Effet 1 composante 2 projet 5 : amélioration des capacités des populations et OSC par une gestion participative des ressources en eau et environnement pour augmenter les revenus	Cultures hors sol inappropriées dans les conditions actuelles (manque de formation, matériel inadapté)

Annexe 7: Plan d'action de mise en œuvre des recommandations

Recommandations	Responsables	Démarrage activité	Fin activité	Résultats attendus
63. « Il est nécessaire de remettre en question la collaboration avec cette ONG soit en la substituant par une autre ayant une plus grande expérience en matière d'actions communautaires soit en suivant de manière plus étroite leur approche méthodologique lors de la mise en œuvre de projets sur de nouveaux sites »	UNESCO	Immédiat	Avant la programmation de l'année 3	L'ONG de mise en œuvre des projets UNESCO est consensuelle dans sa méthode d'intervention au niveau des bénéficiaires
64. « La réactivation d'une cellule de coordination doit être l'opportunité pour établir une relation de travail entre celle-ci d'une part et l'UNESCO et le consultant 'mangrove' résident à Nouakchott d'autre part ; l'objectif de ces réunions mensuelles ou bimensuelles vise à informer la cellule sur l'état d'avancement des activités, l'alimenter en données pertinentes et échanger des informations conduisant à une mise en œuvre plus efficace avec d'autres agences partenaires. »	UNESCO et coordination	Immédiat	Fin de projet	Réunions de travail périodiques entre l'UNESCO et une coordination (réactivée)
65. « Envisager une collaboration avec le MDR si les activités combinant périmètres maraichers et régénérations de gommiers se poursuivent en année 2 et 3. »	FAO	Immédiat	Avant la programmation de l'année 3	Le MDR donne un avis technique sur les choix d'activités visant à améliorer la sécurité alimentaire et complémentaires d'activités environnementales
66. « Un mécanisme d'information plus efficace doit être institutionnalisé (ex. par GSM en cas d'urgence) avec les comités de gestion via les points focaux régionaux. »	PAM / FAO	Immédiat	Fin de projet	Les communautés communiquent dans un délai raisonnable (ex. 2 semaines) leurs préoccupations quant aux problèmes rencontrés sur le terrain via un système de suivi efficace (point / lieu de contact du programme connu des bénéficiaires)
67. « Un critère de choix décisif lors de l'attribution des contrats devrait être leurs références en ce domaine ; les ONG déjà sous contrat devraient participer au workshop 'approche participative et techniques d'animation communautaire'. »	PAM /FAO	Immédiat	Avant la programmation de l'année 3	Les ONG de mise en œuvre ont été exposées à de nouvelles méthodes d'intervention plus participatives pour la mise en œuvre en année 3. Les nouvelles ONG de mise en œuvre adoptent une approche participative efficace
68. « Toute décision prise par le CRE devrait l'être sur base de priorités préétablies (« master-plan » ou « road map » du secteur de l'eau) ; il pourrait simplement s'agir d'un document d'orientation du CRE destiné aux bailleurs (gouvernement, agences de coopération, ONG, etc.) qui désireraient collaborer / investir dans ce secteur au Trarza. »	Chef de projet AGIRE	Programmation année 3	Fin de projet	La création des CRE est accompagnée de la formulation d'un *masterplan* / *roadmap* du secteur de l'eau avant la fin du projet (par les membres de celui-ci)
69. « Les canaux de communication entre AGIRE et le PNUD doivent être améliorés de façon à ce que la transmission des informations soit plus fluide : désignation d'une personne de référence par chaque partie nécessaire. »	AGIRE / PNUD	Immédiat	Fin de projet	Le manque de communication et de suivi entre les 2 partenaires ne conduit plus à des retards de mise en œuvre du projet
70. « Les ONG impliquées devraient participer au workshop visant à améliorer les méthodes d'intervention des ONG (approche participative).	SGP	Visites de	Visites de terrain du	Il n'y a pas (plus) de changements d'orientations des types

La validation des propositions des ONG par le SGP doit être renforcée en incluant des critères dans la check-list de contrôle visant à vérifier la pertinence des propositions et leur adéquation par rapport aux priorités des villages, éventuellement en faisant appel à de l'expertise technique provenant d'autres agences (PAM, FAO, AGIRE, OMS) en fonction des activités proposées par les ONG. »		terrain du SGP	SGP	d'activités à mettre en œuvre pour l'année 3
71. Le projet doit préférentiellement se concentrer sur les activités ne nécessitant pas des actions de 'lobbying' au plus haut niveau : le projet APE pourrait envisager de démarrer immédiatement son programme de sensibilisation des institutions gouvernementales à la question environnementale par l'élaboration d'un programme de travail et une mise en œuvre dès le début de l'année 3	Chef de projet APE	Immédiat	Fin de projet	En matière de liens pauvreté – environnement, les activités de sensibilisation des différents ministères et entités gouvernementales sont réalisées aux dépends des activités de lobbying visant à sensibiliser les autorités politiques.
72. L'OMS doit rapidement faciliter l'institutionnalisation d'un mécanisme de coordination entre les 2 agences gouvernementales qui soit bénéfique à chaque partie. Dans les wilayas du Brakna et Trarza, les CRE initiés par AGIRE pourraient constituer une plateforme idéale de discussion pour rapprocher les protagonistes	OMS	Immédiat	Avant la programmation de l'année 3	Le DRASS et délégation hydraulique ont un accès équilibré aux kits 'eau' au niveau régional.
73. Les sensibilisations à l'hygiène et assainissement en milieu scolaires sont à abandonner dans leur forme actuelle	OMS	Immédiat	Avant la programmation de l'année 3	L'assainissement à l'école est réalisé de manière durable (ou alternativement abandonné)
74. L'UNICEF doit attirer l'attention des autres agences sur l'approche méthodologique adoptée avec succès pour l'ATPC ; des sessions d'information pourraient être organisées initialement avec les chargés de programme des agences puis éventuellement selon la pertinence avec des professionnels du secteur	UNICEF	Immédiat	Avant la mise en œuvre de l'année 3	Les agences partenaire ont été exposées aux méthodes d'intervention participatives utilisées par l'UNESCO
75. L'agence leader doit mandater un responsable pour mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation à mi-parcours, en coordination avec le CDN et CGP. Une retraite de 2-3 jours est à envisager immédiatement en vue d'une discussion menant au choix des recommandations les plus appropriées et leur mise en œuvre dans les meilleurs délais et conditions	Coordinateur Résident	Immédiat	Avant la mise en œuvre des recommandations	Les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont été revues en profondeur par le CGP et un consensus établis sur les plus pertinentes à mettre en œuvre
76. La complexité du programme et la multiplicité des agences partenaires nécessitent la réactivation d'une cellule de coordination qui appuie les Comité de Gestion du Programme et le Comité Directeur du Programme.	Coordinateur résident et agence leader	Immédiat	Avant la mise en œuvre des recommandations	La coordination du programme est réactivée et fonctionnelle
77. Le programme doit créer des points focaux régionaux regroupant un représentant des agences partenaires et chaque contrepartie nationale. Ces points focaux liés ou non à la cellule économique de la wilaya, doivent améliorer l'ancrage du programme dans chaque wilaya.	Coordination	Au moment de la programmation des activités de l'année 3	Avant la mise en œuvre des activités	Points focaux établis
78. La cellule de coordination doit en collaboration étroite avec le Coordinateur du MDG-F compiler les 'success stories' et élaborer un plan de communication et de plaidoyer en collaboration étroite avec le projet APE afin de divulguer les meilleures pratiques	Coordination	Après un inventaire des success stories	Avant le démarrage de l'année 3	Plan de communication créé et mis en œuvre en année 3

79. Des missions d'évaluation conjointes en juillet et décembre doivent être institutionnalisées entre les agences partenaires pour autant qu'elles envisagent des activités conjointes	Coordination	Juillet et décembre de chaque année	Juillet et décembre de chaque année	Missions conjointes réalisées périodiquement
80. le programme adopte la méthode itérative suivante : 1. consolidation 2. complémentarité 3. Approche holistique	Coordinateur résident	Au moment de la retraite du programme	Avant la phase de planification de l'année 3	La méthodologie proposée est adoptée par toutes les agences partenaires
81. Consolidation des acquis (PAM, FAO, SGP/PNUF, UNESCO)	Chaque agence partenaire	immédiat	Avant la fin du projet	Les comités de gestion des projets sont fonctionnels et existant en fin de projet
81. Consolidation des acquis (OMS)	OMS	immédiat	-	Les incinérateurs sont utilisés endéans les paramètres autorisés
82. Il faut envisager une extension du programme (sans coût additionnel) de 6 mois afin que les activités clôturées en fin d'année 3 puissent faire l'objet d'un suivi ex-post	CDN / CGP	immédiat	Avant la fin du projet	Un suivi ex-post des activités et bénéficiaires est réalisé par les agences partenaires
83. Une cartographie globale des activités pilotée par la cellule de coordination actualisée doit être réalisée	Coordination	Immédiat	Avant la phase de démarrage de l'année 3	Chaque agence partenaire connait la localisation des activités des autres agences et peut entamer des discussions pour complémenter les activités des autres agences partenaires
85. Approche conjointe - planification	Coordination / CGP	Immédiat	Avant la mise en œuvre des activités de l'année 3	Des missions conjointes sur le terrain sont réalisées en année 3
85. Approche participative par les ONG de mise en œuvre	Coordination et agence partenaire intéressée	Immdiat	Avant le démarrage de l'année 3	Les ONG de mise en œuvre ont suivi une formation sur l'approche participative dans le développement et l'appliquent pendant la dernière année du projet