

FWC (SIEA) 2018 – Lot 1 – Sustainable management of natural resources and resilience

EuropeAid/138778/DH/SER/Multi

DELEGATION DE L'UNION EUROPEENNE EN MAURITANIE

EVALUATION A MI-PARCOURS DU PROGRAMME RIMRAP

Contrat Spécifique n°2018 / 398269

RAPPORT D'EVALUATION – VERSION FINALE

juin 2019

Projet financé par l'Union Européenne



Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité de SOFRECO et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis de l'Union Européenne.

Projet mis en œuvre par



SOFRECO Consortium



SOMMAIRE

LISTE DES ACRONYMES	IV
1 INTRODUCTION	1
1.1 Généralités sur le contexte du Programme RIMRAP	1
1.2 La filiation du programme RIMRAP	3
1.3 La logique d'intervention du programme	4
1.4 Parties prenantes du programme RIMRAP	4
1.5 Réalisation de l'Evaluation à mi-parcours	5
2 RÉPONSES AUX QUESTIONS ÉVALUATIVES	7
2.1 Pertinence.....	7
2.1.1 Q1.1 : Pertinence de l'objectif spécifique fixé pour le RIMRAP et des sous-objectifs fixés pour ses composantes unitaires.....	7
2.1.2 Q1.2: Pertinence des choix effectués en termes de structuration du programme.....	11
2.2 Cohérence	17
2.2.1 Q2.1 : Cohérence de l'action	17
2.2.2 Q2.2 : Valeur Ajoutée de l'UE par rapport à la seule intervention des États membres	18
2.3 Efficience	19
2.3.1 Q3.1 : Niveau de réalisation général du RIMRAP et réalisations de chaque partenaire de mise en œuvre	19
2.3.2 Q3.2 : Efficience de la gestion des 7 projets unitaires, ainsi que des actions inscrites au devis-programme	19
2.3.3 Q3.3 : Efficience (et efficacité) de la coordination actuelle des partenaires de mise en œuvre	46
2.4 Efficacité	53
2.4.1 Q4.1 : Efficacité actuelle du programme en vue de l'atteinte de ses 3 résultats prévus.....	53
2.4.2 Q4.2 : Possibilité d'atteindre les résultats attendus et les objectifs planifiés en fin de programme compte tenu du temps restant.....	53
2.4.3 Q4.3 : Efficacité du programme de communication mis en œuvre.	57

2.5	Impact et durabilité	58
2.5.1	Q5.1 : Degré d'appropriation de la démarche dans une optique de pérennisation par le MDR et ses délégations régionales.	58
2.5.2	Q5.2 : Degré d'acceptation et d'intégration de la démarche par les structures administratives territoriales.	58
2.5.3	Q5.3 : Efficacité et impact à plus long terme de la coordination des partenaires de mise en œuvre	60
2.6	Questions transversales	61
2.6.1	Q6.1 : Réalisations et impact prévisionnel du programme sur les thèmes de l'égalité des genres, de la jeunesse, de problématiques liées aux minorités, et d'autres aspects liés à l'environnement	61
3	EVALUATION GLOBALE	62
4	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	65
4.1	Conclusions	65
4.2	Recommandations	67
4.2.1	Recommandation 1 : un certain nombre d'activités prioritaires/stratégiques doivent être clairement identifiées pour mise en œuvre immédiate et réalisation d'ici fin 2020, afin d'améliorer l'efficacité globale du RIMRAP	67
4.2.2	Recommandation 2 : il est souhaitable que le pilotage du programme soit renforcé sur les deux années d'exécution restantes.....	69
4.2.3	Recommandation 3 : il est souhaitable que la DUE approche le Ministère voire le Gouvernement au plus haut niveau pour demander une reprise des embauches de cadres pour le MDR	71
4.2.4	Recommandation 4 : la réalisation de plans de développement régionaux de l'Agriculture et de l'Elevages sont le moyen de valoriser les diagnostics régionaux effectués tout en formant/renforçant en cours d'emploi les Délégations régionales	72
4.2.5	Recommandation 5 : au niveau consortia, à côté de la réalisation des plans de développement régionaux, il convient de poursuivre et intensifier les actions de soutien aux acteurs locaux initiées durant la première phase du programme.....	73
4.2.6	Recommandation 6 : l'AT doit continuer de progresser sur la mise en place de la plateforme nationale de dialogue inclusif et sur la préparation de Plans d'investissements SDSR et RISAP.....	74
4.2.7	Recommandation 7 : pour ce qui concerne le résultat 3 du programme, l'AECID doit compléter au plus vite le diagnostic des systèmes d'information existants, et proposer une stratégie révisée et réaliste d'améliorations et de réalisations – à discuter largement en CSO – qui soit susceptibles de produire des résultats concrets en fin de programme	75
4.2.8	Autres recommandations relatives à l'exécution des composantes ayant accumulé du retard.....	76
	ANNEXES	77
4.3	Annexe 1: Termes de référence de l'évaluation	77
4.4	Annexe 2: Présentation de l'équipe d'évaluation	108

4.5	Annexe 3: Méthodologie	110
4.6	Annexe 4: Matrice de l'évaluation	116
4.7	Annexe 5: Analyse du cadre logique et de la logique d'intervention.....	119
4.8	Annexe 6.1 - Cartographie RIMRAP globale	134
4.9	Annexe 6.2 - Cartographie des partenaires RIMRAP	136
4.10	Annexe 7 - Liste des personnes rencontrées	138
4.11	Annexe 8 - Liste des documents consultés.....	142
4.12	Annexe 9 - Des réponses détaillées aux questions d'évaluation	144

LISTE DES ACRONYMES

ACORD	Agence de Coopération et de Recherches pour le Développement
AFD	Agence Française de Développement
AGLC	Association de Gestion Locale Collective
AGPO	Association de Gestion Participative des Oasis
AGR	Activité Génératrice de Revenu
AT	Assistance Technique
BM	Banque Mondiale
CCQSP	Centre de Contrôle de Qualité des Semences et Plants
CES	Conservation de l'Eau et des Sols
CFPR	Centre de Formation des Producteurs Ruraux de Bogué
CNRADA	Centre National de Recherche Agronomique et de Développement Agricole de Kaedi
CODEP	Comité Départemental
CRD	Comité Régional de Développement
CRH	Comité Régional de Réponses Humanitaires
CSA	Commissariat à la Sécurité Alimentaire
DRA	Délégation Régionale de l'Agriculture
DRE	Délégation Régionale de l'Elevage
DRDR	Délégation régionale du MDR
DREDD	Délégation Régionale de l'Environnement et du Développement Durable
DSCSE	Direction des Stratégies, de la Coopération et du Suivi-Evaluation du MDR
DUE	Délégation de l'Union Européenne
ENFVA	Ecole Nationale de Formation et de Vulgarisation Agricole de Kaedi
FAO	Food and Agriculture Organization (UN)
FED	Fond Européen de Développement
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FTP	Formation Technique et Professionnelle

GIZ	Agence allemande pour la coopération internationale
GLC	Gestion Locale Collective
GNAP	Groupement National des Associations de Coopératives Pastorales de Mauritanie
GRDR	Groupe de recherche et de réalisations pour le développement rural
GRN	Gestion des Ressources Naturelles
ICV	Indice de Couverture Végétale
ISSET	Institut Supérieur d'Enseignement Technologique
LOAP	Loi d'Orientation Agro-pastorale
MA	Ministère de l'Agriculture
MDR	Ministère du Développement rural
ME	Ministère de l'Elevage
MEDD	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable
MEFPTIC	Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des Technologies de l'Information et de la Communication
MRO/MRU	Ancienne/nouvelle monnaie mauritanienne (ouguiya)
ONARDEL	Office National de Recherches et de Développement de l'Elevage
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONS	Office National de la Statistique
OP	Organisation Professionnelle/Organisation de Producteurs
OXFAM	Confédération internationale contre la pauvreté et l'injustice
PASK II	Programme de lutte contre la pauvreté dans l'AFTOUT Sud et le KARAKORO phase II
PDC	Plan de Développement Communal
PELIMIR	Projet Promotion de l'Emploi et de l'Insertion Professionnelle en Milieu Rural
PFNL	Produits Forestiers Non Ligneux
PNDA	Plan National de Développement Agricole
PNIA-SA	Programme National d'Investissement Agricole et Sécurité Alimentaire
PNIDDEL	Programme National Intégré d'Appui à la Décentralisation, au Développement Local et de l'Emploi des Jeunes
PRAPS	Programme d'Appui au Pastoralisme au Sahel
PRODEFI	Projet de Développement des Filières Inclusives
PTF	Partenaire Technique et Financier
R&F	Recherche et Formation
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
RIM	République Islamique de Mauritanie
RIMDIR	Renforcement des Investissements en Mauritanie pour le Développement des Infrastructures et services Ruraux
RIMFIL	Renforcement des Investissements en Mauritanie pour le Développement des Filières
RIMRAP	Renforcement Institutionnel en Mauritanie vers la Résilience Agricole et Pastorale

RISAP	Revue Institutionnelle du Secteur Agricole et Pastoral
RISE	Revue institutionnelle du Secteur de l'Environnement
SANAD	Sécurité Alimentaire & Nutritionnelle et Agriculture Durable
SAVS	Stock Alimentaire Villageois de Sécurité
SC	Save The Children
SDSR	Stratégie de Développement du Secteur Rural
SNSA	Stratégie nationale de Sécurité alimentaire
TS	Terre Solidali Italie
UE	Union européenne
USAID	Agence de Coopération des Etats-Unis d'Amérique

1 INTRODUCTION

1.1 Généralités sur le contexte du Programme RIMRAP

La République Islamique de Mauritanie est un immense pays d'Afrique de l'Ouest qui fait le lien entre le Maghreb et l'Afrique sub-saharienne. Le pays s'inscrit dans un contexte agro écologique et climatique assez difficile, les deux tiers du territoire national étant localisé dans le Sahara.

Bien que faiblement peuplé (environ 3,6 millions d'habitants en 2013¹) et ayant une densité moyenne de la population extrêmement faible avoisinant les 3 habitants/km², la population est principalement urbaine aujourd'hui, suite notamment à une sédentarisation accélérée : les nomades qui représentaient plus du tiers de la population en 1977 ne représentent plus que 2% de la population désormais.

Economiquement, le pays est fortement dépendant de l'extérieur. Son économie est traditionnellement basée sur l'extraction des mines (fer et or) dans le Nord, sur l'élevage extensif dans les zones de pâturage à l'est, sur la pêche dans la zone côtière, et sur l'agriculture dans les oasis et surtout dans les plaines alluviales du fleuve Sénégal au sud du pays. Les secteurs agricole et de l'élevage sont ainsi le poumon de l'économie pour les populations les plus vulnérables employant une grande majorité de la population en milieu rural.

La pratique de l'élevage est conduite de manière résiliente face aux conditions du milieu, et contribue à la survie des populations les plus vulnérables en période de soudure. L'agriculture pour sa part est soumise à plusieurs contraintes, dont essentiellement la rareté et l'irrégularité des pluies, la faible technicité des paysans, le manque d'encadrement technique agricole et le manque de semences améliorées. La production

¹ Source : RGPH de 2013

agricole ne couvre de ce fait qu'environ 40% des besoins des populations², ceci d'autant plus que le blé est la céréale la plus consommée en Mauritanie alors que sa production est éphémère, rendant ainsi le pays fortement dépendant des importations³.

Sur ce constat, les populations les plus vulnérables sont soumises de façon chronique à l'insécurité alimentaire, et ceci tout particulièrement dans les Wilayas de l'Est et du Sud-Est du pays.

Dans ce contexte, la stratégie nationale de développement de la RIM a été clairement identifiée dans le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP III) qui a servi de guide en matière de politique de développement, puis de la nouvelle Stratégie Nationale de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP) adoptée en 2016, qui guidera les actions du Gouvernement jusqu'à l'horizon 2030. L'objectif de la SCAPP est de permettre à la Mauritanie de devenir un pays émergent à moyen terme. Le Plan National de Développement Agricole (PNDA, validé en 2015) et le Plan National de Développement de l'Élevage (2017, en cours de validation) sont aussi des documents de politique sectorielle qui visent à guider le gouvernement dans ses appuis au développement du secteur rural.

Le 11^{ème} FED (2014-2020) a fortement axé ses appuis sur le secteur agricole, pastoral et agro-pastoral via la mobilisation de 78 M EUR (40% du FED). L'objectif général du premier secteur de concentration - "Sécurité Alimentaire Nutritionnelle et Agriculture Durable" (SANAD) - du Programme indicatif national du 11^{ème} FED est de renforcer la résilience des populations vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle en Mauritanie.

Le programme "Renforcement institutionnel en Mauritanie vers la résilience agricole et pastorale" (RIMRAP) vise à atteindre le premier objectif spécifique de ce secteur de concentration SANAD, qui est de renforcer la gouvernance en matière d'accès équitable et de gestion durable des ressources dans le contexte du changement climatique. Il sera suivi par les programmes RIMDIR (appui aux infrastructures productives et énergétiques) et RIMFIL (renforcement des filières agricoles et pastorales), qui seront prochainement mis en œuvre.

Le programme RIMRAP s'appuie sur les recommandations de la Revue Institutionnelle du Secteur Agricole et Pastoral (RISAP) conduite fin 2013, ainsi que des travaux sur la Revue Institutionnelle du Secteur de l'Environnement (RISE) de 2012. Il entend s'appuyer sur la mise en œuvre de la Stratégie nationale de sécurité alimentaire (SNSA, 2011-2015) et la loi d'orientation agro-pastorale (LOAP), dans le respect des priorités

² Source MDR, 2018

³ Déficit structurel alimentaire de 60% au niveau des céréales

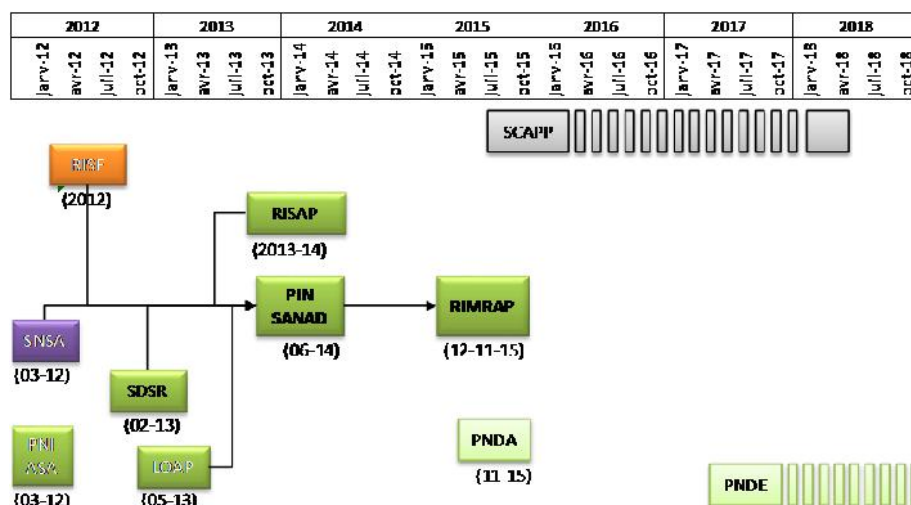
imparties par la Stratégie de développement du secteur rural (SDSR) à l'horizon 2025. Il part du constat que la capacité institutionnelle à développer et à renforcer les filières animales et végétales dans une perspective de sécurité alimentaire et de croissance inclusive et à gérer durablement les écosystèmes reste faible.

Pour ces raisons, le choix retenu conjointement par le gouvernement mauritanien et la Délégation de l'Union Européenne est de se consacrer, dès la première phase de ce programme, à la préparation de l'approche sectorielle. Cela passe notamment par la remise à niveau organisationnelle des parties prenantes, et à la préparation des appuis ultérieurs aux filières productives et à la réalisation des infrastructures rurales de base, qui seront mises en œuvre suite à la détermination participative des besoins et priorités aux niveaux régional, départemental et communal dans les zones de concentrations géographiques identifiées par le présent programme.

Les quatre Wilayas d'intervention du programme - Guidimakha, Assaba, Hodh el Gharbi et Hodh el Chargui - regroupent environ un tiers de la population mauritanienne et présentent une variété d'activités agricoles, pastorales, sylvicoles. Elles font partie des zones les plus pauvres du pays.

1.2 La filiation du programme RIMRAP

L'arbre de filiation du RIMRAP est figuré ci-dessous :



1.3 La logique d'intervention du programme

La logique d'intervention⁴ du programme s'exprime comme suit :

OG: Renforcer la résilience des populations vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle
OS: Renforcer la gouvernance en matière d'accès équitable et de gestion durable des ressources dans le contexte du changement climatique
R1: Les capacités institutionnelles et organisationnelles des institutions étatiques et paraétatiques pertinentes sont renforcées
A1.1 Appui au dialogue inclusif sur les politiques et stratégies opérationnelles au niveau national
A1.2 Appui aux 2 DPCSE
A1.3 Mise à niveau des institutions de formation
A1.4 Développement des capacités de recherche agricole et pastorale
R2: Les capacités des opérateurs locaux sont renforcées dans les 4 régions cible en vue de la mise en place d'une meilleure gouvernance de l'accès aux ressources naturelles pour les populations rurales
A2.1 Renforcement des capacités des Délégations régionales
A2.2 Appui à la gouvernance locale
A2.3 Actions de sécurisation de systèmes agro-sylvo-pastoraux durables
A.2.4 Elaboration de stratégie anticipée de gestion des crises/ Plans de résilience régionaux et communaux
R3: Les systèmes d'information existants sont renforcés et leur coordination améliorée en vue de la production, de la diffusion et du partage d'informations liées à l'agropastoralisme et la SAN
A3.1 Renforcement consolidation du système de S-E de la SDSR et RISAP en lien avec les systèmes d'information SAN
A3.3 Amélioration des SI régionaux et nationaux pour meilleur soutien à la SAN
A3.4 Actions de mise en réseau transfrontalières et régionales
A3.2 Communication et diffusion des travaux dans le cadre de l'agropastoralisme durable
La coordination et le suivi-évaluation de la mise en œuvre du programme est assurée

1.4 Parties prenantes du programme RIMRAP

Les parties prenantes suivantes sont mentionnées dans la Convention de Financement du RIMRAP :

Parties prenantes gouvernementales :

- Le Ministère de l'Elevage (ME) d'une part – en particulier sa Direction des Politiques, de la Coopération et du Suivi-Evaluation (DPCSE) -, et le Ministère de l'Agriculture (MA) d'autre part – avec sa Direction des Stratégies, de la Coopération et du Suivi-Evaluation (DSCSE) -, aujourd'hui fusionnés dans le Ministère du Développement Rural (MDR), et sa Direction des Stratégies, de la Coopération et du Suivi-Evaluation (DSCSE) ;

ainsi que :

- les services déconcentrés en région du ME et MA/ aujourd'hui MDR – au premier rang desquels leurs Délégations Régionales ;
- et leurs Agents de Développement Local, là où ils existent encore
- Le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)

⁴ Source : Chapitre 1.1. de la convention de financement du RIMRAP + cadre logique annexé. Quelques formulations révisées lors de l'évaluation à mi-parcours – cf Annexe 5

- L'Administration territoriale – en particulier les Walis (et Hakems) des 4 Wilayas cibles ;
- A un degré moindre, les services déconcentrés du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable, du Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement, et du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation ;
- Les Instituts et Centres de Formation publics et parapublics :
 - L'Ecole Nationale de Formation et de Vulgarisation Agricole (ENFVA) de Kaedi ;
 - Le Centre de Formation des Producteurs Ruraux (CFPR) de Bogué.
- Les Centres de Recherche agricole publics et parapublics :
 - L'Office National de Recherche et de Développement de l'Elevage (ONARDEL) de Nouakchott ;
 - Centre National de Recherche Agronomique et de Développement Agricole (CNRADA) de Kaedi ;
 - Centre National de Production de Semences et Plants (CNPSP) / Centre de Contrôle de Qualité des Semences et Plants (CCQSP).
 - Institut supérieur d'études technologiques (ISET) de Rosso

Parties prenantes non-gouvernementales :

Dans chacune des 4 Wilayas cibles :

- Les populations – notamment vulnérables ;
- Les acteurs économiques agro-sylvo-pastoraux et agro-alimentaires, ainsi que leurs organisations socio-professionnelles, groupements et coopératives ;
- Les Elus des Communes et leurs Conseils Communaux ;
- Les Comités de Concertation citoyens Communaux (CCC) ;
- Les Comités Départementaux de Réduction des Risques de Catastrophe ;
- Les usagers des ressources naturelles rassemblés en Associations de Gestion Locale Collective (AGLC) ;
- La société civile, les associations et ONG locales :
- Ainsi qu'un certain nombre d'ONG internationales travaillant en Mauritanie, avec plus ou moins d'antériorité ;
 - Avec une insistance sur celles travaillant spécialement sur la réponse aux besoins des plus vulnérables (femmes, h'ratine, jeunesse, exclus...).

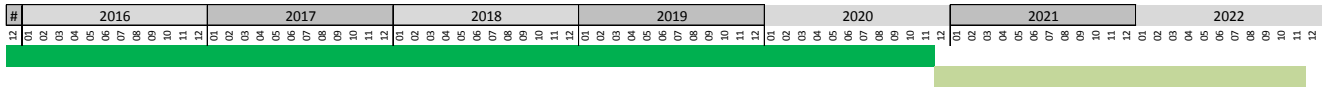
1.5 Réalisation de l'Evaluation à mi-parcours

Le calendrier d'exécution du RIMRAP est rappelé ci-dessous :

- | | |
|---|------------|
| ▪ Démarrage RIMRAP | 02/12/2015 |
| ▪ Phase de mise en œuvre opérationnelle | 60 mois |
| ▪ Phase de clôture | 24 Mois |

▪ Date de clôture

02/12/2022



Par rapport au calendrier figuré ci-dessus, l'évaluation à mi-parcours, démarrée officiellement par la réunion du Groupe de Référence du 4 Décembre 2018, intervient à :

- 60% du temps de mise en œuvre (3 ans/5 ans) ;
- 43% du temps global du projet.

2 REPONSES AUX QUESTIONS EVALUATIVES

2.1 Pertinence

2.1.1 Q1.1 : Pertinence de l'objectif spécifique fixé pour le RIMRAP et des sous-objectifs fixés pour ses composantes unitaires.

- *Critères de jugement : opinion DUE + analyse documentaire + opinions observateurs extérieurs.*

2.1.1.1 Jugement général

La pertinence du RIMRAP est effective, au vu des analyses antérieures de la situation (RISAP notamment), et du PIN SANAD du 11^e FED.

La chaîne de raisonnement est la suivante :

1. Les populations pauvres des 4 Willaya cible sont soumises à une insécurité alimentaire chronique, avec l'apparition régulière de situations de crise.

Il faut investir dans l'agriculture et l'agro-pastoralisme de ces régions, qui sont les principales sources de nourriture et de revenus des populations (futurs RIMDIR-RIMFIL), tout en améliorant la capacité des communautés locales à gérer et surmonter les crises – et ce, dans une optique durable et résiliente aux changements climatiques escomptés.

2. En préalable, il convient de renforcer les capacités du MDR, tant au niveau central que régional – notamment en matière d'analyse, de planification et de mise en œuvre de développement stratégique.

Il faut aussi améliorer la connaissance des systèmes de production existants et des stratégies de mitigation des crises adoptées par les acteurs locaux – dont il faut mobiliser la réflexion.

Il faut en parallèle améliorer la gouvernance de l'accès aux ressources naturelles locales, dans l'optique durable dito.

Enfin, il faut redynamiser la recherche et la formation agro-sylvo-pastorale, ainsi que réinvestir dans des systèmes d'information et de capitalisation de données de suivi pertinentes.

3. ... tout ceci préparant une seconde phase où des programmes d'investissement (RIMDIR-RIMFIL) plus lourds pourront être ciblés sur des investissements à fort impact tant en matière de productivité et de gestion raisonnée des ressources naturelles que de bien être et de situation sanitaire de la population...

La logique d'intervention définie pour le RIMRAP correspond étroitement à cette analyse. Elle n'est donc pas a priori contestable.

2.1.1.2 Interrogation restante sur le renforcement institutionnel du MDR prévu au résultat 1 (et partiellement 2)

- *Nb : nous extrayons le jugement qui suit :*
 - *d'entretiens avec deux PTF observateur extérieur du RIMRAP*
 - *De l'expérience directe de l'équipe d'évaluation, dont l'un des membres a été en son temps Secrétaire Général du Ministère du Développement rural et de l'Environnement*

Parler de renforcement institutionnel implique qu'il y ait du personnel en place à former. Or, force est de constater que – tant au niveau central qu'au niveau des Délégations régionales – les ex Ministères de l'Elevage/ de l'Agriculture et aujourd'hui MDR sont **dangereusement affaiblis**.

Suite aux problèmes économiques connus par la Mauritanie il y a quelques années en arrière, le personnel de l'Administration parti à la retraite n'a pas été remplacé, notamment dans ces deux Ministères – ce qui a à la fois diminué les ressources humaines concrètement disponibles pour faire face à la charge de travail totale, et compromis en partie la capitalisation/ transmission des connaissances dans le cadre d'une politique d'embauche et de rajeunissement régulier du personnel.

Aujourd'hui :

- La DSCSE du MDR et l'ex-DPCSE manquent de personnel qualifié de niveau cadre dans leurs bureaux, pour les assister dans le suivi de leurs nombreux dossiers ;
- Il en est de même dans la plupart des Délégations régionales cibles ;
- Aucun plan de formation permanente des cadres n'a été mis en place depuis des années pour leur permettre de se tenir à niveau ;
- Le matériel et l'équipement du MDR est aussi largement déficient – dans de nombreux bureaux des Délégations régionales, les ordinateurs ne fonctionnent plus.

Si le dernier point devrait normalement être en large partie résolu grâce au RIMRAP, le problème des ressources humaines reste entier.

Il faut alors poser la question : quel impact sur quel personnel va pouvoir avoir le RIMRAP ? Des programmes de formation sont prévus – mais où est le personnel qui va pouvoir être formé ?

Ce point avait été prévu par la convention de financement du RIMRAP, qui avait fixé comme condition préalable à la mise en œuvre du programme **l'affectation et la prise en charge complète de 10 cadres nationaux (2 au niveau central, 8 au niveau régional) à 100% de leur temps, ainsi que de 36 techniciens (30% de femmes) affectés en permanence au programme et avec leurs moyens de déplacement.**

Cette condition préalable a été respectée "pour la forme" par l'ex-ME/MA aujourd'hui MDR en rajoutant une affectation officielle "RIMRAP" aux autres tâches déjà couvertes par **10 cadres existants déjà en place – mais sans les détacher à 100% ni procéder à des recrutements complémentaires, et sans donner à ces cadres le budget correspondant à la "prise en charge complète" prévue par la convention de financement.**

L'esprit de la conditionnalité préalable a ainsi été partiellement contourné.

Ceci mériterait pourtant d'être **rediscuté au plus haut niveau** avec les responsables nationaux : alors que le RIMRAP se prépare à lancer enfin – après bien des retards – son programme intensif de formation des cadres du MDR sur la période 2019-2020, il est très dommage qu'un programme de recrutement complémentaire ne puisse pas être initialisé en parallèle.

Ceci maximiserait les bénéfiques qu'en tirera la Mauritanie, et validerait définitivement la pertinence du dispositif de renforcement institutionnel du RIMRAP, qui pourrait sans cela être fragilisé.

La problématique est identique pour ce qui concerne les activités de renforcement de la recherche et de la formation conduites par la GIZ – qui risquent de pâtir du manque de chercheurs à former concrètement... Là aussi, des décisions d'embauche mériteraient d'être prises.

A défaut, le non-respect de la conditionnalité et de l'hypothèse faite à ce niveau dans le cadre logique du programme risque de remettre en cause ses choix d'objectifs stratégiques et de compromettre son impact futur prévisible.

Pour finir sur le sujet, on notera aussi que les Ministères – ME/MA en leur temps et maintenant MDR – n'ont pas jusqu'ici apporté la preuve de leur intérêt marqué pour cette dynamique de renforcement institutionnel. Le sujet n'a pas été pris à bras le corps par les Ministères, qui ont tardé à répondre aux propositions et sollicitations de l'AECID notamment.

Sur le terrain – cf infra – les Délégués régionaux ont montré plus d'intérêt pour les conditions matérielles de leur indemnisation et de leur équipement

que pour le contenu des programmes de formation dont ils allaient bénéficier.

Cette dynamique mérite d'être relancée, et le MDR doit identifier le programme de formations dont il va bénéficier comme un enjeu fort.

2.1.1.3 Interrogation restante sur le résultat 3

- *Source: multiples entretiens convergents sur ce point*

Le résultat 3 dit : "*Les systèmes d'information existants sont renforcés et leur coordination améliorée en vue de la production, de la diffusion et du partage d'informations liées à l'agropastoralisme et la SAN*".

Ceci pose d'emblée une interrogation : y a-t-il des systèmes d'information existants ?

L'état des lieux effectué par l'AECID met en évidence "*la disparition de la mémoire d'une partie de l'institution. Cette disparition affecte les bases de données, dans la mesure où certaines initiatives de mises en place de base de données sont restées au stade de projet ou introuvable.*"⁵

Nos entretiens avec le Directeur des Statistiques Agricoles confirment que, parmi les bases de données qui ont survécu aux mutations récentes des Ministères de l'Agriculture et de l'Élevage, on a :

- la base de données de la DPSSEC des périmètres irrigués – actualisée lors de l'Enquête annuelle auprès des Ménages et Exploitants Agricoles (EMEA) conduite par la DPSSEC auprès de 2.500 ménages, avec pour objectif d'estimer la production agricole principalement céréalière (mil, sorgho, maïs, blé, orge et riz)⁶ ; et
- La base de données RAMSES du Centre National de Lutte Antiacridienne (CNLA).

De son côté, le secteur de l'élevage est caractérisé par le défaut de recensement du cheptel depuis les années de sécheresse des années 1970 qui ont conduit à supprimer la taxation sur le bétail.

Dans ces conditions, plutôt que de parler de "*renforcement de systèmes d'information existants*", on peut se poser la question de savoir s'il n'aurait pas été plus pertinent pour le RIMRAP de se concentrer sur **la création de l'information de base** – par exemple en participant au financement d'un recensement général de l'agriculture et l'élevage (RGAE) – tel que prévu par la Stratégie de Développement du Secteur Rural de la Mauritanie (SDSR) de 2013.

Dans l'état actuel du secteur, la mission d'évaluation estime que la pertinence du Résultat est très contestable – au moins dans sa formulation actuelle, beaucoup trop "optimiste" et irréaliste.

⁵ Cf chapitre 2.2.2 page 8

⁶ À noter qu'à partir de 2019, cette base de données devrait aussi couvrir certains aspects de l'élevage – cette montée en puissance étant en discussion avec le projet PRAPS qui la finance.

2.1.1.4 Conclusion sur la pertinence du programme

Au vu des trois critères d'évaluation de la pertinence :

- validité des objectifs du programme,
- compatibilité entre les activités menées et résultats du programme et la concrétisation de ses objectifs fixés,
- compatibilité entre les activités menées et résultats du programme et l'impact attendu du programme,

la mission d'évaluation considère que **le RIMRAP reste pertinent**, avec néanmoins des réserves sur son impact futur du fait des deux interrogations mentionnées ci-dessus :

- manque de personnel à former et manque de mobilisation du Ministère jusqu'ici sur cette dynamique de renforcement institutionnel ; et
- état de délabrement des systèmes d'information agricoles ex-ante, susceptible de compromettre le résultat 3 du programme.

La première réserve est susceptible d'être levée dans les deux années restantes du programme, si la DUE et le Ministère établissent un espace de dialogue et de coopération plus étroite pour dynamiser la composante 1 et les activités A2.1 et A2.2 du programme. Tout est encore possible en la matière.

La seconde réserve est plus sérieuse : il n'est pas sûr que le RIMRAP puisse à lui seul avoir un impact fort sur ces systèmes d'information. Une partie de la solution est peut-être à chercher dans une coopération et coordination plus étroite des interventions des divers PTF dans ce domaine.

2.1.2 Q1.2: Pertinence des choix effectués en termes de structuration du programme.

- *Critères de jugement : entretiens tous partenaires y compris locaux et opinions observateurs extérieurs.*
- *Validation par la mission d'évaluation après croisement des points de vue exprimés.*

Si la logique d'intervention est globalement validée, les choix effectués pour la mettre en œuvre et la traduire en résultats appellent plusieurs remarques :

2.1.2.1 La structure opérationnelle choisie est relativement lourde et complexe à mettre en œuvre

La DUE avait espéré que la gestion directe du programme serait la solution la plus pertinente et la plus efficace dans le contexte mauritanien⁷.

Aujourd'hui, elle est la première à constater que – du fait du nombre de partenaires de mise en œuvre impliqués – la gestion du programme se révèle très lourde à mettre en œuvre. Cette opinion est largement confortée

⁷ Suite aux difficultés de programmes précédents en gestion indirecte.

par le Ministère, ainsi que par l'expérience vécue de l'AT. Les critiques exprimées sont les suivantes :

- La gestion des 8 partenaires de mise en œuvre s'est révélée lourde et chronophage au quotidien ;
- Et le programme manque depuis l'origine d'un véritable "pilote" bien identifié, à même de mobiliser ces différents partenaires et d'optimiser leurs interactions.

Plus précisément :

- L'AT mobilisée dans le cadre du programme n'a pas eu la délégation de pouvoir nécessaire pour exercer une véritable fonction de pilotage du programme (ce qui était pourtant le souhait sous-jacent de sa mobilisation),
- Et le Comité de Pilotage désigné n'a pas non plus bien joué son rôle – du fait notamment de son trop grand nombre de membres statutaires,
- La seule structure qui a pu en partie exercer une véritable fonction de coordination a été le CSO.

La DUE aurait pu/dû se substituer à ce défaut de structuration en pilotant de façon plus rapprochée le programme. Les entretiens conduits montrent que ce pilotage n'a pas été efficace dans les premières années du programme – même si la situation semble s'améliorer depuis 2018.

Les retards se sont ainsi accumulés dans les années 2016 et partiellement 2017, où relativement peu a été accompli – cf analyses ultérieures infra.

Une gestion indirecte aurait-elle été plus efficace ? Il est toujours assez aléatoire de réécrire l'histoire... Le nombre de partenaires et la complexité induite auraient été similaires - par contre, cette solution aurait facilité la désignation d'un pilote clairement identifié.

Mais ce défaut de pilotage peut aussi être adressé dans le cadre de la gestion directe actuelle – ce sera l'objet d'une recommandation du présent rapport.

2.1.2.2 Les interventions des quatre consortia d'ONGs lauréats de l'appel à propositions n'ont pas été harmonisées ex ante

- *Critères de jugement : entretiens DUE + AT + partenaires*
- L'appel à propositions ayant débouché sur la sélection des consortia d'ONGs n'a pas été très cadré ex-ante, les TdR préparés autorisant une assez large interprétation des tâches qui étaient à accomplir sur le terrain.

De plus, lors du démarrage du travail des différents consortia, la DUE a convenu avec l'AT qu'il n'y aurait pas de standardisation imposée des approches, afin de valoriser les savoir-faire de chaque consortia.

L'harmonisation des approches des différents consortia a finalement été effectuée ex-post, grâce aux tentatives de l'AT pour faire converger en partie les cadres logiques et les indicateurs de performance.

Le souhait de bénéficier de **plusieurs approches du travail de terrain** peut se comprendre - pour ce qui concerne par exemple le travail à faire avec les CCC, la méthodologie d'émergence et de sélection des APs, ou encore la méthodologie de prévention et de gestion des crises, et la mise en place de dispositifs d'alerte précoce.

Par contre, la mission d'évaluation estime que la faiblesse de la coordination ex-ante a **compliqué et alourdi le suivi de l'action des consortia**.

Ceci peut se voir dans le fait que les consortia ont encore tendance aujourd'hui à se référer à leur contrat initial – ce qui est normal et compréhensible, mais qui sous-entend aussi des cadres logiques et des indicateurs de performance différents.

C'est **dans la réalisation des diagnostics régionaux que ce manque de coordination ou de cadrage ex-ante est le plus flagrant**. Il va être objectivement très difficile d'obtenir des atlas et des cartographies cohérents et harmonisés sur l'ensemble de la zone d'intervention du programme, dans la mesure où les méthodologies d'étude utilisées ont été éminemment variables.

La mission d'évaluation considère donc que ceci est une faiblesse du programme, et que l'AT et la DUE auraient pu/dû imposer une coordination plus poussée.

2.1.2.3 Le manque de pilotage rapproché a aussi laissé s'accumuler différents retards

- *Critères de jugement : opinion DUE + analyse documentaire + opinions observateurs extérieurs.*

La mobilisation des contrats Pagoda aurait pu être mieux cadrée :

Les deux partenaires Pagoda ont eu une grande liberté pour définir leur politique d'intervention et leur programmation de mise en œuvre⁸.

De son côté – et comme les partenaires Pagoda le lui ont fait remarquer à l'occasion –, l'AT n'avait pas la délégation de responsabilité suffisante pour exprimer éventuellement directement ses réserves aux partenaires Pagoda – notamment quant à ce qui touchait certains retards de mise en œuvre. Au final, les contrats Pagoda n'ont pas été bien suivis.

⁸ Ils ont eu en fait **toute liberté pour ce faire**, la DUE s'étant largement appuyée sur leurs expériences antérieures respectives pour formuler le contenu de leurs interventions.

Avec le recul, il apparaît qu'il aurait été plus pertinent de prendre le temps de discuter ex ante de façon plus critique des propositions d'intervention formulées par chacun, et de cadrer ensuite ces interventions dans des TdR plus rigoureux – comme pour n'importe quel contractant du programme.

Dans le cas de la GIZ, après une période de retards initiaux, le programme semble avoir maintenant pris un rythme de croisière et être en bonne voie de réalisation – y compris avec la mise en place de plusieurs collaborations/coordinations avec les consortia sur le terrain. Il faut donc espérer que le RIMRAP ne souffrira pas des retards au démarrage qui ont été rencontrés.

Le cas de l'AECID est plus préoccupant : même si là aussi la bonne volonté du partenaire n'est pas fondamentalement en cause, force est de constater que cette composante a accumulé une somme de retards successifs – cf analyse ci-dessous -, qui se traduit par un très faible taux de déboursement à fin 2018.

Il faut espérer que 2019-2020 soient mises à profit pour accroître très fortement le rythme d'exécution du programme de travail.

La gestion directe effectuée par la CAON n'a pas non plus jusqu'ici montré une très grande efficience – sauf peut-être depuis l'arrivée en poste du dernier gestionnaire. Force est de constater que les retards se sont accumulés, et que les travaux de réhabilitation d'infrastructures sur le terrain qui devaient être finis en 5 mois sont encore loin d'être achevés au bout d'un an.

Si l'on rajoute à ces problèmes les problèmes bloquants de trésorerie connus par le leader du consortium d'ONGs du Hodh El Gharbi, on peut dire que le RIMRAP n'a pas bénéficié de conditions d'exécution optimum sur sa première phase de mise en œuvre 2016-2018.

Là aussi on espère que la phase à venir sera celle du redressement.

2.1.2.4 La structure opérationnelle a choisi de confier à des consortia d'ONGs la partie formation, organisation et animation des acteurs de terrain, sans forcément donner en même temps à ces consortia les moyens de s'interfacer de façon optimum avec les Délégations régionales du MDR

- *Sources : entretiens Délégations et Wali, ainsi que divers PTF observateurs extérieurs du RIMRAP*

L'intégration des activités du RIMRAP dans les activités des Délégations régionales du MDR n'a pas très bien réussi jusqu'ici.

La faute n'en est à personne/ ou plutôt au montage institutionnel choisi, qui n'a peut-être pas assez pris en compte le fait que Administration et ONGs sont toujours un peu mal à l'aise pour travailler l'une avec l'autre...

Trois facteurs sont venus envenimer les relations initiales ONGs – Administration :

- Le choix des ONGs du RIMRAP de ne pas localiser leurs structures d'intervention au sein des Délégations régionales – à la différence d'autres programmes comme PRAPS et PRODEFI⁹ ;
- L'habitude des ONGs de travailler seules, sans forcément prendre attache au préalable avec les Délégations du MDR – qui se sont ensuite souvent trouvées mises devant certains "faits accomplis" auprès du Wali, ce qui les a fortement indisposées ;
- Le fait que la DUE a indiqué aux ONGs que toutes les indemnités de déplacement et frais de carburant qui seraient éventuellement donnés aux Délégations seraient rejetés comme dépenses inéligibles¹⁰.

Cette dernière décision était justifiée par la convention de financement RIMRAP, qui, comme on l'a vu, planifiait que la contrepartie mauritanienne au financement FED serait la mise à disposition de "personnel habillé"¹¹ dans les régions.

Mais, dans la mesure où cette contrepartie mauritanienne n'a pas été mise à disposition des Délégations, la règle retenue pour le RIMRAP, si elle pouvait sembler pertinente initialement, pénalisait en fait dès l'origine les relations entre consortia d'ONGs et Administration locale, **au risque de mettre en péril le renforcement institutionnel pourtant prévu comme l'un des objectifs principaux du programme.**

En l'espèce, la situation vécue par les acteurs sur le terrain a été la suivante :

- Les Délégués se sont vu rajouter une responsabilité RIMRAP supplémentaire – sans renforcement de leur staff de collaborateurs par le biais de recrutements, comme il était pourtant prévu par la convention de financement au titre de la contrepartie mauritanienne ;
- Et leur budget de fonctionnement a "oublié" de rajouter des frais de déplacement spécifiquement liés au programme¹² ;
- Lorsqu'ils se sont retournés vers les ONGs pour leur demander de se substituer à ce budget pour les frais supplémentaires induits par le RIMRAP, ils se sont vu opposer une fin de non-recevoir ;
- Pendant que les ONGs dans le même temps s'équipaient en véhicules neufs à travers leur participation au programme¹³.

⁹ Pour le PRAPS, le Délégué du MDR est le coordonnateur régional du programme ; le PRODEFI a lui un coordonnateur régional spécifique, mais qui est installé dans les bureaux de la Délégation. Ces deux dispositifs – sans être une panacée - améliorent l'intégration "formelle" des programmes dans l'activité courante du Ministère, même s'ils ne résolvent pas tous les problèmes.

¹⁰ Source : note de cadrage du 16 juin 2016

¹¹ Personnel avec ses moyens de travail et de déplacement – ou comme le formulait la Convention de financement "l'affectation et la prise en charge complète de 10 cadres nationaux à 100% de leur temps".

¹² Une ligne budgétaire avait été prévue dans ce sens en 2016, mais elle n'a finalement pas été mise en œuvre.

¹³ Ce point peut sembler anecdotique, mais plusieurs de nos interlocuteurs de niveau Directeurs du Ministère en ont fait la remarque.

Naturellement, ceci a impacté négativement la collaboration Consortia – Délégations.

La majorité des autres programmes d'aide actuellement mis en œuvre en Mauritanie par d'autres PTF prend en charge une bonne fois pour toutes les dépenses de fonctionnement de l'Administration liées à leur exécution. Ceci peut être contesté sur le principe, mais il reste que les cadres locaux ne peuvent s'empêcher de comparer les différents programmes qui s'exécutent dans leur zone d'action.

Il serait donc pertinent :

- Soit qu'une coordination entre bailleurs uniformise les règles d'intervention sur le terrain ;
- Ou sinon que les programmes FED évitent de se placer dans une situation a priori défavorable vis-à-vis de cette comparaison entre interventions, quitte à reconsidérer leurs propres conditionnalités – finalement insignifiantes du point de vue strictement financier – et à modifier leurs règles de fonctionnement pour optimiser à terme leur impact final.

En l'espèce, lors de la venue de la mission d'évaluation à mi-parcours, les opinions exprimées ont été les suivantes :

- HEC – Wali : *"Initialement, il n'y avait pas de relations entre le RIMRAP et les Services déconcentrés. Les ONGs n'ont pas la culture de travailler avec les agents de l'Etat... Les ONGs doivent faire l'effort d'aller à la rencontre de l'administration."*
- HEG – Wali : *"Avec le RIMRAP, le problème c'est qu'il y a des choses programmées, mais qui ne sont pas exécutées ensuite : la population se plaint, et les doléances remontent jusqu'au Wali. Les ONGs n'ont pas fait un très bon travail..."*
- HEG – Délégué(s) : *"On ne sait pas ce que fait le consortium, on ne les voit jamais... Tantôt l'un coordonne, tantôt l'autre... Et le RIMRAP n'a eu jusqu'ici aucun impact concret sur le terrain !"*
- Assaba – Wali : *"Jusqu'ici, le RIMRAP n'a rien laissé de tangible sur le terrain. Le diagnostic effectué avait beaucoup de faiblesses, certaines données étaient contestables/pas fiables... Des corrections ont été demandées mais pas de feedback ensuite."*
- Assaba – Délégué(s) : *"La Délégation n'a pas du tout été consultée sur la méthodologie du diagnostic, le Consortium a surtout travaillé avec les maires, a collecté les besoins, ainsi que l'historique et le potentiel... Et le diagnostic réalisé présente des faiblesses, qui restent à corriger. Il faut améliorer la coordination entre l'Administration et les ONGs"*
- GDMK – Wali : *"Je suis bien informé par les ONGs, qui sont ici extrêmement dynamiques et sérieuses. Le diagnostic a été bien mené, et il y a eu beaucoup de réunions de restitution"*

- GDMK – Délégué de l'élevage assez négatif – un problème personnel ?
Délégué de l'agriculture par contre plus positif : *"Il y a eu des faiblesses, mais aussi des acquis, la coordination existe."*

Il faut tempérer ces opinions par le fait que le RIMRAP – en tant que programme "préparatoire" de renforcement institutionnel du 11^e FED – **pâtit jusqu'à aujourd'hui de son manque d'investissements "concrets et visibles" sur le terrain**¹⁴, ce qui l'a partiellement dévalorisé par rapport aux autres programmes plus "classiques".

Mais ces opinions expriment aussi le fait que **la coopération et la coordination entre les consortia d'ONGs et l'Administration est encore largement perfectible.**

Heureusement la situation est aujourd'hui en voie d'amélioration, et les relations ONGs – Administration largement "pacifiées". Il reste qu'**un assez mauvais départ a été pris** – ce qui représente une contreperformance pour un programme visant parmi ses objectifs principaux un renforcement institutionnel de l'administration centrale et décentralisée du MDR.

Ces difficultés initiales sont très largement à imputer à une faible pertinence des choix effectués pour organiser et structurer cette coopération ONGs – Administration.

2.1.2.5 Conclusion sur les choix effectués en termes de structuration du programme.

Au vu de la compatibilité entre la structuration mise en place et l'impact attendu du programme pour la concrétisation de ses objectifs fixés, la mission d'évaluation considère que des choix différents – notamment **la mise en place d'un dispositif de coordination et de pilotage beaucoup plus "directif" et "rapproché"** que l'actuel CSO – aurait été plus pertinent pour faire fonctionner le programme.

Ceci aurait maximisé la richesse des interactions entre les différents partenaires, et aurait sans doute pu accélérer la mise en place des activités et le taux de réalisation actuel.

2.2 Cohérence

2.2.1 Q2.1 : Cohérence de l'action

- *Critères de jugement : analyse documentaire*

La cohérence de l'action a été examinée par rapport à :

- la stratégie de l'UE et des états membres dans le secteur SANAD et dans le cadre des interventions ciblant la Mauritanie ;

¹⁴ En voie d'être partiellement amélioré par la mise en œuvre concrète des actions d'urgence et surtout des actions prioritaires à venir en 2019

- les interventions d'autres partenaires au développement (en particulier Banque Mondiale et FIDA) ;
- les observations et recommandations de la RISAP 2014 ;
- le PIN SANAD ;
- les autres stratégies nationales antérieures à la formulation du RIMRAP (SNSA, SDSR, LOAP) dans la mesure où celles-ci ciblent spécifiquement les recommandations de la RISAP et les objectifs spécifiés par la SANAD.

Le programme est cohérent avec ces autres interventions et s'inscrit bien dans ces diverses dynamiques – notamment avec sa continuité prévue dans le RIMDIR - RIMFIL.

Tout au plus peut-on remarquer que, selon les entretiens conduits avec ces PTF :

- la coopération avec les projets FIDA en cours (PRODEFI notamment, ainsi que PROGRES à venir) devrait être intensifiée avec l'arrivée des futurs RIMDIR – RIMFIL.
- La coopération avec le PRAPS mérite aussi d'être poursuivie et intensifiée.

2.2.2 Q2.2 : Valeur Ajoutée de l'UE par rapport à la seule intervention des États membres

- *Critères de jugement : entretiens cités*

Les discussions conduites avec les partenaires AECID et GIZ, ainsi qu'avec l'AFD à titre d'observateur extérieur, pointent toutes dans le même sens : la coopération et la synergie entre les initiatives propres des Etats Membres et les programmes de l'UE sont bonnes.

Cette coopération mérite d'être développée dans les deux sens :

- Participation des Agences de développement des Etats Membres aux projets UE par le biais des conventions Pagoda ; et
- Contribution de l'UE venant abonder certaines initiatives déjà lancées par ces mêmes Etats.

A noter qu'il serait souhaitable – comme indiqué – que la DUE mette à profit son niveau d'intervention supérieur et son poids politique pour ouvrir une discussion franche et approfondie avec le Ministère du Développement Rural sur les moyens d'optimiser l'efficacité et l'impact du RIMRAP sur les deux années à venir.

2.3 Efficience

2.3.1 Q3.1 : Niveau de réalisation général du RIMRAP et réalisations de chaque partenaire de mise en œuvre

2.3.2 Q3.2 : Efficience de la gestion des 7 projets unitaires, ainsi que des actions inscrites au devis-programme

- *Critères de jugement : entretiens avec les partenaires de mise en œuvre et visites de terrain et examen des derniers rapports d'exécution*

Nous analysons ensemble ces deux questions qui sont étroitement liées : réalité et contenu des réalisations d'une part, et efficience de la gestion des activités d'autre part – tout d'abord partenaire par partenaire, et puis enfin au niveau de la réalisation générale du RIMRAP à fin 2018.

2.3.2.1 Contrat AECID

Logique d'intervention

La logique d'intervention de la composante AECID est figurée ci-dessous, en lien avec la logique du programme :

RIMRAP	AECID (source = chap.2.3.1.1 convention financement)
OG: Renforcer la résilience des populations vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle	
OS: Renforcer la gouvernance en matière d'accès équitable et de gestion durable des ressources dans le contexte du changement climatique	
R1: Les capacités institutionnelles et organisationnelles des institutions étatiques et paraétatiques pertinentes sont renforcées	OS: Accompagner la décentralisation et le renforcement des capacités des acteurs institutionnels
A1.1 Appui au dialogue inclusif sur les politiques et stratégies opérationnelles au niveau national	
A1.2 Appui aux 2 DPCSE	R1: Renforcement capacités des Directions des Politiques, de la Coopération et du S-E (DPCSE) des Ministères
A1.3 Mise à niveau des institutions de formation	
A1.4 Développement des capacités de recherche agricole et pastorale	
R2: Les capacités des opérateurs locaux sont renforcées dans les 4 régions cible en vue de la mise en place d'une meilleure gouvernance de l'accès aux ressources naturelles pour les populations rurales	OS - idem
A2.1 Renforcement des capacités des Délégations régionales	R2: Renforcement des Directions régionales des Ministères pour motivation, appui et coordination des acteurs locaux
A2.2 Appui à la gouvernance locale	
A2.3 Actions de sécurisation de systèmes agro-sylvo-pastoraux durables	
A.2.4 Elaboration de stratégie anticipée de gestion des crises/ Plans de résilience régionaux et communaux	R3: Renforcement des Directions régionales des Ministères pour établissement participatif des Plans de résilience régionaux R5: Participer à l'élaboration de stratégies locales de prévention et de réponse aux crises
R3: Les systèmes d'information existants sont renforcés et leur coordination améliorée en vue de la production, de la diffusion et du partage d'informations liées à l'agropastoralisme et la SAN	OS - idem
A3.1 Renforcement consolidation du système de S-E de la SDSR et RISAP en lien avec les systèmes d'information SAN	R4: Amélioration des systèmes d'information et de suivi aux niveaux national et décentralisé
A3.3 Amélioration des SI régionaux et nationaux pour meilleur soutien à la SAN	
A3.4 Actions de mise en réseau transfrontalières et régionales	
A3.2 Communication et diffusion des travaux dans le cadre de l'agropastoralisme durable	
La coordination et le suivi-évaluation de la mise en œuvre du programme est assurée	

Les documents programmatiques de l'AECID listent alors les activités suivantes – qui sont indiquées ci-dessous avec leur taux d'avancement à fin 2018 :

	Budget alloué	Effectué	Reliquat à engager	%
Résultat 1				
R 1.2 Appui aux Directions de Planification, Coopération, Statistiques et Suivi-Evaluation des Ministères d'Agriculture et d'Elevage dans la mise en œuvre de la RISAP et pour le suivi de la SDSR, LOAP, SNSA, PNDEA	1 428 600,00 €	85 831,32 €	1 342 768,68 €	6%
1.2.1 Elaboration d'organigrammes prospectifs du MDR et profils de postes associés, réflexion sur carrières profess.	48 800,00 €	16 078,71 €	32 721,29 €	33%
1.2.2 Renforcement de l'inspection interne du MDR, dans une optique de GAR (suivi des performances)	75 400,00 €	- €	75 400,00 €	-
1.2.5 Manuel de procédures administratives et financières pour les structures centrales et déconcentrées	20 000,00 €	- €	20 000,00 €	-
1.2.3 Elaboration de plans de formation pour le niveau central et régional	218 000,00 €	25 218,53 €	192 781,47 €	12%
1.2.4. Exécution des Formations au niveau central	800 000,00 €	41 909,23 €	758 090,77 €	5%
1.2.7 Amélioration des infrastructures et équipements (informatiques et mobilier) des structures centrales et déconcentrées	198 000,00 €	2 624,85 €	195 375,15 €	1%
1.2.8 Réalisation et évaluation participative de plans triennaux de mise en œuvre des Stratégies Agriculture et Elevage	45 800,00 €	- €	45 800,00 €	-
1.2.9 planification sectorielle annuelle et 1.2.10 revue annuelle	3 000,00 €	- €	3 000,00 €	-
1.2.11 Capitalisation et diffusion des documents stratégiques (en coordination avec AT, GIZ)	19 600,00 €	- €	19 600,00 €	-
1.2.12 Soutien à la création d'une plateforme nationale de dialogue (en coordination avec AT)				
1.2.13 Contrats programmes et cadres de relation structurée avec les institutions sous tutelle.				

Résultat 2	283 000,00 €	- €	283 000,00 €	0%
R 2.1 – Renforcement des capacités des Délégations Régionales du MDR				
2.1.1 Analyse du secteur agro-sylvo-pastoral dans les régions d'intervention. Réflexion sur l'optimisation de la déclinaison régionale des politiques sectorielles.	62 000,00 €	- €	62 000,00 €	-
2.1.2 Analyse de la sécurisation juridique et foncière et de la gestion du territoire. Besoins pour la mise en œuvre d'un cadastre et l'amélioration des délégations de gestion.	62 000,00 €	- €	62 000,00 €	-
2.1.3. Elaboration participative de plans régionaux annuels et 2.1.4 évaluation de ces plans régionaux	144 000,00 €	- €	144 000,00 €	-
2.1.5 Renforcer la communication des Délégations régionales avec les acteurs opérationnels pour mieux gérer les différents projets par rapport aux plans régionaux	15 000,00 €	- €	15 000,00 €	-
R 2.3 – Elaboration de Stratégie anticipée de gestion des crises agro-pastorales	115 400,00 €	- €	115 400,00 €	0%
2.3.1 Formation des gestionnaires au niveau central et régional sur les causes et conséquences des crises les plus fréquentes	23 400,00 €	- €	23 400,00 €	-
2.3.2 Rassemblement et analyse des données relatives aux productions fourragères, aliments du bétail, gestion des réserves pastorales et production céréalière et semences autour du réseau SAVS du CSA.	46 000,00 €	- €	46 000,00 €	-
2.3.3 Optimisation du système d'alerte existant en renforçant le rôle et les outils des Délégations régionales et extension au niveau nationale des expériences réussites dans le cadre du RIMRAP.	46 000,00 €	- €	46 000,00 €	-
Résultat 3	693 800,00 €	12 583,00 €	681 217,00 €	2%
R 3.1 Renforcement et consolidation du système de suivi évaluation de la SDSR et de la RISAP en lien avec les systèmes d'information SAN				
3.1.1 Diagnostic et définition d'outils pour le suivi-évaluation centralisé au niveau du MDREN collaboration avec les différentes sources d' statistiques (ONS, CSA, Ministère de l'hydraulique, FAO...)	16 000,00 €	- €	16 000,00 €	-
3.1.2 Mise en fonctionnement du système d'information relatif à l'agriculture et l'élevage, extension au niveau nationale des expériences réussites au niveau du RIMRAP.	42 400,00 €	- €	42 400,00 €	-
3.1.3 Diagnostic et proposition de travail spécifique sur les systèmes d'information du MDR en relation avec la SAN	16 000,00 €	- €	16 000,00 €	-
3.1.4 Mise en relation des bases de données disponibles et création d'un SIG de base du MDR	36 000,00 €	- €	36 000,00 €	-
3.1.5 Formations sur le SIG	48 400,00 €	- €	48 400,00 €	-
3.1.6 Ateliers réguliers d'élaboration et analyse de rapports, partage des données et discussions.	49 000,00 €	- €	49 000,00 €	-
3.1.7 Atelier semestriel sur les indicateurs de référence, d'effet et d'impact compatibles avec SCAPP & SNSA, et recommandations pour améliorer le système d'information	49 000,00 €	- €	49 000,00 €	-
3.1.8 Guides méthodologiques de réalisation d'enquêtes et harmonisation en coordination avec les autres composantes du RIMRAP.	9 000,00 €	- €	9 000,00 €	-
3.1.9 Complément d'information pour les bases de données à travers la réalisation d'enquêtes.	250 000,00 €	- €	250 000,00 €	-
3.1.10 Création et amélioration du site web du MDR et diffusion d'information au public	16 000,00 €	- €	16 000,00 €	-
3.1.11 Elaboration de matériels de visibilité et communication institutionnelle, cartes et matériel graphique actualisé (en coordination avec AT)	162 000,00 €	12 583,00 €	149 417,00 €	8%

Comme il est visible ci-dessus, l'état d'avancement de la composante a pris beaucoup de retard. Seulement environ 4% des activités budgétées ont été réalisées à fin 2018.

Degré de réalisation financière à l'époque du dernier rapport d'activité

	Budget dernier avenant		Coûts engagés 2016-30/09/18	
1. RH	1 708 960,00 €	38%	457 166,05 €	27%
Consultants	404 000,00 €	9%	18 478,52 €	5%
Formateurs nationaux	59 000,00 €	1%	6 335,49 €	11%
Perdiem stagiaires formés (format.nationales)	75 480,00 €	2%	6 767,46 €	9%
Personnel admin. et d'appui	1 170 480,00 €	26%	425 584,58 €	36%
2. Voyages pour participation ateliers et formations	308 560,00 €	7%	224,85 €	0%
3. Équipement et fournitures	936 500,00 €	21%	41 909,23 €	4%
Véhicules	122 500,00 €	3%	- €	0%
Aménagements et équipement MDR	814 000,00 €	18%	41 909,23 €	5%
4. Bureau local	512 760,00 €	11%	3 844,25 €	1%
Coûts de vehicules (carburant,etc)	96 800,00 €		472,60 €	
Kits participants ateliers et consommables format.	109 360,00 €	2%	1 880,47 €	2%
Autres coûts fonctionnement local	306 600,00 €	7%	1 491,18 €	0%
5. Autres coûts, services	95 000,00 €	2%	436,77 €	0%
6. Autres	922 524,93 €	21%	12 115,57 €	1%
Formations internationales	150 000,00 €	3%	12 115,57 €	8%
Etudes alimentation Système d'information	250 000,00 €	6%	- €	0%
Etudes GIS	80 000,00 €	2%	- €	0%
Fonds d'adaptation (imprévus)	442 524,93 €	10%	- €	0%
7.Coûts directs de l'action	4 484 304,93 €	100%	515 696,72 €	12%
8. Forfait coûts indirects	291 479,82 €		26 816,23 €	9%
10. Réserve pour imprévus	224 215,25 €			
11. Total coûts éligible HT	5 000 000,00 €		542 512,95 €	11%
			<i>dont: sur financement UE</i>	
			439 373,61 €	
Financement				
Contribution requise de l'UE/FED	4 000 000,00 €			
AECID	1 000 000,00 €			
	5 000 000,00 €			

Sur l'ensemble du budget de la composante – activités administratives incluses – le degré d'engagement du budget était de 11% des coûts totaux éligibles au 30/09/2018.

Les réalisations concrètes à ce jour

Les principales réalisations à ce jour sont :

- L'élaboration d'organigrammes prospectifs du MA/ME – à actualiser dans le cadre du MDR – et la définition des profils de postes et plans de carrière associés ;
- Un début de recensement des besoins de formation au niveau central et déconcentré ;
- Une première formation lancée en urgence – en coordination avec l'AT – pour les Délégués régionaux sur l'élaboration de cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) en lien avec la réforme en cours de la dépense publique et l'introduction de l'approche de la gestion par objectifs en Mauritanie, avant même que le Plan de formation global n'ait été finalisé ;
- Un recensement parallèle des besoins d'investissement en équipement et matériel au niveau central et déconcentré, quelques APS/APD en cours et quelques matériels déjà achetés ;

- Enfin des premiers documents d'analyse des besoins en ce qui concerne le résultat 3 – notamment système de S-E, outils SIG et sites web.

Analyse de l'efficience de la composante

Comme on l'a vu au paragraphe précédent, les retards pris par la composante sont importants et beaucoup reste à faire : à 60% de la durée de mise en œuvre du programme, 4% des activités ont été réalisées et le budget est engagé à 11%.

Ces retards sont à imputer :

- A l'arrivée tardive de la responsable de projet AECID, en Novembre 2017, en remplacement de la consultante initiale¹⁵, qui s'est traduit par un vrai démarrage des activités seulement en début 2018 ;
- Au choix de l'AECID de placer une large partie du fond de sa composante sous gestion bilatérale (double signature Ministère/gestionnaire de projet¹⁶), afin de responsabiliser le Ministère, et de passer par ailleurs systématiquement toutes ses opérations d'achat à travers la Commission des Marchés (CIMAC) nationale, en dépit de la relative lourdeur de cette procédure.

Ceci a largement pénalisé les délais de passation des marchés : la moindre acquisition de produits ou de services ne prend pas moins de 3 mois, voire beaucoup plus¹⁷.

On sent par ailleurs que la composante ne s'est pas suffisamment coordonnée avec le reste des activités du programme RIMRAP – en partie parce que ses délais d'acquisitions étaient mal maîtrisés : **la mise en œuvre du plan de formation et du renforcement concret des Délégués régionaux n'a pas été jusqu'ici bien coordonnée avec la progression des activités sur le terrain.**

Il est urgent que cette coordination s'améliore désormais radicalement – surtout maintenant que les activités sur le terrain vont s'intensifier, et qu'il est prévu – cf recommandations de l'EMP ci-dessous – d'intensifier le renforcement institutionnel des Délégations régionales sur les 2 dernières années du programme.

On notera aussi comme préoccupant le fait que le budget contractuel de la composante ne prévoit pas de recours à des consultants internationaux – sauf exceptionnellement sur la part de co-financement AECID. Ceci est difficilement acceptable lorsqu'il s'agit de former des Directeurs centraux et

¹⁵ Retard lié à l'incertitude de la situation politique espagnole en 2017

¹⁶ Et Accord de Non-Objection AECID

¹⁷ L'AECID se pose d'ailleurs actuellement la question de savoir si elle ne devrait pas réformer sa politique antérieure en modifiant en profondeur sa procédure d'acquisition des biens et services nécessaires à sa composante.

des Délégués régionaux ayant eux-mêmes le rang de Directeurs centraux du MDR, dont les besoins de formation vont être hautement spécialisés¹⁸.

Pour ces personnels, il conviendra d'acquérir tout simplement les meilleurs prestations de formation de haut niveau disponibles sur le marché – qu'il soit national ou international.

D'une manière générale, d'ailleurs, le Ministère se plaint de la faible qualification des ressources mobilisées par l'AECID dans le cadre de son contrat.

Dans les 4 Wilayas cibles, il est maintenant urgent de mettre en place les activités liées au renforcement des capacités des Délégations régionales. Celles-ci devraient commencer par achever l'analyse des besoins de formation des Délégués et de leur personnel¹⁹, suivi par le démarrage d'un programme de formations intensif.

On notera qu'un certain nombre de walis ont mentionné qu'ils apprécieraient que certains de leurs assistants puissent aussi se joindre à certaines de ces formations. Ceci renforce l'urgence de mettre en place au plus vite un programme de formation régional intensif – de préférence délocalisé sur place pour éviter de paralyser l'action des cadres régionaux pendant leur formation.

Ces formations pourraient/devraient commencer par accompagner la préparation des Plans de développement régionaux de l'Agriculture et de l'Élevage, par exemple en renforçant les capacités des Délégations en matière d'études FFOR (SWOT), d'analyse stratégique et de priorisation des investissements.

Pour ce qui concerne le Résultat 3 du programme, dont l'AECID est également largement responsable, le choix des activités prévues pour l'instant n'est pas complètement convaincant.

Suite à ce qui a été dit plus haut sur la déshérence actuelle des systèmes informatiques existants, il serait souhaitable que l'AECID fasse un point beaucoup plus réaliste sur l'état des lieux actuel, et que cet état des lieux soit discuté en CSO pour éventuellement réorganiser les activités prévues dans le cadre du Résultat 3.

Enfin, on notera que quelques-unes des activités prévues se recourent partiellement avec des tâches effectuées en parallèle par l'AT. Il sera nécessaire d'avoir une coordination soigneuse pour éviter les doubles emplois.

¹⁸ Par exemple formation sur l'élaboration de cadres de dépenses à moyen terme en lien avec l'introduction de l'approche de la gestion budgétaire par objectifs en Mauritanie... Un type de formation très technique pour lequel il est douteux que des formateurs de haut niveau soient disponibles nationalement

¹⁹ L'analyse des besoins de formation au niveau Délégation a été entamée mais jamais restituée aux Délégations, qui n'ont donc pas pu (voulu ?) se prononcer sur leurs besoins prioritaires

Au final, notre jugement sur l'efficacité de la composante AECID est le suivant :

- Critère de rapport réalisations/coût : le taux de réalisation des activités est encore très bas, à 4%, pour un taux d'engagement de 11% ;
- Critère d'atteinte des objectifs dans les délais prévus : le taux de réalisation actuel est dramatiquement bas si on le compare aux 60% du temps consommés ;
- Critère de comparaison avec les autres options existantes : la solution choisie de passer systématiquement par la CIMAC pour toutes les acquisitions de biens et services, et de placer les fonds RIMRAP sous double signature Ministère/ gestionnaire de projet a clairement eu un impact négatif sur le déboursement des fonds.

Pour toutes ces raisons, la mission d'évaluation considère que la composante AECID n'est pas efficace jusqu'à aujourd'hui.

Ce jugement ne présage pas de la bonne volonté de l'AECID, qui est consciente de ces problèmes, ni de son engagement futur pour améliorer dramatiquement son efficacité sur les 2 années à venir.

Des recommandations sont faites plus loin pour améliorer son efficacité et son efficacité.

2.3.2.2 Contrat GIZ

[Logique d'intervention](#)

RIMRAP	GIZ (source = chap.2.3.1.2 convention financement)
OG: Renforcer la résilience des populations vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle	
OS: Renforcer la gouvernance en matière d'accès équitable et de gestion durable des ressources dans le contexte du changement climatique	
R1: Les capacités institutionnelles et organisationnelles des institutions étatiques et paraétatiques pertinentes sont renforcées	Appuyer la gestion durable et décentralisée des ressources naturelles et pastorales et la résilience des populations en zone agro-sylvo-pastorale, à travers recherche et formation
A1.1 Appui au dialogue inclusif sur les politiques et stratégies opérationnelles au niveau national	
A1.2 Appui aux 2 DPCSE	
A1.3 Mise à niveau des institutions de formation	R1: Appui à la formation et à l'enseignement agricole R2: Réhabilitation ou fourniture de matériel et de services dans les écoles
A1.4 Développement des capacités de recherche agricole et pastorale	R3: Appui à la recherche agro-sylvo-pastorale dans les centres de recherche R5: Ajuster les formations et recherches aux besoins émanant des plans communaux, départementaux ou régionaux
R2: Les capacités des opérateurs locaux sont renforcées dans les 4 régions cible en vue de la mise en place d'une meilleure gouvernance de l'accès aux ressources naturelles pour les populations rurales	
A2.1 Renforcement des capacités des Délégations régionales	
A2.2 Appui à la gouvernance locale	
A2.3 Actions de sécurisation de systèmes agro-sylvo-pastoraux durables	
A.2.4 Elaboration de stratégie anticipée de gestion des crises/ Plans de résilience régionaux et communaux	
R3: Les systèmes d'information existants sont renforcés et leur coordination améliorée en vue de la production, de la diffusion et du partage d'informations liées à l'agropastoralisme et la SAN	OS: idem
A3.1 Renforcement consolidation du système de S-E de la SDR et RISAP en lien avec les systèmes d'information SAN	
A3.3 Amélioration des SI régionaux et nationaux pour meilleur soutien à la SAN	
A3.4 Actions de mise en réseau transfrontalières et régionales	
A3.2 Communication et diffusion des travaux dans le cadre de l'agropastoralisme durable	R4: Diffusion des connaissances agro-sylvo-pastorales
La coordination et le suivi-évaluation de la mise en œuvre du programme est assurée	

Degré de réalisation financière à l'époque du dernier rapport d'activité

	Budget dernière version		Coûts engagés 2016 - 30/11/18	
1. RH	2 502 250,00 €	54%	478 865,05 €	19%
Personnel programme	775 850,00 €	17%	152 288,90 €	20%
Consultants extérieurs	1 726 400,00 €	37%	326 576,15 €	19%
2. Voyages	58 000,00 €	1%	606,29 €	1%
3. Équipement et fournitures	731 850,00 €	16%	119 986,21 €	16%
Équipement programme	105 000,00 €	2%	2 072,60 €	2%
Équipement structures R&F cibles	626 850,00 €	13%	117 913,61 €	19%
4. Bureau local	279 000,00 €	6%	36 695,27 €	13%
5. Autres coûts, services	291 740,00 €	6%	16 081,52 €	6%
6. Autres	810 057,00 €	17%	11 170,10 €	1%
Stratégie R&F	68 000,00 €	1%	- €	0%
Formation formateurs ENFVA & CFPR	97 000,00 €	2%	- €	0%
Formation bénéficiaires finaux	179 600,00 €	4%	11 170,10 €	6%
Programmes Recherche appliquée	465 457,00 €	10%	- €	0%
7. Coûts directs de l'action	4 672 897,00 €	100%	663 404,44 €	14%
8. Forfait coûts indirects	327 103,00 €		45 312,60 €	14%
10. Réserve pour imprévus	- €			
11. Total coûts éligible HT	5 000 000,00 €		708 717,04 €	14%
Financement				
Contribution requise de l'UE/FED	4 000 000,00 €			
BMZ	1 000 000,00 €			
	5 000 000,00 €			

Comme il est visible, les actions concrètes de la composante sur le terrain sont encore en phase de démarrage, avec seulement 14% du budget engagé en fin Novembre 2018.

Les réalisations concrètes à ce jour

La mise en œuvre de la composante GIZ a pris du retard dès l'origine : pour commencer, son contrat avec la DUE n'a été signé qu'en Décembre 2016. Ensuite, son équipe de projet, mobilisée en Janvier 2018, a été partiellement remplacée. L'équipe finale n'est arrivée qu'en Juin 2018. Tout ceci a retardé la mise en place concrète des activités.

Les réalisations à ce jour sont les suivantes :

- Un état des lieux de la recherche et de la formation agro-pastorale en Mauritanie réalisé, et des premiers bilans de compétence des acteurs de la recherche et de la formation ;
- Un début d'équipement des structures de recherche et de formation bénéficiaires (19% du budget prévu mobilisé).

Pour ce qui concerne le support à la recherche :

- L'identification effectuée des besoins prioritaires des opérateurs agro-sylvo-pastoraux en termes de recherche appliquée – débouchant sur la sélection de 9 thèmes de recherche prioritaires.

A noter que cette identification était à l'origine conçue pour se baser sur les diagnostics régionaux réalisés par les consortia d'ONGs, mais la

qualité "moyenne"²⁰ de certains diagnostics a conduit la GIZ à reprendre l'analyse des besoins par elle-même, pour finalement identifier 10 thématiques de travail prioritaires.

- Suite à cette identification, l'élaboration des programmes prioritaires de recherche est en cours, avec 2 programmes d'ores et déjà entamés²¹

Et en parallèle, pour ce qui concerne le support aux activités de formation :

- L'identification de 10 thèmes prioritaires Formation à mettre en œuvre ;
- L'élaboration de programmes modulaires de formation en agriculture et pastoralisme pour 7 des 10 thèmes retenus ;
- L'organisation de formation de formateurs sur les modules développés en matière d'agriculture pluviale et de pastoralisme durable, avec un coaching entamé pour 12 formateurs de l'ISET, l'ENFVA, et le LTPB ;
- Le lancement des deux premières formations de 37 candidats formateurs régionaux issus des 04 wilayas du RIMRAP²², sur 2 thématiques :
 - Sélection des semences (05 jours)
 - Protection des cultures vivrières (05 jours)

Il reste à voir comment ces formations seront ensuite répercutées sur les acteurs agro-sylvo-pastoraux des 4 régions.

Analyse de l'efficience de la composante

Notre jugement sur l'efficience de la composante GIZ est le suivant :

- Critère de rapport réalisations/coût : le taux de réalisation des activités est encore très bas, avec 14% du budget engagé à fin Novembre 2018 ;
- Critère d'atteinte des objectifs dans les délais prévus : la signature initiale du contrat avait été tardive, et la mise en place de l'équipe de projet actuelle a été très retardée. Ceci explique le taux de réalisation actuel très bas pour 60% du temps consommés ;

La mission d'évaluation considère donc que la composante GIZ n'a pas été très efficiente jusqu'à aujourd'hui.

Par contre, si la composante avait jusqu'ici accumulé les retards, elle semble maintenant **lancée et en bonne voie d'exécution**.

Il conviendra de mesurer d'ici quelques mois son efficacité concrète sur le terrain – il est trop tôt pour ce faire aujourd'hui.

Un autre aspect positif est que la composante semble commencer à nouer des collaborations en vue d'échanges d'expériences et pour initier des synergies sur le terrain avec plusieurs des consortia d'ONGs du RIMRAP.

²⁰ Selon la GIZ

²¹ Agriculture pluviale : sélection de variétés adaptées au Changement Climatique, et Elevage extensif : production locale d'aliments de bétail

²² Dont un certain nombre de personnels des Consortia

Il serait appréciable qu'une partie de ces synergies se centre sur la meilleure façon de travailler en vue de faire émerger des AGLC dans les willayas où elles sont encore absentes.

Notons quand même pour finir notre préoccupation sur l'absence de personnel de recherche en place à former²³ – ce qui risque d'impacter négativement l'impact futur de la composante.

2.3.2.3 Consortium d'ONGs du Hodh El Chargui

Logique d'intervention

La logique d'intervention des consortia a été retravaillée/ "harmonisée ex-post" avec l'appui de l'AT. Cela dit, même en l'état, les cadres logiques produits marquent encore des différences, liées à la version initiale contractualisée avec la DUE.

Nous indiquons ici ce qui pourrait être le véritable cadre logique harmonisé et commun aux 4 consortia :

RIMRAP	ONG - cadre logique révisé
OG: Renforcer la résilience des populations vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle	
OS: Renforcer la gouvernance en matière d'accès équitable et de gestion durable des ressources dans le contexte du changement climatique	OG: Réduire la vulnérabilité agropastorale et améliorer la résilience des acteurs locaux et des populations
R1: Les capacités institutionnelles et organisationnelles des institutions étatiques et paraétatiques pertinentes sont renforcées	
A1.1 Appui au dialogue inclusif sur les politiques et stratégies nationales	
A1.2 Appui aux 2 DPCSE	
A1.3 Mise à niveau des institutions de formation	
A1.4 Développement des capacités de recherche agricole et pastorale	
R2: Les capacités des opérateurs locaux sont renforcées dans les 4 régions cible en vue de la mise en place d'une meilleure gouvernance de l'accès aux ressources naturelles pour les populations rurales	O.S.1. Améliorer la gouvernance de l'accès aux ressources O.S.2. Améliorer l'utilisation durable des ressources.
A2.1 Renforcement des capacités des Délégations régionales	
A2.2 Appui à la gouvernance locale	Les communes disposent de PDC réactualisés incluant un PAP-R et un dispositif de réponse rapide aux crises Les AP identifiées dans les PDC sont mis en œuvre Les capacités des acteurs sont renforcées, les leçons apprises sont diffusées
A2.3 Actions de sécurisation de systèmes agro-sylvo-pastoraux durables	Des filières porteuses, respectueuses de l'environnement et durables sont identifiées Les acteurs mettent en place des mécanismes concertés de gestion durable des ressources naturelles et de prévention/gestion des conflits, les relations sont apaisées L'environnement naturel et agro-sylvo-pastoral est protégé et amélioré
A.2.4 Elaboration de stratégie anticipée de gestion des crises/ Plans de résilience régionaux et communaux	Des plans d'urgence sont définis et la capacité des acteurs locaux à faire face aux crises est renforcée

Degré de réalisation budgétaire

La réalisation budgétaire du contrat est indiquée ci-dessous :

²³ Par exemple à la CNRADA

	<u>Budget dernier</u>		<u>Coûts encourrus</u>	
	<u>avenant</u>		<u>2016-30/09/18</u>	
1. RH	1 042 700,00 €	33%	468 089,72 €	45%
2. Voyages	140 000,00 €	4%	56 530,75 €	40%
3. Équipement et fournitures	104 600,00 €	3%	93 795,80 €	90%
4. Bureau local	96 000,00 €	3%	51 330,36 €	53%
5. Autres coûts, services	21 920,00 €	1%	1 292,53 €	6%
6. Autres	1 729 950,00 €	55%	258 536,38 €	15%
AP/AU				
6.9 Fonds de réserve pour AU	540 000,00 €	17%	102 556,36 €	19%
6.10 Fonds AP	900 000,00 €	29%	113 528,38 €	13%
Autres Dévt Local				
6.8 Appui CCC	12 400,00 €	0%	6 400,00 €	52%
6.2 Soutien ADL Communes	55 800,00 €	2%	582,23 €	1%
6.1 Embauche personnel enquêteur/ animateur	101 250,00 €	3%	3 687,94 €	4%
Divers Autres (ateliers, consultants...) *1	120 500,00 €	4%	31 781,47 €	26%
7. Coûts directs de l'action	3 135 170,00 €	100%	929 575,55 €	30%
8. Forfait coûts indirects	219 462,00 €		65 070,29 €	30%
10. Réserve pour imprévus	37 441,00 €			
11. Total coûts éligible HT	3 392 073,00 €		994 645,84 €	29%

Les 30% des dépenses engagées à fin Septembre 2018 sont cohérents avec un démarrage tardif du contrat en début 2017, et une année 2017 surtout consacrée à la réalisation du diagnostic régional.

Les réalisations concrètes à ce jour

- Réalisation du diagnostic régional en 2017, restitué début 2018.
- Appui aux Communes pour les réalisations/actualisations de PDC (50% des fonds d'appui consommés) ;
- Identification des actions prioritaire complétée²⁴ ;
- Actions d'urgence en 2017-18 :
 - banques de céréales pour la SAN (3 BC centrales avec 15 BC villageoises, 20% du fonds AU consommé),
 - travaux préliminaires pour la réalisation d'une digue à Bousta.
- Quelques AP prioritaires déjà engagées (13% du fonds) :
 - Mise en défense du puits pastoral de Kerey et réserve pastorale dans la zone.
- Pas d'actions de développement agro-sylvo-pastoral ou local spécifiques mises en place : la porte d'entrée du consortium reste les Communes, avec lesquelles il collabore intensivement. Il est d'ailleurs prévu qu'il finance en partie les Agents de Développement Local (ADL) des Communes.

Analyse de l'efficience de la composante

Notre jugement sur l'efficience de la composante HEC est le suivant :

- Critère de rapport réalisations/coût : Les 30% des dépenses engagées à fin Septembre 2018 sont satisfaisants ;

²⁴ Nb: surtout AEP et points d'eau pastoraux

- Critère d'atteinte des objectifs dans les délais prévus : le consortium semble dans les temps pour atteindre ses objectifs (appui aux Communes, diagnostic réalisé, APs en cours d'identification) ;
- Critère de comparaison avec les autres options existantes : le Consortium bénéficie de relativement bonnes relations avec son Administration régionale

La mission d'évaluation considère donc que le fonctionnement de la composante HEC est globalement efficient et satisfaisant.

Par contre, on notera qu'il se concentre jusqu'ici beaucoup sur l'hydraulique villageoise et agro-pastorale.

Il est dommage que ses actions ne se concentrent pas plus fortement sur le développement de structures de gestion de l'espace agro-pastoral comme les AGLC²⁵ – qui font réellement défaut dans le HEC.

La proximité de la GIZ au sein du RIMRAP pourrait pourtant encourager le développement d'une collaboration entre les deux partenaires sur le thème du soutien préliminaire à l'émergence future d'AGLC – identification préalable, premières actions de sensibilisation, etc...

Par ailleurs, des actions de formation des agriculteurs et agro-pasteurs autour de techniques identifiées comme spécialement porteuses par la composante R&F du RIMRAP pourraient aussi être valablement rajoutées aux actions courantes du consortium – qui dispose d'un budget conséquent au titre des AP.

2.3.2.4 Consortium d'ONGs du Hodh El Gharbi

Nous ne reprenons pas ici la logique d'intervention du consortium, qui est en première estimation similaire à celle présentée ci-dessus.

Degré de réalisation budgétaire

La réalisation budgétaire du contrat est indiquée ci-dessous :

²⁵ Et ce même si son cadre logique initial planifiait le développement de ces AGLC dans 50% des Communes du HEC

	Budget dernier avenant 1		Coûts encourrus 31/12/18	
1. RH	1 090 800,00 €	36%	564 949,91 €	52%
2. Voyages	7 000,00 €	0%	1 737,85 €	25%
3. Équipement et fournitures	140 900,00 €	5%	77 576,13 €	55%
4. Bureau local	244 800,00 €	8%	92 466,54 €	38%
5. Autres coûts, services	178 662,90 €	6%	47 849,52 €	27%
6. Autres	1 349 260,00 €	45%	146 132,46 €	11%
AP/AU				
6.11 Fonds de réserve pour AU	400 000,00 €	13%	3 480,50 €	1%
6.14 Fonds AP	340 700,00 €	11%	1 450,00 €	0%
Autres Dévt Local				
6.2-4-6-10-13, Appui CCC, PAP-R et Comités alerte p	325 700,00 €	11%	67 046,38 €	21%
6.3 Soutien AGLC	121 500,00 €	4%	21 159,96 €	17%
Divers Autres (diagnostic, ateliers, formations...)*1	161 360,00 €	5%	52 995,62 €	33%
7.Coûts directs de l'action	3 011 422,90 €	100%	1 076 844,87 €	36%
8. Forfait coûts indirects	210 799,60 €		65 150,23 €	31%
10. Réserve pour imprévus				
11. Total coûts éligible HT	3 222 222,50 €		1 141 995,10 €	35%

Les réalisations concrètes à ce jour

Le bon fonctionnement du contrat du consortium ayant été fortement pénalisé par les difficultés de trésorerie courante du partenaire principal ACORD International, les réalisations concrètes du consortium sont très limitées à ce jour :

- Un diagnostic régional a été produit – mais réalisé principalement par le recours à des consultants extérieurs, le document produit reste encore assez "général". Les ONGs en sont conscientes, qui travaillent actuellement à le préciser en affinant le niveau de vulnérabilité des différentes communes, et en allant identifier des sites précis sur le terrain ;
- L'identification des AP est encore en cours ;
- Des actions d'urgence ont été conduites en 2017-18 : semences maraichères et campagne de vaccination du bétail des plus pauvres. Mais elles ont été :
 - Très limitées,
 - Et relativement peu efficaces²⁶.
- A l'inverse, OXZASAM (ONG nationale), implantée de longue date dans la région, réalise un bon travail avec certaines AGLC locales, en vue de les redynamiser.

Analyse de l'efficience de la composante

Notre jugement sur l'efficience de la composante HEG est le suivant :

- Critère de rapport réalisations/coût : si le taux de déboursement de 35% des fonds au 31/12/2018 peut sembler satisfaisant en valeur absolue, il ne l'est plus lorsqu'il est mis en relation avec les réalisations effectuées :

²⁶ Par exemple, le taux de germination des semences maraichères acquises s'est révélé très faible (5% selon le Délégué régional)

les AU n'ont pas été utilisées de façon significative jusqu'ici, l'identification des AP est encore en cours, et les diagnostics réalisés sont jugés relativement insatisfaisants par les partenaires régionaux ;

- Critère d'atteinte des objectifs dans les délais prévus : le parcours financier chaotique du consortium (assèchement de la trésorerie du partenaire chef de file) a laissé penser que l'activité du consortium risquait de s'arrêter purement et simplement. Le rétablissement de l'activité est encore fragile, et du retard a été pris qui doit maintenant être rattrapé ;
- Critère de comparaison avec les autres options existantes : la réalisation du diagnostic régional a été effectuée via des consultants extérieurs pas forcément bien maîtrisés. La qualité des résultats de ce diagnostic est contestée par les partenaires régionaux.

Pour l'ensemble de ces raisons, nous considérons que l'efficacité de cette composante a été très faible jusqu'ici.

Cela dit, tout n'est pas perdu pour autant. Le pilotage technique des opérations sur le terrain par OXFAM a semblé donner un nouveau souffle au consortium.

Il faut espérer que, suite à la désignation récente d'ACORD Mauritanie comme récipiendaire primaire des fonds débloqués par le programme²⁷, les activités sur le terrain puissent prendre un nouveau départ sur des bases plus saines.

La priorité semble être :

- De **pacifier les relations avec l'Administration locale** ;
- D'**achever d'identifier et de réaliser correctement le programme d'AP** ;
- Et de **poursuivre le bon travail en cours avec les AGLC locales**.

Le consortium verra en temps utile s'il a la possibilité d'aller au-delà en appuyant d'autres actions sur le terrain.

2.3.2.5 Consortium d'ONGs de l'Assaba

Comme dit, nous ne reprenons pas ici la logique d'intervention du consortium, qui est en première estimation similaire à celle présentée ci-dessus.

Degré de réalisation budgétaire

La réalisation budgétaire du contrat est indiquée ci-dessous :

²⁷ Le compte bancaire d'ACORD Mauritanie devenant celui sur lequel les fonds RIMRAP sont versés

	Budget dernier avenant		Coûts encourrus 2016-30/09/18			
1. RH	1 476 796,83 €	49%	651 875,07 €	44%		
2. Voyages	15 701,12 €	1%	6 059,38 €	39%		
3. Équipement et fournitures	188 207,33 €	6%	186 813,78 €	99%		
4. Bureau local	284 350,55 €	10%	101 573,18 €	36%		
5. Autres coûts, services	45 930,00 €	2%	7 616,57 €	17%		
6. Autres	977 636,00 €	33%	216 322,63 €	22%		
AP/AU						
6.1 Fonds de réserve pour AU	400 000,00 €	13%	185 805,82 €	46%	Aliment bétail	72 366,84 €
6.2 AP filières porteuses	100 000,00 €	3%	- €	0%	Semences	82 537,71 €
6.3 AP Réduction de Risques de catastrophes	100 000,00 €	3%	- €	0%	Produits véto	27 829,82 €
Autres Dévt Local					Frais divers	3 071,45 €
6.5 ADL élevage (1 x 26 Com. x 50,00 € x 40 mois)	31 200,00 €	1%	6 703,02 €	21%		
6.6 ADL agriculture (1 x 26 Com. x 50,00 € x 40 mois)	31 200,00 €	1%	2 751,23 €	9%		
6.9 Equipement groupements agroéleveurs/ 5 champs école	12 000,00 €	0%	491,79 €	4%		
6.15/19/20 Appui émergence AGLC (8?)	126 087,00 €	4%	- €	0%		
6.4/17/18 Appui Asso. Collectif des Maires de l'Assaba (AdCMA)	25 660,00 €	1%	762,58 €	3%		
6.12/14/16 Appui CCC	32 800,00 €	1%	2 910,03 €	9%		
Appui institutionnel Services de l'Etat et élus locaux	8 622,00 €	0%	565,64 €	7%		
Divers Autres (ateliers formations, consultants...)	110 067,00 €	4%	16 332,52 €	15%		
7. Coûts directs de l'action	2 988 621,83 €	100%	1 170 260,60 €	39%		
8. Forfait coûts indirects	209 203,54 €		81 918,24 €	39%		
10. Réserve pour imprévus	49 269,65 €					
11. Total coûts éligible HT	3 247 095,01 €		1 252 178,84 €	39%		
Financement						
Contribution requise de l'UE/FED	2 900 000,00 €	89%				
World Vision	285 937,68 €					
GRET	61 157,32 €					
	3 247 095,00 €					

Les réalisations concrètes à ce jour

Les réalisations du consortium sont les suivantes :

- Réalisation du diagnostic régional ;
- Animation des CCC nouvellement installés après les élections pour la revue des PDC (6 actualisés/ 22 à refaire), et ensuite le rajout d'un PAP-R et d'un plan d'urgence ;
- Réalisation d'actions d'urgence en 2017-18 :
 - Aliment bétail (72 366,84 €),
 - Semences à cycle court (82 537,71 €),
 - Produits vétérinaires (27 829,82 €).
- L'identification des AP est en cours ;

Par ailleurs, le consortium a pris plusieurs initiatives remarquables pour impulser plusieurs dynamiques complémentaires de développement rural :

- Le consortium finance les petits frais de fonctionnement de 52 Agents de Développement Local dans les 26 communes de sa zone : ces agents sont des individus ayant déjà travaillé dans le développement rural – soit pour l'Administration, soit pour le compte de différents projets de développement dans le passé – et qui se portent volontaires pour assister les populations de leur zone.

Ces ADL agissent comme courroies de transmission pour les initiatives et messages du consortium, et sont appelés à devenir à terme des

formateurs locaux pour assister les agriculteurs et agro-pasteurs de leur région.

Les dépenses couvertes sont modestes (frais de télécom et de déplacement), et il est espéré que les Communes prennent en charge ces frais dans le futur pour pérenniser le dispositif.

- Le GRET, membre du Consortium, a également impulsé une dynamique de champs-écoles, largement autogérés par les paysans locaux, et qui rencontre un très vif succès ;
- World Vision, de son côté, entend travailler sur la prévention et la gestion des crises, notamment par la mise en place de dispositifs d'alerte précoce, mobilisant entre autres les CCC et les ADL ;
Un des thèmes prioritaire est de travailler sur la prévention et le contrôle des feux de brousse.

Analyse de l'efficience de la composante

Nous apprécions comme suit l'efficience de la composante Assaba :

- Critère de rapport réalisations/coût : 40% des fonds engagés à fin Septembre 2019, des AU bien mises en œuvre, une réflexion bien engagée sur les APs à réaliser et les procédures d'urgence à mettre en œuvre, des dynamiques de développement local impulsées très intéressantes ;
 - A noter simplement ici que la réalisation des multiples investissements prévus doit encore être confirmée dans les 2 années à venir – les taux d'engagement actuels étant encore modestes, sauf pour le volet AU.
- Critère d'atteinte des objectifs dans les délais prévus : les réalisations progressent bien dans les temps. Par contre, la mission note que le consortium se rend compte aujourd'hui qu'il a été trop optimiste/ambitieux pour ce qui concerne le soutien à la création d'AGLC : la cible initialement fixée de 18 AGLC à créer semble aujourd'hui clairement hors de portée ;
- Critère de comparaison avec les autres options existantes : pas de discussion des choix stratégiques de mise en œuvre opérés.

Tous ces critères de jugement conduisent la mission d'évaluation à estimer que l'action du consortium de l'Assaba est efficiente.

Du point de vue des dynamiques de développement local impulsées, la composante fait même preuve d'un dynamisme très positif. La mission d'évaluation note aussi favorablement que des collaborations sont prévues avec la composante GIZ, notamment autour de l'initiative champs-écoles.

Pour ce qui concerne les difficultés rencontrés pour favoriser l'émergence d'AGLC, la mission d'évaluation valide le constat que les 18 AGLC cibles ne seront probablement pas toutes finalisées et opérationnelles en fin de

projet, et recommande donc à la DUE d'autoriser le consortium à revoir à la baisse ses ambitions.

- En tout état de chose, il serait plus réaliste de ramener la cible du Consortium de l'Assaba à :
 - 7 AGLC créées ou en bonne voie de création, et
 - des discussions préliminaires de conscientisations démarrées en parallèle sur un certain nombre d'autres sites cibles.
- Ceci permettrait au consortium de ne pas travailler dans l'urgence, mais au contraire de se concentrer sur la qualité du travail d'animation préliminaire nécessaire.

En contrepartie, le consortium devrait prendre un engagement ferme de **faire le maximum pour l'émergence d'AGLC solides et durables dans sa zone** – notamment en collaborant dans ce but avec la GIZ qui dispose d'une solide expérience dans ce domaine.

2.3.2.6 Consortium d'ONGs du Guidimakha

Comme dit, nous ne reprenons pas ici la logique d'intervention du consortium, qui est en première estimation similaire à celle présentée ci-dessus.

Degré de réalisation budgétaire

La réalisation budgétaire du contrat est indiquée ci-dessous :

	Budget dernier avenant		Coûts encourrus 2016-31/08/18	%
1. RH	1 150 711,96 €	39%	641 391,63 €	56%
2. Voyages	23 100,00 €	1%	6 927,62 €	30%
3. Équipement et fournitures	176 292,00 €	6%	139 100,29 €	79%
4. Bureau local	185 846,48 €	6%	110 385,88 €	59%
5. Autres coûts, services	73 505,90 €	2%	19 297,04 €	26%
6. Autres	1 373 666,00 €	46%	479 464,44 €	35%
AP/AU				
6.1 Fonds de réserve pour AU	400 000,00 €	13%	220 248,44 €	55%
6.2 Fonds pour AP	680 000,00 €	23%	153 574,30 €	23%
Autres Dévt Local				
6.12 Appui AGLC	29 600,00 €	1%	- €	0%
6.9 Appui CCC - PAP-R	16 650,00 €	1%	- €	0%
6.7 Appui institutionnel Services de l'Etat et élus locaux	48 000,00 €	2%	451,51 €	1%
Divers Autres (ateliers formations, consultants...)	199 416,00 €	7%	105 190,19 €	53%
7. Coûts directs de l'action	2 983 122,34 €	100%	1 396 566,89 €	47%
8. Forfait coûts indirects	208 818,56 €		97 759,68 €	47%
10. Réserve pour imprévus	30 281,22 €			
11. Total coûts éligible HT	3 222 222,13 €		1 494 326,57 €	46%
Financement				
Contribution requise de l'UE/FED	2 900 000,00 €	90%		
CCFD	60 000,00 €			
CFSI	95 000,00 €			
Tenmya/Communes	65 000,00 €			
ACF	102 222,00 €			
	3 222 222,00 €			

Comme il est visible, 47% des coûts directs ont été engagés, ce qui est cohérent avec une action débutée en 2017 et qui se poursuit sur un rythme soutenu depuis.

Les réalisations concrètes à ce jour

Les réalisations sont les suivantes :

- Un diagnostic soigné réalisé sur les 4 bassins versants de la région ;
- Des AU réalisées en 2017-18 (55% du budget consommé) :
 - 300 t d'aliment du bétail distribué (3000 éleveurs sur 18 Com.),
 - 40 t de semences Sorgho cycle court et Niébé (9950 paysans),
 - Un déparasitage des petits ruminants financé.
- Les premières APs déjà identifiées et financées (Actions "hautement" prioritaires)

Pour mémoire, la liste des AU et AHP/AP identifiées et financées à ce jour est figurée ci-dessous :

AP/ AU	Action	Commune	Membre consortium	Budget RIMRAP	Consommé 31/08/18	%
AU	Distribution aliment bétail	toutes	ACF	96 450,00 €	98 761,63 €	102%
AU	Distribution semences	toutes	ACF	120 562,00 €	121 486,80 €	101%
Total AU				400 000,00 €	220 248,43 €	55%
AHP	Barrage Sabouciré	Khabou	Tenmiya	28 123,65 €	28 798,58 €	102%
AHP	Parc de vaccination	Khabou/Baidiam	ACF	11 088,88 €	10 867,25 €	98%
AHP	Recyclage auxiliaires vétérinaires	toutes	ACF	4 047,00 €	4 022,16 €	99%
Total AHP				43 259,53 €	43 688,00 €	101%
AP	Interco Fleuve Sénégal	Khabou, Gouraye, Wompou	Grdr	4 114,50 €	4 155,92 €	101%
AP	SACS	10 communes	Grdr	105 233,30 €	33 117,07 €	31%
AP	Semences paysannes	Toutes	Grdr	2 901,25 €	3 145,31 €	108%
AP	CES-DRS Tektaké	Tektaké	Tenmiya	20 256,98 €	20 306,64 €	100%
AP	Etudes APS/APD Dafort	Dafort	Tenmiya	3 250,00 €	- €	
AP	Etudes APS/APD Baédiám	Baédiám	Tenmiya	13 500,00 €	- €	
AP	Etudes APS/APD Gouraye	Gouraye	Tenmiya	3 375,00 €	- €	
AP	AES	Ould M'Bonny	Tenmiya	53 887,50 €	- €	
AP	AES	Wompou	Tenmiya	53 887,50 €	- €	
AP	Réhabilitation AES	Hassi Chaggar	Tenmiya	14 625,00 €	- €	
AP	AES	Hassi Chaggar	Tenmiya	16 987,50 €	- €	
AP	Formation technique diéri (zai)	toutes	ACF	6 000,00 €	1 921,44 €	32%
AP	Parcs de vaccination	5 communes	ACF	44 818,00 €	- €	
AP	Autres AP à identifier			???		
Total AP				342 836,53 €	109 886,30 €	32%
Total AHP et AP				680 000,00 €	153 574,30 €	23%

Une spécificité du consortium du Guidimakha est de travailler assez intensément sur la problématique de l'intercommunalité. Le fait que l'Association des Maires du Guidimakha (AMEG) soit membre du consortium n'y est sans doute pas étranger.

Toujours est-il que les résultats obtenus sont fort intéressants : de nombreuses synergies ont pu être trouvées par ce biais, qui permet aussi de rééquilibrer le support et les ressources dont bénéficient les différentes communes. L'intercommunalité du Fleuve Sénégal est une des initiatives probantes du RIMRAP.

Par ailleurs, le consortium impulse plusieurs autres actions de développement local sur sa zone :

- Diverses actions de conservation des eaux et des sols, notamment par le biais d'aménagement de cordons pierreux ;
- Une formation de paysans pilote, tout juste démarrée, mais appelée à se développer avec le soutien de la composante GIZ ;
- Des parcs de vaccination qui fonctionnent, collectent des redevances et assurent leur propre entretien ;
- Des SACS (magasins de produits de première nécessité) implantés et gérés collectivement par la population – avec néanmoins des résultats qui méritent d'être encore confirmés ;
- Et bien sûr le support continu aux AGLC très fortement implantées dans la zone (première zone pilote d'implantation sur le territoire national).

Analyse de l'efficience de la composante

Au final, la composante fait montre d'une très bonne efficience, même si certaines actions méritent encore de confirmer leur efficacité (formation paysans, SACS).

Il est à souhaiter que le consortium continue de faire preuve du même dynamisme et d'explorer de nouvelles voies pour impulser un développement local toujours plus soutenu – par exemple à travers l'identification d'un certain nombre de filières porteuses.

Le consortium doit aussi prêter attention à la qualité de ses relations avec la Délégation régionale : comme souvent dans le cas d'opérateurs dynamiques, l'Administration a pu se sentir un peu laissée en arrière – surtout que le consortium a fait le choix d'une validation de ses actions à deux niveaux :

- Au niveau Moughataa tout d'abord, avec le Hakem et l'Inspecteur du MDR ;
- Et ensuite directement au niveau du Wali, qui co-préside avec l'AMEG un "Comité de Suivi Régional RIMRAP" distinct du CRD.

Dans ce dispositif, le rôle de la Délégation est très limité – d'autant plus que les relations du consortium avec le Wali sont excellentes.

Le consortium devrait avoir à cœur de remettre à plat ses relations avec la Délégation, et de mettre aussi à sa charge un objectif de renforcement institutionnel et de formation en cours d'emploi de cette Délégation, même si cela ne figure pas explicitement dans ses termes de référence et dans son budget contractuel. Au-delà de ses bonnes performances à court terme, il collerait ainsi à l'objectif général à plus long terme du RIMRAP.

Au final, notre jugement sur l'efficience de la composante du Consortium du Guidimakha est le suivant :

- Critère de rapport réalisations/coût : bon taux de réalisation des activités, à près de 50% ;

- Critère d'atteinte des objectifs dans les délais prévus : le diagnostic produit est de qualité, les APs déjà largement identifiées, tous les objectifs devraient être atteints ;
- Critère de comparaison avec les autres options existantes : remarque ci-dessus sur la qualité du renforcement institutionnel de la Délégation à améliorer.

La composante est donc globalement efficiente.

2.3.2.7 CAON

La logique d'intervention de la composante gérée par la CAON est simple : il s'agit de faire réaliser la réhabilitation ou construction neuve d'un certain nombre de bâtiments du MDR répartis dans les différentes Moughataa des 4 Willaya.

Degré de réalisation budgétaire

Le degré de réalisation physique et financier de la composante est indiqué ci-dessous :

Lot	Moughataa	Descriptif travaux	Budget	% exécution physique	Paiements décompte 1 13/09/2018	% exécution financière
HEC (Lot I)	Nema	2 magasins	22 323,00 €	27%	13 633,90 €	61%
		Inspection régionale	16 195,00 €	27%	4 465,00 €	28%
		Magasin inspecteur	4 636,00 €	27%	1 650,00 €	36%
	Amourj	Inspection élevage	25 286,00 €	18%	11 425,00 €	45%
		Transformation Inspection agriculture	15 907,00 €	18%	5 811,00 €	37%
	Oualata	Inspection et toilettes	29 376,40 €	31%	18 733,00 €	64%
		Bâtiment annexe et toilettes	10 883,20 €	31%	- €	0%
	Djiguenni	Inspection élevage	26 736,00 €	0%	8 417,50 €	31%
		Transformation Inspection agriculture	14 765,00 €	0%	1 475,00 €	10%
	Timbedra	Logement élevage et toilettes	22 726,00 €	63%	13 206,60 €	58%
		Bâtiment Ouest 2	12 702,00 €	63%	5 924,10 €	47%
Bassiknou	Inspection	42 596,00 €	54%	25 368,80 €	60%	
Total Lot I			244 131,60 €	31%	110 109,90 €	45%
HEG (Lot II)	Aiou	3 magasins	19 619,00 €	23%	6 000,00 €	31%
		Inspection Elevage	10 228,00 €	23%	3 075,00 €	30%
		Logement pour Inspection	5 014,00 €	23%	1 580,00 €	32%
	Kobenny	Inspection Elevage	25 442,00 €	0%	- €	0%
		Logement	16 220,00 €	0%	- €	0%
	Tintane	Inspection Elevage	25 810,00 €	55%	12 104,60 €	47%
		Toilettes annexes	4 691,00 €	55%	2 975,00 €	63%
Total Lot II			107 024,00 €	23%	25 734,60 €	24%
Assaba (Lot III)	Kiffa	Magasin	16 477,63 €	20%	3 227,24 €	20%
		Inspection Elevage	24 901,32 €	85%	20 832,97 €	84%
	Barkeol	Transformation Inspection agriculture	19 226,32 €	85%	16 714,11 €	87%
		Inspection Elevage	28 884,21 €	72%	24 150,33 €	84%
	Kankossa	Transformation Inspection agriculture	11 581,58 €	72%	6 057,03 €	52%
		Toilettes annexes	5 194,74 €	72%	2 870,53 €	55%
	Guerrou	Inspection Elevage	23 453,95 €	93%	22 180,66 €	95%
		Transformation Inspection agriculture	16 386,84 €	93%	15 035,42 €	92%
	Boumdeid	Inspection et logement	36 606,58 €	31%	12 117,89 €	33%
	Total Lot III			182 713,16 €	67%	123 186,17 €

NKC & Guidimakha (Lot IV)	Selibaby	Bâtiment Inspection	14 763,00 €	21%	7 679,60 €	52%
		Toilettes annexes	7 816,00 €	21%	2 780,00 €	36%
		Transformation Inspection agriculture	18 989,00 €	21%	5 925,00 €	31%
		Magasin	10 198,00 €	21%	- €	0%
	Ould Yengé	Inspection Elevage	15 882,00 €	38%	6 994,00 €	44%
		Bâtiment Inspection	6 228,00 €	38%	1 785,60 €	29%
		Logement Inspection	11 112,00 €	38%	6 070,80 €	55%
	Nouakchott	Délégation élevage bâtiment principal	6 543,00 €	4%	1 900,00 €	29%
		Délégation élevage bloc 1	2 812,00 €	4%	250,00 €	9%
		Délégation élevage bloc 2	6 277,00 €	4%	120,00 €	2%
		Délégation clinique Ksar	33 844,00 €	4%	- €	0%
	Nouakchott	Clinique vétérinaire SOCOGIM	15 480,00 €	99%	8 728,60 €	56%
	Total Lot IV			149 944,00 €	27%	42 233,60 €
Total Travaux réhabilitation/ construction			683 812,76 €	39%	301 264,27 €	44%

Les réalisations concrètes à ce jour

Comme il est visible, le pourcentage d'exécution physique des différents travaux programmés n'est encore que d'un peu moins de 40% à mi-Septembre 2018.

La composante a donc clairement pris du retard. Identifions la cause de ces retards :

- La cause première des difficultés rencontrées semble avoir été un **défaut de communication avec les Délégations régionales** : si celles-ci ont été consultées lors de l'identification initiale des besoins de réhabilitation de leurs infrastructures, elles n'ont pas été bien informées des arbitrages qui ont été faits ensuite lorsque le budget disponible pour ces réhabilitations s'est révélé inférieur aux besoins exprimés.
- Lorsque les entreprises finalement retenues pour l'exécution des travaux sont arrivées sur le terrain²⁸, certains Délégués se sont senti pris de court, et ont contesté les choix et arbitrages effectués. Certains d'entre eux n'ont pas voulu procéder à la remise des sites aux entreprises, ce qui a mis les travaux en stand-by.
Les entreprises ont donc été temporairement démobilisées/ et ont dû être remobilisées ensuite.
- De son côté le bureau de contrôle sélectionné a arrêté ses opérations au terme de son contrat initial de 6 mois, soit le 18/06/18. Un avenant a été signé prolongeant son contrat du 20/07 au 20/10/18. Il s'est ensuite de nouveau mis à l'arrêt, dans l'attente d'un deuxième avenant à signer pour 2019. Cette valse-hésitation n'a pas favorisé un suivi soigneux des travaux²⁹.
- Enfin, les entreprises se sont plaintes des délais de paiement sur leurs décomptes – le délai normal pour ANO de 45 jours de la DUE s'ajoutant au délai de traitement de la CAON de 45 jours.

²⁸ Ordre de service de commencer les travaux émis le 18/12/2017.

²⁹ On le verra ci-dessous, il est urgent que le bureau de contrôle des travaux soit à nouveau mobilisé dans les meilleurs délais.

Tout ceci les a démobilisé, et les délais se sont ajoutés aux délais : les travaux qui devaient être finis en 5 mois ne sont au mieux réalisés qu'à 67% (Lot 3), et plus près de 30% pour les 3 autres lots.

Analyse de l'efficience de la composante

La mission d'évaluation juge que la composante n'a pas été efficace jusqu'ici, pour les raisons suivantes :

- Critère de rapport réalisations/coût : les réalisations sont encore très faibles – 24% dans le pire des cas, 67% pour le lot III ;
- Critère d'atteinte des objectifs dans les délais prévus : le calendrier d'exécution des travaux a été largement dépassé³⁰ ;
- Critère de comparaison avec les autres options existantes : manque de communication avec les Délégations régionales.

Il est urgent d'améliorer les résultats de cette composante : il faut clairement replanifier l'ensemble des chantiers avec les entreprises, qui doivent à nouveau s'engager sur des délais de livraison fermes. L'ensemble de la composante devrait être achevé avant la mi-2019.

Par ailleurs, il serait également urgent qu'une communication régulière puisse être établie avec les Délégations, afin qu'elles soient pleinement informées de ce qui doit être réalisé chez elles – et dans quel délai.

Ces Délégations pourraient d'ailleurs être responsabilisées pour un premier niveau de contrôle de ce qui est mis en œuvre sur le terrain – ce qui améliorerait aussi l'information dont dispose la CAON, en sus des rapports du bureau de contrôle, et lui permettrait de mieux suivre ses entreprises et de corriger éventuellement certaines pratiques peu "qualitatives"³¹ ..

2.3.2.8 AT

Logique d'intervention

La logique d'intervention de l'Assistance Technique internationale du RIMRAP est figurée ci-dessous :

³⁰ Les faiblesses pointées ci-dessus sont encore confirmées par le fait que l'efficience de la composante a aussi été prise en défaut lorsqu'il s'est agi de tenter d'utiliser 87.000 euros qui restaient disponibles pour imprévus sur travaux et qu'il convenait d'engager avant la date butoir du 2/12/2018. Là aussi l'expression des besoins a pris trop de temps, les procédures européennes ont rajouté leurs délais, et les 87 000 euros ont été finalement perdus.

³¹ Par exemple mise en place de portes métalliques dans une zone de grande chaleur.

RIMRAP	AT (source = TdR)
OG: Renforcer la résilience des populations vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle	
OS: Renforcer la gouvernance en matière d'accès équitable et de gestion durable des ressources dans le contexte du changement climatique	OG: Améliorer la résilience des populations vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle
R1: Les capacités institutionnelles et organisationnelles des institutions étatiques et paraétatiques pertinentes sont renforcées	OS: Soutenir le renforcement des capacités du MDR
A1.1 Appui au dialogue inclusif sur les politiques et stratégies opérationnelles au niveau national	R3: La SDSR et la RISAP sont déclinées en plans d'investissements
A1.2 Appui aux 2 DPCSE	R4: Une plateforme de dialogue inclusif entre acteurs étatiques et non-étatiques est mise en place et débat deux fois/an, et sert de référentiel sectoriel
A1.3 Mise à niveau des institutions de formation	R6: Des études, analyses et outils sont produits et alimentent la réflexion/planification stratégique
A1.4 Développement des capacités de recherche agricole et pastorale	
R2: Les capacités des opérateurs locaux sont renforcées dans les 4 régions cible en vue de la mise en place d'une meilleure gouvernance de l'accès aux ressources naturelles pour les populations rurales	
A2.1 Renforcement des capacités des Délégations régionales	
A2.2 Appui à la gouvernance locale	
A2.3 Actions de sécurisation de systèmes agro-sylvo-pastoraux durables	
A.2.4 Elaboration de stratégie anticipée de gestion des crises/ Plans de résilience régionaux et communaux	R7: Un système de gestion de crises est mis en place avec les ONG et acteurs concernés dans les 4 willayas cible
R3: Les systèmes d'information existants sont renforcés et leur coordination améliorée en vue de la production, de la diffusion et du partage d'informations liées à l'agropastoralisme et la SAN	
La coordination et le suivi-évaluation de la mise en œuvre du programme est assurée	Appuyer la coordination et la supervision de l'ensemble des parties prenantes du programme, ainsi que la cohérence et la complémentarité de l'ensemble des interventions.
	R1: Stratégie et Plan de travail global définis, plan de S-E
	R2: Les activités du programme sont coordonnées, supervisées et suivies. Les décisions prises en CP et Comité Technique sont documentées et suivies
	R5: Une méthodologie de S-E du RIMRAP est mise en place et devient un outil politique du secteur
	R8: La coordination avec tous les autres programmes du secteur (PRAPS et FIDA, etc...) est assurée
	R9: Un stratégie et un plan de communication institutionnelle et opérationnelle sont définis

Comme il est visible, l'action attendue de l'AT se déploie dans des directions très diverses :

- D'une part et avant tout, l'AT est le "secrétaire"³² du programme et en assure le suivi-évaluation ;
- Ses TdR parlent aussi d'un rôle plus large d'*appui à la coordination et la supervision de l'ensemble des parties prenantes du programme, ainsi que la cohérence et la complémentarité de l'ensemble des interventions*, mais on verra ci-dessous que cette fonction de coordination – relativement mal définie – a en fait posé des problèmes à l'AT ;
- Elle est aussi en charge de la communication institutionnelle et de la coordination avec les autres PTF ;
- Elle travaille sur la concrétisation en plans d'investissements de la SDSR et de la RISAP (en parallèle avec la composante AECID).

³² Elle est effectivement chargée du secrétariat du CP et du CSO

- Elle doit contribuer à créer une plateforme de dialogue inclusif entre acteurs étatiques et non-étatiques qui doit débattre des stratégies et programmes mis en œuvre et servir de référentiel sectoriel ;
- Elle doit participer à la mise en place des systèmes de gestion des crises au niveau régional ;
- Enfin elle doit produire diverses études, analyses et outils.

La mise en place de ces diverses responsabilités a rencontré plusieurs problèmes – notamment et avant tout pour ce qui concerne le résultat 2 - "*Les activités du programme sont coordonnées, supervisées et suivies*".

Le résultat qui était attendu de l'AT était ici très ambigu – puisqu'il pouvait être compris comme une supervision et un pilotage général des actions des différents partenaires, alors qu'aucune délégation formelle de responsabilité³³ n'avait été effectuée en ce sens. Ceci a mis initialement l'AT dans une situation de porte-à-faux.

Finalement, après beaucoup de discussions et un peu de diplomatie, les tensions initiales se sont apaisées – mais l'efficacité de l'AT a ainsi été compromise par un manque de clarté dans la conception initiale du programme.

Les réalisations concrètes à ce jour

Il est difficile de discerner une ligne directrice claire dans l'activité de l'AT – ce qui est à relier directement à la diversité des missions qui lui sont confiées, comme on l'a vu ci-dessus.

On peut classer ses réalisations comme suit :

- A. Des réalisations à court terme au titre de l'assistance au bon déroulement du programme (R1, R2, R5 du cadre logique de l'AT) :
- son travail régulier de secrétariat du programme (R2, rapports réguliers, secrétariat des CSO et CP...),
 - son suivi-évaluation périodique du déroulement du programme (R5),
 - ses actions répétées en faveur de la coordination des partenaires, pendant ou en sus des CSO³⁴, et son souci permanent depuis l'origine d'appuyer la cohérence politique et stratégique du programme par rapport au PIN SANAD ;
 - un certain nombre d'actions de soutien aux consortia d'ONGs (R6) : manuel FAP, manuel des procédures FUL, fiches projets AU/AP.
- B. En sus de ces responsabilités "normales" vis-à-vis du déroulement du RIMRAP, l'AT a aussi été régulièrement mobilisée par les deux Ministères ME/MA pour leur apporter une assistance ponctuelle et

³³ Pas d'attribution directe d'une responsabilité d'Assistance à Maitrise d'Ouvrage, ni par la DUE ni par la DPCSE.

³⁴ A commencer par la tenue – très positive - d'un Atelier d'Harmonisation entre tous les acteurs du RIMRAP en Septembre 2016, pour les inviter à faire connaissance et à se découvrir mutuellement pour identifier les complémentarités et synergies possibles, puis d'un Atelier 2.0 en Mai 2018.

réaliser divers travaux de consultance et de conseil "à la demande" (R10).

Elle a de même été mobilisée par la DUE pour faire une relecture et formuler des commentaires sur les fiches de programmes RIMDIR RIMFIL en 2017, et pour apporter une assistance au démarrage effectif du RIMDIR en 2018-2019.

- C. L'AT a aussi pris en charge la responsabilité de "représenter le RIMRAP" (R8) dans diverses réunions de groupes de travail sectoriels, rencontres, séminaires, et autres évènements liés aux thématiques du RIMRAP organisés en Mauritanie ces deux dernières années – au risque de perdre un peu de temps initialement dans cette forme de "réunionite".
- D. Au-delà de ces activités, nécessaires mais par nature éphémères, nous retenons, parmi les résultats plus durables de l'AT :
- La mise en place en Juin 2018 de la plateforme nationale de réflexion stratégique et de capitalisation sur le développement rural et la GRN prévue par le RIMRAP (R4) ;
 - La réalisation de quelques études fondamentales (R6) : Etude "Filières" en octobre 2016, dans le cadre de la préparation du RIMFIL, production du "Rapport de synthèse des diagnostics régionaux", tentant d'apporter un peu d'harmonisation ex-post aux diagnostics produits, etc ;
 - La réalisation d'une étude préliminaire PPBS et la mise en place d'une formation des Directeurs et Délégués du MA/ME sur la chaine PPBS et CDMT, en réponse à leur demande expresse (R3).
- E. Enfin, l'AT a travaillé à la fois sur la visibilité/communication institutionnelle du RIMRAP et sur la capitalisation des leçons apprises en développant un certain nombre d'initiatives en lien avec son programme de Communication institutionnelle et opérationnelle du programme (R9) :
- Production de plaquettes et documents de communication institutionnelle ;
 - Création du site web www.rimrap.org – puis <http://www.rim-rural.org/>
 - Création de fiches d'"Initiatives probantes", capitalisant un certain nombre d'initiatives remarquables initiées ou identifiées par les consortia sur le terrain ;
 - Ces initiatives probantes étant déclinées en vidéos pour certaines d'entre elles.

[Analyse de l'efficience de la composante](#)

Notre jugement sur l'efficience de la composante AT est le suivant :

- Critère de rapport réalisations/coût : les réalisations de l'AT ont été nombreuses et diversifiées³⁵, démontrant la qualité du soutien apporté au quotidien tant aux Ministères ME/MA/MDR qu'aux consortia partenaires, à la DUE, et enfin à l'organisation et au suivi des CP/CSO ;
- Critère d'atteinte des objectifs dans les délais prévus : l'AT s'achemine vers une pleine exécution de son programme ;
- Critère de comparaison avec les autres options existantes : l'AT s'est par contre parfois laissé déborder par les problèmes à résoudre "à court terme", au détriment d'actions plus "structurantes".

La mission juge donc l'efficience de la composante AT bonne, mais aussi perfectible, en remettant au premier rang les actions structurantes à long terme.

Commentons ce dernier point :

- Nous remarquons tout d'abord que la création de la plateforme de dialogue national inclusif intervient relativement tard dans la vie du programme : même si elle a été inaugurée en Juin 2018, la plupart des PTF n'en ont réellement entendu parler que lors de la réunion du groupe "Développement Rural et Sécurité Alimentaire" en fin Janvier 2019.

Beaucoup reste donc à construire pour lui donner une existence solide et durable.

- Il aurait aussi été sans doute plus efficace que l'AT apporte un soutien décisif aux consortia lors de leur procédure de préparation de leurs diagnostics régionaux, afin **d'harmoniser ex-ante les méthodologies d'étude**, quitte même à imposer quelques lignes de conduite méthodologiques.
- Beaucoup reste également encore à faire en vue de la mise en place durable d'un système de gestion des crises dans les 4 régions. On peut se demander si les consortia ne progressent pas à nouveau en ordre dispersé et non harmonisé sur ce sujet.

La question de la distinction AP/AU ne semble pas non plus tout à fait réglée.

- Enfin l'AT semble avoir des idées intéressantes sur la possibilité de faire évoluer le cadre conceptuel des AGLC pour étendre leur champ d'application, mais il faut pousser plus loin et expérimenter de nouvelles voies sur le terrain.

Il nous semble donc clair que l'AT aura un rôle essentiel à jouer pour apporter son soutien (conceptuel, méthodologique, et par la mobilisation ponctuelle de consultants ad'hoc) aux différents partenaires durant les deux dernières années du programme, tout en construisant plus avant la

³⁵ On se référera pour plus de précision aux listings détaillés de réalisations inclus dans les rapports périodiques d'activité de l'AT.

capitalisation des connaissances sur la gestion durable des activités agro-sylvo-pastorales dans un contexte de changement climatique.

2.3.3 Q3.3 : Efficience (et efficacité) de la coordination actuelle des partenaires de mise en œuvre

- *Critères de jugement : entretiens avec la DUE, les Directeurs du MDR et les partenaires de mise en œuvre et examen des derniers rapports d'exécution*

L'ensemble des partenaires est d'accord pour dire que le RIMRAP a manqué d'un pilote clair durant ces trois premières années.

Examinons tout d'abord les organes de direction officiels du programme, tels qu'établis par l'arrêté 854/MEF du 15 Septembre 2016 portant création du Comité de Pilotage du RIMRAP :

2.3.3.1 Organes de direction officiels

Le maître d'ouvrage du programme est l'Ordonnateur National du FED. Ses services techniques en particulier la Cellule d'Appui à l'Ordonnateur National (CAON) "seront fortement impliqués dans le suivi de ce programme" selon l'arrêté.

Les maîtres d'ouvrages délégués de ce programme sont le Ministère de l'Agriculture et le Ministère de l'Elevage à travers leurs directions de programmation respectives.

Le Comité de Pilotage (CP) : Le Comité de Pilotage est l'organe principal chargé de définir les grandes orientations stratégiques du programme et superviser sa mise en œuvre. Il est composé de :

Président : le Conseiller Economique du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF)

Membres :

- Le Directeur Général des Collectivités Locales, du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation ;
- Le Directeur Général des Investissements Publics et de la Coopération Economique, du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Le Coordinateur de la Cellule d'appui à l'Ordonnateur National (ON) du FED, du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Le Directeur de la coordination de la Stratégie de Croissance accélérée et Prospérité Partagée (SCAPP), du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Un représentant du Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Modernisation de l'Administration ;
- Le Directeur de l'Aménagement du Territoire, du Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement du Territoire ;
- Le Directeur des Politiques, Statistiques, Suivi-Evaluation et Coopération du Ministère de l'Agriculture ;
- Le Directeur des Affaires Juridiques et Foncières, du Ministère de l'Agriculture ;

- Le Directeur des Politiques, de la Coopération et du Suivi-Evaluation, du Ministère de l'Élevage ;
- Le Directeur de l'Hydraulique, du Ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement ;
- Le Directeur de la Formation Technique et Professionnelle, du Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des Technologies de l'Information et de la Communication ;
- Le Directeur de l'Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANAPEJ), du Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des Technologies de l'Information et de la Communication ;
- Le Directeur de la Protection de la Nature, du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable ;
- Un représentant de l'Observatoire de la Sécurité Alimentaire, du Commissariat à la Sécurité Alimentaire (CSA) ;
- Un représentant de la Commission Développement Rural du Parlement Mauritanien ;
- Un représentant de la Banque Mondiale (BM) ;
- Un représentant du Fond International pour le Développement Agricole (FIDA) ;
- Un représentant de l'Agence Française de Développement (AFD) ;
- Un représentant de l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) ;
- Un représentant de la Banque Africaine de Développement (BAD) ;
- Un représentant de la Banque Islamique de Développement (BID) ;
- Un représentant de la GIZ (Coopération Allemande) ;
- Un représentant de l'AECID (Coopération Espagnole) ;
- Un représentant de chaque wilaya d'intervention (Hodh El Chargui, Hodh El Gharbi, Assaba, Guidimakha) ;
- Un représentant de l'Association des Maires de Mauritanie (AMM) ;
- Un représentant de la Chambre de Commerce, de l'Industrie et d'Agriculture de Mauritanie (CCIAM) ;
- Un représentant de la Fédération des Agriculteurs de Mauritanie ;
- Un représentant de la Fédération des Eleveurs de Mauritanie ;
- Un représentant du Groupement National des AgroPasteurs (GNAP) de Mauritanie ;
- Un représentant du Réseau des Organisations de la société civile sur la Sécurité Alimentaire (ROSA) ;
- Un représentant du Chef de la Délégation de l'Union Européenne (DUE) ;
- Un représentant de l'Assistance Technique d'Appui au RIMRAP ;
- Un représentant de Terre Solidali Onlus ;
- Un représentant de l'Agence de Coopération et de Recherche pour le Développement (ACORD) ;
- Un représentant de World Vision ;

- Un représentant du Groupe de Recherche et de Réalisations pour le Développement Rural (GRDR).

Le CP se réunit 2 fois par an³⁶. Son secrétariat est assuré par l'Assistance Technique d'appui au programme.

Le Comité de Suivi Opérationnel (CSO) : le CSO a pour mandat essentiel de faire un suivi permanent, technique et opérationnel (aspects techniques, administratifs et financiers) du programme et d'assurer que les objectifs et résultats du RIMRAP soient atteints.

Président : les Directeurs des Politiques, Statistiques, Suivi-Evaluation et Coopération du Ministère de l'Agriculture et du Ministère de l'Elevage sont présidents en alternance du CSO.

Membres³⁷ :

- Un représentant de la Cellule d'Appui à l'Ordonnateur National du FED, Ministère de l'Economie et des Finances;
- Un représentant de la GIZ
- Un représentant de l'AECID;
- Un représentant de Terre Solidali Onlus;
- Un représentant d'ACORD;
- Un représentant de World Vision;
- Un représentant du GRDR;
- Un représentant du Projet Régional d'Appui au Pastoralisme au Sahel (PRAPS);
- Un représentant de Programme de Renforcement de la Résilience à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle au Sahel (P2RS)
- Un représentant du Projet de lutte contre la pauvreté en Aftout-sud et Karakoro (PASKII)
- Un représentant du Programme de Développement des Filières (PRODEFI);
- Un représentant du Projet du Développement de la résilience à l'insécurité alimentaire en Mauritanie de la BID;
- Un représentant de la délégation de l'UE;
- Deux représentants de la mission de l'Assistance Technique d'Appui au RIMRAP.

Le CSO se réunit tous les 2 mois. Son secrétariat est assuré par l'Assistance Technique d'appui au programme.

On le voit, l'Assistance Technique du programme est mentionnée comme secrétaire de ces deux comités. Il n'est pas dit par contre qu'elle dispose d'un quelconque pouvoir formel de "coordination" et encore moins de "pilotage" du programme.

³⁶ Fréquence modifiée à 1 fois par an maintenant

³⁷ On notera que les Délégués Régionaux, qui ont pourtant rang de Directeurs du MDR, ne sont pas formellement invités

Nonobstant, il a souvent été dit que l'AT aurait à jouer un rôle essentiel pour la coordination des différentes composantes du RIMRAP. Examinons donc plus avant les relations entre l'AT et les autres partenaires d'exécution, pour voir en quoi l'AT dispose éventuellement d'un droit de regard et/ou d'un pouvoir de contrôle sur la mise en œuvre des autres composantes.

2.3.3.2 Liens Consortia - AT

Nous prenons ici comme exemple le contrat signé par la DUE avec le consortium de l'Assaba³⁸. Nous y lisons :

- **Présentation de l'action - Comment elle s'intègre ou comment elle est coordonnée au programme RIMRAP** : *"Cette action représente la mise en œuvre de la composante n.4 du RIMRAP : en raison de ce positionnement stratégique elle contribue à l'atteinte de l'objectif général de ce programme et elle se coordonne avec les agences en charge de la mise en œuvre des autres composantes dans le cadre d'un mécanisme de suivi/évaluation commun établi sous la responsabilité de l'Assistance Technique (composante n.5)."*

L'AT est mentionnée ici – mais seulement comme responsable du S-E global, pas comme pilote global des activités mises en œuvre, avec un quelconque pouvoir pour les infléchir ou en modifier le calendrier d'exécution :

- **Coordination générale RIMRAP** : *"Les premiers mois de l'action seront consacrés à l'harmonisation des différentes composantes du RIMRAP, à l'établissement de méthodologies communes et à la validation via les Comité de Suivi Opérationnels et les Comités de Pilotage de l'articulation et de l'harmonisation des différents outils et approches développés."*

Le CP et le CSO sont mentionnés comme étant en charge de l'harmonisation des actions des consortia – pas l'AT :

- **La coordination avec les autres composantes RIMRAP** : *"Le comité de pilotage du projet [Comité local Assaba] se chargera de prendre contact avec les agences responsables de la mise en œuvre de ces composantes (AECID et GIZ) afin de fournir à l'unité centrale de direction du projet les orientations nécessaires à une coordination effective."*

Nb: pas de mention claire de l'AT comme "pilote" chargé de la coordination des différentes composantes du programme.

- **Les procédures de suivi et d'évaluation interne et/ou externe** : *"La procédure de suivi/évaluation qui sera adoptée est présentée [...ci-*

³⁸ La situation est identique pour ce qui concerne les 3 autres consortia...

dessous]. Il est important de souligner que l'ensemble des activités visant le suivi et l'évaluation du projet feront l'objet d'une discussion approfondie durant l'atelier de démarrage, en présence des équipes de mise en œuvre et des partenaires institutionnels. [...] **Nous tiendrons également compte du cadre de suivi qui sera proposé par l'assistance technique du programme RIMRAP, début 2016 (dans sa composante 5).**"

Il faut "tenir compte" du cadre de suivi de l'AT...

2.3.3.3 Liens AECID – AT

Nous extrayons ce qui suit du contrat PAGODA 372-165 signé par la DUE avec l'AECID.

Dans le **préambule du contrat**

- *"Le cadre logique et le budget de l'Action seront mis à jour par avenant afin de s'aligner sur les directives du Comité de Suivi Opérationnel (CSO) à la suite des réunions de coordination, comme prévu dans les lignes directrices de l'appel à propositions."*
- *"Dans le cas où les orientations du Comité de Pilotage du RIMRAP et de son Comité de Suivi Opérationnel (CSO) impliqueraient des ajustements dans la mise en œuvre de l'action, le contrat sera modifié par avenant."*

Les directives en matière de coordination viennent du CP et du CSO

- *"Une Assistance Technique est mise à disposition du RIMRAP pour soutenir les Ministères de l'Agriculture et de l'Elevage dans la mise en œuvre du RIMRAP et aura un rôle de supervision, d'ensembliser et sera garant de la cohérence des activités de toutes les composantes du Programme."*

Un rôle de supervision et de "garant de la cohérence des activités" confié à l'AT, sans préciser quels pouvoirs lui sont confiés pour assurer cette cohérence...

- *"Les aspects de communication et visibilité du programme seront gérés par l'assistance technique en concertation avec le Comité de Suivi Opérationnel (CSO). La totalité des composantes du RIMRAP devra utiliser les outils développés pour ce faire, en concertation avec toutes les parties au Programme."*

Un rôle clair par contre pour la communication/visibilité... même si l'AECID reprend certaines de ses activités dans son programme d'action.

- *"Les aspects d'évaluation de l'Action, à mi-parcours et/ou finale, et/ou ex-post et/ou spécifiques, seront réalisées par l'Autorité Contractante ou l'Assistance Technique dans le cadre du Programme RIMRAP."*

Un rôle aussi confié à l'AT pour réaliser des évaluations (??).

Plus loin dans le texte, dans les questions de mise en œuvre : *"Le Comité de Pilotage gèrera la coordination et suivi de tous les composantes de la RIMRAP, y*

compris la partie AECID. Un Comité de suivi opérationnel sera aussi mis en marche et donnera cohérence et synergie aux différents composants."

Pas de mention de l'AT à ce niveau.

2.3.3.4 Liens GIZ – AT

Même préambule au contrat PAGODA 372-166 que dans le cas de l'AECID, mêmes mentions faites.

- **Résultat 0 – Harmonisation des différentes composantes du RIMRAP** : "[...] les premiers mois de l'action seront consacrés à l'harmonisation des différentes composantes du RIMRAP, à l'établissement de méthodologies communes et à la validation via les CSO et les CP de l'articulation et de l'harmonisation des différents outils et approches développés. [...] Cette phase préliminaire [...] sera pilotée par le MA et le ME avec l'appui de l'AT du programme [...]"

L'AT est en appui, mais pas en position de leadership.

- **Chapitre Suivi-Evaluation** : "Un système de suivi évaluation sera développé avec les autres composantes du RIMRAP et validé par le CSO et le CP."

CSO et CP cités, mais pas l'AT.

- **Chapitre Plan de communication et de visibilité** : "[La GIZ contribuera] au plan de communication du RIMRAP qui sera établi sous l'initiative de l'AT en collaboration avec toutes les parties prenantes et devra être validé par les CSO et CP."

Ici l'AT a clairement le leadership.

2.3.3.5 Liens CAON – AT

Comme il a été dit, le maître d'ouvrage du programme est l'Ordonnateur National du FED, et ses services techniques – en particulier la Cellule d'Appui à l'Ordonnateur National (CAON) – sont fortement impliqués dans le suivi de ce programme.

Dans ce cadre, il est clair que l'AT n'a pas pouvoir pour superviser la CAON – c'est au contraire le contraire qui se produit.

2.3.3.6 Conséquences pour la mise en œuvre de la coordination des partenaires et pour le pilotage du programme RIMRAP

On notera tout d'abord que le Comité de Pilotage a mis longtemps à se mettre officiellement en place lors du démarrage du programme³⁹.

De plus, et au dire de tous les partenaires, il est jusqu'à aujourd'hui pénalisé par le nombre un peu trop important de parties prenantes invitées. C'est donc **le CSO qui a joué la fonction de pilotage la plus claire**.

³⁹ Un certain nombre de discussions et de disputes initiales ont conduit à un refus de signature de l'arrêté de création du Copil qui a retardé la mise en œuvre du RIMRAP pendant 7 mois

Qu'en est-il du travail de l'AT – en quoi a-t-elle pu intervenir pour organiser la coordination entre les nombreuses composantes du programme ?

- L'AT a effectivement tenté initialement de se poser en véritable coordinateur du programme, en analysant les plans d'action de chacun et en proposant éventuellement des modifications des interventions programmées ou de leur rythme respectif ;
- Mais, comme on l'a vu ci-dessus, elle ne disposait pas d'un mandat/ d'une délégation officielle de responsabilité en ce sens, ce qui l'a conduite à se faire retoquer dans ce rôle, chaque partenaire réclamant sa propre autonomie de décision – comme l'y autorisait sa relation contractuelle exclusive avec la DUE ;
- Suite à cela, l'AT a adopté une approche beaucoup plus "soft", en se recentrant sur le simple suivi-évaluation des activités, doublé de soutiens ponctuels lorsque ceux-ci étaient demandés.
- Mais ceci a laissé apparaître un manque de coordination et de pilotage du programme, dans la mesure où ni le ME/MA/MDR ni la DUE n'ont montré une volonté forte de diriger les activités complexes mises en œuvre⁴⁰.

Tant la DSCSE que les Délégations se plaignent encore aujourd'hui de n'avoir pas une vision claire des programmes d'activité des différentes composantes.

Et la politique d'harmonisation ex-post a clairement montré ses limites.

Notre jugement sur l'efficacité de la coordination actuelle des partenaires de mise en œuvre est le donc suivant :

- Critère de coût : le fonctionnement du CSO entraîne un certain coût en mobilisant tous les 2 mois les partenaires, et en général⁴¹ à Nouakchott.
- Critère d'atteinte des objectifs dans les délais prévus : la coordination actuelle a révélé de nombreuses faiblesses, on ne peut pas dire que les objectifs = un programme complexe mais bien organisé/ coordonné – soient atteints
- Critère de comparaison avec les autres options existantes : il est clair que d'autres options auraient pu être envisagées pour mettre "un pilote à la barre".

En conséquence, **la coordination actuelle des partenaires de mise en œuvre – si elle n'est pas inexistante⁴² – n'est pas non plus complètement efficace**, elle n'élimine par les doubles-emplois non plus que les retards qui s'additionnent, et il faut se demander si elle est en

⁴⁰ Cf analyse de l'AT, selon l'historique des CSO et les **délais de réactions effectivement constatés** lorsque certains problèmes ont été montrés du doigt – analyse largement confortée par ailleurs par les autres partenaires de mise en œuvre

⁴¹ Sauf à une occasion, qui a d'ailleurs été fortement appréciée par les Wilayas cible

⁴² Au travers du fonctionnement globalement correct du CSO

mesure d'assurer le bon déroulement des activités restantes à accomplir sur le temps imparti restant.

2.4 Efficacité

2.4.1 Q4.1 : Efficacité actuelle du programme en vue de l'atteinte de ses 3 résultats prévus

2.4.2 Q4.2 : Possibilité d'atteindre les résultats attendus et les objectifs planifiés en fin de programme compte tenu du temps restant

- *Critères de jugement : données de suivi du programme et résultats constatés lors des entretiens avec les partenaires*

Nous analysons à nouveau ensemble ces deux questions qui sont étroitement liées...

Qu'en est-il des résultats atteints par le programme lors de la réalisation de l'évaluation à mi-parcours ?

2.4.2.1 Indicateurs de résultats du programme

L'état des indicateurs de résultat du programme au moment de l'évaluation est le suivant⁴³ :

Résultats RIMRAP	Partenaires impliqués	Indicateurs	Etat d'avancement (fin 2018)	Note	Probabilité de succès
R1 - Renforcement des capacités institutionnelles des organisations étatiques et paraétatiques pertinentes	AT	Un plan d'opération mis en œuvre en cohérence avec la RISAP et le CSLP	NC		+/-
	AT, AECID	Une plateforme nationale inclusive de dialogue en place et fonctionnelle	En cours		++
	AT, AECID	Au moins 5 plans d'action stratégiques préparés par la plateforme	1	(1)	+/-
	AECID (AT)	2 cadres nationaux, 8 cadres régionaux et 36 agents de terrain du MDR en place, formés et opérationnels	20	(2)	- - pour en place +/- pour formés
	GIZ	≥ 25 formateurs de l'ENFVA de Kaedi et du CFPR de Bogué formés.	13		++
R2 - Renforcement des capacités des opérateurs agro-pastoraux dans les 4 régions cibles	Consortia ONG	4 plans régionaux de Développement de l'Agriculture et de l'Elevage sont établis par les acteurs de la région et validés par les autorités gouvernementales ;	en cours		++
	Consortia ONG	Au moins 4000 ha (sur l'ensemble des 4 Wilayas) sont gérés selon un schéma raisonné d'aménagement des pâturages et bénéficient d'aménagements de CES	NC		ND
	Consortia ONG	4 plans de Résilience régionale sont établis et validés par le CRD	en cours		++
R3 - Des outils de connaissance, d'analyse et de partage des informations sont développés et diffusés	AECID	Une base de données est établie, fonctionnelle et alimentée par la DSCSE	NC		-
	AT	Une bibliothèque virtuelle est fonctionnelle	En cours	(3)	+
	AECID	Disponibilité et fiabilité des données relatives à l'insécurité alimentaire	NC		- - -
	AT	La plateforme de dialogue inclusif édite 3 bulletins par an et les diffuse au niveau national et dans les régions	En cours		++
		La société civile mauritanienne est active dans au moins 5 réseaux régionaux	4	(4)	++

- Notes :
- (1) une stratégie du groupe thématique infrastructures rurales déjà préparée
 - (2) 22 cadres et agents MDR formés en bureautique en juillet 2018 (AECID) et 20 cadres et agents formés sur la chaîne PPBS en avril 2018 (AT RIMRAP)
 - (3) Centre de ressources actuellement en phase de test par les partenaires avant mise en ligne début mars
 - (4) Bilital Marobé (GNAP)
Lait local (Oxfam)
Inter-réseaux
Semence paysanne - sous-régional (GRDR)

Au-delà de cet exercice un peu formel, les jugements qui peuvent être formulés sur l'atteinte des résultats sont les suivants :

Résultat 1 – Renforcement institutionnel

⁴³ Données communiquées par l'AT.

Le degré d'implication du Ministère du Développement Rural et de ses Délégations régionales reste faible jusqu'à aujourd'hui.

Un risque existe que cette situation perdure, et que les acteurs – régionaux notamment – se désintéressent à terme du RIMRAP pour se concentrer sur le RIMDIR et RIMFIL.

Par ailleurs, le programme de formation et de renforcement institutionnel piloté par l'AECID est gravement en retard (cf supra, seulement 12% du budget engagé à fin Septembre 2018), et le choix de l'AECID, s'il est confirmé, de continuer à passer par les structures de passation de marchés nationales risque de continuer à accumuler des retards.

Un risque très réel existe donc que la composante soit très faiblement déboursée au final – ou que, pour des raisons de facilité d'exécution, elle privilégie les formations relativement "généralistes" plutôt que les formations professionnalisantes de haut niveau⁴⁴.

De son côté, la composante GIZ semble maintenant bien engagée, même si elle va continuer à pâtir du manque de chercheurs et de formateurs en place à assister/renforcer.

Enfin, même si la plateforme de dialogue national inclusif a un peu tardé à se mettre en place, elle devrait être réalisée correctement en fin de programme⁴⁵, si l'AT se concentre dessus.

Globalement, le Résultat 1 ne semble **pas encore du tout acquis aujourd'hui, et partiellement à risque.**

[Résultat 2 – Gouvernance locale et gestion des crises dans les 4 régions cibles](#)

Cf l'analyse du Résultat 1 ci-dessus et ce qui a été dit plus haut sur le degré de formation et de renforcement des Délégations régionales du MDR – qui reste très faible voire pratiquement inexistant jusqu'à ce jour.

On peut espérer que les consortia continuent d'investir sur le développement des **plans de développement régionaux de l'Agriculture et de l'Élevage**, qui devraient découler "naturellement"/au moins en partie - des diagnostics effectués. Mais ceci impliquera une volonté d'améliorer la coopération avec les autorités régionales.

Les plans de résilience découleront plus naturellement du travail effectué jusqu'à ce jour avec les Communes et les CCC, avec lesquels les consortia ont tous bien travaillé. Ce résultat devrait donc normalement être atteint avec quelques efforts supplémentaires.

Pour ce qui concernera l'état final des surfaces sous gestion raisonnée et durable des pâturages et sous CES, les AGLC existantes dans le

⁴⁴ D'autant plus que l'AECID s'appuie principalement sur des formateurs nationaux.

⁴⁵ Y inclus préparation de plans stratégiques

Guidimakha et le HEG sont bien entendu un atout... Il s'avère par contre bien plus difficile que prévu initialement d'en créer de nouvelles dans le HEC ou l'Assaba.

C'est un sujet sur lequel les partenaires doivent investir encore beaucoup d'efforts et travailler en synergie.

Au final, **le Résultat 2 du programme semble plus avancé** que le Résultat 1.

Résultat 3 – Système d'information et diffusion des connaissances

C'est le résultat qui crée le plus d'inquiétude, du fait :

- de sa pertinence discutable, au vu de l'état initial très insatisfaisant des sources de données existantes nationalement ; et
- du faible taux d'engagement budgétaire de l'AECID sur le sujet jusqu'ici.

Un risque très sérieux existe que le RIMRAP se borne au final à créer une ou deux bases de données "excuses", sans aucune portée réelle, et sans impact à long terme.

Vu l'état actuel de déshérence des systèmes d'informations agricoles, pastoraux et SAN en Mauritanie, c'est un énorme effort de mobilisation humaine et budgétaire qui serait nécessaire pour progresser sur le sujet. Le processus ne semble pas avoir commencé.

Les bulletins de la plateforme, eux, ne devraient pas poser de problème – et s'insérer dans la stratégie de communication qui est d'ores et déjà un point fort du RIMRAP.

2.4.2.2 Résultats du point de vue des bénéficiaires

Si l'on se reporte à l'analyse des parties prenantes du RIMRAP telle que rappelée dans l'introduction, quelles sont celles qui se sont déjà senti impactées par les premiers résultats positifs découlant de l'activité du programme :

- Les Ministères ME/MA/ MDR ont commencé à être renforcés – mais beaucoup reste encore à venir – notamment du point de vue des formations professionnalisantes ;
- Les Délégations régionales espéraient beaucoup du programme de réhabilitation de leurs infrastructures, mais une large partie des travaux est encore en souffrance ;
Elles n'ont pas été en général très impressionnées jusqu'ici par les informations supplémentaires obtenues à travers la réalisation des diagnostics régionaux ;
Elles ont par contre accueilli très favorablement les premières formations PPBS, qui répondaient à une de leurs attentes concrètes.
- L'Administration territoriale – au premier rang de laquelle les Wali – est encore un peu en attente de voir ce que le programme réalisera in fine sur le terrain – notamment au titre des APs ;

L'idée de pouvoir disposer de plans de développement régionaux les intéresse potentiellement.

- Les services déconcentrés du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable suivent avec intérêt ce qui est fait au niveau des AGLC ;
- Parmi les Instituts et Centres de Formation publics, L'ENFVA de Kaedi constate des résultats très positifs du programme et applaudit la démarche engagée avec la GIZ ;
- L'ONARDEL s'intéresse également à ce que va pouvoir lui apporter le programme, mais manque de chercheurs pour en bénéficier pleinement ;
C'est encore plus vrai pour le CNRADA de Kaedi, qui n'a plus actuellement de chercheurs ;
Cela étant, les bénéficiaires de la composante GIZ se félicitent des premiers résultats qui se mettent en place.

Au niveau maintenant des parties non-gouvernementales – dans chacune des 4 Wilayas cibles :

- Les élus communaux, leurs conseils et les CCC sont ceux qui ont le plus bénéficié jusqu'ici en général des résultats du travail du RIMRAP sur le terrain ;
Eventuellement – dans le cas du Guidimakha - en rajoutant une dimension d'intercommunalité à ce soutien.
- Là où elles existent, les AGLC ont également constaté des résultats positifs ;
- Les bénéficiaires des AUs ont constaté des résultats très appréciables pour eux⁴⁶, mais ces bénéficiaires étaient relativement peu nombreux – et il faut aussi noter que les AUs, réactions à l'urgence, ne représenteront jamais un résultat "durable" du programme, susceptible d'entraîner un impact durable à long terme ;
- Les bénéficiaires des fermes-écoles de l'Assaba sont enthousiastes ;
- Quelques autres coopératives ou autres initiatives locales ont pu être ponctuellement financées ;

2.4.2.3 Jugement sur l'efficacité du programme et la possibilité d'atteindre les résultats et objectifs planifiés en fin de programme

Au final, l'appréciation des résultats actuels et escomptés du RIMRAP reste donc encore assez mitigée.

Selon les critères de jugement :

- degré de réalisation des objectifs (et résultats) ;
- possibilité d'atteindre les objectifs ; et

⁴⁶ Sauf lorsque les aides fournies se sont révélées de pauvre qualité (p.ex. semences à faible taux de germination)

- raisons expliquant la réalisation ou non-réalisation des objectifs

la mission d'évaluation juge que **l'efficacité du programme est encore relativement faible** et que **la possibilité d'atteindre les objectifs au terme du programme n'est pas encore garantie**.

Tout n'est pas perdu pour autant, mais les deux années restantes peuvent et doivent être mises à profit pour faire progresser radicalement l'efficacité du programme.

2.4.3 Q4.3 : Efficacité du programme de communication mis en œuvre.

- *Critères de jugement : entretiens avec l'AT et les partenaires de mise en œuvre*

Le programme de communication a été partiellement analysé lors de l'exposé des activités de l'AT ci-dessus.

Au total, ce programme de communication semble tout à fait satisfaisant – la mission d'évaluation estime même que **l'efficacité de ce programme de communication est en quelque sorte "en avance" par rapport aux résultats concrets du programme**.

Il met ainsi d'ores et déjà en évidence des "Initiatives probantes" – alors que beaucoup reste encore à faire sur le terrain pour développer/ conforter/ généraliser ces initiatives.

Au-delà de ces premières démarches de vulgarisation, c'est l'atteinte des résultats du programme qui donnera les meilleurs résultats en matière de visibilité.

Nous pensons notamment :

- A ce qui pourra être mis en place comme outils et fonds documentaire de référence dans le cadre de la plateforme de dialogue inclusif national ;
- A ce qui pourra être fait pour accroître les outils pratiques et utiles mis à disposition du MDR et de ses Délégations : stratégies régionales et nationale, CDMT correspondant, bases de données éventuellement si le programme parvient à les créer et alimenter ;
- A la valorisation des diagnostics régionaux réalisés : atlas et cartographies harmonisés sur la zone du programme, déclinaison en stratégie de développement régionale ;
- A la réalisation des programmes d'actions prioritaires prévus, pour accroître les résultats immédiats (et visibles) du programme sur le terrain.

La mission d'évaluation juge donc que l'efficacité du programme actuel de communication est bonne, mais qu'elle pourra être encore meilleure si le programme réussit à atteindre ses résultats prévus.

2.5 Impact et durabilité

2.5.1 Q5.1 : Degré d'appropriation de la démarche dans une optique de pérennisation par le MDR et ses délégations régionales.

2.5.2 Q5.2 : Degré d'acceptation et d'intégration de la démarche par les structures administratives territoriales.

Nous traitons ensemble les deux questions, aux champs très voisins⁴⁷.

Les critères d'évaluation de l'impact et de la durabilité sont les suivants :

- conséquences et effets du programme ;
- changements concrets apportés aux bénéficiaires ;
- capacité de ces changements à perdurer après le retrait des bailleurs de fonds, viabilité à long terme.

L'impact du RIMRAP en tant que changements concrets et effets visibles du programme sur ses bénéficiaires a vocation à se manifester à deux niveaux à terme :

1. au niveau du fonctionnement de l'Administration mauritanienne centrale et déconcentrée – le niveau le plus important pour le RIMRAP, en tant que programme de renforcement institutionnel ; et
2. au niveau des populations et acteurs locaux dans les 4 régions cible

Que constate-t-on aujourd'hui ?

2.5.2.1 Première analyse de l'impact du RIMRAP à fin 2018

Ce qui a été dit plus haut sur les retards connus par le programme dans ses premières années, et sur les pourcentages d'exécution actuels, complété par le fait que tout changement institutionnel nécessite plusieurs années pour se mettre en place et se consolider, explique qu'il est encore trop tôt pour s'attendre à une manifestation importante de cet impact en fin 2018.

Bon nombre des actions sont tout juste en train de commencer à porter leurs fruits – les actions de la composante GIZ, les premières formations AECID, la plateforme nationale de dialogue inclusif, etc..

Et au niveau local, les relations entre consortia et Administration méritent encore d'être améliorées/consolidées⁴⁸.

Dans la mesure où l'impact du programme est tout juste émergent, il est bien sûr encore plus prématuré de chercher à évaluer sa durabilité future.

Détaillons ce qui est visible à fin 2018 :

⁴⁷ Plus précisément, il faut d'abord que les Services déconcentrés acceptent et intègrent la démarche avant de la pérenniser éventuellement.

⁴⁸ Surtout dans le HEG mais aussi à un degré moindre dans l'Assaba et le HEC.

2.5.2.2 Au niveau des populations et acteurs locaux

Au niveau des populations et acteurs locaux d'abord, les impacts concrets du programme RIMRAP en termes d'investissements "hard" bénéficiant aux populations locales sont encore tout à fait minimales – c'est même ce qui est reproché ici et là au programme⁴⁹ : quelques AUs financées, quelques points d'eau restaurés.

Cette situation devrait heureusement s'améliorer avec la mise en œuvre du programme d'APs, prévu pour 2019 et 2020, même si le RIMRAP – programme de renforcement institutionnel avant tout – n'aura jamais – par nature – un impact "hard" important sur la vie des populations locales.

Les impacts "soft" du programme ont par contre été plus conséquents : les activités engagées avec les Communes et CCC ont joué un rôle important pour former ces acteurs de la vie locale et renforcer leur capacité d'analyse de leurs problèmes, de planification des priorités locales et de plaidoyer.

Le soutien poursuivi à travers le RIMRAP à un certain nombre d'AGLC préexistantes a aussi renforcé les mêmes capacités d'analyse, de gestion et de plaidoyer de ces associations.

Les actions de terrain conduites par les différents consortia commencent ainsi à produire un début d'impact sensible au niveau local.

2.5.2.3 Au niveau de l'Administration déconcentrée :

Du point de vue des investissements "hard", les Délégations régionales attendent encore que les réhabilitations d'infrastructures locales promises leur soient livrées.

Du point de vue des capacités et des méthodes, presque tout reste à faire dans la mesure où très peu a été réalisé en matière de formation des services déconcentrés, et où le RIMRAP n'a pas complètement réussi son intégration avec les services déconcentrés de l'Administration jusqu'ici.

Le but à atteindre est que tant les Délégations régionales du MDR que l'Administration territoriale intègrent chacun à leur niveau une pratique de dialogue inclusif avec les acteurs pour la planification stratégique du développement régional, ainsi qu'une préoccupation forte pour la gestion durable des ressources naturelles.

Beaucoup reste encore à faire dans ce but⁵⁰, et la mission d'évaluation considère qu'au vu des critères cités, l'impact actuel du programme est encore faible.

⁴⁹ Reproché à tort en fait, car il est parfaitement normal qu'un programme axé sur le renforcement institutionnel ait peu de réalisations "hard" concrètes à montrer sur le terrain.

⁵⁰ Sauf peut-être dans le Guidimakha, où un certain nombre d'échelons de concertations infra-régionaux sont maintenant pratiquement "institutionnalisés" et solidement/durablement impliqués dans les planifications régionales.

Pour autant, la mission ne considère pas que l'impact futur du programme soit d'ores et déjà en danger :

- D'une part, comme on l'a dit, deux années d'activité restent disponibles pour accroître sensiblement cet impact. Rien n'est donc encore perdu, et il faudra donc attendre fin 2020, pour pouvoir mesurer réellement les progrès réalisés ;
- D'autre part, la démarche initiée par le RIMRAP s'inscrit aussi dans la perspective plus large d'une évolution sans doute inéluctable de la Mauritanie vers un processus de planification politique partiellement décentralisée.

Le RIMRAP a donc encore des atouts pour améliorer son impact sur la période d'exécution 2019-2020 restante.

Par contre, il est important que tous les partenaires se placent dès aujourd'hui dans l'optique d'une évaluation d'impact en 2020, et se posent en permanence la question de savoir en quoi leurs actions peuvent contribuer à améliorer l'impact futur durable du programme.

2.5.2.4 Au niveau de l'Administration centrale du MDR :

L'analyse est identique à celle faite ci-avant.

Les recommandations formulées ci-après auront précisément pour but d'accroître de façon sensible l'impact prévisionnel futur du programme.

2.5.3 Q5.3 : Efficacité et impact à plus long terme de la coordination des partenaires de mise en œuvre

Il était espéré que la pratique de collaboration entre les différents partenaires de mise en œuvre du programme pourrait être capitalisée pour être reproduite et développée à plus long terme, hors RIMRAP.

Le vécu du RIMRAP est que la collaboration entre les partenaires n'est pas "immédiate". Au sein même du RIMRAP, les échanges de pratiques, d'expériences et d'approche ont demandé du temps – et méritent encore d'être confortés.

Les échanges d'expériences entre ONGs ont notamment demandé du temps – que ce soit entre les 4 Consortia, qui mettent en œuvre des approches assez différenciées, ou également à l'intérieur de chacun d'entre eux, où les ONGs partenaires ont dû réfléchir à leurs différences et complémentarités potentielles.

Cela dit, les coopérations et échanges d'expérience qui commencent à se développer entre partenaires du RIMRAP montrent que ces différences initiales peuvent être surmontées avec le temps – voire même valorisées dans des coopérations fructueuses à long terme.

Là encore cette évaluation de l'impact du programme en termes de coopération entre partenaires mérite d'être repoussée à la fin 2020.

2.6 Questions transversales

2.6.1 Q6.1 : Réalisations et impact prévisionnel du programme sur les thèmes de l'égalité des genres, de la jeunesse, de problématiques liées aux minorités, et d'autres aspects liés à l'environnement

Les actions ONGs conduites sur le terrain se sont dans un premier temps centrées sur les Communes et leurs CCC, ainsi que sur les AGLC.

Dans un deuxième temps, ces actions se sont élargies à un deuxième cercle d'acteurs, parmi lesquels on trouve un bon nombre de coopératives féminines.

Moins de choses ont été constatées par la mission qui soient spécifiquement axées sur les jeunes : on peut juste noter que ce sont souvent eux qui sont les gardiens des AGLC, et qu'une jeune entreprise du Guidimakha a été créée par des jeunes autour de la valorisation des PFNL.

Cela étant dit, le programme se focalise avant tout sur la réaction de **la population en général** au thème de la gestion concertée de l'environnement et des ressources naturelles dans un contexte de changement climatique. La question des réactions spécifiques des femmes, de la jeunesse ou des minorités est moins prioritaire même si aussi importante.

Ceci explique aussi que les priorités d'actions des ONGs se soient d'abord concentrées sur la dynamisation des structures de débat générales.

3 EVALUATION GLOBALE

Au final, l'évaluation qui peut être faite du RIMRAP après 3 années d'exercice du programme et à deux ans de la terminaison de sa période active est mitigée – avec des aspects négatifs et d'autres positifs.

Si la mission d'évaluation à mi-parcours valide la pertinence initiale du programme, elle est plus réservée sur la pertinence des choix effectués en termes de structuration du programme. Rappelons ici que le RIMRAP a cumulé un certain nombre de handicaps dès le départ :

- Avant tout programme de renforcement institutionnel et de programmation exploratoire pour préparer les RIMDIR et RIMFIL, il déçoit forcément ses bénéficiaires, qui ne voient que très peu d'investissements concrets se réaliser sur le terrain ;
- Sa structure d'exécution est complexe, avec 8 partenaires et consortia d'ONGs⁵¹ impliqués dans la mise en œuvre, et les contractualisations avec certains de ces partenaires ont pris du retard en 2016 ;
- Les deux Ministères bénéficiaires ont également pris un certain temps à s'entendre sur le pilotage du programme ;
- La politique de restriction des embauches dans ces deux Ministères (et dans les structures de R&F) a par ailleurs freiné la mise à disposition de contreparties nationales suffisamment structurées ;
- Dès l'origine, le programme a manqué d'un pilotage clair, et la coordination des différentes composantes a balbutié pendant plus d'un an avant de se stabiliser début 2018⁵² ;
- Conséquence du point précédent – et de la formulation des termes de référence de l'appel d'offre auquel ils ont répondu – les stratégies

⁵¹ Pour aller au bout de cette complexité, on notera que les 4 consortia regroupent 18 ONGs au total – autant de maîtres d'œuvre principaux ou associés.

⁵² Cf aussi note 39, page 50.

opérationnelles de différents consortia d'ONGs se sont révélées très diverses, et peinent encore aujourd'hui à s'harmoniser ;

- Enfin, la conditionnalité fixée par le FED pour ce qui concerne la contrepartie nationale du programme – à savoir la mise à disposition de personnel avec son propre budget de fonctionnement en région – a pu susciter des incompréhensions et gêner initialement la collaboration entre consortia d'ONGs et Délégations régionales

A fin 2018, la mission d'évaluation juge que 4 composantes présentent une efficience encore "faible" :

- Les deux contrats Pagoda, impactés par leur mise en place tardive – et, dans le cas de l'AECID, par la décision prise d'instaurer une cogestion des fonds avec le Ministère et d'utiliser les procédures d'acquisition nationales, sans les maîtriser entièrement ;
- La composante CAON, qui, pour un ensemble de raisons historiques, a laissé dériver son calendrier de réalisations et doit reprendre en main ses contrats de travaux ; et
- Le consortium du Hodh El Gharbi, qui a subi l'impact négatif des difficultés organisationnelles et de trésorerie de son partenaire chef de file, ACORD International.

Conséquences de ces faiblesses et aussi du calendrier des réalisations sur les autres régions, les résultats tangibles du programme sur le terrain sont encore très faibles à fin 2018, sans que ceci soit encore préoccupant : l'arrivée des investissements AP va en partie combler ce retard.

Il est par contre plus préoccupant que l'appropriation du programme par le MDR et ses Délégations, comme base de leur renforcement institutionnel, soit encore en partie à faire. Le manque d'efficacité/de résultats jusqu'ici dans ce domaine est susceptible d'affecter négativement l'impact du programme à plus long terme.

Cela dit, ces jugements critiques doivent aussi être tempérés : en dépit de ces différents handicaps, à fin 2018 le programme est en train de prendre une certaine vitesse de croisière :

- Les formations PPBS initiées sont un atout sérieux et durable pour le MDR ;
- Les différentes réhabilitations des infrastructures et achats de matériel et d'équipement, même si ils ont pris du retard, vont à terme représenter un réel plus pour le MDR ;
- Les soutiens en direction des structures de R&F ont commencé à se concrétiser ;
- La naissance de la plateforme nationale de dialogue inclusif est aussi susceptible de représenter un atout futur pour la Mauritanie ;

- Les diagnostics régionaux ont été effectués – et un certain nombre de leurs faiblesses initiales sont en voie d'être corrigées.

Dans le même temps, les acteurs locaux ont été assez largement mobilisés, notamment dans le cadre communal voire intercommunal.

Ces diagnostics et cette mobilisation sont maintenant susceptibles de représenter un matériel de base précieux pour progresser vers la définition de stratégies de développement agro-sylvo-pastoral régionales ;

- Dans le même temps, et même si cela ne représente pas un objectif majeur du RIMRAP, un certain nombre d'investissements ont été lancés sur le terrain au titre des AU – et surtout des AP qui sont sur le point de se concrétiser ;
- Et en parallèle, plusieurs des consortia ont commencé à expérimenter divers processus de soutien au développement local, dont certains ont commencé à produire des résultats intéressants.

Comme il a été dit lors du premier atelier de restitution, Il ne tient qu'à l'équipe du programme de monter maintenant rapidement en puissance pour accroître radicalement son efficacité en 2019-2020.

4 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

4.1 Conclusions

La principale conclusion de l'évaluation à mi-parcours est la suivante : ne rien modifier dans le fonctionnement actuel du programme, et laisser chaque composante progresser à son rythme avec sa propre problématique est une option qui laisserait peser des risques conséquents sur l'efficacité et l'impact futur du programme.

Il convient au contraire que les partenaires et le MDR bénéficiaire s'accordent sur plusieurs réformes institutionnelles, intensifient la collaboration entre eux et replanifient les actions à conduire durant les deux dernières années 2019-2020 en vue d'accroître fortement son efficacité.

En particulier, et par référence aux conclusions de l'évaluation globale présentées ci-dessus :

- Il est crucial d'améliorer à brève échéance le degré d'appropriation de la démarche RIMRAP dans une optique de pérennisation par le MDR et ses délégations régionales ;
- La question de la contrepartie nationale doit être reposée, et un nouveau terrain d'entente trouvé avec le Ministère sur cette question ;
- Le Ministère doit aussi s'approprier beaucoup plus clairement le programme de renforcement institutionnel qui lui est proposé, notamment en se mobilisant autour de la fixation du contenu des formations mises en place⁵³, et en améliorant/facilitant l'acquisition de ces formations.

⁵³ Un cadre supérieur du Ministère devrait ainsi co-écrire de bout en bout l'ensemble du programme de formation futur des cadres, en partenariat étroit avec l'AECID et les experts qu'elle a pu mobiliser – si

- Il est également nécessaire de poursuivre le travail pour la transformation des diagnostics régionaux réalisés en véritables "plans de développement régionaux de l'Agriculture et de l'Élevage", tels que visés dans le cadre logique du programme. Et ce travail va nécessiter une collaboration beaucoup plus poussée entre partenaires, s'il veut être de qualité :
 - Mobilisation de l'AECID pour apporter les formations initiales aux partenaires régionaux ;
 - Mobilisation de la GIZ et de l'AT pour apporter l'expertise scientifique nécessaire sur les forces et faiblesses de chaque région ;
 - Mobilisation de l'AT pour apporter un soutien méthodologique ;
 - Mobilisation des consortia d'ONGs pour valoriser leur diagnostic et animer les débats d'acteurs autour de l'écriture de ces plans de développement.
- Conséquence du point précédent, le pilotage du programme doit passer en mode beaucoup plus "rapproché" : si le CSO a jusqu'ici joué un rôle très positif, son rythme d'une réunion tous les deux mois ne va pas être suffisant pour gérer ces interactions entre partenaires "au quotidien".
Il est nécessaire d'envisager plusieurs hypothèses et scénarii pour améliorer ce pilotage en 2019-2020⁵⁴.
- De son côté, la composante CAON doit reprendre en main la planification de la bonne exécution de ses contrats de travaux – en impliquant probablement d'avantage les Délégations régionales bénéficiaires.
- La composante Hodh El Gharbi doit avancer à marche forcée vers une remise à niveau de son efficacité, notamment en identifiant maintenant – avec les autorités régionales – les APs à réaliser.
- La réflexion sur les plans d'urgence et les dispositifs d'alerte précoce régionaux doit aussi être intensifiée. Ici aussi, ce point va mériter l'organisation d'une collaboration poussée entre les partenaires : les différentes approches élaborées par les consortia doivent être mises à plat, comparées et discutées entre eux, avec le soutien méthodologique de l'AT. Des expérimentations doivent être conduites pour déboucher sur la proposition d'une procédure généralisée, qui devra ensuite être validée par les différentes régions.
- Une autre réflexion est à conduire sur la manière de faire émerger des AGLC ou d'autres modes de gestion concertée des ressources naturelles là où ces AGLC n'existent pas aujourd'hui.

nécessaire en mobilisant un soutien complémentaire en terme d'ingénierie de formation pour compléter et affiner ce programme.

⁵⁴ Cf recommandation 2 ci-après

L'expérience commune des différents consortia est que cette émergence est plus difficile que prévue et prend en tous cas beaucoup de temps. Il convient de valoriser l'expertise disponible sur ce sujet au sein même du RIMRAP – expertise GIZ, expertise du consortium du Guidimakha, expérience de l'AT – pour progresser sur une méthodologie de mise en place progressive de dispositifs de GRN. La réflexion sur la viabilité économique à long terme des associations créées doit aussi être poursuivie⁵⁵.

- En parallèle, les programmes d'investissements AP doivent bien sûr être conduits à terme dans les temps par les 4 consortia.
- Et les diverses expériences de soutien au développement local doivent être poursuivies, en intensifiant les échanges d'expériences entre consortia autour des initiatives probantes identifiées.
- Mais, comme il a été dit, tout ce travail de construction à l'échelle locale doit désormais être réalisé dans le cadre d'une coopération beaucoup plus poussée avec les Délégations régionales, qui puisse aussi servir de base à leur renforcement futur.

Le Ministère doit d'ailleurs s'impliquer aussi dans cette collaboration ONGs – Délégations, en vérifiant que les Délégués acceptent aussi de jouer le jeu de cette coopération pleine et entière, et de s'approprier réellement la démarche RIMRAP.

- Et les différentes avancées du RIMRAP en 2019-2020 seront à valoriser en parallèle dans le cadre de la capitalisation de la plateforme nationale de dialogue inclusif.

Si toutes ces démarches sont menées à bien en parallèle durant les deux années à venir, le RIMRAP aura en toute probabilité des résultats et un début d'impact honorables à montrer en fin 2020.

4.2 Recommandations

Les recommandations suivantes sont formulées à l'attention de la DUE, du MDR et de l'ensemble des structures d'exécution :

4.2.1 Recommandation 1 : un certain nombre d'activités prioritaires/ stratégiques doivent être clairement identifiées pour mise en œuvre immédiate et réalisation d'ici fin 2020, afin d'améliorer l'efficacité globale du RIMRAP

Nous revenons ici au cadre logique du programme, qui représentera aussi l'aune à laquelle ses résultats et son impact futur seront évalués.

Par rapport à ce cadre, et à l'évaluation qui précède, les points qui méritent une mobilisation et une amélioration immédiate sont les suivants :

⁵⁵ La valorisation des PFNL est une voie mais elle n'est sans doute pas la seule...

Résultat	Actions prioritaires	Leader	Partenaire(s) associé(s)
R1: Les capacités institutionnelles et organisationnelles des institutions étatiques et paraétatiques pertinentes sont renforcées			
A1.1 Appui au dialogue inclusif sur les politiques et stratégies opérationnelles au niveau national	Conforter/développer la plateforme nationale de dialogue inclusif	AT	Participation GIZ & Consortia
A1.2 Appui aux 2 DPCSE	Programme de formations professionnalisantes	AECID	soutien AT
	Réhabilitation infrastructures	CAON	
A1.3 Mise à niveau des institutions de formation	Mise en œuvre du soutien/ renforcement prévu des R&F	GIZ	Consortia pour relais sur le terrain
A1.4 Développement des capacités de recherche agricole et pastorale			
R2: Les capacités des opérateurs locaux sont renforcées dans les 4 régions cible en vue de la mise en place d'une meilleure gouvernance de l'accès aux ressources naturelles pour les populations rurales			
A2.1 Renforcement des capacités des Délégations régionales	Réhabilitation infrastructures	CAON	
	Production de plans de développement régionaux de l'Agriculture et de l'Elevage, et CDMT correspondants, avec le concours des acteurs locaux	AT + Consortia	Formations AECID Participation GIZ
A2.2 Appui à la gouvernance locale			
A2.3 Actions de sécurisation de systèmes agro-sylvo-pastoraux durables	AGLC version 2.0 et autres formes GRN	Consortia	AT GIZ
A.2.4 Elaboration de stratégie anticipée de gestion des crises/ Plans de résilience régionaux et communaux	Plans de résilience et de gestion des crises	Consortia	Délégations AT
	Réalisation programme AP	Consortia	
R3: Les systèmes d'information existants sont renforcés et leur coordination améliorée en vue de la production, de la diffusion et du partage d'informations liées à l'agropastoralisme et la SAN			
A3.1 Renforcement consolidation du système de S-E de la SDSR et RISAP en lien avec les SI SAN	<i>Non prioritaire</i>		
A3.3 Amélioration des SI régionaux et nationaux pour meilleur soutien à la SAN	Révision réaliste des objectifs à atteindre Mise en œuvre du programme d'actions révisé	AECID	
A3.4 Actions de mise en réseau transfrontalières et régionales	<i>Non prioritaire</i>		
A3.2 Communication et diffusion des travaux dans le cadre de l'agropastoralisme durable	Poursuite capitalisation + communication	AT	(GIZ ?)

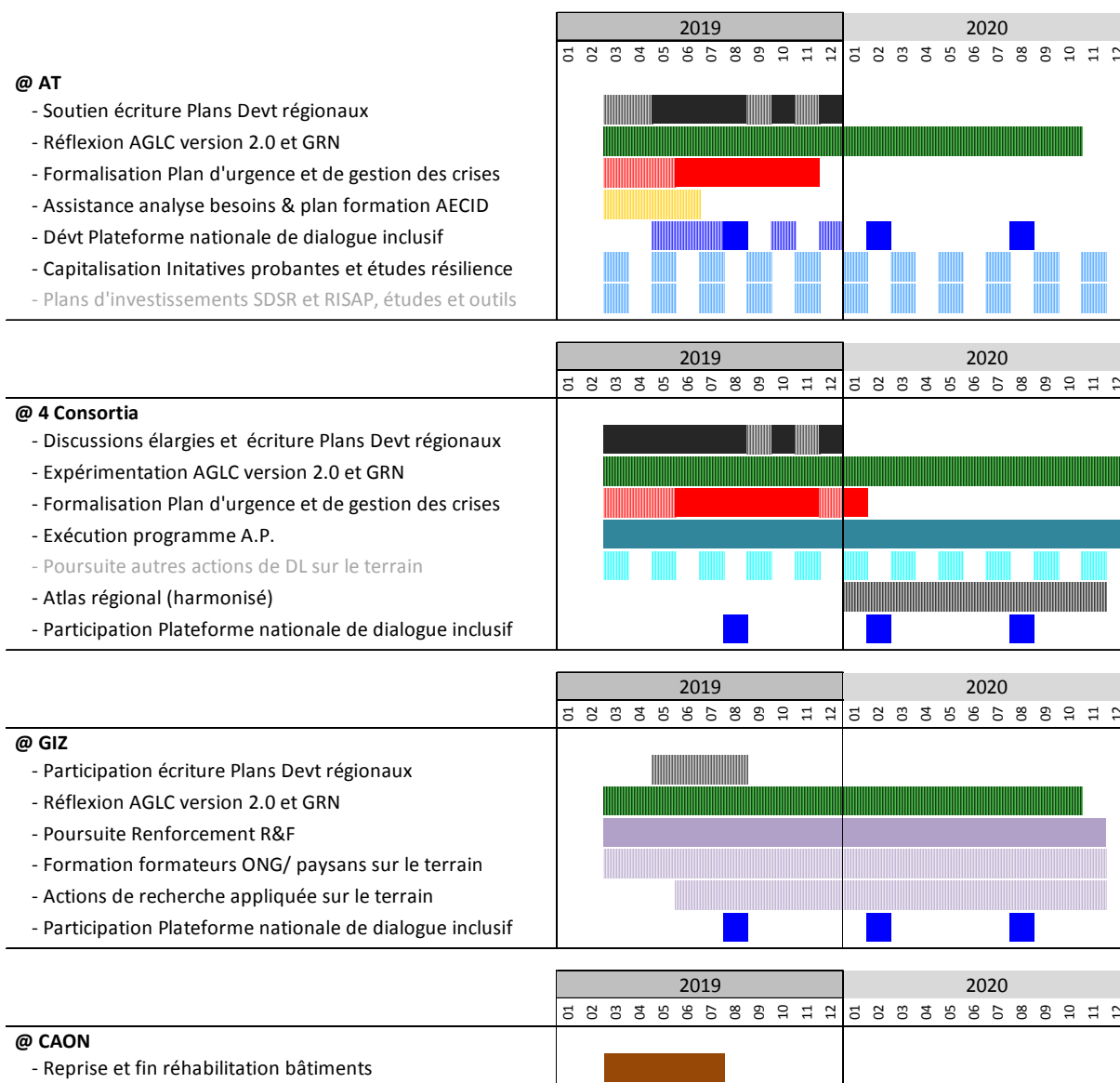
Nb: La préparation de plans stratégiques (resp.AT) au niveau du Résultat 1, et la poursuite de diverses actions de développement local (resp.ONGs) dans le Résultat 2 ne sont pas mentionnés car moins prioritaires/moins contraints par les délais

Ces différents points sont commentés ci-dessous dans les recommandations qui leur sont associées.

La mise en évidence de ces activités prioritaires/ stratégiques doit se traduire dans les calendriers d'action des différents partenaires de mise en œuvre, comme proposé ci-dessous⁵⁶ (à valider) :

	2019												2020											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
@ AECID																								
- Formations-coaching ciblées Plans Devt régionaux																								
- Complément analyse besoins & plan formation																								
- Formations généralistes et professionnelles national/ régional																								
- Réanalyse SI et redéfinition objectifs réalistes Résultat 3																								
- Réalisations prioritaires amélioration SI/ SIG																								

⁵⁶ Nb: dans les calendriers ci-dessous, des codes couleur similaires impliquent qu'une coopération/ coordination entre partenaires de mise en œuvre doit être mise en place sur ce thème



4.2.2 Recommandation 2 : il est souhaitable que le pilotage du programme soit renforcé sur les deux années d'exécution restantes

4.2.2.1 Renforcer la coordination et le pilotage du programme, en vue de la mise en œuvre du calendrier d'activités prioritaires sur les 2 années restantes du programme

Au vu de ce qui a été dit ci-dessus sur les activités stratégiques prioritaires afin de rattraper les retards initiaux et de garantir la progression en vue de l'atteinte des résultats, il est clair que la coordination des partenaires de mise en œuvre doit être très largement renforcée sur les deux années restantes du programme.

- Les activités prioritaires/ stratégiques doivent être replacées dans un calendrier global de mise en œuvre :

- qui mette en évidence les synergies souhaitables à mettre en place entre les différents partenaires,
 - et donc les séquences, les dates butoir et les rendez-vous pris à respecter pour que des retards sur certaines actions n'impactent pas d'autres actions qui en dépendent.
- Ce calendrier d'exécution doit être validé par tous et s'imposer à chacun ;
 - Enfin et surtout, il doit être suivi de façon rapprochée pour garantir que des retards préjudiciables ne s'accumulent plus.

L'ensemble des partenaires s'accorde à dire que le CSO a fait ses preuves comme une instance de discussion et de décision qui fonctionne. Reste à renforcer la coordination au sein de ce Comité.

De ce point de vue, le changement actuel de tutelle du programme, avec la recréation du MDR, est aussi l'occasion idéale de réformer sa gouvernance.

Deux scénarii peuvent être envisagés

4.2.2.2 Scenario 1: la DUE reprend la responsabilité de bonne fin du programme

En tant que financeur responsable de la gestion directe des contrats, elle procède désormais à une supervision bi-hebdomadaire du bon avancement les activités planifiées.

Elle s'adjoit sans doute pour ce faire l'assistance de l'AT, mais les décisions et rappels à l'ordre émanent d'elle.

4.2.2.3 Scenario 2: le rôle de pilote rapproché du programme est confiée au MDR, sous réserve qu'il se donne les moyens nécessaires pour réaliser cette mission

Le Ministère prend tout d'abord en charge la coordination de la reprogrammation complète des activités prioritaires/ stratégiques du programme sur ses deux années restantes – avec le soutien de l'AT, et en séance de CSO.

Il est ensuite officiellement mandaté pour suivre au plus près ce plan d'exécution⁵⁷, et il intervient si nécessaire, soit directement avec la DUE, soit aux travers des CSO réguliers⁵⁸, si l'une ou l'autre des composantes prend du retard par rapport à sa reprogrammation.

Il doit par contre se doter des moyens humains nécessaires pour assurer ce pilotage – cf infra.

⁵⁷ Toujours avec le soutien de l'AT en tant que de besoin – sauf lorsque ce suivi concernera AUSAI les activités de l'AT, pour lesquelles elle ne pourra être juge et partie.

⁵⁸ voire des CSO "extraordinaires", si/et quand le besoin s'en fait sentir

4.2.2.4 Quel que soit le scénario retenu pour le pilotage du programme, le Ministère s'investit beaucoup plus intensément dans le suivi de la mise en œuvre du programme

Conformément à l'attente de Mme la Ministre et de M. le DSCSE du Ministère, Il est recommandé que le RIMRAP s'intègre désormais plus étroitement et plus "formellement" dans le cadre de fonctionnement du Ministère :

- Ceci n'a rien d'extraordinaire⁵⁹, il est simplement demandé aux différentes composantes de produire chaque année des Plans de Travail et Budgétisations Annuelles⁶⁰ (PTBA), qui seront ensuite consolidés par le DSCSE et l'AT avant d'être soumis à la DUE et à Mme la Ministre pour approbation.

En même temps qu'il s'investit dans un suivi beaucoup plus rapproché des activités du RIMRAP, il est aussi souhaitable que le Ministère devienne chef de file pour la définition du Plan de Formation qui va concerner ses cadres. Il doit s'en donner les moyens en renforçant ses équipes.

Celles-ci pourront également aider en tant que de besoin l'AECID dans ses procédures de passation de marché pour l'acquisition de ces formations, afin de rattraper les retards sur cette composante.

4.2.3 Recommandation 3 : il est souhaitable que la DUE approche le Ministère voire le Gouvernement au plus haut niveau pour demander une reprise des embauches de cadres pour le MDR

L'implication plus importante du MDR proposée dans la recommandation 2 ci-dessus restera lettre morte si le MDR n'a pas les ressources humaines suffisantes pour déléguer **un cadre supérieur à plein temps** en tant qu'assistant de M. le DSCSE chargé du pilotage et du suivi quotidien du programme.

C'était en partie l'esprit de la conditionnalité fixée initialement à la mise en œuvre du RIMRAP.

Il n'est pas nécessaire que les embauches portent dès le début sur 10 cadres comme il avait été prévu – mais au moins 1 ou 2 cadres supplémentaires sont définitivement nécessaires.

Par ailleurs un avantage annexe mais non négligeable de la reprise d'un certain nombre d'embauches sera d'augmenter le public susceptible de bénéficier des formations de la composante AECID.

Tous les observateurs extérieurs – dont les principaux PTF – s'accordent pour dire que le MDR est aujourd'hui sous-équipé en ressources humaines, notamment de niveau cadre.

⁵⁹ La plupart des autres programmes de développement agro-sylvo-pastoraux en cours font déjà cet exercice

⁶⁰ Avec si nécessaire le soutien de l'AT

Il est donc possible de convaincre le Gouvernement mauritanien de procéder à ce renforcement.

4.2.4 Recommandation 4 : la réalisation de plans de développement régionaux de l'Agriculture et de l'Elevages sont le moyen de valoriser les diagnostics régionaux effectués tout en formant/renforçant en cours d'emploi les Délégations régionales

Compléter les diagnostics déjà réalisés en 2017-18 pour en faire de véritables documents de Stratégie régionale d'investissement dans les activités agro-sylvo-pastorales et dans la gestion des ressources naturelles **est un enjeu fort pour le RIMRAP.**

Cette réalisation est susceptible de participer à 3 résultats du programme :

- L'appui à la gouvernance locale, dont ces plans sont un élément clef⁶¹ ;
- La formation professionnalisante et le renforcement des Délégués régionaux ;
- Et la visibilité du RIMRAP – si ces documents, comme on l'espère, sont de qualité suffisante pour devenir des documents stratégiques de référence dans chaque région.

Leur réalisation pourra aussi alimenter les discussions sur la mise en œuvre des stratégies nationales au sein de la plateforme nationale de dialogue inclusif.

Pour ce faire, la préparation de ces documents de stratégie régionale partira des diagnostics effectués par les consortia ainsi que de la connaissance que l'Administration a déjà de ses régions pour en tirer des analyses « forces et faiblesses » et fixer des priorités stratégiques régionales d'investissement.

Ce document sera ensuite :

- traduit en CDMT par les Délégués ; et
- distribué à tous les Partenaires Techniques et Financiers pour solliciter leur concours éventuel.

On notera que, à la différence des diagnostics, **les Délégations seront chef de file pour la réalisation de ce document.**

Leur donner cette responsabilité sera l'occasion de les former "en cours d'emploi"⁶². Et cette formation proviendra d'une somme de coopérations étroites à l'échelle du RIMRAP :

- la mise en place de formations théoriques et pratiques de l'AECID⁶³ ;

⁶¹ Et ce d'autant plus que les consortia s'impliqueront pour faire participer les acteurs locaux aux discussions stratégiques lors de la conception du plan

⁶² Si nécessaire en mobilisant un petit budget de déplacement selon les besoins.

- la mobilisation de l'expérience de terrain des ONGs ;
- l'apport éventuel des chercheurs de la composante GIZ; et
- le soutien de l'AT, y compris si nécessaire sous forme de mobilisation d'expertise extérieure supplémentaire.

4.2.5 Recommandation 5 : au niveau consortia, à côté de la réalisation des plans de développement régionaux, il convient de poursuivre et intensifier les actions de soutien aux acteurs locaux initiées durant la première phase du programme

Quatre axes d'actions sur le terrain sont retenus comme activités prioritaires à conduire en 2019-2020 :

4.2.5.1 Au niveau des Communes et CCC

Un travail reste à faire pour les accompagner dans la mise en place de PAP-R et de plans d'urgence en complément de leur PDC.

On notera que la problématique des plans d'urgence et du dispositif d'alerte précoce qui y sera associé est **un enjeu stratégique majeur**, qui méritera d'être discuté/ coordonné à l'échelle du RIMRAP tout entier. En effet, faire coexister des systèmes d'alerte différents et partiellement dupliqués/ou au contraire incompatibles entre eux risquerait de se traduire par la plus grande confusion sur le terrain.

Les différents consortia ont déjà entamé des discussions sur ce sujet avec un certain nombre d'acteurs locaux et avec l'Administration, et ont en leur possession des propositions d'organisation concrètes. Il leur reste maintenant à se réunir autour d'une table pour mettre à plat et à discuter entre eux les différentes options possibles, avec le soutien de l'AT, en vue de parvenir à des propositions **harmonisées et optimisées sur l'ensemble des 4 Wilayas**⁶⁴.

Un travail important reste donc encore à faire sur ce sujet par les consortia et l'AT, pour arriver à formaliser des systèmes de prévention et de gestion des crises efficaces, tant au niveau local que départemental et régional.

4.2.5.2 Au niveau des AGLC ou autres expériences de gestion collective des ressources naturelles

On l'a dit, la création d'AGLC sous leur forme actuelle là où elles n'existent pas encore est un processus qui se révèle difficile et très long à mettre en œuvre.

⁶³ Par exemple sur les analyses SWOT/FFOR, ou sur les contraintes à venir du fait du changement climatique.

Il serait aussi envisageable que l'AECID mobilise dans ce cadre certains des ex-consultants nationaux RISAP comme formateurs/ coaches pour les Délégations

⁶⁴ Eventuellement extensibles à l'échelle nationale – méritant en tout cas d'être discutées dans ce sens au sein de la plateforme nationale de dialogue inclusif.

Il conviendrait donc que le RIMRAP puisse expérimenter beaucoup plus largement dans ce domaine, pour compléter éventuellement le modèle initial AGLC ou trouver d'autres formes d'organisations collectives qui puissent contribuer à la GRN. Avancer dans ce domaine serait un résultat notable à mettre au crédit du RIMRAP.

Et les ressources existent pour ce faire dans le cadre du programme – entre l'expertise initiale de la GIZ, les expériences vécues sur le terrain de 2 des 4 consortia, et la réflexion sur ce sujet en cours au niveau de l'AT.

Reste à traduire cette collaboration sur le terrain, et à oser expérimenter.

Il faudra de toute manière que le RIMRAP puisse prouver en fin de programme qu'il aura au moins entamé des démarches de discussion et de conscientisation préalable dans les 2 régions HEC et Assaba, et plus généralement dans toutes les zones qui ne disposent pas encore d'AGLC fonctionnelles.

4.2.5.3 Au niveau des Actions Prioritaires (AP) identifiées en 2017-2018

Ces AP devront bien entendu être financées et réalisées en 2019-2020.

Elles seront un élément essentiel pour une meilleure visibilité du programme.

4.2.5.4 Au niveau des autres initiatives de développement local initiées en phase 1

On l'a vu lors de l'évaluation, beaucoup de réflexions, d'expérimentations et de ressources existent au niveau des quatre consortia dans ce domaine, et des expériences intéressantes ont été entamés.

Il est maintenant urgent que les consortia **se coordonnent plus intensément et échangent sur leurs pratiques et leurs réalisations**, pour s'inspirer des diverses initiatives probantes⁶⁵ qui ont été identifiées ici et là, et les développer plus avant dans les deux années restantes.

4.2.6 Recommandation 6 : l'AT doit continuer de progresser sur la mise en place de la plateforme nationale de dialogue inclusif et sur la préparation de Plans d'investissements SDSR et RISAP

Il est éminemment souhaitable que la plateforme nationale de dialogue inclusif initiée soit encore en place, vivante et active 3 ans après la terminaison du RIMRAP.

Elle ne le sera que si elle a commencé à produire des résultats et à porter des fruits concrets au plus vite – ce qui renforcera l'intérêt des différentes parties prenantes pour participer régulièrement à ses réunions et ses activités, et pour l'alimenter en données.

⁶⁵ Par exemple approche intercommunalité, expériences de valorisation des PFNL, expériences de champs-écoles, etc...

C'est seulement lorsqu'elle aura atteint :

- Une taille critique (nombre de participants, nombre de documents de référence disponibles) ;
 - Et une histoire/antériorité suffisante (pratique de réunions régulières) ;
- qu'on pourra espérer en sa durabilité.

Dans la mesure où il ne reste que 3 réunions semestrielles prévues d'ici fin 2020, on comprendra qu'il convient de "mettre les bouchées doubles" et d'avancer à marche forcée pour atteindre au plus vite cette taille critique.

4.2.7 Recommandation 7 : pour ce qui concerne le résultat 3 du programme, l'AECID doit compléter au plus vite le diagnostic des systèmes d'information existants, et proposer une stratégie révisée et réaliste d'améliorations et de réalisations – à discuter largement en CSO – qui soit susceptibles de produire des résultats concrets en fin de programme

Les analyses de l'existant seront à partager et discuter très largement avec les autres PTF, qui s'intéressent aussi à la réhabilitation des systèmes d'information du Ministère ou qui concernent la SAN.

Dans l'idéal, une véritable coordination pourrait être effectuée, répartissant les tâches prioritaires entre programmes d'appui actuellement en cours.

Pour ce qui est des réalisations qui seront retenues dans le cadre du RIMRAP, la recommandation est de partir du point de vue des utilisateurs, c'est-à-dire d'identifier un certain nombre d'outils/de produits finis à la fois désirés par les utilisateurs et jugés réalisables dans le cadre du budget et du temps restant disponible.

On pourra alors définir les spécifications techniques nécessaires, et entamer⁶⁶ l'acquisition de ces projets de développement informatiques.

Une recommandation généralement admise aujourd'hui est d'adopter ici une méthodologie de développement informatique "agile"⁶⁷ – c'est-à-dire de ne pas se perdre dans des analyses initiales lourdes qu'on voudrait exhaustives, mais plutôt de se concentrer sur des outils partiels rapidement réalisables et immédiatement utiles et utilisés, qui seront ensuite progressivement étoffés et mis en synergie avec la montée en puissance des systèmes.

Parmi ces outils immédiatement utiles, une priorité pourrait être la mise en place d'un SIG à l'échelle des 4 régions – à élargir ensuite à terme à l'échelle nationale – sous réserve que les outils mis en place puissent être

⁶⁶ Au plus vite, car le délai restant est très court par rapport aux durées habituelles des projets informatiques.

⁶⁷ Voir la définition de ce terme sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Méthode_agile

partagés avec les consortia dans une optique de valorisation des Atlas régionaux.

4.2.8 Autres recommandations relatives à l'exécution des composantes ayant accumulé du retard

Nous notons simplement ici ces recommandations "de bon sens" – mais qui doivent être acceptées et immédiatement mises en œuvre par les partenaires, pour rattraper les retards antérieurs :

4.2.8.1 Au niveau CAON, achever au plus vite les travaux de réhabilitation des infrastructures

Comme il a été dit :

- En renouvelant immédiatement et en prolongeant le contrat de son bureau de contrôle ;
- En se réunissant avec les entreprises pour replanifier la réalisation des travaux restants ; et
- En communiquant beaucoup plus largement avec les Délégations, et en les responsabilisant éventuellement en partie pour le suivi de leurs travaux.

4.2.8.2 Au niveau AECID, accélérer le rythme de déboursement des fonds de formation du personnel du MDR

Mais sans faire l'économie de prendre le temps de revoir et valider avec le MDR un plan de formation collant bien aux attentes et demandes des cadres aux différents niveaux, ceci afin de ne pas privilégier la quantité aux dépenses de la qualité des formations mises en œuvre.

D'une manière générale, porter une attention toute particulière à la qualité des experts et personnes ressources mobilisées.

4.2.8.3 Au niveau HEG

Suite à la désignation d'ACORD Mauritanie comme nouveau bénéficiaire primaire des fonds RIMRAP, et au reversement de ces fonds aux différents partenaires du consortium, redonnant à chacun la trésorerie suffisante pour reprendre son action, replanifier rapidement les actions à exécuter sur la période restante – notamment les APs, et les engager sans délais.

Adopter un fonctionnement "égalitaire" au sein du consortium⁶⁸, chaque partenaire étant désormais pleinement responsabilisé pour la réalisation des activités qui lui sont attribuées, et tous étant co-responsables de la bonne fin du contrat.

⁶⁸ Ce qui implique aussi un partage des fonds UE immédiat et complet, sans retenue de garantie de la part du chef de file

ANNEXES

4.3 Annexe 1: Termes de référence de l'évaluation

TERMES DE RÉFÉRENCE SPÉCIFIQUES
Evaluation à mi-parcours du programme RIMRAP
Contrat Cadre SIEA 2018 - LOT 1
EuropeAid/138778/DH/SER/Multi

Pouvoir adjudicateur : délégation de l'Union Européenne en Mauritanie

1. CONTEXTE	2
1.1 CONTEXTE DU PAYS / DE LA REGION / DU SECTEUR CONCERNE(E)	2
1.2 L'ACTION A EVALUER.....	4
1.3 PARTIES PRENANTES DE L'ACTION	5
1.4 AUTRES INFORMATIONS DISPONIBLES	6
2 DESCRIPTION DE L'ÉVALUATION COMMISSIONNÉE	7
2.1 OBJECTIF DE L'ÉVALUATION	7
2.2 SERVICES REQUIS.....	8
2.3 PHASES DE L'ÉVALUATION ET LIVRABLES REQUIS	12
2.4 GESTION ET PILOTAGE DE L'ÉVALUATION	15
2.5 LANGUE DU CONTRAT	16
3 EXPÉRIENCE REQUISE, ORGANISATION ET MÉTHODOLOGIE	16
3.1 NOMBRE D'EXPERTS REQUIS PAR CATEGORIE ET NOMBRE DE JOURS DE TRAVAIL PAR EXPERT OU PAR CATEGORIE	16
3.2 EXPERTISE REQUISE.....	16
3.3 PRESENCE DE L'EQUIPE DE GESTION POUR LE BRIEFING ET/OU LE DEBRIEFING	17
3.4 ORGANISATION ET METHODOLOGIE SPECIFIQUE (OFFRE TECHNIQUE)	17
4 LIEU ET DURÉE	17
4.1 PERIODE DE DEMARRAGE	17
4.2 DUREE PREVUE	17
4.3 PLANIFICATION	18
4.4 LIEU(x) DE LA MISSION	18
5 LE RAPPORT.....	18
5.1 CONTENU, DUREE ET REMISE	18
5.2 COMMENTAIRES	19
5.3 LANGUE	19
5.4 NOMBRE D'EXEMPLAIRES.....	19
5.5 FORMAT DES RAPPORTS.....	20
6 FRAIS ACCESSOIRES	20
7 SUPERVISION ET ÉVALUATION	20
ANNEXE I : CRITERES D'ÉVALUATION TECHNIQUE.....	21
ANNEXE II : INFORMATIONS A FOURNIR A L'EQUIPE D'ÉVALUATION	22
ANNEXE III : STRUCTURE DU RAPPORT FINAL ET DU RESUME ANALYTIQUE.....	23
ANNEXE IV: PLAN DE TRAVAIL (EMPLOI DU TEMPS).....	25
ANNEXE V : GRILLE D'ÉVALUATION.....	26

1. CONTEXTE

1.1 Contexte du pays / de la région / du secteur concerné(e)

La Mauritanie, trait d'union géographique et culturel entre l'Afrique noire et le Maghreb, se situe dans l'aire géographique du Sahel, au bord de l'océan Atlantique. D'une superficie de 1 millions de km², elle est en grande partie dominée par le Sahara et par une bande sahélienne qui occupent la plupart du territoire à l'exception du sud du pays où se trouve la vallée du fleuve Sénégal, frontière naturelle entre les 2 pays. La population, selon le dernier recensement de 2013, est estimée à 3,8 millions d'habitants¹, la plus grande partie se concentrant dans les villes de Nouakchott et Nouadhibou, ainsi que dans les zones rurales du Sud, notamment le long du fleuve Sénégal.

Le pays affiche un Produit Intérieur Brut au-delà de 4,3 milliards de dollars depuis 2011, et une moyenne de taux de croissance de 5,5% sur la période 2003-2014, avec un pic à plus de 18% en 2006², tiré par le prix des matières premières. A noter que les secteurs primaires ont connu une croissance plus lente que l'ensemble de l'économie, leur part du PIB passant de 36% en 2003 à 27% en 2015³.

Malgré ces taux élevés de croissance économique, la lutte contre la pauvreté et l'extrême pauvreté demeure insuffisante. Si cette croissance a permis de réduire le nombre d'individus vivant en dessous du seuil de pauvreté (passant de 46,7% en 2004 à 33% en 2014⁴), l'extrême pauvreté demeure à des niveaux très élevés, en particulier en zone rurale (25,1% en milieu rural, 7,5% en milieu urbain). Ceci est à mettre en relation avec la dégradation progressive du capital productif naturel, sous le double effet des changements climatiques et de la faiblesse du niveau d'équipements, de services de proximité et d'infrastructures socio-économiques. La réduction de la pauvreté implique que l'Etat parvienne à mobiliser de manière plus efficiente les ressources de la croissance au profit des secteurs de base.

Du point de vue de la sécurité alimentaire, les pays sahéliens -dont la Mauritanie fait partie- sont particulièrement vulnérables aux crises -structurelles- frappant régulièrement la région. Depuis les grandes sécheresses de 1973 et 1984, le Sahel a été le théâtre de crises alimentaires et nutritionnelles successives plus ou moins aiguës, notamment en 2005, 2010 et 2012. Plus récemment, les enquêtes récentes de mesure de l'insécurité alimentaire (octobre à décembre 2017) révèlent que 378 623 personnes se trouvent en phase 3 d'insécurité alimentaire sévère⁵. Les wilayas (régions administratives) du sud et de l'est du pays sont les plus touchées⁶. Les

¹ RGPH 2013. Selon la banque mondiale, la population en 2016 serait estimée à 4.3 millions d'habitants

² Banque Mondiale

³ Source : Banque Mondiale, Diagnostic Systématique Pays.

⁴ Source : Enquête Nationale sur les Conditions de Vie des ménages en Mauritanie (EPCVM). La cible des Objectifs du millénaire pour le Développement (OMD) fixe ce taux à 28,3% en 2015

⁵ Selon le cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC)

⁶ En situation projetée huit wilayas sont classées en phase 3 de crise : Hodh el Chargui, Hodh el Gharbi, Assaba, Brakna, Gorgol, Tagant, Adrar et Guidimakha.

enquêtes de mesure de l'insécurité alimentaire et Nutritionnelle (SMART⁷ et FSMS⁸) montrent chaque année des taux élevés, en particulier en période de soudure, et notamment dans ces zones du Sud et du Sud Est. Malgré les interventions menées par le gouvernement et l'ensemble des partenaires, les taux de malnutrition aigüe et chronique restent encore trop élevés par rapport aux normes de l'OMS, et dépassent fréquemment les seuils d'urgence. Ainsi se pose le constat d'une situation d'insécurité alimentaire et nutritionnelle chronique, avec des taux élevés chaque année malgré les interventions de projets et la continuité de l'assistance alimentaire. De ce fait, le milieu rural souffre d'un important exode vers les villes, dans l'espoir de sources de revenus complémentaires.

Dans un contexte d'intensification des crises climatiques, il est primordial de comprendre et lutter de manière durable contre les causes profondes de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle dans ces zones de grande pauvreté.

La Mauritanie est traditionnellement un pays d'élevage. Le cheptel y est estimé à 20 millions de têtes, et cette activité très ancrée dans l'identité Mauritanienne, avec des pratiques extensives particulièrement résilientes compte tenu des contraintes climatiques du pays. Cette activité inclusive envers les femmes est essentielle d'un point de vue de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et notamment période de soudure (en particulier chez les plus vulnérables), et participe ainsi de manière importante à la résilience des populations. Elle est en effet garante des apports nutritionnels des populations en protéines animales, et constitue par ailleurs une source de revenu et un moyen de subsistance pour 75% de la population⁹. L'élevage contribue par ailleurs à 12% du PIB¹⁰, le pays étant autosuffisant en viandes rouges et produisant l'une des viandes les moins chères au monde¹¹. Du point de vue de l'agriculture, les surfaces arables du pays sont limitées (estimées à 500 000 ha soit 0,5 % du territoire), et en grande partie situées au Sud du pays (zone agropastorale et vallée du fleuve). Ces zones, restent souvent enclavées, et sont fortement tributaires des aléas climatiques (de même que l'élevage, extensif). Le pays accuse à l'heure actuelle un déficit alimentaire structurel avec plus de 60% des besoins céréaliers couverts principalement par les importations commerciales et l'aide internationale.

On comprend donc l'importance d'un soutien au développement du secteur rural en vue i) de rendre cette croissance plus inclusive et ii) de garantir la sécurité alimentaire et nutritionnelle des plus vulnérables et améliorer leur résilience. En particulier dans un contexte de changement climatique, compte tenu des surfaces agricoles limitées du pays, de leur enclavement, de la raréfaction des ressources et de la pression accrue sur celles-ci.

⁷ SMART : *Standardized Monitoring and Assessment of Relief and Transitions*, enquêtes de mesure de la situation nutritionnelle des enfants âgés de 0 à 59 mois. Mené conjointement par le Ministère de la Santé et l'UNICEF

⁸ FSMS : *Food Security Monitoring System*, enquêtes de mesure de l'insécurité alimentaire. Mené par le Commissariat à la Sécurité Alimentaire (CSA) et le PAM

⁹ Déclaration ministérielle, 2018

¹⁰ Déclaration ministérielle, 2018

¹¹ Le pays exporte de grandes quantités d'animaux sous forme de bétail sur pied au Maroc (dromadaires) et en Afrique de l'Ouest (bovins et petits ruminants). En particulier au moment des fêtes religieuses (300.000 ovins exportés vers le Sénégal lors de la Tabaski).

Conscient du besoin de réformer le secteur et d'un besoin de lutter contre la pauvreté en zone rurale, le Ministère du Développement Rural a affirmé dès 2012 une volonté politique forte en sollicitant ses partenaires (en particulier UE) pour mener une Revue Institutionnelle du Secteur Agro-Pastoral (RISAP, 2014).

La programmation des interventions 11^{ème} FED (2014-2020) sur ce secteur, basée sur les conclusions et recommandations de la RISAP, a donc visé à changer d'approche par la construction d'une action structurante d'amélioration de la résilience du secteur rural pour l'élaboration du Programme Indicatif National sur le secteur de concentration "Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle et l'Agriculture Durable (SANAD)".

La SANAD a dans ce contexte été dotée d'une enveloppe de 78 millions d'euros (1^{er} secteur de concentration du PIN 11^{ème} FED), avec pour objectif général de "renforcer la résilience des populations vulnérables face à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle", ceci via 3 programmes structurants décrits plus bas (RIMRAP, RIMDIR, RIMFIL), et dont le premier est l'objet de la présente l'évaluation.

1.2 L'action à évaluer¹²

Le programme RIMRAP (Renforcement Institutionnel en Mauritanie vers la Résilience Agricole et Pastorale) est un programme d'appui institutionnel au secteur rural. Démarré en 2016 pour 5 ans, il répond aux axes de réformes formulées par la RISAP et est doté d'un budget total de 27 millions d'euros (25 M€ financement UE, 1 M€ cofinancement AECID, 1 M€ cofinancement GIZ). Il constitue le socle des interventions 11^{ème} FED à venir (décrites ci-dessous). Son objectif spécifique est "d'améliorer la gouvernance en termes d'accès équitable et de gestion durable des ressources dans un contexte de changement climatique".

Il sera suivi de 2 programmes complémentaires, qui bénéficieront des premiers jalons posés par le RIMRAP :

- Le RIMDIR, programme d'appui aux infrastructures productives et énergétiques, et dont l'objectif sera d'améliorer durablement et équitablement l'accès aux infrastructures et services de base pour les populations vulnérables (35 millions d'€). Démarrage prévu fin 2018.
- Le RIMFIL, programme de renforcement des filières agricoles et pastorales, visant à promouvoir le développement de filières durables au niveau familial et communautaire (18 millions d'€). Démarrage prévu mi 2019.

Concrètement, l'appui de la SANAD se matérialise :

- Par un appui institutionnel aux structures Etatiques en charge des politiques sectorielles : Les Ministères de l'Agriculture et de l'Élevage à travers leurs services centraux et déconcentrés

¹² Les projets et programmes à évaluer sont ci-après dénommés « actions »

- Par une structuration du secteur agro-pastoral par l'amélioration de l'accès aux services (infrastructures de base, désenclavement, conseil rural, vulgarisation...), l'appui à l'agropastoralisme, en tenant compte des potentiels importants de mise en valeur des terroirs, de la variabilité climatique.

La zone d'intervention visée par le secteur SANAD concerne 4 Wilayas du Sud Est Mauritanien (zone agropastorale où l'on observe les taux de malnutrition et d'insécurité alimentaire parmi les plus élevés du pays : Assaba, Guidimakha, Hodh el Gharbi, Hodh el Chargui), ainsi que le niveau central (Nouakchott) dans le cadre de l'appui aux ministères de l'agriculture et de l'élevage. Sont ciblés de manières prioritaires l'agriculture pluviale et l'élevage pastoral.

3 résultats généraux sont visés par le RIMRAP :

1. Renforcement organisationnel et institutionnel au niveau national : vise à renforcer les capacités institutionnelles et techniques des différents acteurs du secteur.
2. Gouvernance améliorée de la gestion des ressources pour les populations rurales des 4 Wilayas : vise le renforcement des capacités des délégations régionales du MA et du ME et des autres acteurs publics, privés, de la société civile et des ONG.
3. Amélioration des systèmes d'information pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle : vise à Renforcer la cohérence des systèmes d'information existants pour développer l'approche sectorielle engagée avec la récente RISAP et soutenue par le gouvernement Mauritanien, la DUE et les EMS

L'atteinte de ces résultats et objectifs est confiée à plusieurs acteurs qui sont présentés dans la partie suivante. Bien qu'ayant chacun leurs propres objectifs et résultats, ils contribuent tous à la réalisation des résultats et objectifs d'ensemble.

1.3 Parties prenantes de l'action

Le RIMRAP entre dans le cadre de l'approche programme telle que préconisée par la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Cette démarche a été préconisée dans le cadre d'un changement d'approche des interventions de l'aide au développement en Mauritanie. Le RIMRAP a dans ce contexte privilégié une démarche structurante d'ensemble plutôt qu'une addition de projets, chaque acteur contribuant, selon ses compétences et atouts, à l'atteinte d'un objectif plus vaste que son propre projet..

La mise en œuvre du programme fait ainsi intervenir différents partenaires menant chacun des volets spécifiques du programme, au niveau central et déconcentré :

- Le Ministère de l'Economie et des Finances, en sa qualité d'Ordonnateur National, est le maître d'ouvrage de l'action. La maîtrise d'ouvrage a toutefois été déléguée à 2 ministères : le Ministère de l'Agriculture et le Ministère de l'Elevage. A travers leurs directions respectives DSCSE et DPCSE, elles sont les points focaux du RIMRAP au sein de l'administration Mauritanienne.
- La coopération espagnole (convention de délégation AECID) via dans le cadre du renforcement institutionnel des 2 ministères (Planification/ Programmation/ Budgétisation/

Suivi-Evaluation/Ressources Humaines/ Systèmes d'information). L'AECID dispose pour cela d'un budget de 5M€ dont 4 financés par l'UE.

- La coopération allemande (convention de délégation GIZ), sur le volet d'appui à la recherche/formation agricole et pastorale (Stratégie et mise en œuvre). La GIZ dispose pour cela d'un budget de 5M€ dont 4 financés par l'UE. La GIZ ayant par ailleurs une certaine expérience en termes de gestion durable des ressources naturelles (via la mise en place des Associations de Gestion Locale Collective/AGLC).
- 4 consortia d'ONG (un par Wilaya/région administrative) via des contrats de subvention, menant les activités de renforcement des capacités des délégations régionales de l'agriculture et de l'élevage ainsi que des communes sur l'amélioration de la planification i)d'actions prioritaires de résilience (moyen terme) sur la base de diagnostics régionaux de résilience, et ii)d'actions d'urgence en réponse aux crises. L'idée est d'intégrer au sein des Plans de Développement Communaux (PDC) ces Actions Prioritaires de Résilience, ainsi que des Plans de Préparation et de Réponse aux Urgence (PPRU). Ces consortia ont été sélectionnés sur la base d'un appel à propositions (budget d'environ 3,2 millions d'euros par consortia). L'idée de travailler avec des consortia d'ONG nationales et internationales permet de positionner la société civile comme élément de démultiplication des politiques publiques par l'accompagnement des Services Techniques Déconcentrés. L'idée était de créer un maillage entre ceux qui sont les détenteurs des politiques publiques et ceux qui sont au plus proches.
- Une assistance Technique (IRAM) via un contrat de services de 3,5 millions d'€, assurant le rôle de coordination de l'ensemble des acteurs du RIMRAP, de l'assurance qualité, de la communication programme, et de l'appui institutionnel via la mise en œuvre d'une plateforme de dialogue sectorielle. Cette assistance technique joue le rôle de coordinateur habituellement porté par les Unités de Gestion de Projets (UGP) des programmes en gestion indirecte, menés habituellement par la CAON avec les Ministères. L'AT est en immersion au sein des ministères.

L'ensemble du programme est ainsi piloté directement par la délégation de l'Union Européenne, hormis la première composante du programme de renforcement des infrastructures et équipements des 2 ministères et de leurs délégations (1 M€ en gestion indirecte, CAON). Ce choix d'une gestion directe a été déterminé suite aux retards significatifs observés dans le cadre du 10^{ème} FED.

1.4 Autres informations disponibles

Les observations et recommandations issues de la RISAP (Revue Institutionnelles du Secteur Agricole et Pastoral, 2014) devront servir de support dans le cadre de cette évaluation. L'inscription du RIMRAP dans les recommandations de la RISAP sera une partie essentielle de celle-ci.

Les stratégies nationales, notamment sectorielles devront être considérées dans le cadre de cette évaluation, afin de déterminer la contribution de l'action de l'UE dans les politiques nationales dans la mesure où elles visent l'amélioration de la résilience des plus vulnérables face à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, étant l'objectif visé par l'UE sur ce secteur. Il s'agit

notamment de la Stratégie de Croissance Accélérée de de Prospérité Partagée 2016-2030 (SCAPP, validée en 2018), la Stratégie de Développement du Secteur Rural (SDSR, validée en 2012), le Plan National de Développement Agricole (PNDA, validé en 2015), et le Plan National de développement de l'Elevage (2017, en cours de validation). A noter que le PNDE est postérieur au RIMRAP est n'est pas encore officiellement validé par la partie nationale.

Un monitoring ROM est également planifié pour l'année 2018. Les recommandations issues du ROM seront à prendre en compte dans le cadre de cette évaluation.

2 DESCRIPTION DE L'ÉVALUATION COMMISSIONNÉE

Type d'évaluation	A mi-parcours
Couverture	Action dans son intégralité
Portée géographique	Nouakchott 4 régions/ wilayas : Assaba, Guidimakha, Hodh el Gharbi, Hodh el Chargui
Période à évaluer	Période entière de l'action depuis son démarrage (1 ^{er} avril 2016)

2.1 Objectif de l'évaluation

Une évaluation systématique et opportune de ses programmes et de ses activités est une priorité établie¹³ de la Commission Européenne¹⁴. L'évaluation se concentre sur l'analyse des réalisations, l'atteinte et la qualité des **résultats**¹⁵ de l'action définis dans le document d'action du programme, dans le contexte d'une politique de coopération en constante évolution, avec un accent de plus en plus marqué sur **les approches orientées sur les résultats**¹⁶. De ce point de vue, les évaluateurs devraient **trouver les preuves expliquant les raisons, les cas de figure et la manière dont ces résultats sont liés à l'intervention de l'UE** et essayer d'**identifier les facteurs générant ou entravant le progrès**.

Les évaluateurs doivent fournir une explication des **liens de cause à effet** existant entre les intrants et les activités, et les extrants, les résultats et les impacts. Le travail des évaluateurs doit encourager la responsabilisation, la prise de décisions, l'apprentissage et la gestion.

¹³ COM(2013) 686 final "Renforcer les fondements de la réglementation intelligente - Améliorer l'évaluation" - http://ec.europa.eu/smart-regulation/docs/com_2013_686_fr.pdf; Règlement financier UE (art 27); Règlement (UE) No 1905/2006; Règlement (UE) No 1889/2006; Règlement (UE) No 1638/2006; Règlement (UE) No 1717/2006; Règlement (CE) No 215/2008 du Conseil

¹⁴ SEC (2007)213 "Répondre aux besoins stratégiques : renforcer l'usage de l'évaluation", http://ec.europa.eu/smart-regulation/evaluation/docs/eval_comm_sec_2007_213_fr.pdf; SWD (2015)111 "Lignes directrices pour une meilleure réglementation", http://ec.europa.eu/smart-regulation/guidelines/docs/swd_br_guidelines_en.pdf

¹⁵ Cela fait référence à l'intégralité de la chaîne des résultats, couvrant les extrants, les résultats et l'impact de l'action. Cf. Règlement (UE) N° 236/2014 "énonçant des règles et des modalités communes pour la mise en œuvre des instruments de l'Union pour le financement de l'action extérieure" - <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0236&from=FR>.

¹⁶ COM (2011) 637 final " Accroître l'impact de la politique de développement de l'UE : un programme pour le changement " - http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/acp/dv/communication_/communication_fr.pdf.

Cette évaluation est principalement vouée à fournir aux services compétents de l'Union Européenne, et aux parties prenantes intéressées :

- une analyse globale et indépendante de la performance du RIMRAP, en prêtant une attention particulière à ses résultats intermédiaires, en comparaison avec les objectifs fixés ;
- des leçons et des recommandations, de manière à améliorer, le cas échéant, les actions présentes et futures.

En particulier, cette évaluation servira à comprendre la performance de l'action et les facteurs déterminants qui la sous-tendent, de manière à modifier ses modalités de conception ou de mise en œuvre.

Les principaux utilisateurs de cette évaluation seront : les services compétents de l'UE (Section Coopération, Equipe Croissance Inclusive et Durable, DEVCO E2 et C1), le Ministère de l'Economie et des Finances/CAON, le Ministère de l'Agriculture, le Ministère de l'Elevage, les délégations régionales des ministères de l'Agriculture et de l'Elevage, l'Assistance Technique RIMRAP (IRAM), l'AECID, la GIZ et les ONG impliqués dans la mise en œuvre et/ou la direction de l'action à évaluer.

2.2 Services requis

2.2.1 Portée de l'évaluation

L'évaluation analysera l'action en suivant les cinq critères d'évaluation du CAD (pertinence, efficacité, efficience, durabilité, impact). L'accent sera porté sur les perspectives et les signes éventuels de difficulté d'atteinte des résultats. De plus, l'évaluation suivra deux critères d'évaluation spécifiques de l'UE :

- la valeur ajoutée de l'UE (dans la mesure où l'action apporte des bienfaits supplémentaires à ceux qui auraient découlé de la seule intervention des États membres) ;
- la cohérence de l'action elle-même avec i) la stratégie de l'UE et des états membres dans le secteur SANAD et plus généralement en Mauritanie , et ii) d'autres partenaires au développement (en particulier la Banque Mondiale et le FIDA , très actifs dans le secteur)

L'équipe d'évaluation devrait en outre vérifier si les questions transversales telles que l'égalité des genres, les aspects liés à l'environnement et au changement climat, les problématiques liées aux minorités, ont été prises en compte lors de l'identification/la formulation des documents et à quel degré celles-ci se sont retrouvées dans la mise en œuvre et la supervision de l'action.

Les questions à traiter telles que précisées ci-dessous sont indicatives. Après des consultations initiales et l'analyse de documents, l'équipe d'évaluation proposera dans le rapport de démarrage une liste complète et exhaustive des questions d'évaluation, en indiquant des critères et des indicateurs de jugement spécifiques, ainsi que les sources pertinentes des données recueillies et les outils utilisés.

Une fois validées à l'issue de l'approbation du rapport de démarrage, les questions d'évaluations (QE) acquièrent une valeur contractuelle à caractère contraignant.

2.2.2 Questions à traiter

Les questions d'évaluation seront identifiées, en premier lieu, par l'équipe d'évaluation pendant la phase initiale. Les questions doivent inclure les champs d'analyse suivants :

A) Evaluation de la structure du programme et la cohérence d'ensemble

Le RIMRAP est mis en œuvre via 14 contrats :

- 1 contrat de services (AT IRAM) pour la coordination d'ensemble (gestion directe)
- 4 subventions (4 consortia d'ONG), sur la base d'un appel à propositions (gestion directe)
- 2 conventions de délégation PAGODA (gestion indirecte AECID/GIZ)
- 7 pour la réhabilitation des infrastructures des ministères et leur équipements (en gestion indirecte par la CAON)

L'ensemble des partenaires de mise en œuvre du RIMRAP poursuivent des objectifs et des résultats qui doivent contribuer à l'atteinte des objectifs du programme dans son ensemble.

- ⇒ *L'équipe d'évaluation à mi-parcours est chargée d'évaluer de manière objective depuis le début du programme le niveau de mise en œuvre général du RIMRAP, et la possibilité d'atteindre les résultats attendus et les objectifs planifiés en fin de programme compte tenu du temps restant.*

En effet, la modalité de mise en œuvre du RIMRAP (multi-acteurs, gestion directe, coordination d'un ensemble de partenaires par un bureau d'étude gérant également le suivi évaluation et la communication du programme dans son ensemble) est innovante dans son approche. Il ne s'agit pas d'une addition de projets, mais bien d'un programme structurant où l'articulation et la collaboration entre partenaires est essentielle à la réussite du programme, de même que la capacité de chacun à situer son action au sein d'un objectif plus vaste.

- ⇒ *Ainsi, le premier volet de cette évaluation concernera la manière dont le programme a été construit et structuré, et déterminer si les résultats et objectifs propres à chaque entité sont en mesure de permettre l'atteinte mécanique des résultats et objectifs du RIMRAP.*

La mise en œuvre du programme dans les Wilaya (régions administratives) a été confiée à 4 consortia d'ONG (1 consortium par Wilaya) à la suite d'un appel à propositions ouvert du point de vue méthodologique. Initialement chaque consortium dispose d'une logique d'intervention propre (cadre logique, indicateurs) répondant aux lignes directrices de l'appel à propositions, et la diversité des ONG à l'œuvre implique nécessairement des spécificités notamment en termes d'expertise thématique et d'approche (urgence / développement, approche géographique administrative ou territoriale). Une des premières actions du programme (finalisée) a été l'harmonisation des logiques d'interventions et des méthodologies entre les 4 consortia afin de structurer les actions selon une démarche commune (notamment sur les actions prioritaires de résilience et de la gestion des urgences), et pour permettre un suivi-évaluation global des interventions. Les cadres logiques de l'AECID et la GIZ sont également en cours de finalisation pour s'inscrire dans cette démarche globale de suivi-évaluation.

- ⇒ *L'évaluation permettra de définir si ce travail d'harmonisation a permis d'aboutir à un cadre de suivi-évaluation d'ensemble permettant effectivement la mesure d'impact du programme, et à une vraie méthodologie d'intervention commune et cohérente entre consortia d'ONG.*

L'un des principaux défis auquel doit faire face ce programme réside dans la coordination, la synergie et la synchronisation des actions menées par des acteurs nombreux et variés coordonnés par une assistance technique externe également en charge du suivi-évaluation, de la communication et de l'assurance qualité. Or chacun de ces acteurs n'a de lien contractuel qu'avec l'Union Européenne. Dans ce contexte, la synchronisation dans le temps d'actions qui devraient être menées conjointement entre partenaires est donc cruciale et devra être évaluée, ainsi que l'inscription de chacun dans une dynamique SANAD plus globale, allant au-delà des contrats individuels voire du programme (synergies et partage d'information entre acteurs, préparation des autres interventions sectorielles de l'UE).

- ⇒ *L'évaluation devra ainsi objectiver la pertinence des choix effectués en termes de structuration du programme par rapport à une dynamique d'ensemble, ainsi que la dynamique elle-même. L'analyse de ces aspects sera faite aussi bien au niveau de la logique de l'intervention que sur la pertinence des types de contrats choisis (Services, convention de délégation, Subventions) ainsi que les modalités de contractualisation (appels à proposition, appels d'offres, délégation directe de fonds PAGODA...). Il sera intéressant de déterminer la pertinence de ces modes de contractualisation choisis.*

En termes de lien entre synchronisation des actions entre partenaires et de niveau de mise en œuvre général : si les consortia d'ONG et l'AT RIMRAP se sont opérationnalisés relativement rapidement après la signature des contrats (avril 2016), les équipes AECID et GIZ ont été mises en place plus tardivement (décembre 2017 et janvier 2018 respectivement). L'équipe d'évaluation devra évaluer si ces retards pourraient ou non impacter la cohérence globale du programme et en particulier les synergies d'activités prévues initialement avec les autres partenaires (ONG, AT), en termes de renforcement des capacités des ministères au niveau central et déconcentré (système d'information, mise en place de la chaîne PPBS¹⁷...), mais aussi aux dispositifs d'appui à la recherche et la formation.

- ⇒ *Etant donné les complémentarités initialement envisagées entre contractants via l'approche programme choisie, l'équipe objectivera les responsabilités de chacun dans le cas où l'atteinte des résultats attendus par un partenaire semblait compromise. Le cas échéant, des propositions de réajustements seront proposées.*
- ⇒ *Enfin, cette évaluation permettra à l'équipe d'évaluation d'identifier les contributions du programme aux recommandations données par la RISAP, ainsi qu'aux orientations des stratégies nationales (SCAPP, mais aussi SDSR, PNDA et PNDE) dans la mesure où elles ciblent spécifiquement les objectifs spécifiés par la SANAD et les recommandations de la RISAP.*

B) Evaluation des contrats de chaque entité

Par ailleurs, outre le programme d'ensemble les évaluateurs devront analyser les 7 projets du RIMRAP de manière spécifique et déterminer la performance de chaque action, ses facteurs

¹⁷ Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi-Evaluation

déterminants, et ceux qui ont freiné l'obtention des résultats, de manière à modifier ses modalités de conception ou de mise en œuvre.

Un accent particulier sera mis sur les possibles retards par rapport aux chronogrammes d'activités prévus par les partenaires, d'en déterminer l'origine et leur éventuel impact par rapport aux effets escomptés du programme compte tenu de la durée du projet.

De manière spécifique concernant les consortia d'ONG : à l'heure actuelle, les 4 consortia ont réalisé des diagnostics régionaux qui ont pour vocation de servir de base de travail dans le renforcement de capacités des communes, et des délégations régionales de l'agriculture et de l'élevage vers la planification d'actions prioritaires de résilience. Ces diagnostics serviront également à la définition de la baseline du programme, et de socle pour la suite de la programmation du secteur SANAD du PIN. Il existe une grande diversité parmi les ONG à l'œuvre dans les régions en termes d'expertise thématique, de spécialité entre urgence et développement, de répartition du travail et de compréhension du programme. Un travail d'harmonisation, mené par l'assistance technique RIMRAP, a été effectué dès le démarrage du programme sur les méthodologies, les indicateurs et le cadre logique et la communication. Cette mission permettra d'évaluer si l'approche méthodologique commune souhaitée est effectivement en place.

A noter que si les enveloppes des consortia d'ONG disposent de "Fonds d'Actions Prioritaires Résilience" et de "Fonds d'Urgence", il ne s'agit pas d'un programme de "réalisations", mais de renforcement de capacités pour la planification, programmation, budgétisation et suivi d'actions de résilience (chaîne PPBS). Ainsi, le principal but visé par le RIMRAP dans les régions reste surtout dans l'appui à la planification de ces actions, pas nécessairement les actions en elles-mêmes. Lors des 2 premières années du programme les équipes se sont ainsi consacrées comme prévu à l'élaboration de diagnostics régionaux de résilience, avec l'appui des délégations de l'agriculture et de l'élevage. La mise en œuvre d'actions prioritaires concrètes découlera des constats de ces diagnostics. Il y a donc de fait pour le moment un nombre encore limité de réalisations directement observables sur le terrain.

⇒ *Dans ce contexte, une des tâches de l'équipe d'évaluateurs sera de déterminer la compréhension du RIMRAP par les différents acteurs sur le terrain (ONG, services déconcentrés, communes), ainsi que l'implication par les ONG des communes, des délégations de l'agriculture et de l'élevage, et définir des mesures compensatoires si nécessaire.*

C) Autres

Les aspects d'appropriation et de pérennisation constitueront un élément important de cette évaluation. Selon la convention de financement du RIMRAP, la contribution du gouvernement Mauritanienne au programme se matérialise par la mobilisation et la prise en charge d'agents au sein du Ministère de l'Agriculture et du Ministère de l'Elevage, ainsi que dans leurs délégations régionales respectives : " Le gouvernement Mauritanien contribuera au projet par l'affectation et la prise en charge d'au moins 10 cadres nationaux affectés aux niveaux central et régional ".

Cette ligne budgétaire n'a à ce jour pas été mobilisée, se pose donc la question de la pérennisation de l'appui mis en œuvre, que cette évaluation permettra d'objectiver.

2.3 Phases de l'évaluation et livrables requis

Le processus d'évaluation sera mené en trois phases : une phase de démarrage et documentaire, une phase de terrain et enfin une phase de synthèse. Les livrables, sous la forme de rapports et de présentations Powerpoint doivent être rendus à la fin des étapes correspondantes, comme précisé dans le tableau ci-dessous.

Le soumissionnaire sélectionné devra soumettre les livrables en les téléchargeant dans le module EVAL, un outil pour la gestion des processus d'évaluation de la Commission européenne ; le consultant sélectionné aura accès aux instructions d'utilisation afin de pouvoir utiliser le module en ligne.

2.3.1 Tableau synoptique

Le tableau qui suit présente un aperçu des activités clés à mener pendant chaque phase (pas nécessairement par ordre chronologique) et une liste des livrables que l'équipe devra produire, y compris les réunions avec le pouvoir adjudicateur et le groupe de référence. Le contenu principal de chaque livrable est décrit au chapitre 5.

Phases de l'évaluation	Activités clés	Livrables et réunions
<u>Phase de démarrage et documentaire</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte initiale de documents/données et définition de la méthode d'analyse • Analyse approfondie du contexte et des documents (en particulier questions d'évaluation) • Identification des informations manquantes et des hypothèses à vérifier dans la phase documentaire • Interviews initiales si nécessaires • Reconstitution de la logique d'intervention y compris les objectifs, les caractéristiques principales et les bénéficiaires visés, et description de la théorie du changement • Conception de la méthodologie de la phase de terrain 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Réunion de démarrage</i> par vidéoconférence avec le groupe de référence • <i>Réunion de démarrage</i> par vidéoconférence avec la DUE • Rapport de démarrage et documentaire • Planning de la phase de terrain • Méthodologie de la phase de terrain • Powerpoint de démarrage • <i>Réunion par vidéoconférence avec le groupe de référence</i>
<u>Phase de terrain</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Premières réunions au niveau national avec la DUE, la CAON, les directions des Ministères de l'Agriculture et de l'Elevage (DSCSE, DPCSE), les Assistants Techniques, les chefs de mission et/ou coordinateurs de projet de l'AECID, GIZ et des consortia d'ONG. • Collecte des informations principales en utilisant interviews, groupes de discussion, etc... • Collecte de données et analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Réunion</i> avec le groupe de référence • Note intermédiaire • Diaporama • Atelier avec les parties prenantes à Nouakchott • <i>Débriefing avec le groupe de référence et la DUE</i>

Phases de l'évaluation	Activités clés	Livrables et réunions
<u>Phase de synthèse</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse finale des résultats (en particulier des questions d'évaluation) • Formulation de l'évaluation globale, des conclusions et des recommandations • Organisation du séminaire sur la présentation finale 	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de rapport final • Résumé exécutif • <i>Réunion intermédiaire avec le groupe de référence</i> • Rapport final • Diaporama • Atelier avec les parties prenantes à Nouakchott • <i>Réunion finale avec le groupe de référence</i>

2.3.2 Phase de démarrage et documentaire

Le but de cette phase est de structurer l'évaluation et d'en préciser les questions principales. Elle vise également à effectuer l'analyse de l'ensemble des documents nécessaires pour mener à bien la mission.

La phase de démarrage commencera par une étude initiale du contexte, que les évaluateurs mèneront depuis leur domicile, pour continuer avec une session d'ouverture à Nouakchott par vidéoconférence entre les services de l'UE compétents (section Croissance Inclusive et Durable) et les évaluateurs. Le but de la réunion est d'aboutir à une compréhension claire et partagée de la portée de l'évaluation, de ses limites et de sa faisabilité.

Dans la phase de démarrage, les documents pertinents seront examinés (voir annexe II).

En plus d'une première analyse documentaire du cadre politique, institutionnel et/ou technique et de la coopération du soutien que l'UE a apporté à la Mauritanie, l'équipe d'évaluation, en collaboration avec le Chargé de Programmes reconstituera la logique d'intervention de l'action à évaluer.

Des échanges avec le gestionnaire du programme, les services de l'UE compétents à Bruxelles et en Mauritanie et les principaux partenaires au RIMRAP peuvent être réalisés pendant cette phase afin de soutenir l'analyse des sources secondaires.

L'analyse des documents pertinents doit être systématique et refléter la méthodologie conçue et approuvée pendant la phase de démarrage. Les analyses doivent inclure un résumé concis de la littérature existant en lien avec l'action, notamment des études d'évaluations et des recherches réalisées par la société civile, par un gouvernement ou par d'autres bailleurs (en particulier les États membres de l'UE) et/ou par le secteur privé. Cela sert à assurer une approche plus efficace, capable d'identifier les informations manquantes et d'assurer la complémentarité avec les évaluations qui ont déjà été réalisées.

Les activités à effectuer pendant cette phase doivent permettre de donner des réponses préliminaires à chaque question d'évaluation, en communiquant les informations déjà rassemblées et leurs limitations. Ces activités devraient aussi mettre en évidence les questions qui restent à traiter et les hypothèses préliminaires à tester.

En se basant sur la logique d'intervention reconstituée, les évaluateurs finaliseront l'évaluation de la méthodologie, les questions d'évaluation, la définition des critères et des indicateurs de jugement, la

sélection des outils et des sources pour la collecte des données, ainsi que la planification des étapes suivantes. L'équipe d'évaluation devra en particulier choisir les outils à utiliser pendant la phase de terrain, y compris dresser une liste des personnes à interviewer, définir les dates et les itinéraires des visites, et répartir les tâches aux membres de l'équipe.

Les restrictions rencontrées ou qui seront rencontrées lors de l'exercice d'évaluation seront discutées et des mesures d'atténuation seront définies. Enfin, dans cette phase, le plan et le procédé d'évaluation seront présentés et approuvés ; ce plan doit être cohérent à celui qui est proposé dans les présents TdR. Toute modification doit être justifiée et approuvée par le chef de projet.

Sur la base des informations récoltées, l'équipe d'évaluation doit préparer un **rapport de démarrage** ; son contenu est décrit au chapitre 5.

Une présentation pour le groupe de référence présentant le rapport de démarrage ainsi que la méthodologie et le planning de la phase de terrain, élaborés par l'équipe d'évaluation, aura lieu à Nouakchott ou vidéoconférence. Les experts dont la présence est requise devront obligatoirement être présents pendant une journée.

2.3.3 Phase de terrain

La phase de terrain commence après l'approbation de la note de démarrage par le chef de projet.

Le but de la phase de terrain est de valider / changer les réponses préliminaires formulées pendant la phase documentaire et d'apporter de plus amples informations grâce à la recherche primaire.

Si un écart considérable par rapport au plan ou au programme approuvé semble constituer un risque pour la qualité de l'évaluation, ceci devra être discuté immédiatement avec le chef de projet.

Pendant les premiers jours de la phase de terrain, l'équipe d'évaluation doit organiser une réunion avec le gestionnaire du programme de la délégation de l'Union Européenne, les Ministères de tutelle, et d'autres autorités et d'autres parties prenantes concernées.

Cette phase inclura la mobilisation d'un expert pendant 15 jours dans les régions (Wilayas) d'intervention du RIMRAP où travaillent les consortia d'ONG, ainsi qu'à Kaédi où se trouvent les centres de recherche et formation avec lesquels travaille la GIZ.

Pendant la phase de terrain, l'équipe d'évaluation doit assurer un contact, une consultation et une collaboration adéquats avec les différentes parties prenantes (DUE, Ministères, CAON, AECID, GIZ, ONG...), ainsi qu'un contact et une consultation adéquats avec le gouvernement en question, les autorités locales et services déconcentrés de l'état (en particulier Agriculture, Elevage), les autorités et les agences concernées. Les Services régionaux de l'Environnement seront également impliqués. Tout au long de sa mission, l'équipe d'évaluation doit utiliser les sources d'information les plus fiables et appropriées, ne pas divulguer les informations confidentielles reçues et respecter les croyances et les coutumes de l'environnement social et culturel local.

Des consultations doivent être effectuées avec d'autres projets et programmes du secteur (PRAPS, PRODEFI, PARIIS...).

Des consultations directes avec les populations bénéficiaires seront effectuées, sous forme de focus groups, entretiens semi directs...

Au terme de la phase de terrain, l'équipe d'évaluation doit résumer son travail, analyser la fiabilité et l'étendue des données récoltées, et présenter ses conclusions préliminaires lors d'une réunion avec le gestionnaire du programme, la délégation de l'UE, le groupe de référence.

Au terme de la phase de terrain, une note intermédiaire et un diaporama (Powerpoint) seront préparés et présentés au groupe de référence.

Un atelier sera ensuite organisé avec l'ensemble des parties prenantes à Nouakchott.

2.3.4 Phase de synthèse

Cette phase est dédiée à la préparation du rapport final et à l'analyse des données récoltées pendant la phase documentaire et la phase de terrain, afin de finaliser les réponses aux questions d'évaluation et de préparer l'évaluation globale, les conclusions et les recommandations.

L'équipe d'évaluation présentera ses résultats, ses conclusions et ses recommandations dans un seul rapport (plus annexes), comme prévu par la structure convenue (voir annexe III) ; un résumé analytique séparé sera également élaboré.

L'équipe d'évaluation s'assurera que :

- Son évaluation est objective et équilibrée, que les affirmations sont détaillées et fondées sur des preuves et que les recommandations sont réalistes.
- Pendant la rédaction du rapport, que toute évolution déjà en cours dans la direction souhaitée soit clairement identifiée.

Un expert de l'évaluation rendra et présentera le **projet de rapport final** au groupe de référence à Nouakchott et dans le cadre d'un atelier, afin de discuter de ses résultats, de ses conclusions et de ses recommandations.

Les membres de l'équipe dont la présence est requise devront obligatoirement être présents pendant une journée.

Le chef de projet rassemble les commentaires faits par les membres du groupe de référence et les envoie à l'équipe d'évaluation pour révision, avec une première version de la grille d'évaluation de la qualité du projet de rapport final. Le contenu de cette grille d'évaluation sera discuté avec l'équipe d'évaluation pour déterminer si des améliorations sont nécessaires.

À ce stade, l'équipe d'évaluation finalisera le **rapport final** et préparera le **résumé analytique**, en répondant aux commentaires reçus. Les problèmes éventuels de qualité, les erreurs factuelles et les problèmes méthodologiques seront corrigés ; les commentaires relatifs à des jugements divergents peuvent quant à eux être acceptés ou rejetés. Dans ce dernier cas, l'équipe d'évaluation devra en expliquer les raisons à l'écrit.

2.4 Gestion et pilotage de l'évaluation

2.4.1 Au niveau de l'UE

L'évaluation est gérée par le chargé de programmes développement rural / sécurité alimentaire et/ou un membre de l'équipe CID avec l'aide d'un groupe de référence composé :

- De membres des services de l'UE :

- Team Leader Croissance Inclusive et Durable à la DUE de Nouakchott
- Programme Manager DEVCO/C1 - Food security, rural development, nutrition
- Du Directeur des Stratégies, de la Coopération et du Suivi-Evaluation au Ministère de l'Agriculture
- Du Directeur des Politiques, de la Coopération et du Suivi-Evaluation au Ministère de l'Elevage
- D'un membre de la cellule d'appui à l'Ordonnateur du FED (CAON - Ministère de l'Economie et des Finances)

Les fonctions principales des membres du groupe de référence sont :

- De faciliter les contacts entre l'équipe d'évaluation, les services de l'UE et les parties prenantes externes.
- De s'assurer que l'équipe d'évaluation a accès à toutes les sources d'information et de documentation liées à l'action à évaluer et les consulte.
- De définir et de rédiger les questions d'évaluation.
- De discuter et de commenter les rapports produits par l'équipe d'évaluation. Les commentaires de chaque membre du groupe de référence sont rassemblés par le chef de projet, puis transmis à l'équipe d'évaluation.
- D'assister le processus de rétroaction (feedback) à partir des résultats, des conclusions, des recommandations et des leçons tirées de l'évaluation.
- D'assurer un bon suivi du plan d'action une fois l'évaluation terminée.

2.4.2 Au niveau du prestataire

Le prestataire doit surveiller la qualité du procédé, la conception de l'évaluation, les intrants et les livrables de l'évaluation. En particulier, il doit :

- Soutenir le chef d'équipe dans son rôle, principalement en ce qui concerne la gestion. À cet égard, le prestataire doit s'assurer qu'à chaque phase de l'évaluation, des tâches et des livrables spécifiques soient confiés à chaque membre de l'équipe.
- Fournir du soutien et un contrôle qualité du travail de l'équipe d'évaluation tout au long de sa mission.

2.5 Langue du contrat

La langue du contrat sera : le français

3 EXPÉRIENCE REQUISE, ORGANISATION ET MÉTHODOLOGIE

3.1 Nombre d'experts requis par catégorie et nombre de jours de travail par expert ou par catégorie

Deux (2) experts de catégorie II sont requis pour un maximum de 55 jours de travail au total. Le chef d'équipe sera l'expert ayant le plus d'expérience d'évaluation la plus importante parmi les membres proposés.

3.2 Expertise requise

Pour ce contrat, les exigences minimales pour l'équipe d'experts sont les suivantes :

Exigences minimales pour l'équipe d'experts :

- Agroéconomiste spécialiste des politiques de développement agricoles et pastoraux

- Au moins un membre de l'équipe : 4 ans d'expérience dans l'appui institutionnel dans le secteur agricole ou pastoral
- Au moins un membre de l'équipe : 2 ans d'expérience requise au Sahel
- Spécialiste en développement local/territorial
- Spécialiste de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle souhaité
- Au moins un membre de l'équipe : Expertise en suivi-évaluation et coordination de programmes : 4 ans d'expérience
- Expérience démontrée en évaluation de programmes d'appui sectoriel
- Pour les 2 experts : bonne connaissance des procédures européennes

Compétences linguistiques au sein de l'équipe :

- Français
- Eventuellement : Arabe (Hassanya préférable), Pulaar, Soninké

3.3 Présence de l'équipe de gestion pour le briefing et/ou le débriefing

La présence de tous les membres de l'équipe de gestion est requise pour le briefing, au moins par vidéoconférence. Pour le débriefing, la présence d'au moins un des membres est requise.

3.4 Organisation et méthodologie spécifique (offre technique)

Le programme étant mis en œuvre conjointement par un grand nombre d'acteurs, les phases de démarrage et documentaire devront s'appuyer sur des interviews avec l'ensemble des parties prenantes du programme. Des entretiens avec les consortia incluront aussi bien les coordinateurs que les co-bénéficiaires des subventions.

La phase de terrain se fera principalement à Nouakhott, mais seront à prévoir des déplacements dans les 4 régions du programme (Guidimakha, Assaba, Hodh el Gharbi, Hodh el Chargui). Des rencontres avec les autorités déconcentrées seront à prévoir (Walis, Hakems, Services Techniques Déconcentrés des Ministères de l'Agriculture et de l'Elevage).

Dans leur Organisation et Méthodologie les soumissionnaires présenteront leur compréhension des TdR, ainsi qu'une description détaillée et une explication de la méthodologie qu'ils proposent d'utiliser pour mener à bien leur mission.

4 LIEU ET DURÉE

4.1 Période de démarrage

Début provisoire de la mission : septembre 2018

Début provisoire de la phase de terrain : octobre 2018

4.2 Durée prévue

Durée maximale de la mission : 55 jours calendaires (y compris le temps pour mettre au point le rapport final).

On considère que les consultants travailleront cinq jours par semaine, avec possibilité de travailler les samedis et dimanche et jours fériés lors de la phase de terrain hors de Nouakchott.

4.3 Planification¹⁸

Dans le cadre de l'offre technique, le contractant-cadre doit remplir le tableau du plan de travail (emploi du temps) qui se trouve dans l'annexe IV qui devra être finalisé dans le rapport de démarrage. Les « dates indicatives » ne doivent pas être formulées comme des dates fixes, mais comme des jours (ou des semaines, ou des mois) à partir du début de la mission.

Il faudra prêter une attention particulière à la nécessité d'une planification prospective suffisante afin d'assurer une participation active, ainsi que la consultation des représentants du gouvernement et des parties prenantes nationales.

4.4 Lieu(x) de la mission

La mission se déroulera en Mauritanie, Nouakchott, avec des visites de terrain dans le Guidimakha, l'Assaba, le Hodh el Gharbi et le Hodh el Chargui

5 LE RAPPORT

5.1 Contenu, durée et remise

Le rapport doit répondre à des standards de qualité. Le texte du rapport doit être illustré, le cas échéant, par des cartes, des graphiques et des tableaux ; une carte de la zone (ou des zones) de l'action est requise (elle doit être jointe en annexe).

L'équipe d'évaluation rendra les rapports suivants :

	Nombre de pages (sans compter les annexes)	Contenu principal	Date de la présentation
Rapport de démarrage et documentaire	10 pages	<ul style="list-style-type: none">• Logique d'intervention• Méthodologie de l'évaluation• Questions d'évaluation, critères de jugement et indicateurs• Matrice de l'évaluation• Analyse et méthode de collecte des données• Plan de travail• Liste des parties prenantes• Stratégie de consultation• Approche des visites de terrain• Analyse des risques et des mesures d'atténuation	Fin de la phase de démarrage

¹⁸ Y compris le délai de notification pour l'affectation du personnel, comme prévu par l'article 16.4 a)

	Nombre de pages (sans compter les annexes)	Contenu principal	Date de la présentation
		<ul style="list-style-type: none"> • Réponses préliminaires aux questions d'évaluation, en faisant référence aux limites des informations à disposition • Questions encore à traiter et hypothèses à vérifier • Programme des phases suivantes 	
Rapport intermédiaire	25 pages	<ul style="list-style-type: none"> • Activités réalisées pendant la phase de terrain • Difficultés rencontrées pendant cette phase et mesures d'atténuation adoptées • Principales conclusions préliminaires 	Fin de la phase de terrain
Projet de rapport final	35 pages	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Cf. structure détaillée dans l'annexe III</u> 	Fin de la phase de synthèse
Résumé analytique	3 pages	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Cf. structure détaillée dans l'annexe III</u> 	2 semaines après avoir reçu les commentaires sur le projet de rapport final.
Rapport final	40 pages	<ul style="list-style-type: none"> • Même structure que pour le projet de rapport final, en intégrant tout commentaire reçu de la part des parties concernées sur le projet de rapport qui a été accepté 	2 semaines après avoir reçu les commentaires sur le projet de rapport final.

5.2 Commentaires

Pour chaque rapport, le chef de projet devra rendre ses commentaires dans les 20 jours calendaires qui suivent. Le rapport révisé, tenant compte des commentaires reçus par le groupe de référence, doit être rendu au plus tard 10 jours calendaires après la date de réception des commentaires. L'équipe d'évaluation doit fournir un document séparé expliquant comment et à quel endroit les commentaires ont été intégrés, ou les raisons pour lesquelles certains commentaires n'ont pas été intégrés.

5.3 Langue

Tous les rapports doivent être rendus en français.

5.4 Nombre d'exemplaires

La version finale du rapport final sera rendue en 6 exemplaires imprimés et en version numérique (pdf)

5.5 Format des rapports

Tous les rapports doivent être rédigés en utilisant la police Arial ou Times New Roman, avec une taille minimale respectivement de 11 et 12, et un interligne simple, et utiliser la charte graphique élaborée dans le cadre du RIMRAP.

6 FRAIS ACCESSOIRES

- Autres dépenses accessoires identifiées de manière restrictive, avec détails
- Détails au sujet de l'accord sur l'exonération de taxe et les formalités administrative pour que le Contractant-cadre puisse obtenir telle exonération.
- la nécessité d'accompagner la facture finale avec le rapport de vérification des dépenses et si tel est le cas, le montant pour la provision de la vérification des dépenses.

7 SUPERVISION ET ÉVALUATION

La qualité du rapport final sera évaluée par le chef de projet, à l'aide de la grille d'évaluation fournie dans l'annexe V.

Son remplissage soutiendra/informera l'Evaluation de la Performance telle que requise dans CRIS, plus particulièrement concernant le troisième critère de 'Qualité du service' (notamment lorsque la note est de 2 ou 3, une synthèse des commentaires de la GAQ peut être collée dans la zone 'Commentaires' de l'Evaluation de la Performance).

ANNEXES

Annexe I : Critères d'évaluation technique

CRITERES D'EVALUATION TECHNIQUE

Demande de services numéro :

Contrat Cadre SIEA 2018 - LOT 1

EuropeAid/138778/DH/SER/Multi

1. Critères d'évaluation technique contenus dans l'offre

Le pouvoir adjudicateur sélectionne l'offre qui présente le meilleur rapport qualité-prix, utilisant une pondération entre la qualité technique et le prix des offres selon une clé de répartition 80/20. La qualité technique est évaluée sur la base de la grille suivante :

Critères	Maximum
Score total pour l'organisation et la méthodologie	50
<ul style="list-style-type: none">• Compréhension des TdR et des buts des services à fournir	15
<ul style="list-style-type: none">• Approche méthodologique globale, approche du contrôle qualité, adéquation des outils utilisés et estimation des difficultés et des enjeux rencontrés	25
<ul style="list-style-type: none">• Organisation des tâches et du temps	10
Score total pour l'équipe d'experts	50
SCORE GLOBAL TOTAL	100

2. Seuil technique

Toute offre en dessous du seuil technique de 80 sur 100 points sera automatiquement rejetée.

3. Entretiens réalisés pendant l'évaluation des offres

Pendant la phase d'évaluation des offres reçues, le pouvoir adjudicateur se réserve le droit de réaliser des entretiens téléphoniques avec un ou plusieurs membres de l'équipe d'évaluation proposée.

Les entretiens téléphoniques seront réalisés pendant la période allant du [15/08/2018] à [01/09/2018].

Annexe II : Informations à fournir à l'équipe d'évaluation

- Textes juridiques et engagements politiques se rapportant à l'action à évaluer
- Document de stratégie nationale mauritaniens et programmes indicatifs (et équivalents) pour les périodes concernées
- Politiques nationales ou sectorielles pertinentes et plans d'autres partenaires nationaux et locaux et d'autres donateurs
- Études d'identification de l'action
- Études de faisabilité et de formulation de l'action
- Accord de financement de l'action et addenda
- Rapports trimestriels et annuels d'avancement de l'action et rapports techniques
- Rapports de monitoring orienté vers les résultats de la Commission européenne (ROM) et d'autres rapports externes ou internes de monitoring de l'action
- Rapport d'évaluation à mi-parcours de l'action et autres évaluations, audits et rapports pertinents
- Documentation pertinente de partenaires nationaux et locaux et d'autres donateurs
- Tout autre document pertinent

Note : l'équipe d'évaluation doit identifier et obtenir tout autre document considéré comme utile à analyser, par le biais de recherches indépendantes et d'entretiens avec des parties bien informées et des parties prenantes de l'action.

Annexe III : Structure du rapport final et du résumé analytique

Le consultant doit fournir –via leur téléchargement dans le module EVAL- deux documents distincts : le rapport final et le résumé exécutif.

Le rapport final ne doit pas dépasser le nombre de pages indiqué au chapitre 5. Des informations supplémentaires sur le contexte global de l'action, la description de la méthodologie et l'analyse des résultats doivent se trouver en annexe au texte principal.

La page de garde des deux livrables doit contenir le texte qui suit :

« Cette évaluation est soutenue et guidée par la Commission européenne et présentée par [nom de la société de conseil]. Le rapport ne reflète pas nécessairement les visions et les opinions de la Commission Européenne. »

Résumé exécutif

Un résumé analytique rigoureux, indépendant et qui va droit au but. Il doit être court, d'une longueur de cinq pages maximum. Il doit se concentrer sur les objectifs ou sur les questions principales de l'évaluation, en souligner les principaux points analytiques et montrer clairement les principales conclusions et leçons qui peuvent en être tirées, ainsi que les recommandations qui peuvent être faites. Il doit être préparé en utilisant le format spécifique prévu dans le module EVAL

Les principales sections du rapport d'évaluation doivent être les suivantes :

1. Introduction

Une description de l'action, du contexte du pays/de la région/du secteur concerné(e) et de l'évaluation, donnant au lecteur assez de précisions méthodologiques pour jauger la crédibilité des conclusions et pour prendre conscience de leurs limites et de leurs faiblesses éventuelles.

2. Réponses aux questions et conclusions

Un chapitre dédié aux questions d'évaluations et à leurs réponses concluantes, assorties des preuves et des raisonnements utilisés.

3. Évaluation globale (optionnelle)

Un chapitre qui synthétise toutes les réponses aux questions d'évaluation afin d'effectuer une évaluation globale de l'action. La structure détaillée de l'évaluation globale doit être peaufinée pendant le processus d'évaluation. Le chapitre correspondant doit articuler les conclusions et les leçons à tirer d'une manière qui reflète leur importance et qui en facilite la lecture. La structure ne doit pas forcément suivre les questions d'évaluation, le cadre logique ou les critères d'évaluation.

4. Conclusions et recommandations

4.1 Conclusions

Ce chapitre contient les conclusions de l'évaluation, organisées par critère d'évaluation.

Un paragraphe ou un sous-paragraphe doit reprendre 3 ou 4 conclusions principales, organisées par ordre d'importance, sans être répétitif. Cette pratique permet une meilleure communication des messages d'évaluation adressés à la Commission Européenne.

Si possible, le rapport d'évaluation identifie un ou plusieurs enseignements exploitables, mis en évidence par le résumé analytique et pouvant être présentés dans des séminaires ad hoc ou lors d'autres activités de diffusion.

4.2 Recommandations

Leur objectif est d'améliorer ou de réformer l'action dans le cadre du cycle en cours, ou de préparer la conception d'une nouvelle action pour le cycle suivant.

Les recommandations doivent être regroupées et classées selon leur priorité, soigneusement adaptées au public ciblé à tous les niveaux, notamment au niveau de la Commission Européenne.

5. Annexes au rapport

Le rapport devrait inclure les annexes suivantes :

- Les termes de référence de l'évaluation
- Le nom des évaluateurs et de la société pour laquelle ils travaillent (les CV devraient être fournis, mais résumés et limités à une page par personne)
- Une description détaillée de la méthodologie de l'évaluation qui inclut : les décisions prises, les difficultés rencontrées et les limites de la méthodologie. Détails sur les outils utilisés et sur les analyses effectuées.
- La matrice d'évaluation
- Les matrices de la logique d'intervention / du cadre logique (planifiées/réelles et améliorées/mises à jour)
- Les cartes géographiques des lieux où l'action s'est déroulée.
- Une liste de personnes/organisations consultées
- La littérature et la documentation consultées
- D'autres annexes techniques (par exemple des analyses statistiques, des tables des matières et des chiffres, la matrice des preuves, des bases de données), si nécessaire
- Des réponses détaillées aux questions d'évaluation, critères de jugement et indicateurs

Annexe IV: Plan de travail (emploi du temps)

		Durée indicative en jours de travail ¹⁹		
Activité	Lieu	Expert 1 Chef d'équipe	Expert 2	Dates indicatives
Phase de démarrage : jours totaux				
Phase documentaire : jours totaux				
Phase de terrain : jours totaux				
Phase de synthèse : jours totaux				
Jours de travail TOTAUX (maximum)				

¹⁹ Ajoutez une colonne pour chaque expert

Annexe V : Grille d'évaluation

La qualité du rapport final sera évaluée par le gestionnaire de l'évaluation (depuis la soumission du projet de rapport et du résumé analytique) en utilisant la grille d'évaluation de la qualité suivante, qui est incluse dans le module EVAL; la grille sera partagée avec l'équipe d'évaluation, qui aura la possibilité d'y inclure leurs commentaires.

Évaluation de l'Action (projet / programme) - Grille d'évaluation de la qualité du rapport final

Données d'évaluation			
Titre d'évaluation			
Évaluation gérée par		Type d'évaluation	
Réf CRIS. du contrat d'évaluation		Réf EVAL.	
Budget d'évaluation			
DUE / Unité chargée de l'évaluation		Gestionnaire d'évaluation	
Dates de l'évaluation	Début:		Fin:
Date du projet de rapport final		Date de réponse des services	
Commentaires			
Données de projet			
Projet principal évalué			
CRIS # de projet (s) évalué (s)			
Secteur du CAD			
Les détails du e l'entrepreneur			
Chef d'équipe contractant		Contractant de l'évaluation	
Expert (s) d'évaluation			

Légende: score et leur signification

Très satisfaisant: critère entièrement rempli de manière claire et appropriée
Satisfaisant: critère rempli
Insatisfaisant: critère partiellement rempli
Très insatisfaisant: critère le plus souvent non rempli ou absent

Le rapport d'évaluation est évalué comme suit

1. Clarté du rapport

Ce critère analyse dans quelle mesure le résumé et le rapport final :

- Sont facilement lisibles, compréhensibles et accessibles au public visé
- Les messages importants sont bien mis en avant
- La longueur des différents chapitres et annexes du rapport est bien équilibrée
- Qu'ils contiennent des graphiques, tableaux et diagrammes pertinents, facilitant la compréhension
- Que le rapport contient une liste d'acronymes
- Qu'il n'y a pas de duplications inutiles
- Si la langue a été vérifiée (fautes d'orthographe ou de grammaire), et qu'il n'y a pas de formulations imprécises
- Que le résumé analytique est un résumé adéquat du rapport complet et qu'il est un document autonome



Forces	Faiblesses	Score
Commentaires du Contractant	Commentaires du Contractant	



2. Fiabilité des données et robustesse des éléments probants



Ce critère analyse dans quelle mesure:

- Les données / éléments probants ont été collectées comme défini dans la méthodologie
- Le rapport examine, lorsque pertinent, les données provenant de l'UE et / ou les documents pertinents d'autres partenaires (études, rapports de suivi et / ou d'évaluation)
- Le rapport contient une description claire des limites des données et éléments probants, les risques de biais, ainsi que les mesures d'atténuation



Forces	Faiblesses	Score
Commentaires du Contractant	Commentaires du Contractant	

3. Validité des constatations		
Ce critère analyse dans quelle mesure:		
<ul style="list-style-type: none"> Les constatations dérivent bien des éléments factuels recueillis Les constatations répondent à tous les critères d'évaluation sélectionnés Les constatations découlent d'une triangulation appropriée de différentes sources, clairement identifiées Lors de l'évaluation des effets spécifiques de l'intervention de l'UE, les constatations décrivent et expliquent les liens de cause à effets les plus pertinents, entre produits, réalisations et impacts L'analyse des éléments factuels est complète et prend en compte le contexte et les facteurs externes 		
Forces	Faiblesses	Score
Commentaires du Contractant	Commentaires du Contractant	
4. Validité des conclusions		
Ce critère analyse dans quelle mesure:		
<ul style="list-style-type: none"> Les conclusions sont logiquement liées aux éléments probants, et vont au-delà pour fournir une analyse complète Les conclusions répondent de manière appropriée aux critères d'évaluation sélectionnés et à toutes les questions d'évaluation, y compris les dimensions transversales pertinentes Les conclusions prennent en compte les différentes parties prenantes de l'évaluation Les conclusions sont cohérentes et équilibrées (c'est-à-dire elles présentent une image crédible des forces et des faiblesses) et sont exemptes de considérations personnelles ou partisans (Si pertinent) si le rapport indique lorsqu'il n'y a pas suffisamment d'éléments probants pour avancer des conclusions sur certaines questions spécifiques 		
Forces	Faiblesses	Score
Commentaires du Contractant	Commentaires du Contractant	

5. Utilité des recommandations		
Ce critère analyse dans quelle mesure les recommandations:		
<ul style="list-style-type: none"> • Sont clairement liés aux conclusions, et en découlent • Sont concrets, réalisables et réalistes • Sont destinés sur des intervenants spécifiques • Sont regroupés (si pertinent), priorisés, et éventuellement limités dans le temps • (Si pertinent) fournir des conseils pour la stratégie de sortie de l'Action, la durabilité des résultats après l'Action ou pour ajuster sa conception ou sa planification 		
Forces	Faiblesses	Score
Commentaires du Contractant	Commentaires du Contractant	
6. Pertinence des leçons apprises (si demandé par les TdR ou inclus par les évaluateurs)		
Ce critère ne doit être évalué que si demandé par les TdR ou inclus par les évaluateurs, et ne doit pas être coté. Il analyse dans quelle mesure:		
<ul style="list-style-type: none"> • Les leçons sont clairement identifiées • Lorsque pertinent, si elles sont généralisées en termes de d'utilité plus large pour l'institution 		
Forces	Faiblesses	
Commentaires du Contractant	Commentaires du Contractant	
Commentaires finaux sur la qualité globale du rapport		Score global

4.5 Annexe 3: Méthodologie

4.6 Annexe 4: Matrice de l'évaluation

Thème	Question	CI	Indicateur	Entretiens																			
				DUE	CAN	MDR DSCSE	MA/ME	DSCSE antérieures	personnel MDR	AT	AECID	GIZ	ONGS	BM PRAYS	FIDA	AFD	ONKERV	Mouakhorit	ENFVA Kasdi	ONKADA Kasdi	Wali	délégation	Rég.
Pertinence	Q1.1 Pertinence de l'objectif spécifique fixé pour le RIMRAP et des sous-objectifs fixés pour ses composantes unitaires																						
	Pertinence au vu RISAP			Appréciation Quali																			
Pertinence	Pertinence au vu autres docs stratégiques			Appréciation Quali																			
	Pertinence au vu autres expériences			Appréciation Quali																			
Pertinence	Q1.2 Pertinence des choix effectués en termes de structuration du programme																						
	Avantages/inconvénients de structuration actuelle			Appréciation Quali																			
Pertinence	Autres structurations possibles			Appréciation Quali																			
	Cohérence de l'action																						
Cohérence	Cohérence avec autres interventions FED/UE			Appréciation Quali																			
	Cohérence avec interventions autres partenaires			Appréciation Quali																			
Cohérence	Q2.2 : Valeur Ajoutée de l'UE par rapport à la seule intervention des États membres																						
	Valeur ajoutée intervention UE/FED			X																			
Efficacité	Q3.1 : Niveau de réalisation général du RIMRAP et réalisations de chaque partenaire de mise en œuvre																						
	% Réalisation générale RIMRAP/ plans de travail opérationnels			% réal physique/ financier																			
Efficacité	% Réalisation partenaires de mise en œuvre			cf infra																			
	Retards constatés et influence possible sur le déroulement des 2 années restantes			Appréciation Quali																			
Efficacité	Q3.2 : Efficacité de la gestion des 7 projets unitaires, ainsi que des actions inscrites aux devis-programmes																						
	- Q3.2.1 Efficacité AT																						
Efficacité	Degré de réalisation et consommation budgétaire			% réal physique/ financier																			
	Retards constatés			Mois retard																			
Efficacité	Qualité de la gestion de projet			Appréciation Quali																			
	Capacité des intervenants			Appréciation Quali																			
Efficacité	- Q3.2.2 Efficacité AECID																						
	Degré de réalisation et consommation budgétaire			% réal physique/ financier																			
Efficacité	Retards constatés			Mois retard																			
	Qualité de la gestion de projet			Appréciation Quali																			
Efficacité	Capacité des intervenants			Appréciation Quali																			
	- Q3.2.3 Efficacité GIZ																						
Efficacité	Degré de réalisation et consommation budgétaire			% réal physique/ financier																			
	Retards constatés			Mois retard																			
Efficacité	Qualité de la gestion de projet			Appréciation Quali																			
	Capacité des intervenants			Appréciation Quali																			
Efficacité	- Q3.2.4 Efficacité Consortia ONGs																						
	Degré de réalisation et consommation budgétaire			% réal physique/ financier																			
Efficacité	Retards constatés			Mois retard																			
	Qualité de la gestion de projet			Appréciation Quali																			
Efficacité	Capacité des intervenants			Appréciation Quali																			
	- Q3.2.5 Efficacité Devis-programmes																						
Efficacité	Degré de réalisation et consommation budgétaire			% réal physique/ financier																			
	Retards constatés			Mois retard																			
Efficacité	Qualité de la gestion de projet			Appréciation Quali																			
	Q3.3 : Efficacité (et efficacité) de la coordination actuelle des partenaires de mise en œuvre																						
Efficacité	Existence d'une méthodologie d'intervention harmonisée			X																			
	Existence d'un cadre de S-E harmonisé et opérationnel			X																			
Efficacité	Efficacité de la coordination actuelle des interventions des partenaires			X																			
	Efficacité de la coordination actuelle avec la DUE			X																			
Efficacité	Q4.1 : Efficacité actuelle du programme en vue de l'atteinte de ses 3 résultats prévus																						
	- R1: Les capacités institutionnelles et organisationnelles des institutions étatiques et para-étatiques pertinentes sont renforcées																						
Efficacité	Degré d'implication du MDR et de ses délégations régionales			Appréciation Quali																			
	Degré d'implication de l'administration territoriale			Appréciation Quali																			
Efficacité	Personnel mis à disposition du RIMRAP, et en place dans les 4 Wilaya			Nb cadres																			
	- A1.1 Appui au dialogue inclusif sur les politiques et stratégies opérationnelles au niveau national																						
Efficacité	Réalité de l'ouverture d'un dialogue national/ régional inclusif?			Appréciation Quali																			
	Outils et apports du RIMRAP favorisant ce dialogue inclusif?			Liste apports																			
Efficacité	- A1.2 Appui aux 2 DPCSE																						
	Qu'est ce qui a été acheté à ce jour/ qu'est-ce qui est encore planifié?			Plan acquisitions																			
Efficacité	Satisfaction avec les procédures d'acquisition?			Appréciation Quali																			
	Programmes de formation des cadres effectués/ planifiés?			Plan formation																			
Efficacité	Satisfaction avec les programmes de formation des cadres?			Appréciation Quali																			
	- A1.3 Mise à niveau des institutions de formation																						
Efficacité	Appréciation de l'évaluation des besoins de formation			Appréciation Quali																			
	Qu'est ce qui a été fait à ce jour/ qu'est-ce qui est encore planifié?			Plan formation																			
Efficacité	En quoi les curriculæ se renforcent-ils sur la résilience face au changement climatique?			Appréciation Quali																			
	- A1.4 Développement des capacités de recherche agricole et pastorale																						
Efficacité	Appréciation de l'évaluation des besoins de formation/ renforcement			Appréciation Quali																			
	Qu'est ce qui a été fait à ce jour/ qu'est-ce qui est encore planifié?			Plan formation																			
Efficacité	En quoi la recherche se rapproche-t-elle des utilisateurs finaux? Et apporte des réponses au changement climatique?			Appréciation Quali																			
	- R2: Les capacités des opérateurs locaux sont renforcées dans les 4 régions pour une meilleure gouvernance de l'accès aux ressources naturelles pour les populations rurales																						
Efficacité	- A2.1 Renforcement des capacités des Délégations régionales																						
	Qu'est ce qui a été acheté à ce jour/ qu'est-ce qui est encore planifié?			Plan acquisitions																			
Efficacité	Programmes de formation des cadres effectués/ planifiés?			Plan formation																			
	Satisfaction avec les programmes de formation des cadres?			Appréciation Quali																			
Efficacité	- A2.2 Appui à la gouvernance locale - niveau communal																						
	Nb CCC existants? Problèmes?			Liste CCC																			
Efficacité	Comment a été organisée la participation des acteurs locaux au CCC? Qui a été contacté, qui s'est exprimé?			Appréciation Quali																			
	Nb PDC finalisés?			Liste PDC																			
Efficacité	Nb AGCL existants? Problèmes?			Liste AGCL																			
	Nb actions Gestion conflits?			Liste Conflits																			
Efficacité	- A2.2 Appui à la gouvernance locale - niveau régional																						
	Comment a été organisée la participation des acteurs locaux au CDR? Qui a été contacté, qui s'est déplacé?			Appréciation Quali																			
Efficacité	Nb Diagnostics régionaux finalisés?			Liste & Appréciation Quali																			
	Les Diagnostics informent-ils la préparation RIMDIR/RIMFIL?			Appréciation Quali																			
Efficacité	- A2.3 Actions de sécurisation de systèmes agro-sylvo-pastoraux durables																						
	Qualité de l'analyse des conditions locales			Appréciation Quali																			
Efficacité	Liste actions entreprises			Liste & Appréciation Quali																			
	- A2.4 Elaboration de stratégie anticipée de gestion des crises/ Plans de résilience régionaux et communaux																						
Efficacité	Nb PPRU communaux/ régionaux finalisés?			Liste & Appréciation Quali																			
	- R3: Les systèmes d'information existants sont renforcés et leur coordination améliorée en vue de la production, de la diffusion et du partage d'informations liées à l'agropastoralisme et la SAN																						
Efficacité	- A3.1 Renforcement consolidation du système de S-E de la SDRS et RISAP en lien avec les systèmes d'information SAN																						
	Existence d'un système de S-E informatisé et alimenté			Appréciation Quali																			
Efficacité	- A3.3 Amélioration des SI régionaux et nationaux pour meilleur soutien à la SAN																						
	Réalité des améliorations effectuées			Appréciation Quali																			
Efficacité	- A3.4 Actions de mise en réseau transfrontalières et régionales																						
	Réalité des mises en réseau effectuées			Appréciation Quali																			
Efficacité	- A3.2 Communication et diffusion des travaux dans le cadre de l'agropastoralisme durable																						
	Liste des communications diffusées			Liste & Appréciation Quali																			
Efficacité	Q4.2 : Possibilité d'atteindre les résultats attendus et les objectifs planifiés en fin de programme compte tenu du temps restant																						
	Analyse programmes de travail et calendriers			Analyse																			
Efficacité	Q4.3 : Efficacité du programme de communication mis en œuvre																						
	Analyse des actions de communication			Analyse																			
Impact et durabilité	Q5.1 : Degré d'appropriation de la démarche dans une optique de pérennisation par le MDR et ses délégations régionales																						
	Cf supra: Degré d'implication du MDR et de ses délégations régionales			Appréciation Quali																			
Impact et durabilité	Appropriation et résistances			Appréciation Quali																			
	Q5.2 : Degré d'acceptation et d'intégration de la démarche par les structures administratives territoriales																						
Impact et durabilité	Cf supra: Degré d'implication de l'administration territoriale			Appréciation Quali																			
	Appropriation et résistances			Appréciation Quali																			
Impact et durabilité	Q5.3 : Efficacité et impact à plus long terme de la coordination des partenaires de mise en œuvre																						
	Q6.1 : Réalisations et impact prévisionnel sur les thèmes de l'égalité des genres, de la jeunesse, des minorités, et d'autres aspects liés à l'environnement																						
Transversal	Réalisations en faveur des femmes			Liste & Appréciation Quali																			
	Réalisations en faveur des jeunes			Liste & Appréciation Quali																			
Transversal	Réalisations en faveur des minorités défavorisées			Liste & Appréciation Quali																			
	Autres impacts environnementaux			Liste & Appréciation Quali																			

4.7 Annexe 5: Analyse du cadre logique et de la logique d'intervention

1 LOGIQUE D'INTERVENTION DU PROGRAMME RIMRAP

Nous extrayons ici seulement les parties "logique d'intervention" des différents cadres logiques concernés.

Pour le programme RIMRAP dans son ensemble, nous utilisons le texte de la Convention de Financement signée, ainsi que l'Annexe 1 de ce texte.

Par ailleurs, pour les 4 projets conduits par les consortia d'ONGs dans les 4 Wilayas-cible du programme, nous utilisons la dernière version ("révisée/harmonisée") du cadre logique.

1.1 Formulation des objectifs et résultats à atteindre du RIMRAP

Le texte de la Convention de Financement du programme est clair sur la formulation de l'Objectif Général (OG) et de l'Objectif Spécifique (OS) du programme. Il s'agit de :

- OG: "Renforcer la résilience des populations vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle" ;
- OS: "Renforcer la gouvernance en matière d'accès équitable et de gestion durable des ressources dans le contexte du changement climatique".

Par contre, on observe entre le texte principal de la convention et son Annexe 1 quelques changements de formulation sur les résultats à atteindre.

- Pour le Résultat 1 (R1), nous gardons la formulation du cadre logique annexé à la convention, à savoir : "Les capacités institutionnelles et organisationnelles des institutions étatiques et paraétatiques pertinentes sont renforcées".

- Nous reformulons légèrement la formulation du Résultat R2 comme suit : "Les capacités des opérateurs locaux sont renforcées dans les 4 régions cibles en vue de la mise en place d'une meilleure gouvernance de l'accès aux ressources naturelles pour les populations rurales".

Ceci est cohérent avec les activités liées – qui listent :

- l'appui à la gouvernance locale (administration provinciale, régionale, voire locale) et le renforcement des capacités des Délégations régionales du MDR ;
 - des actions de sécurisation de systèmes agro-sylvo-pastoraux durables ; et
 - l'élaboration de stratégie anticipée de gestion des crises et plans de résilience régionaux et communaux.
- Nous reformulons également le Résultat R3, en fusionnant ici le texte de la Convention – qui parle de "Renforcement et amélioration de la coordination des SI relatifs à la production agro-pastorale et à la sécurité alimentaire et nutritionnelle" – et celui du cadre logique annexé, qui insiste sur la création d'outils de connaissance, d'analyse et de partage des informations liées à l'agropastoralisme et la SAN sont développés et diffusés".

Au final, la reformulation du R3 proposée est : "Les systèmes d'information existants sont renforcés et leur coordination améliorée en vue de la production, de la diffusion et du partage d'informations liées à l'agropastoralisme et la SAN".

On notera que le cadre logique du RIMRAP aurait pu explicitement prendre en compte sa dimension de programme structurant et préparatoire en vue de faciliter ensuite une meilleure mise en œuvre des programmes suivants RIMFIL et RIMDIR. Un quatrième résultat aurait pu être ajouté, à savoir que les identifications et formulations de projets RIMDIR/RIMFIL soient facilitées et qualitativement améliorées. Même si ce résultat n'est pas formellement ajouté au cadre logique, nous le garderons en tête comme implicite.

Par ailleurs, un autre résultat implicite concerne l'opérationnalisation, la coordination et le suivi-évaluation du programme – principalement assurées par l'AT.

Au final, la logique d'intervention révisée du programme s'exprime comme figuré sur le tableau suivant :

OG: Renforcer la résilience des populations vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle
OS: Renforcer la gouvernance en matière d'accès équitable et de gestion durable des ressources dans le contexte du changement climatique
R1: Les capacités institutionnelles et organisationnelles des institutions étatiques et paraétatiques pertinentes sont renforcées
A1.1 Appui au dialogue inclusif sur les politiques et stratégies opérationnelles au niveau national
A1.2 Appui aux 2 DPCSE
A1.3 Mise à niveau des institutions de formation
A1.4 Développement des capacités de recherche agricole et pastorale
R2: Les capacités des opérateurs locaux sont renforcées dans les 4 régions cible en vue de la mise en place d'une meilleure gouvernance de l'accès aux ressources naturelles pour les populations rurales
A2.1 Renforcement des capacités des Délégations régionales
A2.2 Appui à la gouvernance locale
A2.3 Actions de sécurisation de systèmes agro-sylvo-pastoraux durables
A2.4 Elaboration de stratégie anticipée de gestion des crises/ Plans de résilience régionaux et communaux
R3: Les systèmes d'information existants sont renforcés et leur coordination améliorée en vue de la production, de la diffusion et du partage d'informations liées à l'agropastoralisme et la SAN
A3.1 Renforcement consolidation du système de S-E de la SDSR et RISAP en lien avec les systèmes d'information SAN
A3.3 Amélioration des SI régionaux et nationaux pour meilleur soutien à la SAN
A3.4 Actions de mise en réseau transfrontalières et régionales
A3.2 Communication et diffusion des travaux dans le cadre de l'agropastoralisme durable
La coordination et le suivi-évaluation de la mise en œuvre du programme est assurée

1.2 Formulation des objectifs et résultats à atteindre pour les différentes composantes du programme

1.2.1.1 Remarque préliminaire sur l'interaction des cadres logiques

Les cadres logiques des opérateurs mettant en œuvre les différentes actions du RIMRAP se présentent comme des cadres logiques "en cascade" :

L'Objectif Spécifique du RIMRAP devient l'Objectif Général des sous-composantes, les Résultats du RIMRAP deviennent les Objectifs Spécifiques sur lesquels se concentrent les sous-composantes, et les Activités prévues pour le RIMRAP deviennent les Résultats à atteindre pour les sous-composantes – comme il est figuré sur l'exemple pédagogique ci-dessous¹ :

¹ Extrait du document "Méthodes de l'Aide – Lignes directrices Gestion du Cycle de Projet", EC/EuropeAid, Mars 2004.

Figure 40 – Objectifs «en cascade» (politique, programme et projet)

Politique (du Conseil National de la Recherche Agronomique)	Programme (des Centres de recherche)	Projet (des équipes de recherche)
<i>Objectifs globaux:</i> contribuer à améliorer la vie des familles d'agriculteurs en montagne		
<i>Objectif spécifique:</i> accroissement de la production agricole, de la productivité et des revenus des familles d'agriculteurs en montagne	<i>Objectifs globaux:</i> contribuer à l'augmentation de la production agricole, de la productivité et des revenus des familles vivant de l'agriculture de montagne	
<i>Résultat:</i> l'adoption de techniques plus modernes d'agriculture par les agriculteurs cibles	<i>Objectif spécifique:</i> l'adoption de techniques plus modernes d'agriculture par les agriculteurs en montagne (par ex. du riz)	<i>Objectifs globaux:</i> contribuer à augmenter l'utilisation des techniques plus appropriées
	<i>Résultat:</i> conseils dispensés/ diffusés à l'intention des agriculteurs cibles	<i>Objectif spécifique:</i> conseils d'utiliser des techniques plus appropriées, adaptées aux agriculteurs
		<i>Résultat (par ex.):</i> 1. Techniques identifiées à partir des priorités des agriculteurs 2. Techniques générées et adaptées 3. Techniques appliquées dans les champs

Pour le programme RIMRAP, ceci se traduit par les interactions en cascade suivantes :

1.2.2 Le cadre logique du projet AECID

Ce cadre logique² s'interface comme suit avec le cadre logique général du RIMRAP :

RIMRAP	AECID <i>(source = chap.2.3.1.1 convention financement)</i>
OG: Renforcer la résilience des populations vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle	
OS: Renforcer la gouvernance en matière d'accès équitable et de gestion durable des ressources dans le contexte du changement climatique	
R1: Les capacités institutionnelles et organisationnelles des institutions étatiques et paraétatiques pertinentes sont renforcées	OS: Accompagner la décentralisation et le renforcement des capacités des acteurs institutionnels
A1.1 Appui au dialogue inclusif sur les politiques et stratégies opérationnelles au niveau national	
A1.2 Appui aux 2 DPCSE	R1: Renforcement capacités des Directions des Politiques, de la Coopération et du S-E (DPCSE) des Ministères
A1.3 Mise à niveau des institutions de formation	
A1.4 Développement des capacités de recherche agricole et pastorale	
R2: Les capacités des opérateurs locaux sont renforcées dans les 4 régions cible en vue de la mise en place d'une meilleure gouvernance de l'accès aux ressources naturelles pour les populations rurales	OS - idem
A2.1 Renforcement des capacités des Délégations régionales	R2: Renforcement des Directions régionales des Ministères pour motivation, appui et coordination des acteurs locaux
A2.2 Appui à la gouvernance locale	
A2.3 Actions de sécurisation de systèmes agro-sylvo-pastoraux durables	
A.2.4 Elaboration de stratégie anticipée de gestion des crises/ Plans de résilience régionaux et communaux	R3: Renforcement des Directions régionales des Ministères pour établissement participatif des Plans de résilience régionaux R5: Participer à l'élaboration de stratégies locales de prévention et de réponse aux crises
R3: Les systèmes d'information existants sont renforcés et leur coordination améliorée en vue de la production, de la diffusion et du partage d'informations liées à l'agropastoralisme et la SAN	OS - idem
A3.1 Renforcement consolidation du système de S-E de la SDSR et RISAP en lien avec les systèmes d'information SAN	R4: Amélioration des systèmes d'information et de suivi aux niveaux national et décentralisé
A3.3 Amélioration des SI régionaux et nationaux pour meilleur soutien à la SAN	
A3.4 Actions de mise en réseau transfrontalières et régionales	
A3.2 Communication et diffusion des travaux dans le cadre de l'agropastoralisme durable	
La coordination et le suivi-évaluation de la mise en œuvre du programme est assurée	

² A noter que les documents de projet ne formalisent pas un objectif spécifique précis à l'opérateur, mais se bordent à rappeler ses qualifications générales

1.2.2.1 Le cadre logique du projet GIZ

Ce cadre logique s'interface à son tour comme suit avec celui du RIMRAP :

RIMRAP	GIZ <i>(source = chap.2.3.1.2 convention financement)</i>
OG: Renforcer la résilience des populations vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle	
OS: Renforcer la gouvernance en matière d'accès équitable et de gestion durable des ressources dans le contexte du changement climatique	
R1: Les capacités institutionnelles et organisationnelles des institutions étatiques et paraétatiques pertinentes sont renforcées	Appuyer la gestion durable et décentralisée des ressources naturelles et pastorales et la résilience des populations en zone agro-sylvo-pastorale, à travers recherche et formation
A1.1 Appui au dialogue inclusif sur les politiques et stratégies opérationnelles au niveau national	
A1.2 Appui aux 2 DPCSE	
A1.3 Mise à niveau des institutions de formation	R1: Appui à la formation et à l'enseignement agricole R2: Réhabilitation ou fourniture de matériel et de services dans les écoles
A1.4 Développement des capacités de recherche agricole et pastorale	R3: Appui à la recherche agro-sylvo-pastorale dans les centres de recherche R5: Ajuster les formations et recherches aux besoins émanant des plans communaux, départementaux ou régionaux
R2: Les capacités des opérateurs locaux sont renforcées dans les 4 régions cible en vue de la mise en place d'une meilleure gouvernance de l'accès aux ressources naturelles pour les populations rurales	
A2.1 Renforcement des capacités des Délégations régionales	
A2.2 Appui à la gouvernance locale	
A2.3 Actions de sécurisation de systèmes agro-sylvo-pastoraux durables	
A2.4 Elaboration de stratégie anticipée de gestion des crises/ Plans de résilience régionaux et communaux	
R3: Les systèmes d'information existants sont renforcés et leur coordination améliorée en vue de la production, de la diffusion et du partage d'informations liées à l'agropastoralisme et la SAN	OS: idem
A3.1 Renforcement consolidation du système de S-E de la SDSR et RISAP en lien avec les systèmes d'information SAN	
A3.3 Amélioration des SI régionaux et nationaux pour meilleur soutien à la SAN	
A3.4 Actions de mise en réseau transfrontalières et régionales	
A3.2 Communication et diffusion des travaux dans le cadre de l'agropastoralisme durable	R4: Diffusion des connaissances agro-sylvo-pastorales
La coordination et le suivi-évaluation de la mise en œuvre du programme est assurée	

1.2.2.1 Le cadre logique de l'Assistance Technique

Ce cadre logique s'interface comme suit avec celui du RIMRAP :

RIMRAP	AT (source = TdR)
OG: Renforcer la résilience des populations vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle	
OS: Renforcer la gouvernance en matière d'accès équitable et de gestion durable des ressources dans le contexte du changement climatique	OG: Améliorer la résilience des populations vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle
R1: Les capacités institutionnelles et organisationnelles des institutions étatiques et paraétatiques pertinentes sont renforcées	OS: Soutenir le renforcement des capacités du MDR
A1.1 Appui au dialogue inclusif sur les politiques et stratégies opérationnelles au niveau national	R3: La SDRS et la RISAP sont déclinées en plans d'investissements R4: Une plateforme de dialogue inclusif entre acteurs étatiques et non-étatiques est mise en place et débat deux fois/an, et sert de référentiel sectoriel R6: Des études, analyses et outils sont produits et alimentent la réflexion/planification stratégique
A1.2 Appui aux 2 DPCSE	
A1.3 Mise à niveau des institutions de formation	
A1.4 Développement des capacités de recherche agricole et pastorale	
R2: Les capacités des opérateurs locaux sont renforcées dans les 4 régions cible en vue de la mise en place d'une meilleure gouvernance de l'accès aux ressources naturelles pour les populations rurales	
A2.1 Renforcement des capacités des Délégations régionales	
A2.2 Appui à la gouvernance locale	
A2.3 Actions de sécurisation de systèmes agro-sylvo-pastoraux durables	
A.2.4 Elaboration de stratégie anticipée de gestion des crises/ Plans de résilience régionaux et communaux	R7: Un système de gestion de crises est mis en place avec les ONG et acteurs concernés dans les 4 willayas cible
R3: Les systèmes d'information existants sont renforcés et leur coordination améliorée en vue de la production, de la diffusion et du partage d'informations liées à l'agropastoralisme et la SAN	
La coordination et le suivi-évaluation de la mise en œuvre du programme est assurée	Appuyer la coordination et la supervision de l'ensemble des parties prenantes du programme, ainsi que la cohérence et la complémentarité de l'ensemble des interventions. R1: Stratégie et Plan de travail global définis, plan de S-E R2: Les activités du programme sont coordonnées, supervisées et suivies. Les décisions prises en CP et Comité Technique sont documentées et suivies R5: Une méthodologie de S-E du RIMRAP est mise en place et devient un outil politique du secteur R8: La coordination avec tous les autres programmes du secteur (PRAPS et FIDA, etc...) est assurée R9: Un stratégie et un plan de communication Institutionnelle et opérationnelle sont définis

1.2.2.1 Le cadre logique des actions de renforcement des moyens du Ministère en Régie décentralisée directe

Les acquisitions d'équipement et les réhabilitations d'infrastructures opérées dans ce cadre répondent directement à l'action A1.2 - Appui aux 2 DPCSE.

1.2.2.2 Le cadre logique des projets ONG

Ce cadre logique existe sous deux formes :

- Une première forme annexée à l'appel à propositions ;
- Une seconde forme retravaillée par les ONG partenaires avec l'appui de l'AT du programme.

Nous présentons successivement les deux.

Tout d'abord le cadre logique joint à l'appel à propositions :

RIMRAP*(source = chap.1.1 convention financement + cadre logique)***OG: Renforcer la résilience des populations vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle****OS: Renforcer la gouvernance en matière d'accès équitable et de gestion durable des ressources dans le contexte du changement climatique****R1: Les capacités institutionnelles et organisationnelles des institutions étatiques et paraétatiques pertinentes sont renforcées**

A1.1 Appui au dialogue inclusif sur les politiques et stratégies opérationnelles au niveau national

A1.2 Appui aux 2 DPCSE

A1.3 Mise à niveau des institutions de formation

A1.4 Développement des capacités de recherche agricole et pastorale

R2: Les capacités des opérateurs locaux sont renforcées dans les 4 régions cible en vue de la mise en place d'une meilleure gouvernance de l'accès aux ressources naturelles pour les populations rurales

A2.1 Renforcement des capacités des Délégations régionales

A2.2 Appui à la gouvernance locale

A2.3 Actions de sécurisation de systèmes agro-sylvo-pastoraux durables

A.2.4 Elaboration de stratégie anticipée de gestion des crises/ Plans de résilience régionaux et communaux

R3: Les systèmes d'information existants sont renforcés et leur coordination améliorée en vue de la production, de la diffusion et du partage d'informations liées à l'agropastoralisme et la SAN

A3.1 Renforcement consolidation du système de S-E de la SDR et RISAP en lien avec les systèmes d'information SAN

A3.3 Amélioration des SI régionaux et nationaux pour meilleur soutien à la SAN

A3.4 Actions de mise en réseau transfrontalières et régionales

A3.2 Communication et diffusion des travaux dans le cadre de l'agropastoralisme durable

La coordination et le suivi-évaluation de la mise en œuvre du programme est assurée**ONG sur appel à propositions***(source = chap.2.3.3 convention financement)*

OG: Réduire la vulnérabilité agropastorale et améliorer la résilience des acteurs locaux et des populations

OS: Améliorer la gouvernance en matière d'accès équitable et de gestion durable des ressources

R3: la SAN est améliorée

R4: les conditions de vie des populations sont améliorées

R5: les relations entre les différents groupes de populations sont apaisées

R6: l'environnement naturel et agro-sylvo-pastoral est protégé

R2: la capacité d'anticiper et de répondre équitablement aux crises est améliorée

R1: des plans de réponse régionaux sont élaborés

Ce cadre logique a été retravaillé comme suit³ :³ Exemple sur la Wilaya de Hodh el Chargui

RIMRAP

ONG - cadre logique révisé

OG: Renforcer la résilience des populations vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle	
OS: Renforcer la gouvernance en matière d'accès équitable et de gestion durable des ressources dans le contexte du changement climatique	OG: Réduire la vulnérabilité agropastorale et améliorer la résilience des acteurs locaux et des populations
R1: Les capacités institutionnelles et organisationnelles des institutions étatiques et paraétatiques pertinentes sont renforcées	
A1.1 Appui au dialogue inclusif sur les politiques et stratégies nationales	
A1.2 Appui aux 2 DPCSE	
A1.3 Mise à niveau des institutions de formation	
A1.4 Développement des capacités de recherche agricole et pastorale	
R2: Les capacités des opérateurs locaux sont renforcées dans les 4 régions cible en vue de la mise en place d'une meilleure gouvernance de l'accès aux ressources naturelles pour les populations rurales	O.S.1. Améliorer la gouvernance de l'accès aux ressources O.S.2. Améliorer l'utilisation durable des ressources.
A2.1 Renforcement des capacités des Délégations régionales	
A2.2 Appui à la gouvernance locale	Les communes disposent de PDC réactualisés induant un PAP-R et un dispositif de réponse rapide aux crises Les AP identifiées dans les PDC sont mis en œuvre Les capacités des acteurs sont renforcées, les leçons apprises sont diffusées
A2.3 Actions de sécurisation de systèmes agro-sylvo-pastoraux durables	Des filières porteuses, respectueuses de l'environnement et durables sont identifiées Les acteurs mettent en place des mécanismes concertés de gestion durable des ressources naturelles et de prévention/gestion des conflits, les relations sont apaisées L'environnement naturel et agro-sylvo-pastoral est protégé et amélioré
A.2.4 Elaboration de stratégie anticipée de gestion des crises/ Plans de résilience régionaux et communaux	Des plans d'urgence sont définis et la capacité des acteurs locaux à faire face aux crises est renforcée

1.2.1 Intégration générale des cadres logiques en cascade

Cette intégration est figurée page suivante.

RIMRAP <i>(source = chap.1.1 convention financement + cadre logique)</i>	AECID <i>(source = chap.2.3.1.1 convention financement)</i>	GIZ <i>(source = chap.2.3.1.2 convention financement)</i>	AT <i>(source = TdR)</i>	Régie décentralisée directe	ONG - cadre logique révisé
OG: Renforcer la résilience des populations vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle				OG: Améliorer la résilience des populations vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle	OG: Réduire la vulnérabilité agropastorale et améliorer la résilience des acteurs locaux et des populations
OS: Renforcer la gouvernance en matière d'accès équitable et de gestion durable des ressources dans le contexte du changement climatique					
R1: Les capacités institutionnelles et organisationnelles des institutions étatiques et paraétatiques pertinentes sont renforcées	OS: expérience dans le domaine de la décentralisation et du renforcement des capacités des acteurs institutionnels	OS: expérience dans le domaine de la gestion durable et décentralisée des ressources naturelles et pastorales, de la résilience des populations en zone agro-sylvo-pastorale, et de la formation professionnelle	OS: Soutenir le renforcement des capacités du MDR	OS: Soutenir le renforcement des capacités du MDR	
A1.1 Appui au dialogue inclusif sur les politiques et stratégies opérationnelles au niveau national			R3: La SDRS et la RISAP sont déclinées en plans d'investissements R4: Une plateforme de dialogue inclusif entre acteurs étatiques et non-étatiques est mise en place et débat deux fois/an, et sert de référentiel sectoriel R6: Des études, analyses et outils sont produits pour les acteurs du RIMRAP et du secteur, et alimentent la réflexion/planification stratégique		
A1.2 Appui aux 2 DPCSE	R1: Renforcement capacités des Directions des Politiques, de la Coopération et du S-E (DPCSE) des Ministères			Devis-programme et engagements spécifiques : renforcement des moyens du MDR aux niveaux national et régional	
A1.3 Mise à niveau des institutions de formation		R1: Appui à la Formation et enseignement agricole R2: Réhabilitation ou fourniture de matériel et de services dans les écoles R3: Appui à la recherche agro-sylvo-pastorale dans centres de recherche R5: Ajuster les formations et recherches aux besoins émanant des plans communaux, départementaux ou régionaux			
A1.4 Développement des capacités de recherche agricole et pastorale					
R2: Les capacités des opérateurs locaux sont renforcées dans les 4 régions cible en vue de la mise en place d'une meilleure gouvernance de l'accès aux ressources naturelles pour les populations rurales					O.S.1. Améliorer la gouvernance de l'accès aux ressources O.S.2. Améliorer l'utilisation durable des ressources.
A2.1 Renforcement des capacités des Délégations régionales	R2: Renforcement des Directions régionales des Ministères pour motivation, appui et coordination des acteurs locaux				
A2.2 Appui à la gouvernance locale					R5: la SAN est améliorée - les populations touchées par une crise (SAP) bénéficient d'une réponse via le fonds d'urgence du RIMRAP R5: Renforcement de la production agropastorale et des filières porteuses R4: les relations sont apaisées entre les différents groupes de population et des mécanismes de gestion équitable des conflits agro-pastoraux sont appliqués R3 - Des filières équitables, durables et respectueuses de l'environnement sont identifiées de manière participative (AGCL) - Des AGCL supplémentaires sont mis en place et appuyées R6 - l'environnement naturel et agro-sylvo-pastoral est protégé et sa qualité améliorée R6.2 - des actions sont financées sur fond PAP-R du RIMRAP R6.3 - des Atlas sont produits R1: des plans de développement communaux (PDC) incluant un plan de préparation et de réponse aux crises réaliste sont établis de manière concertée et participative dans 31 communes - des plans de contingence sont adoptés au niveau régional - des fonds d'urgence sont décaissés R2: Ces PDC sont opérationnels - Des PAP-R (Plans d'Action Prioritaires pour la Résilience) sont adoptés au niveau communal - Des CCC supplémentaires sont mis en place et appuyés R7: une réponse aux crises adaptée au contexte et localisée est fournie en moins de 3 mois
A2.3 Actions de sécurisation de systèmes agro-sylvo-pastoraux durables					
A.2.4 Elaboration de stratégie anticipée de gestion des crises/ Plans de résilience régionaux et communaux	R3: Renforcement des Directions régionales des Ministères pour établissement participatif des Plans de résilience régionaux R5: Participer à l'élaboration de stratégies locales de prévention et de réponse aux crises		R7: Un système de gestion de crises et situations d'urgence est mis en place avec les ONG et acteurs concernés dans les 4 willayas cible		

Logique d'intervention du programme RIMRAP

<p>R3: Les systèmes d'information existants sont renforcés et leur coordination améliorée en vue de la production, de la diffusion et du partage d'informations liées à l'agropastoralisme et la SAN</p>	<p>OS - idem</p>	<p>OS: idem</p>	
<p>A3.1 Renforcement consolidation du système de S-E de la SDSR et RISAP en lien avec les systèmes d'information SAN</p>	<p>R4: Amélioration des systèmes d'information et de suivi aux niveaux national et décentralisé</p>		
<p>A3.3 Amélioration des SI régionaux et nationaux pour meilleur soutien à la SAN</p>			
<p>A3.4 Actions de mise en réseau transfrontalières et régionales</p>			
<p>A3.2 Communication et diffusion des travaux dans le cadre de l'agropastoralisme durable</p>		<p>R4: Diffusion des connaissances agro-sylvo-pastorales</p>	
<p>La coordination et le suivi-évaluation de la mise en œuvre du programme est assurée</p>			<p>Appuyer la coordination et la supervision de l'ensemble des parties prenantes du programme, ainsi que la cohérence et la complémentarité de l'ensemble des interventions.</p>
<p></p>			<p>R1: Stratégie et Plan de travail global définis Plan de Suivi-Evaluation Services d'appui technique et administratifs (backstopping) disponibles, opérationnels et mobilisables. Mobilisation de consultants</p>
<p></p>			<p>R2: Les activités du programme sont coordonnées, supervisées et suivies. Les décisions prises en Comité Technique, CP et en réunions de concertation sont documentées et suivies.</p>
<p></p>			<p>R5: Une méthodologie de S-E du RIMRAP est mise en place et devient un outil politique du secteur</p>
<p></p>			<p>R8: La coordination avec tous les autres programmes du secteur (PRAPS et autres) est assurée</p>
<p></p>			<p>R9: Un stratégie et un plan de communication institutionnelle et opérationnelle sont définis</p>

1.3 Discussion sur le cadre logique du programme

L'intégration présentée page précédente est a priori rassurante en soi : toutes les activités prévues dans le cadre du programme sont bien conduites par l'un ou l'autre des partenaires d'exécution contractuels.

1.3.1 Faiblesse de l'activité A2.1

Par contre, elle met aussi en évidence le relatif manque de d'intégration/et de synergie potentielle entre les activités conduites en région par l'AECID et par les consortia ONG.

Ceci peut être source de faiblesse du point de vue de l'atteinte des résultats de l'activité A2.1 – renforcement des capacités des Délégations Régionales – activité qui semblait pourtant centrale dans le cadre du programme.

- Il serait pertinent que les actions des ONGs ne se substituent pas aux faiblesses des Délégations régionales – *en faisant à leur place* – mais au contraire **renforcent** ces Délégations régionales pour les aider à jouer leur rôle de relais entre les besoins et demandes des populations locales et l'administration régionale et nationale – dynamique de *faire faire...*

De même, il n'est pas clair à quel niveau l'AECID va pouvoir s'interfacer avec les actions ONGs pour la préparation des plans de résilience et de gestion des crises.

1.3.2 Pertinence discutable d'un résultat (et d'indicateurs) SAN

Il a été proposé d'inclure un résultat SAN – et le suivi d'indicateurs liés – dans les cadres logiques de certaines ONGs.

Ceci semble très discutable, dans la mesure où le RIMRAP n'inclut pas d'activités spécifiques dans ce domaine – hormis la mention de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables dans son objectif général.

Il est donc proposé d'abandonner le suivi de ce type d'indicateurs pendant la réalisation du programme⁴.

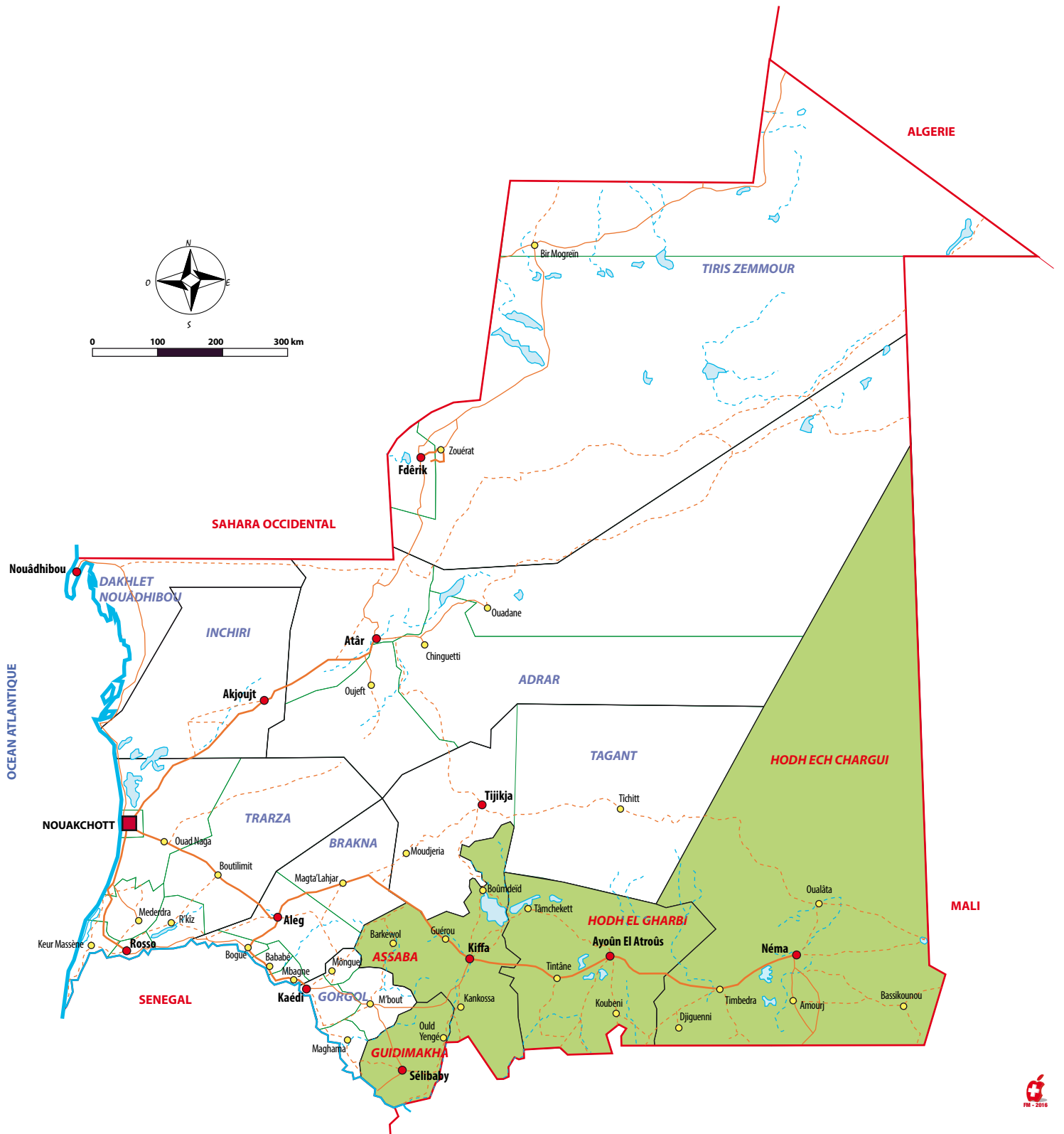
⁴ Les valeurs baseline, contrefactuelle et réalisées après programme pourront être analysées lors de l'évaluation ex-post du programme.

2 PRINCIPAUX INDICATEURS DE RESULTATS ET D'IMPACT LISTES DANS LE CADRE LOGIQUE DU PROGRAMME

Les valeurs actualisées des principaux indicateurs de résultats et d'impact du programme sont listées dans le rapport d'évaluation principal.

4.8 Annexe 6.1 - Cartographie RIMRAP globale

ZONE D'INTERVENTION DU RIMRAP



4.9 Annexe 6.2 - Cartographie des partenaires RIMRAP

RIMRAP : IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE & PARTENAIRES DE MISE EN OEUVRE



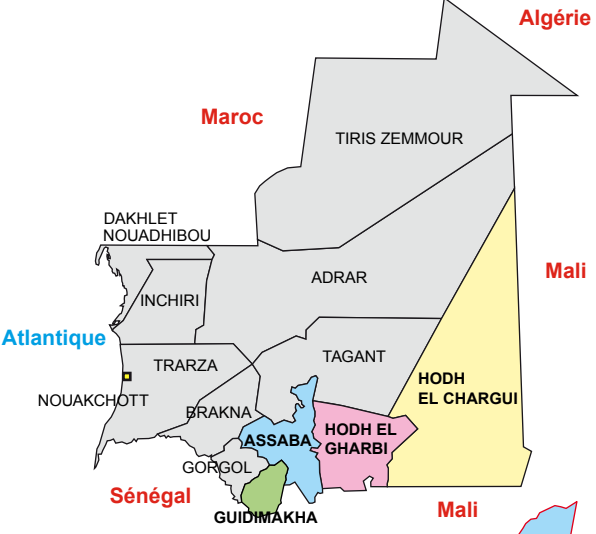
RIMRAP

Min. Economie & Finances

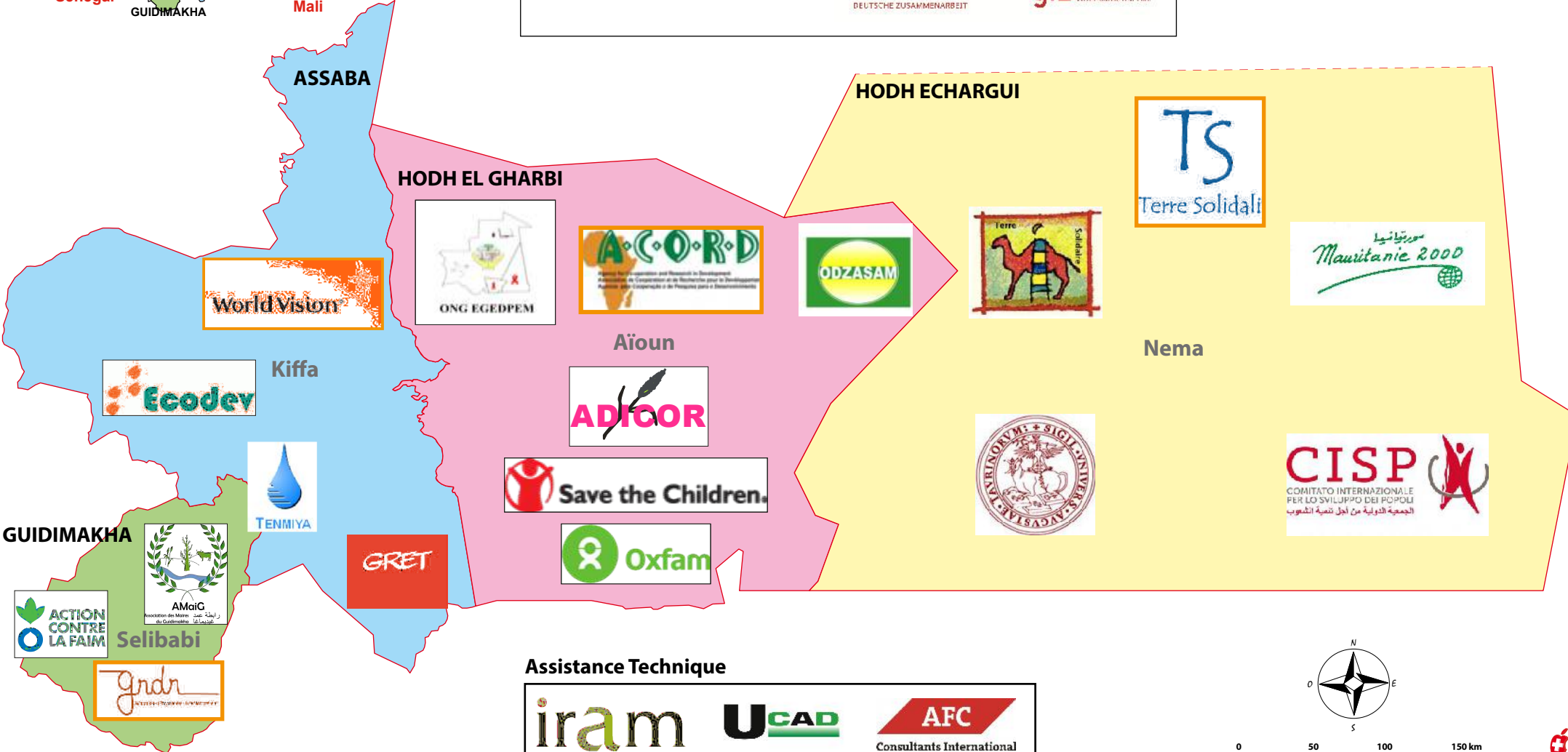
Min. Elevage (tutelle)



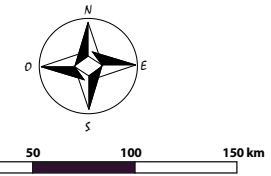
Min. Agriculture



Mise en oeuvre par



Assistance Technique



4.11 Annexe 8 - Liste des documents consultés

8 LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

Les documents consultés ont été les suivants :

- Revue institutionnelle du secteur agricole et pastoral (RISAP), Avril 2014
- Plan National de Développement Agricole 2015-2025 (PNDA), Novembre 2015
- Plan National de Développement de l'Élevage 2018-2025 (PNDE), Juin 2017 - version provisoire
- Stratégie de Développement du Secteur Rural Horizon 2025 (SDSR), Février 2013
- Mauritanie–Union Européenne Programme Indicatif National 2014-2020 (PIN), Juin 2014
- Accord de financement RIMRAP, Décembre 2015
- Arrêté n° 854-MEF portant création du CP RIMRAP
- Synthèse des diagnostics régionaux ("Valorisation des diagnostics régionaux, mise en perspective des analyses et synthèse des besoins en recherche appliquée et formation", Avril 2018)
- 4 diagnostics régionaux et documents afférents
- Contrats DUE - 8 partenaires
- Derniers rapports narratifs et financiers des 8 partenaires
- Autres documents de travail et documents programmatiques des différents partenaires
- Documents de synthèse et de programmation de l'AT – y inclus rapports semestriels d'avancement
- Cadres logiques harmonisés
- Documents du dernier Comité de Pilotage du RIMRAP
- Rapport ROM
- ...

4.12 Annexe 9 - Des réponses détaillées aux questions d'évaluation

Thème	Question	CJ	Indicateur	Valeur indicateur	
Pertinence	Q1.1 Pertinence de l'objectif spécifique fixé pour le RIMRAP et des sous-objectifs fixés pour ses composantes unitaires	Pertinence au vu RISAP	Appréciation Quali	positif +++	
		Pertinence au vu autres docs stratégiques	Appréciation Quali	positif +++	
		Pertinence au vu autres expériences	Appréciation Quali	positif ++, mais limites de l'intégration des Délégations régionales	
		Q1.2 Pertinence des choix effectués en termes de structuration du programme			
Cohérence	Q2.1 : Cohérence de l'action	Cohérence avec autres interventions FED/UE	Appréciation Quali	positif	
		Cohérence avec interventions autres partenaires	Appréciation Quali	positif	
		Q2.2 : Valeur Ajoutée de l'UE par rapport à la seule intervention des États membres			
		Valeur ajoutée intervention UE/FED		positif	
Efficience	Q3.1 : Niveau de réalisation général du RIMRAP et réalisations de chaque partenaire de mise en œuvre	% Réalisation générale RIMRAP/ plans de travail opérationnels	% réal physique/ financier	voir valeurs indicateurs réalisations dans le texte	
		% Réalisation partenaires de mise en œuvre	cf infra	idem	
		Retards constatés et influence possible sur le déroulement des 2 années restantes	Appréciation Quali	idem	
		Q3.2 : Efficience de la gestion des 7 projets unitaires, ainsi que des actions inscrites aux devis-programmes			
		- Q3.2.1 Efficience AT			
		Degré de réalisation et consommation budgétaire	% réal physique/ financier	voir liste de réalisations dans le texte	
		Retards constatés	Mois retard	temps perdu sur activités ponctuelles CT	
		Qualité de la gestion de projet	Appréciation Quali	positif	
		Capacité des intervenants	Appréciation Quali	positif	
		- Q3.2.2 Efficience AECID			
		Degré de réalisation et consommation budgétaire	% réal physique/ financier		4%
		Retards constatés	Mois retard	18 mois et délais acquisition services	
		Qualité de la gestion de projet	Appréciation Quali	positif	
		Capacité des intervenants	Appréciation Quali	problème de mobilisation consultants internationaux	
		- Q3.2.3 Efficience GIZ			
Degré de réalisation et consommation budgétaire	% réal physique/ financier		14%		
Retards constatés	Mois retard	24 mois, mais rattrapage en cours			
Qualité de la gestion de projet	Appréciation Quali	positif			
Capacité des intervenants	Appréciation Quali	positif			
- Q3.2.4 Efficience Consortia ONGs					
Degré de réalisation et consommation budgétaire	% réal physique/ financier	voir % réalisations dans le texte			
Retards constatés	Mois retard	6 à 9 mois délais latence initial/élection, durée diagnostics			
Qualité de la gestion de projet	Appréciation Quali	problème HEG, correct sinon			
Capacité des intervenants	Appréciation Quali	positif en général, certains diagnostics perfectibles			
- Q3.2.5 Efficience Devis-programmes					
Degré de réalisation et consommation budgétaire	% réal physique/ financier		44%		
Retards constatés	Mois retard	6 mois de retard			
Qualité de la gestion de projet	Appréciation Quali	manque le contrôleur des travaux			
Q3.3 : Efficience (et efficacité) de la coordination actuelle des partenaires de mise en œuvre					
Existence d'une méthodologie d'intervention harmonisée		en partie			
Existence d'un cadre de S-E harmonisé et opérationnel		en partie			
Efficience de la coordination actuelle des interventions des partenaires		coopération encore faible			
Efficience de la coordination actuelle avec la DUE		manque de pilotage			
Efficacité	Q4.1 : Efficacité actuelle du programme en vue de l'atteinte de ses 3 résultats prévus	- R1: Les capacités institutionnelles et organisationnelles des institutions étatiques et para-étatiques pertinentes sont renforcées			
		Degré d'implication du MDR et de ses délégations régionales	Appréciation Quali	faible (en cours d'amélioration ?)	
		Degré d'implication de l'administration territoriale	Appréciation Quali	moyenne à bonne selon régions	
		Personnel mis à disposition du RIMRAP, et en place dans les 4 Willaya	Nb cadres	double affectation des cadres, pas de personnel spécialisé	
		- A1.1 Appui au dialogue inclusif sur les politiques et stratégies opérationnelles au niveau national			
		Réalité de l'ouverture d'un dialogue national/ régional inclusif?	Appréciation Quali	première présentation effective en Janvier	
		Outils et apports du RIMRAP favorisant ce dialogue inclusif?	Liste apports	quelques études réalisées, transpositions CDMT encore à faire	
		- A1.2 Appui aux 2 DPCSE			
		Qu'est ce qui a été acheté à ce jour/ qu'est-ce qui est encore planifié?	Plan acquisitions	voir texte principal rapport	
		Satisfaction avec les procédures d'acquisition?	Appréciation Quali	retards sur acquisition formations	
		Programmes de formation des cadres effectués/ planifiés?	Plan formation	formations généralistes	
		Satisfaction avec les programmes de formation des cadres?	Appréciation Quali	Formations PPBS initiées	
		- A1.3 Mise à niveau des institutions de formation			
		Appréciation de l'évaluation des besoins de formation	Appréciation Quali	analyse besoins et thèmes prioritaires	
		Qu'est ce qui a été fait à ce jour/ qu'est-ce qui est encore planifié?	Plan formation	démarrage soutien effectif	
		En quoi les curriculae se renforcent-ils sur la résilience face au changement climatique?	Appréciation Quali	pas encore très précis, semences cycle court	
		- A1.4 Développement des capacités de recherche agricole et pastorale			
		Appréciation de l'évaluation des besoins de formation/ renforcement	Appréciation Quali	analyse besoins et thèmes prioritaires	
		Qu'est ce qui a été fait à ce jour/ qu'est-ce qui est encore planifié?	Plan formation	démarrage modeste soutien effectif	
		En quoi la recherche se rapproche-t-elle des utilisateurs finaux? Et apporte des réponses au changement climatique?	Appréciation Quali	pas encore très précis, manque de chercheurs en poste	
		- R2: Les capacités des opérateurs locaux sont renforcées dans les 4 régions pour une meilleure gouvernance de l'accès aux ressources naturelles pour les populations rurales			
		- A2.1 Renforcement des capacités des Délégations régionales			
		Qu'est ce qui a été acheté à ce jour/ qu'est-ce qui est encore planifié?	Plan acquisitions	travaux en souffrance	
		Programmes de formation des cadres effectués/ planifiés?	Plan formation	formations à peine initiées, PPBS	
		Satisfaction avec les programmes de formation des cadres?	Appréciation Quali	satisfaction PPBS	
		- A2.2 Appui à la gouvernance locale - niveau communal			
		Nb CCC existants? Problèmes?	Liste CCC	CCC généralement en place mais à former/reformer après élections	
		Comment a été organisée la participation des acteurs locaux au CCC? Qui a été contacté, qui s'est exprimé?	Appréciation Quali	Participation variable selon personnalité maire	
		Nb PDC finalisés?	Liste PDC	presque toutes communes avec PDC (mais parfois ancien)	
		Nb AGCL existants? Problèmes?	Liste AGCL	AGCL bien développées en HEG et GDMK... Tout à faire en Assaba et HEC	
		Nb actions Gestion conflits?	Liste Conflits	Gestion conflits efficiente (avec soutien DREDD) là où AGCL	
		- A2.2 Appui à la gouvernance locale - niveau régional			
		Comment a été organisée la participation des acteurs locaux au CDR? Qui a été contacté, qui s'est déplacé?	Appréciation Quali	Mobilisation via Wali	
		Nb Diagnostics régionaux finalisés?	Liste & Appréciation Quali		4
		Les Diagnostics informant-ils la préparation RIMDIR/RIMFIL?	Appréciation Quali	qualité très variable, beaucoup encore à faire pour transformer en documents stratégiques	
- A2.3 Actions de sécurisation de systèmes agro-sylvo-pastoraux durables					
Qualité de l'analyse des conditions locales	Appréciation Quali	bonne analyse en général, mais contraintes coutumières			
Liste actions entreprises	Liste & Appréciation Quali	AGL surtout, Associations pastorales à étudier			
- A2.4 Elaboration de stratégie anticipée de gestion des crises/ Plans de résilience régionaux et communaux					
Nb PPRU communaux/ régionaux finalisés?	Liste & Appréciation Quali	encore à faire/ à peine entamé			
- R3: Les systèmes d'information existants sont renforcés et leur coordination améliorée en vue de la production, de la diffusion et du partage d'informations liées à l'agropastoralisme et la SAN					
- A3.1 Renforcement consolidation du système de S-E de la SDRS et RISAP en lien avec les systèmes d'information SAN					
Existence d'un système de S-E informatisé et alimenté	Appréciation Quali	système RIMRAP peine à se mettre en place			
- A3.3 Amélioration des SI régionaux et nationaux pour meilleur soutien à la SAN					
Réalité des améliorations effectuées	Appréciation Quali	rien de fait au delà analyse des besoins			
- A3.4 Actions de mise en réseau transfrontalières et régionales					
Réalité des mises en réseau effectuées	Appréciation Quali	4 participations à réseaux régionaux			
- A3.2 Communication et diffusion des travaux dans le cadre de l'agropastoralisme durable					
Liste des communications diffusées	Liste & Appréciation Quali	à voir avec développement plateforme nationale			
Q4.2 : Possibilité d'atteindre les résultats attendus et les objectifs planifiés en fin de programme compte tenu du temps restant					
Analyse programmes de travail et calendriers	Analyse	tout encore possible en 2 ans mais nécessité passage à la vitesse			
Q4.3 : Efficacité du programme de communication mis en œuvre					
Analyse des actions de communication	Analyse	programme très efficace			
Impact et durabilité	Q5.1 : Degré d'appropriation de la démarche dans une optique de pérennisation par le MDR et ses délégations régionales	Cf supra: Degré d'implication du MDR et de ses délégations régionales		faible	
		Appropriation et résistances	Appréciation Quali	nécessité d'une amélioration sensible	
		Q5.2 : Degré d'acceptation et d'intégration de la démarche par les structures administratives territoriales			
Cf supra: Degré d'implication de l'administration territoriale			faible		
Appropriation et résistances	Appréciation Quali	nécessité d'une amélioration sensible			
Q5.3 : Efficacité et impact à plus long terme de la coordination des partenaires de mise en œuvre					
dubitatif					
Transversal	Q6.1 : Réalisations et impact prévisionnel sur les thèmes de l'égalité des genres, de la jeunesse, des minorités, et d'autres aspects liés à l'environnement	Réalisations en faveur des femmes	Liste & Appréciation Quali	soutien à quelques coop. Féminines	
		Réalisations en faveur des jeunes	Liste & Appréciation Quali	peu de choses	
		Réalisations en faveur des minorités défavorisées	Liste & Appréciation Quali	peu ou pas	
		Autres impacts environnementaux	Liste & Appréciation Quali	peu ou pas	