



FR

CETTE ACTION EST FINANCÉE PAR L'UNION EUROPÉENNE

ANNEXE 2

de la Décision d'exécution de la Commission relative au financement du plan d'action annuel en faveur de la République islamique de Mauritanie pour l'année 2021

Document d'action « Programme d'appui à la gouvernance financière et administrative en Mauritanie »

PLAN D'ACTION ANNUEL

Le présent document constitue le programme de travail annuel au sens de l'article 110, paragraphe 2, du règlement financier, ainsi que le plan d'action au sens de l'article 23, paragraphe 2, du règlement IVCDI - Europe dans le monde.

1. SYNTHÈSE

1.1. Tableau récapitulatif de l'Action

1. Titre Référence commerciale CRIS/OPSYS Acte de base	Programme d'appui à la gouvernance financière et administrative en Mauritanie Numéro CRIS NDICI-AFRICA/202/43542 Financé au titre de l'instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale - Europe dans le monde
2. Initiative Team Europe	Non
3. Zone bénéficiaire de l'action	L'action sera menée en République islamique de Mauritanie
4. Document de programmation	Programme indicatif pluriannuel national 2021-2027 République islamique de Mauritanie – Union européenne
5. Lien avec les objectifs du Programme indicatif pluriannuel (PIP) /résultats escomptés concernés	OS 3.1. Finances publiques et réforme de l'administration: accompagner les réformes des finances publiques, de l'administration publique et de la fonction publique de l'État afin de rendre plus efficace la gestion et d'améliorer la qualité des services aux citoyens
DOMAINES PRIORITAIRES ET INFORMATIONS SECTORIELLES	
6. Domaine (s) prioritaire (s), secteurs	Cette action contribue directement au domaine prioritaire 3 : Gouvernance 151 Gouvernement
7. Objectifs de développement durable (ODD)	ODD principal: ODD 16 : Paix, justice et institutions efficaces Autre ODD important ODD 10 : Réduire les inégalités ODD 5 : Égalité des sexes
8 a) Code (s) CAD	15110 - Politiques publiques et gestion administrative : 51 % 15111 - Gestion des finances publiques : 49 %

8 b) Principal canal de distribution @	Canal principal 12000 Gouvernement du bénéficiaire			
9.Objectifs de dépenses	<input type="checkbox"/> Migration <input type="checkbox"/> Climat <input type="checkbox"/> Inclusion sociale et développement humain <input type="checkbox"/> Égalité de genre <input type="checkbox"/> Biodiversité <input type="checkbox"/> Éducation <input checked="" type="checkbox"/> Droits de l'homme, démocratie et gouvernance			
10.Marqueurs (à partir du formulaire CAD)	Objectif politique général @	Non ciblé	Objectif significatif	Principal objectif
	Développement de la participation/bonne gouvernance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Aide à l'environnement @	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Égalité entre les hommes et les femmes et autonomisation des femmes et des filles	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Développement du commerce	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Santé génésique, de la mère, du nouveau-né et de l'enfant	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Réduction des risques de catastrophe @	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Inclusion de personnes handicapées @	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alimentation @	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Marqueurs de Rio	Non ciblé	Objectif significatif	Principal objectif
	Biodiversité @	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Lutte contre la désertification @	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Atténuation du changement climatique @	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Adaptation au changement climatique @	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Marqueurs internes:	Objectifs politiques	Non ciblé	Objectif significatif	Principal objectif
	Numérisation @ Tags : connectivité numérique gouvernance numérique entrepreneuriat numérique création d'emplois compétences/ compétences numériques services numériques	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Connectivité @ Tags : transports contacts interpersonnels énergie connectivité numérique	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Migration @	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Réduction des inégalités	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	COVID-19	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	INFORMATIONS RELATIVES AU BUDGET;			
12.Montants concernés	Ligne budgétaire : BGUE-B2021-14.020120-C1-INTPA Coût total estimé: 7 980 000 EUR Montant total de la contribution du budget de l'UE : 7 980 000 EUR			

	La contribution est d'un montant de 0 EUR provenant du budget général de l'Union européenne pour l'exercice N, d'un montant de 2 000 000 EUR du budget général de l'Union européenne pour l'exercice N + 1, d'un montant de 2 000 000 EUR du budget général de l'Union européenne pour l'exercice N + 2, d'un montant de 2 000 000 EUR du budget général de l'Union européenne pour l'exercice N + 3 et d'un montant de 1 980 000 EUR pour les exercices ultérieurs, sous réserve de la disponibilité de crédits pour les exercices respectifs suivant l'adoption du budget annuel concerné, ou tel que prévu dans le système des douzièmes provisoires.
GESTION ET EXÉCUTION	
13. Modalités de mise en œuvre (type de financement et mode de gestion)¹	Gestion indirecte avec entités à sélectionner conformément aux critères énoncés à la section 4.4.1

1.2. Résumé de l'action

Le programme d'appui à la gouvernance financière et administrative en Mauritanie, traduit la volonté de l'UE et de la Mauritanie d'appuyer des réformes en stricte cohérence avec le programme indicatif pluriannuel (PIP) 2021-2027 et en particulier le domaine prioritaire 3 – Gouvernance, visant la gouvernance économique et de l'administration publique nationale. Ce programme couvrira une période de mise en œuvre de 60 mois et est doté d'un montant global de 7 980 000 EUR.

L'objectif de ce programme est d'améliorer la gouvernance financière et administrative en stimulant la réforme des finances publiques et de l'administration nationale au bénéfice des divers secteurs sous-tendant l'action publique.

L'action poursuivra l'appui à la mise en œuvre de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) avec une gestion publique efficace articulée autour de règles de gestion budgétaire rénovées, d'une mobilisation optimale des ressources intérieures, d'une comptabilité générale utile à la décision et de contrôles interne et externe plus efficaces. En outre, avec la nouvelle LOLF, la déconcentration de la gestion du personnel de l'État devient une réalité et sera définitive et obligatoire à partir de 2023 pour tous les ministères qui deviendront ordonnateurs de budgets. La réforme de la fonction publique (pilotée par la Primature) est nécessaire et complémentaire à la réforme de la gestion des finances publiques. Le respect des objectifs d'une gestion budgétaire axée sur la performance par les administrations de l'État rend inévitable la révision du statut du fonctionnaire et son application. Les règles statutaires devront être modernisées pour permettre l'intégration d'objectifs de performance, mesures pour diminuer les inégalités de genre, dans l'administration de l'État et rendre les carrières suffisamment attractives pour les hommes et les femmes. Par ailleurs, l'identification digitalisée des agents publics et une informatisation plus aboutie des opérations de paie permettront un assainissement de la solde de la fonction publique.

Cette action constitue un élément fondamental pour permettre à l'État de gérer au mieux les futurs revenus générés par l'exploitation du gisement gazier offshore qui démarrera dans les prochaines années et surtout permettre à tous les citoyens et citoyennes de bénéficier des retombées liées à cette exploitation gazière dont les volumes potentiels sont énormes en vue d'améliorer leur bien-être. En marge de cette action, dans le cadre de l'objectif spécifique 2.2 du PIP de coopération avec la Mauritanie pour 2021-2027, l'Union européenne accompagnera la Mauritanie dans son ambition d'augmenter la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique (50 % en 2030) conformément aux engagements de la Mauritanie sur la réduction des gaz à effet de serre (COP21), et ce malgré l'arrivée de l'exploitation du gaz naturel, car le potentiel solaire et éolien en Mauritanie figure parmi les plus importants d'Afrique de l'Ouest.

2. JUSTIFICATION

2.1. Contexte

La Mauritanie est un partenaire stratégique de l'UE dans le Sahel y compris dans le domaine de la lutte contre le terrorisme, la migration irrégulière et les réseaux criminels ainsi que dans le domaine de la sécurité en appuyant la coopération régionale dans le cadre du G5 Sahel.

¹Article 27 de l'instrument de voisinage, de coopération au développement et de coopération internationale - Europe dans le monde
Page 3 de 17

La Mauritanie a connu une période de croissance économique d'environ 4 % par an entre 2010 et 2019, essentiellement induite par une conjoncture internationale favorable. En raison de la pandémie de COVID-19, l'économie du pays s'est fortement contractée compte tenu de sa sensibilité aux chocs externes et de son manque de diversification (grande dépendance pour l'export envers l'industrie extractive, l'élevage et les ressources halieutiques, et pour l'import envers des prix de certaines denrées alimentaires de base).

Sur le plan macroéconomique, la Mauritanie est confrontée à des besoins importants de financement et à une dette publique essentiellement extérieure élevée (69 % du produit intérieur brut en 2020). Le pays a bénéficié de l'initiative de suspension du service de la dette « Debt Service Suspension Initiative / DSSI+ » et des négociations sont en cours avec certains créanciers (par exemple avec le Koweït). Une nouvelle Facilité élargie de crédit avec le Fonds monétaire international (FMI) est en discussion pour les 3 années à venir pour succéder au programme qui se termine en 2021. Le FMI a aussi mis en place une assistance technique en appui à la future gestion des revenus gaziers. Les perspectives économiques à moyen terme basées sur les secteurs industriels de l'énergie (gaz offshore, éolien et solaire), les exploitations minières (notamment fer, or et cuivre) et les ressources halieutiques, sont relativement optimistes. La Mauritanie pourrait vraisemblablement devenir un important producteur de gaz naturel, avec un impact potentiel important sur l'économie. Le pays partenaire ne néglige cependant pas ses engagements par rapport aux émissions de gaz à effets de serre et notamment l'ambition d'augmenter la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique à 50 % en 2030, objectif qui sera appuyé par l'UE. Les prévisions, avant la pandémie COVID 19, indiquaient 2023 comme date de démarrage des exploitations. Le gouvernement devra cependant faire des avancées et des réformes importantes en matière de gouvernance pour assurer une croissance socioéconomique inclusive qui bénéficie à l'ensemble de la population, ainsi qu'à la transparence des revenus estimés à ce jour de l'ordre de 1 à 2 % du produit intérieur brut.

Le pays est confronté à des problèmes structurels au niveau de la qualité du capital humain, de l'administration publique, de la corruption et du cadre légal et fiscal. Au niveau de l'indice de capital humain de la Banque mondiale, la Mauritanie figurait à la 150^e place sur 157 pays en 2018 et à la 157^e sur 173 en 2020. Les infrastructures de base font défaut. La Mauritanie figure dans le bas du classement de « Transparency International » sur la perception de la corruption (134^e sur 180 en 2020, en léger recul depuis 2012), notamment dans l'attribution des marchés publics par l'administration. Le secteur agricole emploie 30 % de la population active, mais les terres-sols cultivables représentent moins de 1 % de la superficie du pays et l'agriculture est aujourd'hui confrontée aux effets croissants du changement climatique dont l'impact menace directement la pérennité des activités économiques et l'emploi des populations concernées. Le besoin d'adaptation au changement climatique est souligné dans la contribution déterminée au niveau national de la Mauritanie, surtout pour les secteurs de l'agriculture, de la biodiversité, de l'infrastructure, de la santé et de l'eau. Souffrant de sécheresse et de la dégradation des terres, la Mauritanie fait partie des pays couverts par l'initiative de la Grande Muraille Verte (avec le Président mauritanien agissant en tant que président de l'Agence panafricaine) qui bénéficieront d'un appui pour restaurer des sols, séquestrer du carbone et créer des emplois verts.

Sur le plan sociétal, des dissensions communautaires persistent entre groupes sociaux et ethniques du pays. Les différences socio-économiques sont marquées, ainsi que les discriminations de genre. Malgré les progrès réalisés au cours de la dernière décennie, l'environnement juridique en Mauritanie reste discriminatoire à l'égard des femmes. En 2020, le pays se classait au 177^e rang mondial pour dans l'Indice sur les femmes, l'entreprise et le droit de la Banque Mondiale. Cette discrimination juridique se retrouve dans des domaines aussi divers que l'inaccessibilité à certains emplois, l'incapacité juridique à être chef de famille, le manque de protection contre l'inégalité d'accès à un prêt bancaire ou à un emploi, sans compter les inégalités de salaires et de droits de propriété, les violences de genre. La démographie croissante et une population très jeune (plus de 50 % de la population de 4,4 millions d'habitants a moins de 20 ans) engendrent une forte demande de services publics de base et pour des emplois décents. Les déficits de ces derniers génèrent des tensions sociales, affectent le potentiel de croissance de l'économie et creusent les inégalités sociales notamment liées à l'ethnicité et au genre. Par ailleurs, la Mauritanie est un pays de transit et encore plus de destination pour les migrants venant de la sous-région. Depuis 2020, l'Union européenne renforce le dialogue et la coopération avec les autorités mauritaniennes pour adresser la migration irrégulière, suite à l'augmentation du nombre de départs vers les îles Canaries.

La Mauritanie est engagée dans un programme de réforme de la gestion des finances publiques. Avec l'adoption de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 9 octobre 2018, cette ambitieuse réforme vise à rénover la gestion budgétaire par un programme de réformes structurantes des finances publiques. L'évaluation de la gestion des finances publiques effectuée en 2019-2020 selon la méthodologie « Public Expenditure and Financial Accountability » (PEFA) et l'évaluation de la gestion des investissements publics (PIMA) ont mis en évidence d'importantes faiblesses structurelles qui limitent les efforts réalisés pour mettre en œuvre les dispositions de la LOLF. À partir de 2022, la gestion budgétaire sera présentée par programmes assortis d'objectifs et d'indicateurs de résultat.

Pour autant, l'évaluation de la gestion des finances publiques réalisée selon la méthodologie PEFA souligne la persistance d'insuffisances portant sur la fiabilité du budget, la transparence des finances publiques, la gestion des actifs et des passifs, la stratégie budgétaire, l'établissement du fondé, la prévisibilité et le contrôle de l'exécution du budget, la comptabilité et la surveillance de l'audit externe.

Désormais, la priorité est d'engager l'opérationnalité des dispositions de la LOLF afin d'appuyer les engagements du Gouvernement² visant à améliorer l'évaluation et la priorisation des besoins budgétaires, responsabiliser les gestionnaires, introduire la performance et tenir la comptabilité générale fondée sur les droits et obligations. Sans cet appui, la réforme des finances publiques pourrait connaître un frein ou des retards induit par les faiblesses intrinsèques de la fonction publique d'État en Mauritanie.

Par ailleurs, la stratégie nationale de décentralisation en Mauritanie fait des collectivités territoriales, le moteur du développement à la base avec des services de proximité. L'État devra, dans ce cadre, veiller à doter les collectivités et notamment les Conseils régionaux, nouvellement créés, des moyens et financement leur permettant d'exercer leurs compétences. Dans ce cadre, le référentiel comptable des collectivités territoriales, actuellement peu documenté et non compatible avec le référentiel comptable de l'État, devra être révisé pour disposer de données financières comparables, d'intégrer la comptabilité patrimoniale et apprécier la situation financière des collectivités territoriales qui constituent, in fine, un risque financier pour l'État.

La réforme de la fonction publique est complémentaire et indissociable de la réforme des finances publiques. La gestion basée sur la performance ne peut être mise en œuvre qu'avec une réforme de la gestion des ressources humaines de l'État afin de remédier aux faiblesses intrinsèques de l'administration mauritanienne en établissant un schéma directeur de modernisation, en introduisant la culture de performance, en transformant le dispositif de formation des fonctionnaires de l'État et en améliorant la qualité de service rendu aux citoyens et citoyennes.

En matière d'action gouvernementale, la coordination des actions interministérielles est essentielle dans la conduite des réformes qui impactent tous les secteurs de l'État. L'appui à la coordination et au suivi des réformes de l'État qui intègrent les finances publiques et la fonction publique s'avère très structurant dans le pilotage des réformes de l'État.

La modernisation de l'administration publique, notamment au niveau de la fonction publique, de la coordination des actions interministérielles, de la digitalisation et de la décentralisation va de pair avec la réforme des finances publiques. Il s'agit d'une réforme structurelle urgente et transversale, considérant les profondes faiblesses de l'administration publique qui entravent tous les efforts de développement et qui risquent de s'aggraver dans les années à venir avec le passage à la retraite de la dernière génération de fonctionnaires relativement bien formés. Le gouvernement au plus haut niveau a constaté cette problématique et a manifesté une volonté claire de mettre en place des mesures de réforme notamment dans le discours de politique générale du Premier Ministre en 2020 et ensuite confirmée fortement par sa tournée dans tous les départements ministériels.

Les systèmes de favoritisme dans l'administration continuent de fausser les structures d'incitation et d'influencer l'allocation des ressources publiques et les capacités de prestation de services. L'administration reste le plus grand employeur formel. Le Gouvernement s'est récemment engagé à assainir la gestion de la masse salariale par le biais de la maîtrise des emplois fictifs, de l'introduction de l'enregistrement biométrique et de l'amélioration des systèmes de gestion des ressources humaines. Cependant, la fonction publique reste fortement et directement influencée par des intérêts particuliers. À quelques exceptions près telle que le ministère de la santé, le recrutement de hauts fonctionnaires fondé sur le mérite et la gestion axée sur les performances n'ont pas été érigés en normes et une logique de recherche de rente reste de mise dans les différentes couches de l'administration, ce qui fausse les politiques et limite la responsabilisation dans la fourniture de services.

La gestion de la masse salariale en Mauritanie a connu une remarquable évolution notamment à travers l'intégration des budgets des établissements publics dans le système d'information budgétaire, ainsi que la centralisation de la gestion de la masse salariale au niveau de la Direction générale du Budget. Cette réforme devra avancer vers la déconcentration de la gestion de la masse salariale aux ministères sectoriels grâce au logiciel de gestion de la solde « RATEB ».

Cette réforme, exigée par le FMI dans le cadre de son programme de facilité élargie des crédits, démarrée en 2017, a permis de cerner les dépenses publiques d'une façon générale et plus particulièrement celles relatives à la rémunération. Par un travail d'assainissement sur plusieurs phases, aussi par l'appui de l'UE, le budget actuel intègre ainsi les salaires des agents permanents, non permanents ou contractuels de l'État.

Le pourcentage des dépenses de personnel par rapport aux dépenses courantes passe de 43 % en 2018 à 49 % en 2021, et la proportion par rapport aux recettes fiscales passe de 39 % en 2018 à 46 % en 2020.

² Discours de politique générale du gouvernement du 4 septembre 2020

À noter toutefois que certaines rétributions accordées à certains membres du personnel au titre de « travaux spéciaux » ne figurent pas dans les statistiques relatives aux salaires et sont intégrées en tant que dépenses de fonctionnement. Ces avantages en numéraire semblent être très répandus et s'effectuent par arrêté ministériel sans toutefois qu'une justification juridique ne soit toujours démontrée.

En ce qui concerne la comparaison avec la sous-région, le rapport semestriel d'exécution de la surveillance multilatérale de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), estime le ratio de la masse salariale sur les recettes fiscales à 44 % en 2018 contre 47,3 % en 2017. En 2019, il est projeté à 40,8 %. Le critère de convergence de l'UEMOA est de 35 % des recettes fiscales.

Pour l'année 2021, les salaires et traitement ont eu une accélération importante de +12,9 %, en lien avec la hausse des recrutements et les fortes augmentations salariales prévues dans le secteur public par le budget. En effet, les salaires représentent la première contribution à l'augmentation des dépenses de 2021.

2.2. Analyse des problèmes

Brève analyse des problèmes :

Le processus de réforme des finances publiques engagé depuis 2017, reste sur une trajectoire dynamique en vue de construire un système plus efficace et transparent. La nouvelle Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) adoptée en octobre 2018 marque une nouvelle étape dans le processus de réforme engagé par le Gouvernement. La LOLF est orientée vers la 'gestion axée sur les résultats' avec l'introduction des budgets programmes ainsi que de la comptabilité patrimoniale et matière.

Un programme opérationnel de mise en œuvre des réformes essentielles à l'application de la LOLF a été réalisé. Sur la base de ce programme, les éléments préalables nécessaires à la mise en application de la LOLF ont fait l'objet d'avancements et de réformes prises en 2019 et 2020. L'adoption des décrets portant sur le règlement général de la gestion budgétaire et de la comptabilité publique et fixant les modalités, procédures et le calendrier de la programmation budgétaire, les prestations de serment des quatre comptables principaux de l'État ainsi que le renforcement des moyens de la Cour des Comptes ont fait l'objet des indicateurs de l'appui budgétaire de l'UE qui ont été satisfaits en 2019.

Les autorités ont procédé en 2019 et 2020 à une évaluation de la gestion des finances publiques selon la méthodologie PEFA ainsi que l'évaluation de l'investissement public qui soulignent les progrès réalisés mais aussi les faiblesses intrinsèques de l'administration mauritanienne qui connaît d'importantes difficultés à mobiliser des cadres compétents pour mener les réformes. Ces rapports ont alimenté la stratégie de réforme du ministère des finances dont le schéma directeur de réforme de la gestion des finances publiques en cours d'approbation par la ministre comprend les 8 axes suivants :

- Rénovation des cadres budgétaires et comptable de l'État ;
- Renforcement et optimisation de la mobilisation des ressources intérieures de l'État ;
- Renforcement de la gestion des opérations financières de l'État ;
- Modernisation de l'administration des finances ;
- Renforcement et harmonisation des procédures de contrôle d'audit du ministère des finances ;
- Intégration du système d'information de la gestion des finances publiques ;
- Coordination et suivi des réformes ;
- Renforcement des capacités et communication.

Les autorités avaient sollicité le FMI en 2020 pour une évaluation de la performance de l'administration fiscale (TADAT) qui n'a pas pu être réalisée en raison de la pandémie. Cette demande devrait être reformulée en 2021.

Le rapport final PEFA a été produit en juin 2020. Les résultats obtenus sont mitigés et les notes ne montrent pas des avancées majeures par rapport au précédent exercice PEFA de 2014. Ils mettent en évidence de nombreux axes d'amélioration qui devraient conduire les autorités à l'adoption d'un nouveau schéma directeur des réformes de la gestion des finances publiques. L'apport de l'appui technique externe en particulier du programme d'appui à la gestion des finances publiques (PAGEFIP) financé depuis 2017 par l'UE a contribué à la performance observée en matière de discipline budgétaire, de tenue de la comptabilité, de mise en œuvre des contrôles et d'accompagnement des réformes récentes et en cours dont les effets attendus sur la performance des finances publiques pourront être mesurés à moyen terme. Le dialogue entre l'UE et les autorités mauritaniennes est soutenu et de qualité et l'introduction de l'appui budgétaire en avril 2019 a permis de poursuivre et impulser les réformes.

Les faiblesses de l'administration publique mauritanienne sont multiples et profondes, avec à la racine, depuis des décennies, une attribution des postes sur des critères autres que la compétence, une gestion où la performance compte peu, et des conditions d'emploi et de carrière relativement peu attractives. À titre d'exemple, un récent diagnostic d'un département ministériel représentatif a mis en exergue des problèmes comme la difficulté de déterminer le nombre d'effectifs (écart de 45% selon la source consultée), les faibles compétences techniques et générales (à peine 20 % du personnel possède une adresse e-mail valide, personnelle ou professionnelle), un absentéisme dramatiquement élevé (probablement plus de 80 %), l'absence de communication interne, l'absence de fiches de poste et de procédures de recrutement objectives et transparentes. L'administration est aussi caractérisée par un manque de management des ressources humaines et un taux d'encadrement élevé. Dans des cas d'études, il a été constaté que 53 % de postes correspondent à des postes de management, alors que la moitié des managers reconnaissent ne pas manager dans leur quotidien, et l'observation directe indique plutôt que pratiquement aucun manager ne le fait. C'est un environnement favorable au développement de la corruption. Le secteur des services publics en Mauritanie est un secteur à risque élevé de corruption sous différentes formes et notamment au niveau de la passation de marchés publics.

Par ailleurs, il n'y a pas de données disponibles sur la situation de l'égalité de genre dans l'administration publique (pas d'information sur le nombre de femmes dans les administrations, dans quels postes et dans quels secteurs) ni de mesures particulières visant à la promouvoir. L'enquête nationale sur l'emploi de 2017 fait néanmoins état de seulement 14 % de femmes dans la branche d'activité « administration publique », même s'il s'agit d'une classification à prendre avec précaution.

Identification des principales parties prenantes et des questions institutionnelles et/ou organisationnelles correspondantes (mandats, rôles potentiels et capacités) à couvrir par l'action:

En ce qui concerne la gestion des finances publiques et la modernisation de l'administration publique, le ministère des finances et la Primature sont les principales parties prenantes, auxquelles il faut ajouter le ministère en charge de la fonction publique. La Primature aura un rôle moteur et porteur de la réforme de l'administration. Au sein du ministère des finances, les acteurs sont, entre autres, la Direction générale du Trésor et de la Comptabilité Publique, la Direction générale du Budget et la Direction générale des Impôts. Les corps d'inspection et audit (inspection générale des finances et inspection générale de l'État) sont aussi des parties prenantes. La Cour des comptes sera renforcée dans son rôle de contrôle et de garant de la bonne gouvernance économique. S'agissant du ministère de la fonction publique et du travail, les acteurs sont la Direction générale de la Fonction Publique et la Direction générale de la Modernisation de l'Administration. La Direction générale des Collectivités territoriales, rattachée au ministère de l'intérieur et la décentralisation, est également concernée dans le domaine de la décentralisation. L'Assemblée nationale et en particulier la Commission finance ont un mandat important de contrôle et monitoring des finances publiques. Leurs capacités restent faibles et le mandat est assuré avec difficulté. Cependant dans les dernières années, un dialogue autour du budget national et de la bonne utilisation de l'argent et des biens publics s'est instauré et commence à toucher aussi la société civile avec laquelle il convient de renforcer notre partenariat en termes de transparence financière. Cette dernière reste marginale dans la dynamique du dialogue sur les finances publiques et sur le contrôle de son utilisation. En Mauritanie, il n'existe pas d'organisations faitières ou d'organisations non gouvernementales spécialisées dans ce domaine.

3. DESCRIPTION DE L'ACTION

3.1. Objectifs et produits

L'objectif global (impact) de cette action est d'améliorer la gouvernance économique et administrative en stimulant la réforme des finances publiques et de l'administration nationale au bénéfice des divers secteurs sous-tendant l'action publique.

L'objectif spécifique de cette action est d'accompagner les réformes des finances publiques, de l'administration publique et de la fonction publique de l'État afin de les rendre plus efficaces et d'améliorer la qualité des services aux citoyens et citoyennes.

Les résultats à fournir par cette action contribuant à l'objectif spécifique sont les suivants:

R1. La gestion des finances publiques est améliorée et est plus efficace (transparente et redevable) en appui à la mise en œuvre du Schéma Directeur de la Gestion des Finances Publiques et de la LOLF ;
R2. La performance de la fonction publique et la qualité du service de l'administration aux citoyens et citoyennes sont améliorées par la gestion basée sur les résultats, sensible au genre et sur le principe de subsidiarité et par une approche de déconcentration et de décentralisation.

3.2. Activités indicatives

À titre indicatif les activités suivantes seront réalisées :

Activités liées au résultat 1 (finances publiques) :

- Volet budgétaire (i) appui à la mise en œuvre des budgets programmes et du cadre de performance, (ii) appui à la mise en œuvre du nouveau référentiel budgétaire ; (iii) appui à la mise en œuvre des outils de prévision, d'exécution, de suivi et de contrôle du budget. Dans la mesure du possible, l'appui sera fourni à une sensibilité accrue au genre dans le processus de budgétisation.
- Volet comptabilité publique: (i) appui à la mise en œuvre de la comptabilité générale fondée sur les droits et les obligations, (ii) appui à la mise en œuvre du contrôle interne comptable ; (iii) appui à la mise en œuvre des référentiels comptables applicables à l'État et aux collectivités territoriales en vue d'accompagner la décentralisation.
- Volet mobilisation des ressources intérieures: (i) appui à l'amélioration de la performance dans la mobilisation des recettes fiscales à travers l'élargissement de la base des impôts et la fiabilisation des données, (ii) renforcement du recouvrement des recettes fiscales et du civisme fiscal.
- Volet contrôle (i) appui à la mise en œuvre de la mission d'avis de la Cour des Comptes, (ii) appui à la mise en œuvre du jugement des comptes, (iii) appui à la professionnalisation des missions et activités de l'Inspection générale des Finances.

Activités liées au résultat 2 (réforme administration) :

- Volet fonction publique: (i) appui à la mise en œuvre du schéma directeur de modernisation de la fonction publique (y inclus les questions de genre : conciliation familiale, participation/promotion des femmes postes de direction et harcèlement sexuel ; (ii) appui à la révision de la loi portant statut de la fonction publique d'État et (iii) contribution à la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences au niveau de la direction de la fonction publique et au sein des départements sectoriels.
- Volet pilotage des réformes et appui au travail gouvernemental : (i) appui à la coordination et à la modernisation du travail gouvernemental, (ii) contribution à l'amélioration des performances managériales des fonctions stratégiques de l'État.

3.3. Intégration des questions transversales

Protection de l'environnement et changement climatique

Résultats de l'évaluation des incidences sur l'environnement (EIE)

L'évaluation préliminaire de l'EIE a classé l'action en tant que catégorie C (aucune évaluation supplémentaire n'est nécessaire).

Résultats de l'examen analytique de l'évaluation des risques climatiques

L'examen analytique des agences de notation a conclu que cette action était sans risque ou à faible risque (aucune évaluation complémentaire n'est nécessaire).

Égalité entre les hommes et les femmes et l'autonomisation des femmes et des filles

Conformément aux codes du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement économique (OCDE) identifiés à la section 1.1, cette action porte la mention G1. Cela implique que l'égalité homme-femme est donc un objectif important et délibéré mais non principal.

Notamment, dans le domaine de la réforme de la fonction publique une attention particulière sera portée sur la nécessité de la promotion de l'égalité de genre dans l'accès à la fonction publique et l'évolution dans celle-ci, en rendant tout d'abord disponibles des données détaillées sur la répartition par sexe des effectifs de la fonction publique

et des mesures pour faciliter la participations des femmes dans les postes de direction, la conciliation familiale et la lutte contre le harcèlement sexuelle au milieu du travail.

Droits de l'Homme

Le renforcement transversal de l'efficacité de l'action de l'État mauritanien, qui est le principal détenteur d'obligations concernant la plupart des droits humains en Mauritanie, est au cœur de cette action. L'action aura donc un impact important, même si indirect et général, sur la promotion des droits humains. Ainsi, l'action aura une retombée directe sur l'amélioration de la gestion financière de l'État et de la gestion des ressources humaines et par conséquent favorisera une action plus efficace et efficiente de l'action de l'État vers les citoyens et une redistribution plus équitable du bien commun. Des actions spécifiques de renforcement de la transparence et de la redevabilité de la gestion publique et notamment du budget sont prévues, ce qui facilitera l'implication et le suivi par les titulaires des droits.

Invalidité/Handicap

Conformément aux codes CAD de l'OCDE identifiés à la section 1.1, cette action porte la mention D1. Cela implique que le handicap n'est pas un objectif prioritaire dans l'action, mais cette dimension sera prise en compte et rendue visible, notamment dans la réforme de la fonction publique où des provisions particulières pourront être insérées.

Démocratie

Le programme contribue à la promotion de la bonne gouvernance et la démocratie par son objectif d'appui à la réforme des finances publiques et de la fonction publique. En effet, le renforcement de l'administration, de la gestion du personnel, ainsi que la sensibilisation des titulaires de droit et l'amélioration de l'accès aux droits et de la performance des différentes institutions bénéficiaires permettra de renforcer leur redevabilité et de développer la confiance et le contrat social entre les citoyens et le gouvernement. La réforme des finances publiques prévoit des actions spécifiques pour améliorer la transparence et le contrôle du budget en renforçant les compétences de la Cour des Comptes et facilitant la fonction de contrôle de l'Assemblée nationale.

Sensibilité aux conflits, paix et résilience

La présente action ne vise pas directement la sensibilité aux conflits, la paix et la résilience. L'amélioration de la qualité de la fonction publique et la meilleure utilisation des finances publiques auront, à terme, un impact sur la capacité et la qualité de la présence de l'État en appui à la population et ainsi d'améliorer la confiance des citoyens vis-à-vis des autorités, la résilience, la prévention des conflits et la paix. Cet impact est attendu à long terme, et sera soutenu par la mise en place d'un système de comptabilité et suivi financier au niveau décentralisé.

Réduction des risques de catastrophe

La réduction des risques de catastrophe n'est pas un objectif spécifique directement visée par cette action.

Autres considérations, le cas échéant

S.O.

3.4. Risques et enseignements tirés

Caté Gori e	Risques	Proba bilité H/M/F	Inci dence H/M/F	Mesures d'atténuation
1	Leadership et gouvernance inadéquats, notamment à l'approche des élections 2024	M	H	<ul style="list-style-type: none"> - Dialogue soutenu avec le gouvernement sur les politiques de réforme au niveau global et sectoriel, en s'appuyant sur l'approche Équipe Europe, - Obtention de résultats probants, concrets et rapides au bénéfice des populations, - Renforcement du rôle des acteurs non étatiques, des associations, du secteur privé, et des institutions décentralisées.
1	Chocs exogènes liés à la sécurité de la région, les aléas climatiques, les crises économiques et financières	M	H	<ul style="list-style-type: none"> - Privilégier une approche systémique avec une bonne articulation, collaboration et complémentarité entre les trois secteurs d'intervention du Programme indicatif pluriannuel et collaboration renforcée avec des États membres pour la mise en place des initiatives Équipe Europe,

				<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la résilience à travers le triple nexus développement-humanitaire-paix, - S'appuyer sur l'appui budgétaire pour renforcer la résilience et stabilité macroéconomique, notamment en coordination avec le FMI et la Banque mondiale.
1	Manque de priorisation des ressources au sein des départements visés	H	H	<ul style="list-style-type: none"> - S'appuyer sur la réforme des finances publiques et sur l'appui budgétaire pour impulser une allocation des ressources alignée sur les priorités identifiées dans les politiques et stratégies nationales, - Mise en place d'un appui institutionnel structuré et continu pour garantir le suivi et l'appui nécessaire aux réformes.
1	Faible capacité des administrations et la résistance au changement	H	M	<ul style="list-style-type: none"> - Les appuis institutionnels prévus pallieront aux faiblesses chroniques des administrations tout en favorisant le transfert de connaissances et de méthodes par la formation d'agents nationaux. La mise en place de la réforme démarrera un processus de changement et d'amélioration de la qualité de l'administration, - Approche participative et transparente.
1	Dispersion des actions des différents partenaires du développement	M	M	<ul style="list-style-type: none"> - Dialogue ouvert entre les partenaires au développement à travers des groupes de coordination établis avec une dynamique visant l'alignement des méthodologies d'intervention dans les secteurs, - Promotion des approches programmatiques sectorielles.

Enseignements tirés:

L'évaluation stratégique de la coopération de l'UE avec la Mauritanie sur la période 2014-2020 souligne l'importante contribution de l'UE à la réforme des finances publiques.

Au niveau général la méthodologie d'intervention du programme PAGEFIP sera reprise et valorisée dans cette action. Les lignes d'action proposées pour la réforme des finances publiques sont justifiées à partir d'un programme structuré autour de l'analyse PEFA et la mise en œuvre de la LOLF. Ceci constitue aussi la base du programme du gouvernement actuel au niveau du ministère des finances.

Au cours des dernières années, le programme PAGEFIP est le seul programme structurant en cours de mise en œuvre et qui a eu un impact sur la réforme. La présence d'appui institutionnel à long terme sur des thématiques structurantes couplé avec la mobilisation d'assistance technique très spécialisée à court terme a permis de dynamiser la réforme prévue par la LOLF. Cette action technique a été appuyée, soutenue et dynamisée par un dialogue sectoriel sur les avancées de la réforme, impulsées régulièrement par la Délégation de l'UE. Cette méthodologie sera aussi poursuivie au cours de la présente action. La France a une participation financière substantielle (50 %) dans la seconde phase du PAGEFIP.

3.5. Logique d'intervention

L'objectif général de l'action est une expression directe de l'impact attendu de l'objectif spécifique, l'amélioration de la gouvernance économique et administrative afin d'avoir à terme, un impact structurel sur l'ensemble de l'intervention de l'État, pour une distribution équitable et durable des services à la population.

Les principaux risques concernent la volonté politique pour faire des réformes sensibles, qui faiblira probablement à l'approche des élections de 2024, les ressources humaines disponibles à tous les niveaux, ainsi que les capacités très limitées. Les hypothèses principales soutenant cette logique sont multiples : la volonté politique des autorités actuelles au plus haut niveau est de soutenir les réformes, qui font partie des engagements du gouvernement; la mise en place du processus de transparence, redevabilité, non-discrimination, participation, respect de tous les droits et de développement des compétences au niveau des ressources humaines pour mettre en œuvre les réformes; l'obtention de résultats concrets au bénéfice des populations diverses (hommes et femmes) et leur implication dans un processus de changement à la base dans des zones reculées en lien direct avec les réformes portées au niveau central.

La logique d'intervention sous-jacente concernant la gestion des finances publiques et la réforme de l'administration publique, sera d'opérationnaliser les dispositions de la LOLF afin d'appuyer les engagements du Gouvernement visant à améliorer l'évaluation et la priorisation des besoins budgétaires, responsabiliser les gestionnaires, introduire la performance et tenir la comptabilité générale fondée sur les droits et obligations. Pour la réforme de l'administration, l'action cherchera à établir un schéma directeur de modernisation, en introduisant la culture de performance, en transformant le dispositif de formation des fonctionnaires de l'État et en améliorant la qualité de service rendu à l'utilisateur. En effet, la gestion basée sur la performance ne peut être mise en œuvre qu'avec une réforme de la gestion des ressources humaines de l'État afin de remédier aux faiblesses intrinsèques de l'administration mauritanienne. En matière d'action gouvernementale, la coordination des actions interministérielles est essentielle dans la conduite des réformes qui impactent tous les secteurs de l'État. L'appui à la coordination et au suivi des réformes de l'État qui intègrent les finances publiques et la fonction publique s'avère très structurant dans le pilotage des réformes de l'État.

3.6. Matrice du cadre logique

Au niveau de l'action, le cadre logique indicatif devrait avoir un maximum de 10 résultats escomptés [impact/résultat (s)/output (s)].

Il constitue la base du suivi, de l'établissement de rapports et de l'évaluation de l'intervention.

Sur la base de cette matrice de cadre logique, un (ou plusieurs) cadre logique plus détaillé peut-être développé au stade de la passation des contrats. Si les valeurs de référence et les valeurs cibles ne sont pas disponibles pour l'action, elles doivent être informées pour chaque indicateur au moment de la signature du ou des contrats liés au présent document d'action, ou au plus tard dans le premier rapport d'avancement. De nouvelles colonnes peuvent être ajoutées pour fixer des valeurs cibles intermédiaires (valeurs intermédiaires) pour les indicateurs de réalisation et de réalisation, le cas échéant.

- Au début, le premier rapport d'avancement doit inclure le cadre logique complet (par exemple, y compris les valeurs de référence/objectifs).
- Les rapports d'avancement doivent fournir un cadre logique mis à jour contenant les valeurs actuelles pour chaque indicateur.
- Le rapport final doit compléter le cadre logique par des valeurs de référence et des valeurs finales pour chaque indicateur.

La matrice du cadre logique indicatif peut évoluer au cours de la durée de vie de l'action en fonction des différentes modalités de mise en œuvre de cette action.

Les activités, les résultats escomptés et les indicateurs, objectifs et valeurs de référence associés inclus dans la matrice du cadre logique peuvent être mis à jour au cours de la mise en œuvre de l'action, aucune modification de la décision de financement n'étant requise.

Résultats	Chaîne de résultats (@): Principaux résultats attendus	Indicateurs (@):	Valeurs de référence	Objectifs	Sources de données	Hypothèses
Impact (objectif général)	La gouvernance économique et administrative en stimulant la réforme des finances publiques et de l'administration nationale au bénéfice des divers secteurs sous-tendant l'action publique, est améliorée	1 Amélioration des résultats de l'évaluation PEFA (2019/2024). 2 Statut de la Fonction publique (2023) y compris territoriale	1 Notes D et D+ de 20/31 PEFA 2019. 2 Texte réglementaire non existant	1 Amélioration des notes D et D+ à 13/31 dans le PEFA 2023 2 Texte adopté	1 Évaluation du PEFA 2023 2 Texte adopté	<i>Pas applicable</i>
Résultat 1 (OS 1)	Les réformes des finances publiques, de l'administration publique et de la fonction publique de l'État sont accompagnées afin de rendre plus efficace la gestion et d'améliorer la qualité des services aux citoyens et citoyennes	3 Texte règlementaire Finances publiques: Arrêté relatif à la nomenclature budgétaire économique pris en application de l'article 11 et 24 de la LOLF (2022); Arrêtés relatifs aux cadres de référence interministériels du contrôle interne comptable et du contrôle interne budgétaire (2023); Arrêté portant adoption de l'instruction générale relative au plan comptable des collectivités territoriales (2023). 4 Texte règlementaire Fonction publique : Référentiel métier (2022) ; Schéma directeur du Système d'information de la Fonction publique (2023) 5 Proportion de sièges occupés par des femmes dans les administrations locales (ODD 5.5.1, indicateur 1.8 du cadre de résultats de l'UE)	Textes en cours d'élaboration ou non existants	Textes adoptés en 2022 et 2023	Textes adoptés	La situation politique et macroéconomique reste stable Faible impact des chocs exogènes économiques et financier, de sécurité, aléas climatiques. La volonté politique des autorités mauritaniennes pour les réformes est maintenue
P1	La gestion des finances publiques est améliorée et est plus efficace (transparente et redevable) en appui à la mise en œuvre du Schéma Directeur de la gestion des finances publiques et de la LOLF	1.1 Nombre d'indicateurs PEFA ayant une valeur D et D+ 1.2 Niveau de mise en œuvre de la LOLF	1.1 20/31 PEFA 2019 1.2 5% (2020)	1.1 13/31 PEFA 2019 1.2 100 % (2027)	Évaluation PEFA 2024 Rapport mise en œuvre LOLF	
P2	La performance de la fonction publique et de la qualité du service de l'administration aux citoyens sont améliorées par la gestion basée sur les résultats, sensibilité de genre et sur le principe de subsidiarité et par une approche de déconcentration et de décentralisation	2.1 Loi portant statut de la fonction publique révisant la loi n°93-09 du 18 janvier 1993 2.2 Pourcentage de départements disposant de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) et de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. 2.3 % de départements disposant de plans d'actions pluriannuels basés sur la Gestion Axée sur le Résultat et de CDMT 2.4 % de collectivités territoriales utilisant le référentiel comptable des CT 2.5 Adoption du nouveau schéma directeur de modernisation de l'administration publique 2.6 Nombre de mesures spécifiques adoptées (par exemple, des systèmes de quotas ou d'autres mesures similaires) afin de lutter contre les pratiques discriminatoires et d'améliorer la représentation des femmes dans la fonction publique (GAP III)	2.1 Loi non révisée 2.2 0 % 2.3 0 % 2.4 0 % 2.5 Aucun	2.1 Loi révisée 2023 2.2 70 % en 2027 2.3 70 % à 2027 2.4 50 % à 2027 2.5 Schéma directeur adopté en Conseil des Ministres en 2023	Rapport mise en œuvre SCAPP et LOLF Rapports annuels de performance ministériels	Répartition claire des rôles et missions de chacune des directions accompagnées selon l'organigramme des départements appuyés Appropriation des réformes par l'ensemble des acteurs Respect du calendrier des réformes Stabilité économique et sociale

4. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

4.1. Convention de financement

Aux fins de la mise en œuvre de la présente action, il est envisagé de conclure une convention de financement avec la République Islamique de Mauritanie.

4.2. Période indicative de mise en œuvre

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action, durant laquelle les activités décrites à la section 3 seront réalisées et les contrats et conventions correspondants mis en œuvre, est de de 60 mois à compter de la date de entrée en vigueur de la convention de financement.

Des prolongations de la période de mise en œuvre peuvent être approuvées par l'ordonnateur compétent de la Commission en modifiant la présente décision de financement ainsi que les contrats et conventions concernés.

4.3. Mise en œuvre de la composante relative à l'appui budgétaire

NA

4.4. Modalités de mise en œuvre

La Commission veillera au respect des règles et procédures pertinentes de l'Union pour l'octroi de financements à des tiers, notamment des procédures de réexamen s'il y a lieu, ainsi qu'à la conformité de l'action avec les mesures restrictives de l'Union³.

4.4.1. Gestion indirecte avec une agence d'un État membre

Cette action peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec Expertise France. Cette mise en œuvre implique la contribution à l'objectif, les résultats ainsi que les activités indicatives comme indiqué aux points 3.1 et 3.2 de ce document :

- au moins trois assistants techniques principaux sont prévus pour l'appui institutionnel: de manière indicative un expert en comptabilité publique, un expert en mobilisation de ressources internes et un expert en réforme de l'administration, d'autres expertises pourront entre autre être mobilisées dans les domaines du contrôle, de la fonction publique, genre Les assistants mobilisés seront basés au sein des structures qu'ils appuient ;
- des experts court/moyen terme seront mobilisés de manière indicative dans les domaines de l'informatisation des processus, de la réglementation, du domaine public et privé, des douanes et autres selon les besoins identifiés pour la mise en œuvre ;
- des actions de formation et de renforcement de capacités seront mises en œuvre au bénéfice du personnel de l'administration au niveau central et déconcentré et de toutes les parties prenantes du programme.

L'entité envisagée a été sélectionnée sur la base des critères suivants :

- expertise spécifique du secteur, en particulier dans l'appui institutionnel des ministères en charge des finances et de la fonction publique ;
- capacité de mise en place des équipes multidisciplinaires avec la possible participation d'expertise de l'administration européenne ;
- expertise spécifique en Mauritanie et dans la sous-région dans le secteur des finances publiques et de la réforme de l'administration ;
- mise en œuvre de l'appui institutionnel dans des programmes précédents de manière satisfaisante et avec l'appréciation positive des bénéficiaires de l'action.

En cas d'échec des négociations avec l'entité susmentionnée, cette partie de la présente action peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec une agence d'un autre État membre ou une entité dont les piliers ont été positivement évalués. La mise en œuvre par cette entité de remplacement serait justifiée en raison des critères suivants : expertise

³ www.sanctionsmap.eu. Veuillez noter que la carte des sanctions est un outil informatique permettant de répertorier les régimes de sanctions. Les sanctions résultent d'actes juridiques publiés au Journal officiel (JO). En cas de divergence entre les actes juridiques publiés et les mises à jour sur le site web, c'est la version du JO qui prime.

spécifique dans le secteur de gestion des finances publiques, capacité de mobiliser des équipes pluridisciplinaires et expérience en Mauritanie et dans la sous-région dans le secteur concerné.

4.5. Critères d'éligibilité géographique pour les marchés et les subventions

NA

4.6. Budget indicatif

Composantes budgétaires indicatives ⁴	Contribution de l'UE (EUR)
Modalités de mise en œuvre — cf. section 3	
Gestion indirecte avec Expertise France — cf. section 4.4.1	7 930 000
Évaluation — cf. section 5.2 Audit — cf. section 5.3	50 000
Totaux	7 980 000

4.7. Structure organisationnelle et responsabilités

Trois niveaux de suivi seront mis en place.

- Le comité de suivi stratégique de l'action se tiendra dans le cadre du suivi de la politique sectorielle : le comité de pilotage de la Réforme des finances publiques, qui se réunira au moins avec une fréquence annuelle et qui garantira le pilotage des interventions dans le domaine de la réforme des finances publiques. Une structure nationale de gouvernance similaire sera envisagée dans le domaine de la réforme de l'administration.
- Un comité technique de suivi sectoriel qui se réunira au moins une fois par an, co-présidé par les ministères en charge des domaines d'intervention (primature, finances, fonction publique) et la Délégation de l'UE avec la participation de l'ensemble des structures concernés et des représentants des bénéficiaires.
- Des comités de suivi au moins trimestriels pour monitorer et superviser la mise en œuvre des 2 composantes de l'action (finances publiques et réforme de l'administration).

Dans le cadre de ses prérogatives en matière d'exécution budgétaire et de sauvegarde des intérêts financiers de l'Union, la Commission peut participer aux structures de gouvernance susmentionnées mises en place pour gérer la mise en œuvre de l'action.

À titre indicatif, la France fournit une contribution en cours de 1 500 000 EUR.

5. MESURE DES PERFORMANCES

5.1. Suivi et rapports

Le suivi technique et financier courant de la mise en œuvre de la présente action est un processus continu et fait partie intégrante des responsabilités du partenaire chargé de la mise en œuvre. À cette fin, les partenaires chargés de la mise en œuvre mettront en place un système permanent de suivi interne, technique et financier de l'action et élaboreront régulièrement des rapports d'avancement (au moins annuels) et des rapports finaux. Chaque rapport doit fournir un compte rendu précis de la mise en œuvre de l'action, des difficultés rencontrées, des changements introduits, ainsi que du degré d'obtention de ses résultats (réalisations et résultats directs) mesurés par les indicateurs correspondants désagrégés minimum par sexe, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique (pour la modalité du projet) et la liste de stratégie, de politique ou de plan d'action du partenaire (pour l'appui budgétaire).

La Commission peut effectuer d'autres visites de suivi du projet, par l'intermédiaire de son propre personnel et de consultants indépendants directement recrutés par la Commission pour réaliser des contrôles de suivi indépendants (ou recrutés par l'agent compétent engagé par la Commission pour mettre en œuvre ces contrôles).

⁴ N.B: Le texte final sur l'audit/vérification dépend du résultat des discussions en cours sur la mise en commun des financements dans (une ou plusieurs) décision (s) et la gestion financière ultérieure, c'est-à-dire pour la conclusion de contrats d'audit et de paiements.

Rôles et responsabilités en matière de collecte, d'analyse et de suivi des données: le ministère en charge des finances sera responsable des données et des informations relatives aux indicateurs d'avancement du programme. Les partenaires chargés de la mise en œuvre seront en charge de la collecte et de l'élaboration des données et des informations, dans les secteurs d'intervention de chacun, sur la base des informations disponibles dans les départements ministériels et du système de suivi interne. Les données et informations à produire seront indiquées dans la convention de délégation que sera signé dans le cadre de la présente décision.

5.2. Évaluation

Compte tenu de la nature de l'action, la Commission procèdera à des évaluations de la présente action et/ou de ses composantes par l'intermédiaire de consultants indépendants, avec la possibilité de missions conjointes.

La Commission informe le partenaire chargé de la mise en œuvre au moins 15 jours avant les dates envisagées pour les missions d'évaluation. Le partenaire de mise en œuvre collabore efficacement et utilement avec les experts chargés de l'évaluation, leur transmet notamment tous les documents et informations nécessaires et leur donne accès aux locaux ainsi qu'aux activités du projet.

Les rapports d'évaluation sont communiqués au pays partenaire et aux autres parties prenantes clés selon les meilleures pratiques en matière de diffusion des évaluations⁵. Le partenaire de mise en œuvre et la Commission analysent les conclusions et les recommandations des évaluations et, le cas échéant, en accord avec le pays partenaire, décident conjointement des actions de suivi à mener et de toute adaptation nécessaire et notamment, s'il y a lieu, de la réorientation du projet. Les services d'évaluation peuvent faire l'objet d'un contrat.

5.3. Audit et vérifications

Sans préjudice des obligations applicables aux contrats conclus pour la mise en œuvre de la présente action, la Commission peut, sur la base d'une évaluation des risques, confier des missions indépendantes d'audit ou de vérification pour un ou plusieurs contrats ou conventions.

6. COMMUNICATION STRATEGIQUE ET DIPLOMATIE PUBLIQUE

Pour le cycle de programmation 2021-2027 une nouvelle approche de fond commun, planification et mise en œuvre de la communication stratégique et de diplomatie publique a été adoptée.

La communication et la visibilité de l'UE reste une obligation juridique pour toutes les actions extérieures financées par l'UE, afin de faire connaître le soutien de l'Union européenne à leur travail auprès des publics concernés, notamment en utilisant l'emblème de l'UE et une brève déclaration de financement, sur tous les supports de communication liés aux actions concernées.

Cette obligation s'applique de la même manière, que les actions concernées soient mises en œuvre par la Commission, des pays partenaires, des contractants, des bénéficiaires de subventions ou des entités chargées de l'exécution telles que les agences des Nations unies, les institutions financières internationales et les agences des États membres de l'UE.

Cependant, les documents d'action des programmes sectoriels spécifiques ne sont en principe plus tenus de prévoir des activités de communication et de visibilité sur les programmes concernés. Ces montants seront prévus dans des facilités de coopération établies par des documents d'action de mesures d'accompagnement, permettant aux Délégations de planifier et mettre en œuvre des activités de communication stratégique et de diplomatie publique pluriannuelles avec une masse critique suffisante pour être efficaces à l'échelle nationale.

⁵Voir les meilleures [pratiques en matière de diffusion des évaluations](#)

APPENDICE 1 RAPPORT DANS OPSYS

Une intervention (également généralement appelée projet/programme) est l'entité opérationnelle associée à un ensemble cohérent d'activités et de résultats structurés dans un cadre logique visant à apporter des changements ou des progrès en matière de développement. Les interventions sont les entités les plus efficaces (et donc optimales) pour assurer le suivi opérationnel, par la Commission, de ses opérations de développement externe. À ce titre, les interventions constituent l'unité de base pour la gestion des mises en œuvre opérationnelles, l'évaluation de la performance, le suivi, l'évaluation, la communication interne et externe, l'établissement de rapports et l'agrégation.

Les interventions principales sont les contrats ou groupes de contrats dont les résultats font l'objet d'une déclaration et qui respectent la règle d'entreprise suivante: « un marché donné ne peut contribuer qu'à une seule intervention primaire et pas plus d'une ». Un contrat individuel qui ne produit pas de résultats directs à présenter et qui ne peut être logiquement regroupé avec d'autres contrats à déclarer est considéré comme une « entité de soutien ». L'addition de toutes les principales interventions et entités de soutien équivaut à l'ensemble du portefeuille de développement de l'institution.

Les interventions primaires sont identifiées lors de la conception de chaque action par le service responsable (unité opérationnelle de la délégation ou du siège).

Le niveau de l'intervention principale est défini dans le document d'action correspondant et est révisable; il peut s'agir d'une action (ou d'un groupe de) action (s) ou d'un (groupe de) contrat (s).

Cocher dans la colonne de gauche l'une des trois options possibles pour le niveau de définition de la ou des interventions primaires identifiées dans la présente action.

Dans le cas du « groupe d'actions », ajouter des références au présent recours et à d'autres actions concernant la même intervention principale.

Dans le cas du « niveau du contrat », ajouter la référence aux postes budgétaires correspondants au point 4.5 « Budget ».

Option 1:Niveau d'action		
<input checked="" type="checkbox"/>	Action unique	Le présent recours: tous les contrats dans le cadre de la présente action
Option 2:Niveau du groupe d'actions		
<input type="checkbox"/>	Groupe d'actions	Référence des actions (CRIS #/OPSYS #):
Option 3:Niveau du contrat		
<input type="checkbox"/>	Contrat unique 1	
<input type="checkbox"/>	Contrat unique 2	
<input type="checkbox"/>	Contrat unique 3	
	(...)	
<input type="checkbox"/>	Groupe de contrats 1	