



Cette action est financée par l'Union européenne

ANNEXE

de la décision de la Commission relative à la mesure individuelle en faveur de la République Islamique de Mauritanie à financer sur le 11^e Fonds européen de développement

Document relatif à l'action pour le Programme d'appui à la mise en œuvre du 11^e FED (PAMO 11 FED)

1. Intitulé/acte de base/numéro CRIS	Programme d'appui à la mise en œuvre du 11 ^e FED (PAMO FED 11) Numéro CRIS: MR/FED/038475			
2. Zone bénéficiaire de l'action/ localisation	République Islamique de Mauritanie L'action sera menée sur l'ensemble du territoire du pays.			
3. Document de programmation	Programme indicatif national (PIN) 11 ^e FED			
4. Secteur de concentration/ domaine thématique	Mesures d'appui/Bonne gouvernance			
5. Montants concernés	Coût total estimé: 12 000 000 EUR ¹ Montant total de la contribution du FED: 12 000 000 EUR 6.15% du PIN 11 ^e FED			
6. Modalité(s) d'aide et modalité(s) de mise en œuvre	Approche projet Gestion indirecte avec la République Islamique de Mauritanie Gestion indirecte avec Expertise France			
7. Code(s) CAD	15110 (politiques publiques et gestion administrative) 15111 (gestion des finances publiques)			
8. Marqueurs (issus du formulaire CRIS CAD)	Objectif stratégique général	Non ciblé	Objectif important	Objectif principal
	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 hommes et femmes (y compris le rôle des femmes dans le développement)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Développement du commerce	<input checked="" type="checkbox"/>	<input 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"/>
	Marqueurs de Rio	Non ciblé	Objectif important	Objectif principal
	Diversité biologique	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹ Sur les 14 000 000 EUR prévus dans le PIN pour les mesures d'appui, 12 000 000 EUR seront engagés en 2015 et 2 000 000 EUR en 2018

	Lutte contre la désertification	■	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Atténuation du changement climatique	■	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Adaptation au changement climatique	■	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Résumé

Le programme d'appui à la mise en œuvre du 11^e Fonds européen de développement (PAMO FED 11) succède aux deux programmes du 10^e FED: le programme d'appui à la mise en œuvre du 10^e FED (PAMO 10), projet d'appui à l'ordonnateur national (ON) et facilité de coopération technique (FCT), ainsi que l'appui institutionnel du programme d'appui budgétaire à la mise en place du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté en Mauritanie.

La partie «Appui à l'ON et FCT» du programme présenté prévoit trois types de mesures transversales d'appui, groupées dans un seul programme en continuité avec les activités du 10^e FED précitées. L'objectif est de donner aux structures du gouvernement les moyens et les capacités pour piloter de manière efficace les ressources du FED et de l'État. Ce nouveau programme d'appui aux services de l'ordonnateur national est nécessaire dans la mesure où la consolidation des acquis du PAMO actuel reste fragile et le ministère des affaires économiques et du développement (MAED), dont le ministre est l'ON, rencontre des difficultés pour la mise en place d'un service de gestion efficace de l'aide internationale en général et de gestion du FED en particulier. Il reste donc crucial d'appuyer le système d'ordonnancement² compte tenu de l'importance des projets 10^e FED en cours³ et l'enveloppe allouée au 11^e FED⁴. Cet appui permettra à l'ON de s'assurer que la totalité des projets/programmes soient bien identifiés, formulés, instruits et mis en œuvre conformément aux politiques nationales nécessaires pour l'atteinte des résultats prévus dans le plan d'action du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP III, 2011-2015) et ses successeurs.

En ce qui concerne la partie «Appui à la gestion des finances publiques» du projet, les réformes engagées en matière de finances publiques ont commencé à porter leurs fruits, notamment par une amélioration des ressources fiscales et de la transparence budgétaire. Cependant, il est nécessaire de poursuivre l'ensemble des réformes et d'en consolider les acquis par un appui spécifique à l'ensemble des mécanismes de contrôle et de gestion budgétaire. Celui-ci s'étendra au renforcement du cadre institutionnel et juridique et au mécanisme de pilotage, suivi et évaluation, architecture devant faciliter la mise en œuvre des réformes et des actions prévues.

Plutôt que de se limiter aux appuis classiques à l'ON et à la gestion des finances publiques, les actions proposées envisagent d'accompagner la transition vers un appui plus global aux systèmes d'ordonnancement du FED, d'une part, et des finances publiques de l'autre part. Pour l'appui à l'ON et la FCT, la démarche consiste en deux phases successives afin d'assurer la disponibilité des ressources pour le fonctionnement et les équipements dans le temps imparti pour la contractualisation. Dans un premier temps, l'appui à l'ON continuera globalement avec l'approche qui prévalait jusque-là, toute en préparant une deuxième phase qui devrait aboutir, à l'horizon 2020, à l'internalisation de la gestion des ressources disponibles par les ministères techniques maîtres d'œuvre des projets et programmes. Pour l'appui à la gestion de finances publiques, la modalité proposée est la délégation des tâches à une agence d'un État membre.

² Ce «système» d'ordonnancement implique aussi bien le maîtrise d'ouvrage (ON, cellule d'appui à l'ordonnateur national (CAON) et, accessoirement, la délégation de l'Union européenne) aussi bien que le maître d'œuvre (ministères techniques, UGP etc.).

³ Dont certains se poursuivront jusqu'à en 2017

⁴ 10^e FED (après addenda): €192,1 millions (enveloppe A) + €17,22 millions (enveloppe B) - 11^e FED – €195 millions (A), autour de trois objectifs spécifiques selon les trois secteurs de concentration: sécurité alimentaire et agriculture durable, État de droit, et santé.

1. CONTEXTE

1.1 SECTEUR/CONTEXTE REGIONAL/DOMAINE THEMATIQUE

1.1.1 *Évaluation de la politique publique et cadre stratégique de l'UE*

L'environnement et le cadre de coopération économique entre l'Union européenne (UE), ses États membres et les pays partenaires au développement sont en mutation. Depuis la Déclaration de Paris, les conférences d'Accra et de Busan, l'agenda pour le changement et le «new deal» pour l'engagement dans les états fragiles, les stratégies et les modalités de l'aide communautaire se sont progressivement éloignées de l'approche projet gérée selon les procédures des bailleurs, pour aller vers des approches sectorielles gérées selon les procédures de l'état bénéficiaire et en collaboration avec d'autres bailleurs de fonds. En outre, la coordination entre l'UE et les États membres est de plus en plus développée grâce à l'exercice de programmation conjointe. Le projet PAMO FED 10 s'inscrivait déjà dans un contexte d'engagements réaffirmés du gouvernement sur la coordination des aides extérieures. Cette volonté politique se manifeste en partie par le suivi et la coordination de l'aide par la direction de la mobilisation des ressources et de la coordination de l'aide extérieure au MAED, dont la cellule d'appui à l'ordonnateur national (CAON) fait partie.

Le CSLP-III constitue la politique nationale du gouvernement mauritanien de réduction de la pauvreté jusqu'en fin 2015. Ce document reconnaît la nature multidimensionnelle de la pauvreté et définit 5 axes prioritaires d'intervention⁵.

Le renforcement de la gouvernance figure en bonne place dans ce document, notamment la gouvernance économique, en vue de la rationalisation des dépenses, de l'amélioration des recettes et de la sécurisation des ressources publiques pour la réalisation effective des objectifs budgétaires. Afin d'atteindre ceux-ci, dont l'objectif global est la réduction de la pauvreté, le plan d'actions du CSLP a prévu la mise en place d'un cadre institutionnel pour le pilotage, le suivi au quotidien et la coordination des actions de réformes des finances publiques. Ce cadre institutionnel se met progressivement en place; selon le rapport d'évaluation du CSLP et des acteurs sectoriels, des actions prioritaires ont été identifiées et consignées dans un plan opérationnel des réformes (POR). La cellule des études et des réformes des finances publiques (CERFIP) est l'organe central d'animation de la réforme à travers la préparation des plans opérationnels annuels, l'organisation du suivi de leur exécution, l'élaboration des rapports de suivi et de bilan annuel, et l'aide à la mobilisation des appuis techniques et financiers. Le projet d'appui institutionnel lié à l'appui budgétaire 10^e FED agit sur les défis relatifs à la gestion des finances publiques, à travers le renforcement des capacités pour l'amélioration et la modernisation des services qui sont le pilier de la réforme du système de gestion des finances publiques en Mauritanie. Les objectifs, les résultats et les actions proposés pour la suite sont établis en cohérence avec le rapport d'évaluation du CSLP, et les objectifs, résultats et les actions prévus dans le plan d'actions opérationnel du schéma directeur de réformes du système de gestion des finances publiques, ainsi que les conclusions de l'évaluation des finances publiques selon la méthodologie PEFA (*Public Expenditure and Financial Accountability*), adoptées par le gouvernement mauritanien. La stratégie nationale de réduction de la pauvreté qui succèdera au CSLP-III devrait être disponible début 2016 et devrait prendre en compte l'évaluation des CSLP sur la période 2001-2015. Une feuille de route pour la rédaction est en cours de préparation avec un appui technique de l'UE.

1.1.2 *Analyse des parties prenantes*

L'ON représente la Mauritanie dans toutes les activités de la coopération avec l'UE, financées sur les ressources du Fonds européen de développement et de la Banque européenne d'investissement. Son rôle découle des accords de partenariat de Cotonou, qui constituent le cadre de la coopération avec l'UE. Il inclut un grand nombre de fonctions exécutées en étroite coordination avec les services de la délégation de l'UE en Mauritanie, notamment en ce qui concerne la programmation de l'aide européenne, l'identification et formulation des interventions communautaires, la mise en œuvre, suivi, évaluation et audit des projets et programmes.

Depuis 1995, une cellule d'appui à l'ON a été établie en Mauritanie dans ses fonctions de pilotage stratégique de gestion des ressources communautaires et d'interface entre le gouvernement mauritanien et la

⁵ : (i) l'accélération de la croissance et le maintien de la stabilité macro-économique, (ii) l'ancrage de la croissance dans la sphère économique des pauvres, (iii) le développement des ressources humaines et l'expansion des services de base, (iv) l'amélioration de la gouvernance et le renforcement des capacités, et (v) le renforcement du pilotage, de la coordination et du suivi-évaluation.

délégation de l'UE. Elle facilite la communication entre la délégation et l'ON, et les échanges entre ministères techniques bénéficiaires/maître d'œuvre et les unités de gestion de projets (UGP)/missions d'assistance technique. Ceci est particulièrement important dans les cas où les ministères techniques bénéficiaires sont multiples. La CAON conseille les ministères techniques pour une meilleure compréhension des procédures du FED. Les activités principales de la CAON comprennent toutes les phases du cycle des projets: identification et programmation; suivi de la mise en œuvre (contractuel, financier et opérationnel – y compris les formations aux outils génériques); élaboration et suivi des indicateurs de performance et évaluation; communication et visibilité des activités. En outre, la CAON gère en régie une partie de la facilité de coopération technique.

Actuellement, malgré le projet PAMO 10, la CAON reste largement dépendante de l'assistance technique, notamment pour le suivi financier et contractuel des projets. En effet, suite à la suspension de l'aide communautaire d'avril 2009 à janvier 2010, les capacités de la CAON se sont dégradées. L'équipement était globalement obsolète, du personnel devait être à nouveau recruté (seul trois des anciens cadres ont été retenus), et l'appui d'une assistance technique était essentiel. Après quatre ans, le PAMO 10 a permis beaucoup d'améliorations, même si une marge de progrès subsiste, qu'il s'agisse de l'implication de la CAON dans l'identification et la formulation des projets, du pilotage stratégique de la coopération, du dialogue sectoriel, ou du suivi contractuel et financier des projets.

Les parties prenantes impliquées dans la gestion des finances publiques sont les structures qui ont la charge de la programmation, de l'exécution et du suivi de l'exécution du budget de l'État, ainsi que celles qui sont responsables, à divers niveaux, du contrôle de l'exécution budgétaire. Elles comprennent ainsi, les services de programmation des ressources et des dépenses, les services d'exécution des recettes, les différents services de contrôle interne du ministère des finances et de la primature à savoir l'Inspection générale des finances et l'Inspection générale d'État (y compris le contrôle a priori), et les services de contrôle externe dont la Cour des comptes et le Parlement.

Les parties prenantes sont également tous les services de l'État ou entités d'intérêt public relevant du budget national (agences, offices, institutions, organismes...) qui sont susceptibles de bénéficier des fonds du FED que ce soit à titre de maître d'ouvrage, de maître d'œuvre, d'exécutant ou de bénéficiaire y compris les acteurs non étatiques tels que définis à l'article 6 du traité de Cotonou (secteur privé, partenaires économiques et sociaux, société civile sous toutes ses formes, etc.). Enfin, il faut aussi noter la participation des États membres de l'UE dans le cadre de l'exercice de programmation conjointe.

1.1.3 Analyse des problèmes

Le problème principal auquel est confrontée la gestion du FED et toute autre aide à la Mauritanie est l'inexistence ou la faible efficacité de l'inter-ministériel (voir intra-ministériel) résultant dans la plupart des cas de fonctionnements internes peu efficaces. Ce phénomène est amplifié par le fait que le MAED ne dispose pas encore des capacités suffisantes pour une coordination et un suivi en temps réel de l'aide internationale⁶. En outre, divers services de la plupart des ministères (y compris le MAED) se trouvent dans des bâtiments dispersés: les unités de gestion de projets sont rarement incorporées physiquement dans leurs ministères de tutelle. La CAON était jusqu'ici éloignée du MAED dans un bâtiment du ministère des finances.

L'une des complications majeures réside dans le fait que la plupart des régisseurs affectés aux programmes/projets occupent aussi des hautes responsabilités dans l'administration. Ainsi, il leur est difficile de concilier la fonction administrative et la fonction de coordonnateur/régisseur. Il y a lieu de réfléchir à des mécanismes qui puissent contribuer à la bonne mise en œuvre du FED (personnel entièrement dédié, appropriation, etc.). En effet, la mise en œuvre des projets se heurte également aux problèmes de compétences ou d'absentéisme que peut générer l'actuelle politique salariale de la fonction publique caractérisée par des salaires bas et des perspectives de carrière comme de rémunération non liées au mérite personnel. Dans ce contexte il devient extrêmement difficile de mobiliser les acteurs clés aptes à assumer les principes de maîtrise d'ouvrage déléguée, de maîtrise d'œuvre ou simplement de gestion participative dans le cas d'entités bénéficiaires.

La motivation du personnel contractuel de la CAON est aussi assujettie aux conditions d'emploi. Étant rémunérés à travers les devis-programmes (DP), leurs contrats d'emploi sont limités par la période de mise

⁶ Il convient cependant de noter la création en 2012 de la direction en charge de la mobilisation des ressources extérieures.

en œuvre de chaque DP. Non seulement ceci est contraire au code du travail mauritanien (un contrat d'emploi indéterminé doit suivre deux contrats de travail déterminés successifs), mais l'absence de sécurité d'emploi est préoccupante pour plusieurs agents de la cellule.

Un autre problème associé, qui empêche la Mauritanie de bénéficier pleinement de l'aide internationale, est le manque de capitalisation et de durabilité des résultats des projets et programmes au-delà de la vie de leur financement.

L'appui à la gestion des finances publiques (GFP) s'inscrit dans le cadre du «schéma directeur de la réforme du système de gestion des finances publiques» (SDR-GFP) pour la période 2012-2016, approuvé en février 2012 et le plan opérationnel des réformes (POR). Malgré quelques avancées dans ce domaine, des faiblesses sont cependant relevées. Le rapport final du PEFA (décembre 2014) est un outil essentiel qui guidera la nouvelle stratégie de réforme et précisera les étapes prioritaires à exécuter pour améliorer la gestion des finances publiques. Le cadre institutionnel de la gestion budgétaire actuel reste en déphasage par rapport aux réformes en cours; ceci constitue un frein à la mise en place d'une véritable programmation budgétaire et d'une gestion axée sur les résultats et sur la performance. Un projet de modification de la loi organique de 1978 relative aux lois de finances (LOLF) est en cours de finalisation pour une approbation initiale prévue fin 2015. Parmi les principales modifications, la nouvelle LOLF propose l'introduction de la budgétisation par programmes, la prévisibilité à moyen terme, la notion de crédits d'engagement pour les investissements et diverses dispositions relatives à la transparence de la GFP.

La mise en place de la LOLF aura à terme un impact sur l'ensemble des procédures de gestion des administrations mauritaniennes, qu'elles soient un département dépensier ou une administration financière ou économique.

De même, au sein de la plupart des administrations financières, se pose un problème de conformité de leur arsenal juridique en rapport avec leurs missions actuelles; il y a donc une nécessité d'actualisation des textes organisationnels et réglementaires (par exemple concernant l'inspection générale des finances, l'inspection générale de l'État, la direction générale des douanes, la lutte contre la corruption, etc.). D'un autre côté, les instances de contrôle souffrent des contraintes et faiblesses qui handicapent leur bon fonctionnement.

Ces organes, susceptibles de garantir l'efficacité de l'aide internationale ainsi que celles de l'utilisation des ressources fiscales, ne disposent pas encore des outils techniques, matériels et humains.

L'exercice de programmation pluriannuelle budgétaire n'est pas encore maîtrisé; l'élaboration du budget, qui devrait être pourtant un instrument de programmation des politiques publiques, se trouve souvent déconnecté des objectifs prioritaires retracés dans le CSLP III. En effet, alors que le cadre des dépenses à moyen terme (CDMT 2015-2017) devrait être finalisé, les ministères sectoriels souffrent de manque de compétences pour l'élaboration et/ou la mise à jour de leur CDMT. Il est important de souligner les autres défis fondamentaux liés au processus budgétaire, notamment un cadrage macroéconomique imprécis, l'absence d'un calendrier budgétaire annuel, le non-respect des délais clés (p.ex. l'incapacité parfois de passer les lois de finance avant le début de l'année), la faible qualité des budgets sectoriels, et une phase d'arbitrage trop courte et peu équilibrée.

La gestion des ressources humaines constitue un volet important de l'appui à la gestion des finances, compte tenu de nombreuses difficultés constatées par divers diagnostics et études sur la fonction publique mauritanienne (capacités professionnelles, mobilité, motivation...). Les systèmes d'information et de gestion des finances publiques existants soutiennent principalement l'exécution du budget, la comptabilité et la production de rapports financiers au niveau central sans une interconnexion globale, avec des déficiences importantes et sans un système d'audit ou contrôle de la qualité des systèmes et des informations.

Les réformes de la GFP sont pour la plupart inscrites dans le schéma directeur de la réforme du système des finances publiques et suivies par la CERFIP. Cependant, un certain nombre d'activités de réforme et de modernisation du système sont initiées sans intégration dans la stratégie de réforme ni coordination adéquate. Plusieurs partenaires techniques et financiers (PTF) appuient les structures en charge des finances publiques dans la programmation budgétaire, l'exécution et même le suivi de l'exécution budgétaire, mais les organes internes et externes de contrôle de l'exécution du budget manquent encore des appuis substantiels.

De plus, le corps de contrôle des finances publiques manque de moyens matériels. La Cour des comptes et l'inspection générale d'État souffrent de l'absence de guides, de contrôles et vérifications. Enfin, les institutions supérieures de contrôle manquent de coordination entre elles, notamment en termes de partage d'informations relatives à leurs programmes d'activités et leurs rapports annuels d'activités. Ces dernières faiblesses sont au cœur des interventions du programme en cours d'appui à la GFP.

La lutte contre la corruption est prévue dans la stratégie nationale de lutte contre la corruption (SNLC), adoptée en 2010⁷. Celle-ci confère à la société civile la possibilité de s'exprimer, de formuler des avis et d'engager des actions auprès des autorités et de la justice. Néanmoins, la SNLC ne s'est pas dotée jusqu'à présent d'un plan d'action: des actions indépendantes sont prises, comme l'augmentation des missions de contrôle ou la création d'un observatoire indépendant. Pourtant, en matière de suivi et de contrôle de l'action publique, la société civile malgré une volonté manifeste, présente encore de grandes faiblesses d'organisation interne, de plaidoyer et de programmation des actions. Le renforcement de capacités et moyens des acteurs de la société civile en matière de finances publiques démarre timidement avec le programme actuel en cours et requiert une consolidation et focus spécifique dans le présent programme.

2. RISQUES ET HYPOTHESES

Risques	Niveau Elevé/Moyen /Faible	Mesures d'atténuation
Composante 1: Appui à l'ordonnateur national		
Personnel inadapté au sein du système de l'ON	M	Entretien d'embauche, cadre d'évaluation des performances Assistance technique Cadre régulant la nomination du personnel et les frais de fonctionnement accordée avec la délégation de l'UE
Responsables de la gestion et la mise en œuvre des projets FED dans les ministères techniques non opérationnels	M	Formation sur les procédures du FED Cadre régulant la nomination du personnel et les frais de fonctionnement accordée avec la délégation de l'Union européenne
Engagements pris par le gouvernement dans le cadre de la mise en œuvre de l'appui budgétaire de l'UE non respectés	E	Dialogue politique, appui de l'ensemble des PTF
Absence en temps voulu d'une stratégie post 2015 faisant suite au CSLP	E	Appui à la programmation et formulation de la CSLP
Composante 2: Facilité de coopération technique		
Les hypothèses et risques susceptibles d'affecter cette composante correspondent directement aux hypothèses et risques affectant les projets qui vont solliciter cette FCT. De manière plus générale, les hypothèses sur lesquelles repose cette composante sont: (i) la stabilité politique, sociale et juridique du pays; (ii) la volonté politique de mettre en œuvre rapidement et dans de bonnes conditions le programme de coopération; (iii) la qualité des appuis requis et de leur collaboration avec les services de l'ON, des ministères techniques, de la société civile et de la délégation de l'UE.		
Composante 3: Appui à la gestion des finances publiques		
Faibles capacités financières et humaines des structures bénéficiaires à absorber les appuis du programme	M	Plan de renforcement de capacités, accentuation du dialogue avec les différents bénéficiaires pour améliorer leurs dotations tant en ressources financières qu'humaines Définition de priorités, bonne sélection des personnes bénéficiaires des formations
Faible priorisation des actions en vue de pérenniser les résultats du projet	M	Cadre coordonné État-bailleurs en GFP, formation, assistance technique
Faible appropriation et participation des services à la mise en place des mesures proposées. Cas spécifique : fonctionnalité de la CERFIP	E	Cadre coordonné État-bailleurs en GFP, appui au pilotage, formation, outils de communication et suivi

⁷ Voir communication en conseil de ministres relative à l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie nationale de lutte contre la corruption

Mécanismes de concertation entre différentes structures et PTF non fonctionnels	F	Dispositif de coordination et de suivi, assistance technique
LOLF non votée par le Parlement	F	Plaidoyer et dialogue politique sur le vote de la loi. Dialogue technique par le groupe des PTF Finances publiques. Préparation technique des mesures et outils de mise en œuvre

Hypothèses
- La situation politique et sécuritaire reste stable.
- La stabilité macroéconomique reste soutenue.
- Les autorités s'engagent à assurer la gouvernance économique et financière ainsi que la transparence.
- Les équipes de l'appui au système de l'ON et l'équipe de la CERFIP sont mobilisées et renforcées.
- La LOLF est votée par le Parlement avant le démarrage du programme.
- Un cadre régulant la nomination du personnel et les frais de fonctionnement est accordé entre le MAED et la délégation de l'UE, et les autorités mobilisent les contreparties financières et les agents de l'état nécessaires à la réussite du Programme Indicatif National. L'État accepte d'octroyer une exemption de taxes et une convention fiscale est opérationnelle.

3. ENSEIGNEMENTS TIRES, COMPLEMENTARITE ET QUESTIONS TRANSVERSALES

3.1 ENSEIGNEMENTS TIRES

3.1.1 Pour l'appui à l'ON et la FCT

La méconnaissance du FED par les ministères techniques fait que la cellule d'appui à l'ordonnateur national a actuellement du mal à mobiliser l'ensemble des acteurs dans la gestion du cycle des projets. Ce défaut d'implication a des répercussions sur l'internalisation et l'appropriation des programmes: le développement des capacités de l'ON et des ministères techniques faisait pourtant partie de l'objectif spécifique du projet PAMO FED 10. Cet objectif n'est que partiellement rempli, en partie dû au relâchement de certains acteurs de l'administration dont la rémunération et les conditions de travail sont considérées peu motivants. Une réflexion est nécessaire afin de trouver une solution durable pour atténuer cette contrainte sans introduire un déséquilibre dans le système actuel ou entraîner des attentes générales auxquelles les autorités auraient du mal à répondre.

Dans sa configuration actuelle, l'appui aux services de l'ON a permis la mise en œuvre de l'aide communautaire, en palliant certaines défaillances. Cependant, sa fonction stratégique de pilotage du FED et son anticipation des problèmes survenant en cours d'exécution restent à améliorer. Les dispositifs de suivi-évaluation et de communication interne et externe déjà mis en place doivent être formalisés.

Parallèlement à la réflexion menée autour du pilotage de cette aide, il conviendrait de voir dans quelles mesures celle-ci ne pourrait pas être rationalisée dans sa mise en œuvre et favoriser l'appropriation de sa gestion par le pays bénéficiaire. La délocalisation des unités de gestion des projets ne facilite ni les échanges quotidiens ni l'appropriation des projets et programmes par les bénéficiaires. Au contraire, bien que certains projets soient gérés et logés dans leurs ministères de tutelle, d'autres unités de gestion de projets (notamment en régie indirecte) agissent en indépendance quasi-totale.

La structure organisationnelle du système d'ordonnancement devra être repensée par rapport à l'internalisation et l'appropriation du processus FED, par les services gouvernementaux, pour la réalisation de ses objectifs spécifiques d'appuyer principalement l'ON et les ministères et services techniques pour la mise en œuvre des projets FED. L'examen du système actuel peut faire l'objet d'une étude organisationnelle à lancer pendant les débuts du projet.

Enfin, il conviendra de veiller, lors de la formulation des futurs projets FED, à la complémentarité des dispositifs d'appuis techniques prévus dans ces derniers avec ceux du présent projet. Le PAMO devra coordonner l'appui avec les assistances apportées par d'autres PTF au MAED, pour un renforcement global des capacités du MAED et pour éviter les duplications d'appui. Dans l'esprit d'alignement de la Déclaration de Paris, le renforcement des capacités doit être général, les capacités acquises pouvant être appliquées aux

programmes avec d'autres bailleurs. Dans ce sens l'intégration physique de la CAON au sein du MAED présentera des avantages.

3.1.2. Pour l'appui à la gestion des Finances Publiques

Le programme de *State building contract* (appui budgétaire) du 10^e FED n'a pas encore fait l'objet d'une évaluation externe. Cependant l'expérience de deux années de décaissements et de mise en œuvre de l'appui institutionnel ont permis de tirer certaines leçons. Tout d'abord, l'importance d'accompagner les autorités mauritaniennes dans le suivi des réformes des finances publiques est essentielle. Le dialogue politique sectoriel a été renforcé par l'existence du programme de l'UE et les autres PTF, notamment le Fonds Monétaire International (FMI) et les États membres de l'UE ont contribué au dialogue. Malgré les avancées en termes de transparence, suivi, et coordination, les capacités des principaux ministères restent relativement faibles, et un appui et accompagnement dans la durée sera nécessaire afin de pérenniser les efforts en cours.

L'outil actuel de programmation, d'exécution et de suivi de l'ensemble de la réforme des finances publiques est le plan opérationnel de la réforme. Ce plan à horizon glissant couvre une période de trois ans. Actuellement, le POR est loin de jouer son rôle de facilitation de programmation et du suivi de l'exécution du schéma directeur. Ainsi, il devrait mieux prioriser les actions afin d'harmoniser et aligner les interventions des PTF. La mise en place du mécanisme de suivi/évaluation reçoit actuellement un appui de l'UE afin de doter le Ministère des finances (MF) d'une structure performante capable du pilotage de la mise en œuvre du schéma-directeur. Le programme proposé doit consolider cette structure et le renforcement des capacités des ressources humaines, matérielles et techniques, avec un focus spécifique sur le contrôle de l'action publique, tant au sein de la propre administration comme par le parlement, les média et la société civile.

3.2 COMPLEMENTARITE, SYNERGIE ET COORDINATION DES DONATEURS

En Mauritanie, le gouvernement et les partenaires techniques et financiers sont organisés au sein des divers cadres et comités, chapeautés par le cadre global de concertation des PTF (CGC) et le comité de concertation État-donateurs (CCE-D). Des groupes sectoriels sont actifs dans les domaines de finances publiques, l'environnement, la santé et l'agriculture. Quant au PAMO 11^e FED, des synergies et complémentarités doivent être recherchées avec l'ensemble des actions de l'UE y compris les États membres associés dans la programmation conjointe. En ce qui concerne la coordination entre donateurs, le programme appuiera les directions responsables du MAED (dont la CAON fait partie) et d'autres ministères régaliens.

Concernant les finances publiques, l'appui de l'UE 10^e FED en matière des finances publiques contribue déjà à poser les bases d'une coordination plus efficace de l'aide internationale et à l'amélioration du système d'information au sein de certains services. La partie finances publiques du PAMO 11^e FED permettra également une évaluation permanente des politiques publiques pour l'amélioration de l'efficacité de la gestion des finances publiques, et de surcroît, une amélioration de la capacité d'absorption des aides extérieures.

3.3 QUESTIONS TRANSVERSALES ET AUTRES

Les chargés de programme de la CAON assureront un suivi des questions transversales sur l'ensemble des projets FED (environnement, genre et bonne gouvernance).

Le PIN 11^e FED ne prévoit pas un projet spécifique en appui aux organisations de la société civile, mais l'appui à celles-ci sera abordé de manière transversale à travers les projets entrepris dans les trois secteurs de concentration, sur la base des cartographies réalisées sous le 10^e FED. La société civile aura un rôle important dans le dialogue et le plaidoyer dans le cadre des politiques sectorielles aussi bien que dans le suivi des projets. Pour ce faire, le PAMO 11^e FED appuiera ses capacités indispensables. En particulier, il contribuera à la prise en compte des recommandations et engagements pris dans ce sens.⁸

Par ailleurs, suite à l'adoption de la nouvelle LOLF développant la programmation à moyen terme et intégrant une gestion axée sur les résultats, il sera impératif que l'ensemble des appuis du PAMO, tout pilier confondu, prenne en compte cette nouvelle dimension et s'inscrive dans le long processus de mise en œuvre.

⁸ Voir « Mauritanie, feuilles de route de l'UE par pays pour l'engagement envers la société civile 2014-2017 », <http://capacity4dev.ec.europa.eu/public-governance-civilsociety/document/mauritanie-feuille-de-route-pour-lengagement-avec-la-société-civile>

Enfin, une attention particulière sera apportée aux actions relatives à la lutte contre la corruption, dans les différentes composantes du projet.

4. DESCRIPTION DE L’ACTION

4.1 OBJECTIFS/RESULTATS ET OPTIONS

Renforcer la bonne gouvernance en Mauritanie pour contribuer aux objectifs de développement.

4.1.1 Composante C.1 : Appui à l’Ordonnateur National (phases 1 et 2)

La mise en œuvre de cette composante sera faite en deux phases.

Pendant la première phase, les fonctions actuelles de la cellule d'appui à l'ordonnateur national (CAON) seront essentiellement conservées. Cependant, un diagnostic des composantes du système d'ordonnancement du FED à mettre en place lors de la deuxième phase sera mené (pas seulement celles liées au ministère des affaires économiques et du développement (MAED)) ainsi qu'un renforcement des capacités en conséquence. Cette analyse permettra le développement d'une stratégie qui aboutira, dans une deuxième phase (2018-2020), à un système mobilisant les services des ministères sectoriels concernés par les financements FED et menant, à l'horizon 2020, à un niveau réaliste d'internalisation de la mise en œuvre du FED. Dans ce cadre, le dispositif d'information et de communication doit également être repensé par le renforcement du suivi/évaluation des projets et l'encadrement des agents des ministères techniques dans la mise en œuvre du FED. Par ailleurs, le contenu des postes des gestionnaires opérationnels devra s'orienter principalement vers le pilotage, la mise en œuvre et le suivi des projets qui ne sont pas directement gérés par les ministères ainsi que vers le suivi des questions transversales (environnement, développement économique, bonne gouvernance, société civile et genre).

Objectif global:

Contribuer à augmenter les capacités de l'administration mauritanienne à assumer les fonctions de gestion de l'aide au développement afin de maximiser l'efficacité des fonds des bailleurs pour atteindre objectifs des politiques de lutte contre la pauvreté.

Objectifs spécifiques:

- OS.C.1.1** Améliorer la capacité de la CAON à suivre la mise en œuvre des projets FED et augmenter l'efficacité de la visibilité de la coopération UE – Mauritanie.
- OS.C.1.2** Développer progressivement les services de l'ON dans leur ensemble tout en amorçant les étapes vers l'internalisation et l'appropriation de l'aide de l'UE par les services gouvernementaux.
- OS.C.1.3** Renforcer les capacités des ministères techniques et régaliens, bénéficiaires, maîtres d'ouvrage et d'œuvre des programmes et projets FED, à assumer le rôle de pilotage et mise en œuvre des activités sous financement FED.

Résultats attendus:

- R 1.1)** Tous les actes propres à la fonction de l'ON⁹ et relatifs à toutes les phases de la gestion du cycle de projet FED sont accomplis.
- R 1.2)** Un nouveau système de l'ON, qui sera mis en place pendant la deuxième phase (2018-2020), est conçu et opérationnel; le MAED s'implique pleinement dans son pilotage.
- R 1.3)** Un noyau de cadres permanents des ministères techniques impliqués dans le processus FED est recruté, formé, outillé et apte à assurer la mise en œuvre de leurs programmes respectifs.
- R 1.4)** L'adéquation et la complémentarité du système de l'ON avec la stratégie nationale de coordination des aides est assurée.

⁹ Décrit dans la Convention de partenariat entre l'UE et les pays ACP (Convention de Lomé).

4.1.2 Composante C.2 : Facilité de Coopération Technique

Objectif global : Contribuer à l'exécution de la stratégie de développement du gouvernement de la Mauritanie par le biais des programmes de développement financés par le FED.

Objectifs spécifiques:

OS.C.2.1 Renforcer la qualité des interventions de l'UE financées à travers les 10^e et 11^e FED et autres programmes.

Résultats attendus:

R 2.1) Des études visant à contribuer à l'élaboration des documents requis au cours des différentes phases du cycle du projet, ainsi que des études diagnostiques ou exploratoires dans des domaines liés au développement et à la mise en œuvre des politiques de l'UE en Mauritanie sont réalisées.

R 2.2) Une meilleure connaissance des enjeux de l'aide et des problématiques du développement de la part du personnel de l'administration mauritanienne et autres parties prenantes de l'aide (acteurs non étatiques notamment) est acquise.

R 2.3) La visibilité et la compréhension de l'action de l'UE en Mauritanie sont accrues.

Cette composante sera exécutée en deux engagements différents afin d'assurer la disponibilité des ressources sur toute la durée de mise en œuvre.

4.1.3 Composante C.3 : Appui à la gestion des finances publiques

Objectif global: Renforcer le système de gestion de finances publiques pour une prestation efficace des services publics en faveur de la lutte contre la pauvreté.

Objectifs spécifiques:

OS.C.3.1 Renforcer le développement des capacités et des outils nécessaires à une bonne utilisation des moyens disponibles, au sein des services et des structures impliqués dans la gestion des finances publiques et le contrôle de l'action publique.

Il s'agit d'appuyer l'appropriation de la réforme de gestion des finances publiques à travers des techniques et procédures de gestion en vue d'une optimisation des recettes et d'une planification et exécution optimale des dépenses. Cette composante vise à financer des activités inscrites dans la stratégie de réforme de la gestion de finances publiques ainsi que les structures en charge de veiller à la performance de l'action publique, les organes de contrôle, la société civile, le parlement et les médias.

Résultats escompté et principales activités

R 3.1) La mise en œuvre de la nouvelle LOLF est appuyée à travers la mise en place d'outils de travail adaptés et à travers le renforcement de capacités.

R 3.2) Le système de mobilisation de ressources internes est appuyé et amélioré pour une meilleure prévisibilité budgétaire.

R 3.3) Les systèmes et les acteurs de contrôle interne (l'inspection générale d'État (IGE), l'inspection générale des finances (IGF) et externes (Cour des Comptes, Parlement, société civile, médias, etc.) sont renforcés afin d'en améliorer l'efficacité et optimiser leur rôle et mandat.

Une attention particulière devra être apportée à la gouvernance, la transparence et à la lutte contre la corruption.

4.2 ACTIVITES PRINCIPALES

4.2.1 Composante C.1.1 : Appui à l'Ordonnateur National (Phase 1)

Activités relatives au R.1.1 :

- Elaboration des termes de référence et le recrutement d'une assistance technique en appui à l'ON: dans un premier temps, cette assistance sera comparable à l'assistance technique long terme sous le PAMO 10^e FED. Progressivement, elle évoluera vers une assistance perlée;¹⁰
- Encadrement de missions d'assistance technique concernant l'identification, la formulation et la mise en œuvre de projets et programmes;
- Consolidation des mécanismes de planification et de suivi-évaluation interne des différents programmes et projets et la mobilisation de missions d'évaluation;
- Vérification des documents contractuels et financiers préparés par les gestionnaires des programmes et projets, avec des appuis en amont auprès de ces gestionnaires;
- Préparation d'un cadre régulant la politique de ressources humaines et frais de fonctionnement financés par la partie régie des devis programmes, programmes accordé avec la délégation de l'UE;
- Elaboration et mise en place d'un cadre d'incitation pour le personnel, basé sur les performances et avec des évaluations annuelles avec participation de la délégation de l'UE.

Activités relatives au R.1.2 :

- Analyse institutionnelle du dispositif de gestion et d'ordonnancement des fonds européens en Mauritanie;
- Conception et opérationnalisation du système de l'ON pour la période 2018-2020;
- Identification des cadres et agents des ministères techniques aptes et disponibles à assumer les fonctions décentralisées, ainsi que le cadre de leur engagement (statut, conditions de travail, suivi des performances etc.);
- Étude des besoins en matière de formation avec identification des cibles de la formation, énumération des processus et domaines à renforcer, cartographie des compétences requises, bilan des compétences et besoins en formation et élaboration d'un plan de formation avec chronogramme, budget requis ainsi que les modalités de mise en œuvre (coaching, formation locale, formation à l'étranger), etc.

4.2.2 Composante C.1.2 : Appui à l'Ordonnateur National (Phase 2)

Les activités à mener dans ce cadre sont identiques aux 4.2.1. ci-dessus. L'aspect novateur introduit dans cette phase est le transfert des activités liées au suivi opérationnel aux ministères techniques chargés de la mise en œuvre des programmes et projets. En effet, ce sont les maîtres d'œuvre qui prendront en charge le suivi opérationnel des projets et programmes, même si la CAON continuera d'assurer le suivi/contrôle contractuel et financier ainsi que des aspects transversaux des projets (gouvernance, infrastructures, environnement, genre, etc.). La CAON restera responsable pour la coordination de l'ensemble des interventions communautaires et analyses stratégiques. De manière indicative les activités suivantes seront réalisées:

Activités relatives au R.1.3 :

- Nomination des cadres des ministères techniques aptes et disponibles à assumer les fonctions décentralisées;
- Opérationnalisation des cadres des ministères techniques chargés du suivi de la mise en œuvre des programmes et projets FED;
- Mise en œuvre du plan de formation à travers les différents marchés : élaboration de termes de références, lancement et recrutement des prestataires, suivi de l'impact des formations dans les pratiques professionnelles notamment à travers le travail de maîtrise d'œuvre des activités dans le cadre du FED.

Activités relatives au R.1.4 :

- Renforcement du système de gestion de l'information sur l'aide de l'UE et son internationalisation auprès des différents acteurs nationaux et internationaux impliqués dans la gestion de l'aide en Mauritanie;
- Elaboration d'un mécanisme de collecte, de partage et de dissémination de l'information au sein des instances de coordination des partenaires;
- Analyse de l'impact du soutien des partenaires sur l'exécution du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP) et l'appui au gouvernement à la mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et les déclarations qui en découlent (Accra, Busan, Dili.).

¹⁰ Il est envisagé de lancer l'appel d'offre sous réserve d'une clause suspensive liée à l'adoption de la présente décision.

4.2.3 Composante C.2 : Facilité de Coopération Technique

De manière indicative les activités suivantes seront réalisées:

Activités relatives à R 2.1

- Identification, formulation et préparation des programmes à soutenir par le 11^e FED et autres instruments de l'UE;
- Préparation des études, audits et évaluations¹¹ sur les projets en cours financés sur le FED, si pas pris en charge par les projets eux-mêmes;
- Assistance technique ponctuelle (y compris des études) sur les thématiques qui ne sont pas couvertes par d'autres appuis institutionnels;
- Préparation des études et diagnostics sur les stratégies sectorielles (ou globales).

Activités relatives à R 2.2

- Appui (y compris formation) aux procédures contractuelles;
- Participation des acteurs clé à des conférences et séminaires organisés dans les pays bénéficiaires ou par des instances autres que la Commission européenne pour une connaissance plus approfondie des questions de développement.

Activités relatives à R 2.3

- Sensibilisation et information sur les relations entre la Mauritanie et l'Europe (commerce, volets extérieurs des politiques intérieures, etc.).

Activités relatives à la gestion de la FCT

- Évaluation des requêtes issues des bénéficiaires potentiels afin de valider la justesse de leurs demandes et le bien-fondé de l'utilisation du FCT ; élaboration d'un mécanisme de collecte, de partage et de dissémination d'information au sein des instances de coordination des partenaires.

4.2.4 Composante C.3 : Appui à la gestion des finances publiques

De manière indicative les activités suivantes seront réalisées:

Activités relatives au R.3.1 :

- Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre d'une feuille de route pour l'application effective de la nouvelle LOLF, partagée entre les différents acteurs et instrument de programmation;
- Appuyer l'élaboration des textes réglementaires et la transcription dans l'ordre juridique interne des nouvelles dispositions législatives
- Appuyer la mise en place d'un système de budgétisation par programme;
- Soutenir la mise en place d'outils adaptés à la mise en œuvre de la LOLF (nomenclature, classification budgétaire, comptabilité, programmation et prévision budgétaire);
- Appuyer la mise en place d'un schéma directeur informatique et de son application pour une adaptation à la LOLF (système de gestion) en liens avec la production de statistiques budgétaires;
- Contribuer à l'amélioration du système et de diffusion d'information interne et externe sur les finances publiques, publication des informations budgétaires, rapport de vérification;
- Fournir un appui à la mise en place du schéma directeur de réformes des finances publiques (SDRFP);
- Renforcer la CERFIP et les instances de pilotage de la réforme.

Activités relatives au R.3.2. :

- Appuyer la mobilisation de ressources fiscales par la contribution à l'élaboration de la formulation de la politique et réformes fiscales;
- Soutenir la mobilisation de ressources fiscales par l'amélioration de l'administration fiscale (par ex formations sur la fiscalité, techniques de recouvrement, développement d'outils spécifiques);
- Réaliser des actions de formations dans le domaine des recettes fiscales.

¹¹ Y compris les évaluations d'incidences environnementales et sociales

Activités relatives au R.3.3. :

- L'appui de cette composante comportera un focus spécial sur les instances de contrôle, telles que la Cour des comptes, l'inspection générale d'État (IGE), l'inspection générale des finances (IGF) et les instances de contrôle internes et les actions de lutte contre la corruption;
- Accompanyer la mise en place des nouvelles dispositions législatives et réglementaires pour le contrôle
- Soutenir la coordination et les actions de la Cour des comptes, l'IGE et l'IGF (équipements, logiciels, procédures, guides, présentation et publication de rapports, journées de sensibilisation, formations, stratégies d'intervention, suivi de recommandations, etc.);
- Appuyer le système et les outils de contrôle des entreprises publiques;
- Appuyer la mise en place des actions inscrites dans la stratégie de lutte contre la corruption ;
- Appuyer la réalisation des actions de contrôle interne ;
- Renforcer les capacités humaines et matérielles des organisations de la société civile (OSC) pour l'amélioration du contrôle citoyen des finances publiques et du suivi et du contrôle de l'action publique (formations, forum, techniques de plaidoyer, etc.) ;
- Sensibiliser et renforcer les capacités des parlementaires, ainsi que les médias dans la fonction de contrôle citoyen des finances publiques et du suivi et du contrôle de l'action publique ;
- Appuyer la mise en place de plateformes de dialogues pour l'amélioration du contrôle citoyen de l'action publique ;
- Appuyer la réalisation des campagnes d'information et de sensibilisation des citoyens sur les finances publiques, la transparence, les actions de contrôle citoyen, la redevabilité, et sur la réforme ;
- Soutenir l'élaboration de rapports spécifiques sur la gestion de finances publiques (Transparence International, Index budget support, *Extractive industries transparency initiative* – IETI, *Public expenditure and financial accountability* – PEFA, etc.).

D'une manière générale, compte tenu du nombre potentiel des fonctionnaires et agents bénéficiaires des diverses formations, il sera souhaitable d'établir des liens entre les plans de formation (actuels ou à établir) et la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, y compris la définition des fiches de postes et le plan de carrière, des plans de développement au niveau des départements qui se déclinent en plans de formation pour les individus, et la constitution d'une base de données pour enregistrer et planifier les formations. Les activités de formation viseront le développement de compétences professionnelles des bénéficiaires et seront composées par des parties magistrales et en situation (sur le lieu de travail) avec des évaluations des capacités d'apprentissage et d'application des nouvelles connaissances.

4.3 LOGIQUE D'INTERVENTION

Les interventions proposées dans ce projet apporteront des appuis aux institutions de l'État citées ci-dessus, en vue d'une amélioration des systèmes d'ordonnancement des fonds FED et de la gestion des finances publiques. Il s'agit d'assurer des améliorations qualitatives dans les services concernés, avec pérennisation des acquis des appuis antérieurs et accompagnement progressive, rationnelle et cohérente de ces institutions vers une internalisation des tâches. Ainsi la logique d'intervention s'assoit sur les principes du partenariat stratégique Afrique-UE et l'Agenda pour le changement. Il convient cependant de veiller au réalisme de la stratégie nécessaire à cette internalisation, à la faisabilité des modalités de sa mise en œuvre et à son rythme d'exécution dans une optique de préservation de l'efficacité de la mise en œuvre des activités.

5. MISE EN ŒUVRE

5.1 CONVENTION DE FINANCEMENT

Pour mettre en œuvre la présente action, il est envisagé de conclure une convention de financement avec le pays partenaire, tel que prévu à l'article 17 de l'annexe IV de l'accord de partenariat ACP-UE.

5.2 PERIODE INDICATIVE DE MISE EN ŒUVRE

La période indicative de mise en œuvre opérationnelle de la présente action, au cours de laquelle les activités décrites à la section 4.2 seront menées et les contrats et accords correspondants seront mis en œuvre, est de 72 mois à compter de la date d'entrée en vigueur de la convention de financement.

La prolongation de la période de mise en œuvre peut être approuvée par l'ordonnateur compétent de la Commission, qui modifiera la présente décision et les contrats et accords concernés; les modifications

apportées à la présente décision constituent des modifications non substantielles au sens de l'article 9, paragraphe 4, du règlement (UE) 2015/322.

5.3 MISE EN ŒUVRE DE LA COMPOSANTE RELATIVE A L'APPUI BUDGETAIRE

Non applicable.

5.4 MODALITES DE MISE EN ŒUVRE

5.4.1 *Gestion indirecte avec une agence d'un État membre*

Une partie de la présente action ayant pour objectif de renforcer les capacités de gestion des finances publiques (composante 3) peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec Expertise France conformément à l'article 58, paragraphe 1, point c), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 applicable en vertu de l'article 17 du règlement (UE) 2015/323.

Cette modalité implique la mise en œuvre des actions prévues pour l'obtention des résultats de la composante 3 du programme. Les domaines prioritaires de l'intervention sont au nombre de trois: la mise en œuvre effective de la nouvelle LOLF, l'appui à l'amélioration de la mobilisation des recettes internes et l'appui au système de contrôles interne et externe. Ces résultats seront atteints à travers la mise en place d'une assistance technique à long terme (de manière indicative, au moins quatre experts sur toute la durée du programme) et à court terme pour les études spécifiques et formations, la réalisation de formations pour les cadres des services impliqués, la mise en place de subventions et formations pour le renforcement des différentes parties prenantes, ainsi que la mise à disposition d'outils et fournitures.

Ce mode de mise en œuvre se justifie car la gestion indirecte avec une agence gouvernementale permet la mobilisation d'expertise de haute spécialisation et très différenciée tel que demandée par le domaine de l'intervention, et permet une meilleure efficacité dans ce domaine complexe à travers une programmation et complémentarité des actions menées. La France, à travers le service de coopération et d'actions culturelles (SCAC), est précisément le chef de file des PTF dans le domaine des finances publiques et a démontré une efficacité importante en Mauritanie. En outre, Expertise France, la nouvelle agence française d'expertise technique internationale, issue de la fusion de six opérateurs publics de coopération technique internationale (dont FEI et ADETEF), a développé un partenariat durable avec les acteurs clefs de la gestion des finances publiques dans nombreux pays ACP francophones. Expertise France et les structures qui l'ont précédée interviennent dans le renforcement du contrôle interne à la direction générale du trésor et de la comptabilité publique (DGTCP) au ministère mauritanien des finances et ont mené des actions de renforcement et de formation dans le cadre des projets de la coopération française «programme d'appui aux administrations financières et économiques» (PAFIEM – 2004/2012) et «gouvernance économique & financière» (GEF - 2012/2016).

Expertise France remplit les critères prévus par le règlement financier applicable. L'entité en charge réalisera toutes les tâches d'exécution budgétaire de cette composante telles que gestion, contractualisation et suivi des contrats conclus (effectuer les paiements, accepter ou rejeter les livraisons, faire appliquer le contrat, effectuer des vérifications et des contrôles, récupérer les fonds indûment versés) et organisation des procédures d'attribution des marchés et d'octroi des subventions qui précèdent la conclusion de ces contrats, y compris les décisions d'attribution et de rejet.

En cas d'échec des négociations avec l'entité en charge susmentionnée, cette partie de la présente action peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec l'agence de coopération allemande Deutsche Gesellschaft Fur Internationale Zusammenarbeit (GIZ). La mise en œuvre par cette entité de remplacement se justifie car la GIZ dispose également d'une solide expertise en matière de finances publiques en Mauritanie et est active dans le domaine avec des interventions spécifiques pendant plusieurs années. Actuellement le programme de la GIZ prévoit des interventions dans le domaine de l'exhaustivité du budget et de la communication institutionnelle des institutions des finances publiques pour l'amélioration de la transparence et la redevabilité.

L'entité de remplacement sera chargée des mêmes tâches que l'entité principale identifiée pour la mise en œuvre de la composante 3 du programme, et effectuera les mêmes tâches d'implémentation budgétaire.

5.4.2 Gestion indirecte avec la République Islamique de Mauritanie (RIM)

Une partie de la présente action (composantes 1 et 2) ayant pour objectif de permettre à l'ON d'assumer ses fonctions en tant que maître d'ouvrage du FED afin de maximiser la contribution du FED dans l'atteinte des objectifs des politiques de lutte contre la pauvreté (y compris la gestion de la facilité de coopération technique) peut être mise en œuvre en gestion indirecte avec la RIM conformément à l'article 58, paragraphe 1, point c), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 applicable en vertu de l'article 17 du règlement (UE) 2015/323, conformément aux modalités suivantes:

La RIM agit en tant que pouvoir adjudicateur dans le cadre des procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions. La Commission procède à un contrôle ex ante de toutes les procédures de passation de marchés sauf lorsque des devis-programmes sont concernés, en vertu desquels la Commission exerce un contrôle ex ante pour les marchés dont le montant est supérieur à 50 000 EUR (ou inférieur, en fonction de l'évaluation des risques) et peut exercer un contrôle ex post pour les marchés dont le montant maximal est de 50 000 EUR. La Commission procède à un contrôle ex ante des procédures d'adjudication pour tous les contrats de subvention.

Les paiements sont exécutés par la Commission sauf lorsque des devis-programmes sont concernés, en vertu desquels les paiements sont exécutés par la RIM pour les frais de fonctionnement ordinaires, les marchés en régie et les contrats dont le montant est inférieur à 300 000 EUR pour les marchés et dont le montant maximal est de 100 000 EUR pour les subventions.

La contribution financière couvre partiellement, pour un montant de 3 700 000 EUR, les coûts de fonctionnement ordinaires découlant des devis-programmes.

Conformément à l'article 190, paragraphe 2, point b), du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 et l'article 262, paragraphe 3, du règlement délégué (UE) n° 1268/2012 applicable en vertu de l'article 36 du règlement (UE) 2015/323 et l'article 19 c, paragraphe 1, de l'annexe IV de l'accord de partenariat ACP-UE, la RIM applique les règles de passation de marchés établies à la deuxième partie, titre IV, chapitre 3, du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012. Ces règles, ainsi que les règles applicables aux procédures d'octroi de subventions conformément à l'article 193 du règlement (UE, Euratom) n° 966/2012 applicable en vertu de l'article 17 du règlement (UE) 2015/323, seront fixées dans la convention de financement conclue avec la RIM.

Concernant l'assistance technique d'appui à l'ON, afin de garantir un démarrage de l'ensemble des activités au plus tôt et une inter-cohérence des activités mises en œuvre, il est envisagé de lancer le marché de services sous réserve d'une clause suspensive liée à l'approbation de la présente décision.

5.5 CHAMP D'APPLICATION DE L'ELIGIBILITE GEOGRAPHIQUE POUR LES MARCHES ET LES SUBVENTIONS

L'éligibilité géographique au regard du lieu d'établissement pour la participation aux procédures de passation de marchés et d'octroi de subventions et au regard de l'origine des fournitures achetées, telle qu'elle est établie dans l'acte de base et énoncée dans les documents contractuels pertinents, est applicable.

L'ordonnateur compétent de la Commission peut étendre l'éligibilité géographique conformément à l'article 22, paragraphe 1, point b), de l'annexe IV de l'accord de partenariat ACP-UE en cas d'urgence ou d'indisponibilité de produits et services sur les marchés des pays concernés, ou dans d'autres cas dûment justifiés si l'application des règles d'éligibilité risque de rendre la réalisation de la présente action impossible ou excessivement difficile.

5.6 BUDGET INDICATIF

Libellé	Montant en EUR
5.4.2 Composante 1 : Appui à l'ordonnateur national du FED	5 300 000
<i>Appui au fonctionnement cellule FED (Devis programme)</i>	3 700 000
<i>Assistance technique (Contrats de service)</i>	1 600 000
5.4.2 Composante 2 : Facilité de coopération technique (Études, assistance technique, conférences, séminaires, ateliers) (Contrats de service, fournitures)*	1 900 000

5.4.1 Composante 3 : Appui à la gestion des finances publiques (Convention de délégation)	4 000 000
5.8-5-10 Suivi, évaluation, audit (Contrats de service ou devis programme)	250 000
5.11 Communication/visibilité (Contrats de service, fournitures ou devis programme)	250 000
6 Imprévus	300 000
TOTAL	12 000 000

5.7 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET RESPONSABILITES

Composantes 1-2:

Trois niveaux de suivi seront mis en place.

- Un comité de suivi stratégique de l'aide européenne co-présidée par l'ON et la délégation de l'UE avec la participation des ministères techniques, des structures de coordination de l'aide, des représentants des PTF avec qui une programmation conjointe est en cours.
- Un comité de pilotage sectoriel pour chaque programme concerné notamment ceux constituant les secteurs de concentration de l'aide européenne présidé par le maître d'œuvre concerné avec la participation de l'ensemble des structures concernés, un représentant de l'ON, un représentant de la délégation de l'UE, et des représentants des bénéficiaires.
- Des comités de pilotage du (des) projets pour superviser et approuver l'orientation générale et la ligne d'action du projet.

Selon le décret N°082-2012 du 17 mai 2012, fixant les attributions du ministère des affaires économiques et du développement et l'organisation de l'administration centrale de son département, la CAON est rattachée à la direction de la mobilisation des ressources et de la coordination de l'aide extérieure (DMRCAE), elle-même faisant partie de la direction générale des projets et programmes d'investissement (DGPPI) du ministère. La CAON est chargée d'appuyer le ministre dans son rôle d'ordonnateur national du fonds européen de développement qui est de piloter, pour le compte du gouvernement, la programmation de l'intervention de l'Union européenne et d'assurer entièrement ou conjointement avec la délégation de l'Union européenne, la maîtrise d'ouvrage des programmes et projets FED. L'ordonnateur national est le garant de la bonne utilisation et de l'efficacité du fonds européens de développement.

Les définitions de fonction des cadres de la CAON ressortent des activités définies dans la section 4.2 (activités et calendrier d'exécution). En ce qui concerne le processus de sélection du personnel, un processus d'appel à candidature sera mis en place avec un processus de sélection basé sur les compétences avérées des candidats. Ceux-ci seront sélectionnés d'un commun accord par la CAON et la délégation de l'UE.

Composante 3: Le pilotage de la composante 3 sera assuré par un comité de pilotage dans le cadre de la convention de délégation avec l'agence de l'État membre de l'UE. Le pilotage de l'intervention se fera en lien direct avec les instances de pilotage de la réforme, le comité interministériel d'orientation de la réforme (niveau stratégique) et le comité de pilotage des réformes (CP/niveau opérationnel).

5.8 SUIVI DES RESULTATS 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 de mise en œuvre. À cette fin, le(s) partenaire(s) de mise en œuvre doit établir un système de suivi interne, technique et financier permanent pour l'action et élaborer régulièrement des rapports d'avancement (au moins une fois par an) et des rapports finaux. Chaque rapport rendra compte avec précision de la mise en œuvre de l'action, des difficultés rencontrées, des changements mis en place, ainsi que des résultats obtenus (réalisations et effets directs), mesurés par rapport aux indicateurs correspondants, en utilisant comme référence la matrice du cadre logique (pour la modalité de projet) ou la liste d'indicateurs de résultat (pour l'appui budgétaire). Le rapport sera présenté de manière à permettre le suivi des moyens envisagés et employés et des modalités budgétaires de l'action. Le rapport final, narratif et financier, couvrira toute la période de mise en œuvre de l'action.

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).

5.9 ÉVALUATION

Eu égard à la nature de l'action, il sera procédé à une évaluation à mi-parcours de la composante 1 du projet par l'intermédiaire de consultants indépendants. Elle sera réalisée en particulier dans l'intention de lancer la seconde phase de l'action.

Une évaluation finale de la présente action ou ses composantes sera réalisée au travers d'une mission commune (avec l'entité en charge de la mise en œuvre de la composante 3) à des fins de responsabilisation et d'apprentissage à divers niveaux (y compris la révision des politiques), en tenant compte en particulier de ses aspects innovants.

La Commission informera le partenaire de mise en œuvre au moins trois mois avant les dates envisagées pour les missions d'évaluation. Le partenaire de mise en œuvre collaborera de manière efficace et effective avec les experts en charge de l'évaluation, notamment en leur fournissant l'ensemble des informations et documents nécessaires et en leur assurant l'accès aux locaux et activités du projet.

Les rapports d'évaluation seront communiqués au pays partenaire et aux autres parties prenantes clés. Le partenaire de mise en œuvre et la Commission analyseront les conclusions et les recommandations des évaluations et décideront d'un commun accord, le cas échéant en accord avec le pays partenaire, des actions de suivi à mener et de toute adaptation nécessaire et notamment, s'il y a lieu, de la réorientation du projet.

À titre indicatif, il sera conclu un marché de services d'évaluation au titre d'un contrat-cadre en 2017, et un marché de services d'évaluation au titre d'un contrat-cadre pendant la période de clôture du projet.

5.10 AUDIT

Sans préjudice des obligations applicables aux marchés conclus pour la mise en œuvre de la présente action, la Commission peut, sur la base d'une évaluation des risques, commander des audits indépendants ou des missions de vérification des dépenses pour un ou plusieurs contrats ou conventions. À titre indicatif, il sera conclu un marché de services d'audit à la fin du projet, tel que prévu dans le budget.

5.11 COMMUNICATION ET VISIBILITE

La communication et la visibilité de l'UE constituent des obligations légales pour toutes les actions extérieures financées par l'UE.

Pour la présente action, il y a lieu de prévoir des mesures de communication et de visibilité qui seront établies, au début de la mise en œuvre, sur la base d'un plan d'action spécifique dans ce domaine et financées sur le budget indiqué à la section ci-dessus.

En ce qui concerne les obligations légales en matière de communication et de visibilité, les mesures seront mises en œuvre par la Commission, le pays partenaire, les contractants, les bénéficiaires de subvention et/ou les entités en charge. Des obligations contractuelles adaptées seront respectivement prévues dans la convention de financement, les marchés, les contrats de subvention et les conventions de délégation.

Le plan de communication et de visibilité de l'action ainsi que les obligations contractuelles adaptées seront établis sur la base du manuel de communication et de visibilité pour les actions extérieures de l'Union européenne.

La visibilité sera assurée et mise en œuvre à travers les devis programmes associés à la composante 1 de ce programme «Appui à l'ordonnateur national».

APPENDICE 1: CADRE LOGIQUE

Les activités, les produits escomptés et l'ensemble des indicateurs, avec leurs cibles et les lignes de base qui figurent dans la matrice du cadre logique sont fournis à titre indicatif et peuvent être mis à jour au cours de la mise en œuvre de l'action sans modification de la décision de financement. La matrice indicative du cadre logique évoluera au cours de la durée de vie de l'action: des lignes supplémentaires seront insérées pour énumérer les activités, de même que des colonnes supplémentaires pour les objectifs intermédiaires (étapes), s'il y a lieu, et pour rendre compte des résultats obtenus, mesurés par rapport aux indicateurs.

	Logique d'intervention	Indicateurs	Base	Cibles (y compris année de référence)	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectif global du programme:	Renforcer la bonne gouvernance en Mauritanie pour contribuer aux objectifs de développement.	Indicateurs extraits du CSLP, ainsi que ceux de la stratégie pays qui y succédera	Résultats Enquête sur la pauvreté et les conditions de vie des ménages (EPCV) 2014, évaluation des CSLP et résultats selon les méthodologies d'experts UE/Banque mondiale	Selon le CSLP et successeurs ou études des experts DUE/Banque Mondiale	- Rapports et revues annuelles de mise en œuvre du CSLP et stratégies suivantes - Rapports de suivi du PIN - Rapports d'experts financés par l'UE sur l'évolution du seuil de pauvreté	- Situation politique, macroéconomique et sécuritaire stable - Cadre régulant la politique de ressources humaines et frais de fonctionnement financés par le programme agréé et mis en place
Composante 1: Appui aux services de l'ordonnateur national						
Objectif global:	Contribuer à augmenter les capacités de l'administration mauritanienne à assumer les fonctions de gestion de l'aide au développement afin de maximiser l'efficacité des fonds des bailleurs pour atteindre objectifs des politiques de lutte contre la pauvreté.	Indicateurs extraits du CSLP, ainsi que ceux de la stratégie pays qui y succédera	Résultats Enquête sur la pauvreté et les conditions de vie des ménages (EPCV) 2014, évaluation des CSLP et résultats selon les	Selon le CSLP et successeurs ou études des experts DUE/Banque mondiale	- Rapports et revues annuelles de mise en œuvre du CSLP et stratégies suivantes - Rapports de suivi du PIN - Rapports d'experts financés par l'UE sur l'évolution du seuil de pauvreté	- Situation politique, macroéconomique et sécuritaire stable - Cadre régulant la politique de ressources humaines et frais de fonctionnement financés par le programme agréé et mis en place - Convention fiscale UE-Mauritanie opérationnelle

			méthodologies d'experts UE/Banque mondiale			
Objectif(s) spécifique(s):	Améliorer la capacité de la Cellule d'appui à l'ordonnateur national (CAON) de suivre la mise en œuvre des projets FED et augmenter l'efficacité de la visibilité de la coopération UE – RIM	<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'engagement des ressources FED - Taux d'exécution technique et financière des projets FED. - Etablissement d'une cellule de suivi des projets dans chaque ministère technique correspondant aux secteurs de concentration - Délais moyens de décaissement sur ressources engagées - Délai de clôture des engagements contractuels échus (respectés à 80% en année 1, et à 90% ensuite) - Indicateurs de gouvernance du PIN/appui budgétaire Nombre de formations, visite d'études, séminaires, formation par les pairs pour la CAON et ministères techniques 	Valeurs achevées lors du 10 ^e FED	100% d'engagement des ressources FED et 90% d'exécution en 2020 Tous les ministères impliqués dans les projets FED ont des cellules appropriées 2018 (3 secteurs de concentration 11 ^e FED) Minimum de 2 formations par an par agent de la CAON ou des cellules dans les ministères techniques	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports/mémoires de mise en œuvre des projets FED; conclusions de la revue en fin de parcours du 11^e FED - Rapports conjoints et revues mi-parcours et finales. - Rapports de la CAON - Rapports ROM - Rapports évaluation/audit 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel adapté à la CAON et les cellules des ministères techniques - Les administrations bénéficiaires accordent la priorité nécessaire à la bonne exécution des actions programmées
	Développer progressivement des services de l'ON dans leur ensemble tout en amorçant les étapes vers l'internalisation et l'appropriation de l'aide communautaire par les services gouvernementaux.					
	Renforcer les capacités des ministères techniques et régaliens, bénéficiaires, maîtres d'ouvrage et d'œuvre des programmes et projets FED, à assumer le rôle de pilotage et mise en œuvre des activités sous financement FED.					
Produits	Tous les actes propres à la fonction de l'ON et relatifs à toutes les phases de la gestion du cycle de projet FED sont accomplis.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'activités dont la mise en œuvre a été lancée/achevée - Délai de traitement des dossiers auprès de l'ON - Niveau des engagements primaires, secondaires et niveau des paiements - Respect des chronogrammes de travail définis entre l'ON et la DUE - Taux d'exécution technique et financière des projets FED. - Etude "Analyse institutionnelle" (AI) du 	Valeurs achevées lors du 10 ^e FED	Selon l'activité: <ul style="list-style-type: none"> - Taux d'exécution de 98% en 2020 - Architecture du système formalisé, (2017) - Agents des ministères techniques recrutés à 100% (2017) - Besoins en outillage identifiés (2017) - Mise en œuvre du plan de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports/mémoires périodiques de mise en œuvre des projets. - Rapports conjoints et revues mi-parcours et finales. - Etudes, rapports - Plan de formation - Protocole d'accord EU-Mauritanie sur les conditions d'engagement - DAO préparés si nécessaire - PV des formations 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi systématique et régulier de la performance - Appui d'assistance technique approprié, si nécessaire - Application du système de gestion axée sur les résultats - Conclusions/recommandations de l'AI appliquées - Conditions d'engagement des cadres définies et appliquées - Bonne collaboration des
	Le système de l'ON qui sera mis en place pendant la période 2018-2020 est conçu et opérationnel; le MAED s'implique pleinement dans son pilotage.					
	Un noyau de cadres permanents des ministères techniques impliqués dans le processus FED est recruté, formé, outillé et apte à assurer la mise en œuvre de leurs programmes respectifs.					

		dispositif de gestion et d'ordonnement des fonds européens en Mauritanie effectuée - Nombre de documents d'identification et formulation pour lesquels les ministères techniques ont été les principaux rédacteurs (sans consultants externes) - Plan de formation élaboré, mise en œuvre et suivi		2017-2020 - 50 % des documents sont essentiellement rédigés par la partie mauritanienne.		acteurs et ministères concernés
	L'adéquation et la complémentarité du système de l'ON avec la stratégie nationale de coordination des aides est assurée.	- Intégration des données concernant le FED par la CAON dans le DAD (base de données d'assistance au développement) - Elaboration d'un mécanisme de collecte, de partage et de dissémination de l'information au sein des instances de coordination des partenaires - Analyse de l'impact du soutien des partenaires sur l'exécution du CSLP et l'appui au gouvernement à la mise en œuvre des déclarations sur l'efficacité de l'aide	Intégration des données aléatoire (moins d'une fois par an)	- DAD mis à jour tous les trimestres-2016 par la CAON - Rapports d'activité EU-Mauritanie mensuels (2016)	- Tableaux statistiques de suivi de l'aide - PV des réunions - Etudes macroéconomiques	- DAD maintenu comme outil de gestion de l'information

Composante 2: Facilité de coopération technique						
Objectif global:	Contribuer à l'exécution de la stratégie de développement du gouvernement de la Mauritanie par le biais des programmes de développement financés par le FED.	Indicateurs extraits du CSLP et stratégie suivante, liés aux projets et programmes FED en cours	Rapports de suivi du CSLP 2015 et stratégie suivante	Objectifs du CSLP et stratégie suivante	Rapports de suivi CSLP et de la stratégie suivante Rapports de suivi du PIN	Stabilité politique, sociale et juridique du pays Volonté politique de mettre en œuvre le programme de coopération Qualité de collaboration entre les services de l'ON, les ministères techniques, la société civile et la DUE
Objectif(s) spécifique(s):	Renforcer la qualité des interventions de l'UE financées à travers les 10 ^e et 11 ^e FED et autres programmes	- Taux d'exécution technique et financière des projets FED.	Valeurs achevées lors du 10 ^e FED	100% en 2020	Rapports de mise en œuvre des projets FED Rapports conjoints et revues mi-parcours et finales.	Bonne collaboration des acteurs Les ministères techniques sont efficaces dans la mise en œuvre des projets FED
Produits	<ul style="list-style-type: none"> - Des études visant à contribuer à l'élaboration des documents requis au cours des différentes phases du cycle du projet, ainsi que des études diagnostiques ou exploratoires dans des domaines liés au développement et à la mise en œuvre des politiques de l'UE en Mauritanie - Une meilleure connaissance des enjeux de l'aide et des problématiques du développement de la part du personnel de l'administration mauritanienne et autres parties prenantes de l'aide (acteurs non étatiques notamment). - Une visibilité et compréhension accrue de l'action de l'UE en Mauritanie 	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'études réalisées (total) - Nombre de produits de visibilité et nombre de personnes touchées (estimation) - Nombre de langues locales dans lesquelles les produits de visibilité destinés aux mauritaniens sont publiés 	Valeurs achevées lors du 10 ^e FED	- Tous les ministères impliqués dans les projets FED ont des cellules appropriées (2018)	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports périodiques de mise en œuvre des projets - Rapports conjoints et revues mi-parcours et finales. 	- Personnel adapté à la CAON et les cellules des ministères techniques

Composante 3: Appui à la gestion des finances publiques						
Objectif global:	Renforcer le système de gestion de finances publiques pour une prestation efficace des services publics en faveur de la lutte contre la pauvreté.	Indicateurs du PEFA/CSLP et stratégie suivante	Résultats 2014 http://www.finances.gov.mr/documents/MINISTERE_DES_FINANCES/rapport_final_PEFA.pdf	Objectifs du plan d'actions opérationnel et du CSLP/stratégie pays	Rapports de suivi CSLP et stratégie suivante	- Stabilité politique et sociale - Priorité accordée à la réforme de la gestion des finances publiques - Engagement des autorités pour assurer la gouvernance économique, financière et la transparence - Equipe de la CERFIP mobilisée et renforcée
Objectif(s) spécifique(s):	Renforcer le développement des capacités et des outils nécessaires à une bonne utilisation des moyens disponibles, au sein des services et des structures impliqués dans la gestion des finances publiques et le contrôle de l'action publique" Conformité du cadre juridique et comptable avec les nouvelles dispositions législatives.	- Taux d'exécution budgétaire - Absence/réduction d'accumulation d'arriérés intérieurs et extérieurs sur la période de gestion courante - Taux de pression fiscale Entrée en vigueur des nouvelles dispositions législatives et comptables	Rapports d'exécution trimestriels Tableau d'équilibre budgétaire Publication sur le Journal Officiel	Objectifs du plan d'actions opérationnel et du CSLP/stratégie suivante	Rapports FMI/PEFA et suivi du CSLP/Stratégie pays	- Volonté politique de réforme des finances publiques - Appropriation de la réforme par l'ensemble des acteurs - Engagement des PTF à soutenir les réformes
Produits	R 3.1) La mise en œuvre de la nouvelle LOLF est appuyée à travers la mise en place d'outils de travail adaptés et à travers le renforcement de capacités. R 3.2) Le système de mobilisation de ressources internes est appuyé et amélioré pour une meilleure prévisibilité budgétaire R 3.3) Les systèmes et les acteurs de contrôle interne (IGE, IGF ...) et externes (Cour des Comptes, Parlement, société civile, média, ...) sont renforcés afin d'en améliorer l'efficacité et optimiser leur rôle et mandat.	- Textes légaux adoptés et mis en œuvre - Recettes réelles par rapport aux recettes votées - Publication et diffusion des informations sur les finances publiques et les rapports de vérification des comptes - Rapports de vérification - Evolution des indicateurs PEFA 2014-2019 <i>NB: Les indicateurs de la composante 3 seront finalisés lors de la rédaction de la Convention de délégation afin de tenir compte des évolutions possibles d'ici là.</i>	Situation fin 2014	Objectifs du POR du schéma directeur de réformes du système de gestion des finances publiques	Rapports de suivi POR Rapports d'exécution de l'État Membre	

