



**ETUDE DE LA DEMANDE EN SUIVI –  
EVALUATION  
EN MAURITANIE**

**Mr. Abdel Aziz OULD DAHI**

**Consultant en Suivi - Evaluation**

**Août 2012**

# Sommaire

## Table des matières

<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
1.1. OBJECTIFS DE L'ETUDE .....	6
1.2. APPROCHE ET METHODOLOGIE.....	7
1.3. Questions évaluatives	
<b>2. L'ENVIRONNEMENT ACTUEL DU S&amp;E</b> .....	<b>8</b>
2.1. UTILISATIONS ATTENDUS D'UN SYSTEME DE S & E .....	9
2.2. ENGAGEMENT AU NIVEAU POLITIQUE .....	9
2.3. « DEFENSEURS » DU S & E DANS LE PAYS .....	11
2.4. Capacité actuelle en S & E .....	13
2.5. LES ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS POUR APPUYER LE S & E .....	18
2.6. LES ATTENTES POUR L'AVENIR.....	21
2.7. LACUNES EN CAPACITES .....	23
2.8. ROLE / POINT D'ENTREE POSSIBLE POUR LE CESAG .....	27
2.9. ROLE DES DONATEURS DANS LE S & E.....	27
2.10. AUTRES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES IMPLIQUEES DANS LE S & E .....	28
2.11. AUTRES SOURCES D'INFORMATION ET DE RENSEIGNEMENT SUR LE S & E POSSIBLES.....	29
<b>3. CONCLUSIONS</b> .....	<b>31</b>
3.1. PRINCIPALES FORCES ET FAIBLESSES DU S & E .....	32
3.2. DEMANDE POTENTIELLE DES SERVICES DU CESAG EN S&E .....	37
3.3. PRINCIPAUX CONTACTS DANS LE PAYS POUR LES FUTURES OFFRES DE SERVICES EN S & E .....	37
3.4. RECOMMANDATIONS .....	38
<b>Annexe 1 : Liste des personnes interviewées par secteur</b> .....	<b>41</b>
<b>Annexe 2 : Liste des documents consultés</b> .....	<b>43</b>
<b>Annexe 3 : Guide d'entretien</b> .....	<b>45</b>
<b>Annexe 4 : Extraits de la Constitution de la République Islamique de Mauritanie</b> .....	<b>51</b>
<b>Annexe 5 : Extraits du décret N° 082-2012 du 17 Mai 2012 fixant les attributions du Ministre des Affaires économiques et Du Développement et l'organisation de l'administration centrale de son Département</b> .....	<b>53</b>

## Liste des illustrations

### Tableaux

Tableau n°1 : Capacités actuelles du S E en Mauritanie	17
Tableau 2 : Liste des structures de S&E au niveau des institutions	19
Tableau n°3 : Budget alloué aux structures de S&E au niveau des départements	26
Tableau n° 4 : Liste des ONGs impliquées dans le S&E	29
Tableau n° 5 : Principales recommandations	38

### Schémas

Schéma n°1 : Dispositif institutionnel de formulation, de mise en œuvre et de S&E du CSLP	119
Schéma n°2 : Comparaison de la contribution des ministères dépensiers au plan d'action du CSLP 3	40

## Liste des acronymes

AECID	Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement
AMSE	Association mauritanienne de Suivi Evaluation
ANESP	Agence Nationale d'études et de suivi des projets
BCI	Budget Consolidé d'Investissement
BM	Banque Mondiale
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CLEAR	Centre régional de formation en suivi évaluation des résultats
CMAP	Centre Mauritanien d'analyse des politiques
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
CTS	Comité Technique Sectoriel
EPCV	Enquête Permanente sur les Conditions de Vie des Ménages
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit- Coopération allemande
GTT	Groupe Technique Thématique
ISEP	Institut supérieur d'enseignement professionnel
MAED :	Ministère des Affaires Economiques et du Développement
MICS	Enquête par grappes à indicateurs multiples (Multiple Indicator Cluster Survey)
MF	Ministère des Finances
MFPMA	Ministère de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration
MP	Mauritanie Perspectives
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONS	Office Nationale de la Statistique
PIP	Programme d'Investissement Public
PNBG	Programme National de Bonne Gouvernance
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRCSP	Projet de Renforcement des Capacités du Secteur Public

S&E Suivi – Evaluation

UE Union Européenne

## 1. Introduction

Le CESAG a été retenu par la Banque Mondiale pour abriter un centre régional de renforcement des capacités en suivi évaluation des pays africains de l'espace francophone.

Dans le souci d'offrir des services reflétant les besoins régionaux, l'Institution a initié une étude pour analyser la demande en suivi évaluation afin d'y répondre par une offre pertinente et ciblée de services et gestion de la performance. Trois pays font l'objet de l'étude, dans un premier temps. Il s'agit du Bénin, de la Mauritanie et du Sénégal.

La présente étude porte sur l'analyse de la demande en suivi évaluation en Mauritanie. La Mauritanie est située en Afrique de l'ouest au bord de l'océan atlantique. Sa Capitale est Nouakchott. Elle a une superficie de 1 030 700 km<sup>2</sup> et une population de: 3 086 859. Sa monnaie est l'ouguiya (MRO)

Vivant sur superficie désertique à près de 90% la population mauritanienne se caractérise par un pourcentage élevé de jeunes (les moins de 18 ans représentent 40% de la population) et de femmes représentant 52%.

La Mauritanie est l'un des pays les plus pauvres au monde. Elle se classe au 153<sup>ème</sup> rang des 177 pays évalués par l'Indice de développement humain publié en 2006 par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). L'espérance de vie à la naissance se situe à 40 ans. Près de la moitié de la population n'a pas accès à l'eau potable et est analphabète. Environ un tiers des enfants de moins de cinq ans souffre d'insuffisance pondérale.

La part de la population vivant avec moins de deux dollars par jour est passée de 51% en 2000 à 47% en 2010. Malgré ce recul, des évaluations montrent que la pauvreté est désormais perçue de façon plus négative. Il existe un écart important entre les villes et les zones rurales. Plus de 61% des ruraux gagnent moins d'un dollar par jour, contre environ 25% pour les habitants de la ville.

L'étude a été menée dans un contexte caractérisé par un climat de stabilité consécutive à une période relativement longue d'instabilité politique et institutionnelle. Les élections de juillet 2009 ont ainsi consacré le retour de la Mauritanie à l'ordre constitutionnel et conduit à la normalisation de la situation politique. Le pays reste toutefois confronté, à l'instar des pays de la sous-région, à des défis majeurs liés à l'insécurité dans la bande sahélo-sahélienne (menaces terroristes, immigration clandestine, trafic de drogue).

Sur le plan économique, et avec la normalisation de la situation politique, tous les partenaires ont repris leur coopération avec la Mauritanie. En mars 2010, le pays a conclu avec le FMI, un programme de réformes triennal (2010-2012), au titre de la Facilité élargie de crédit (FEC). Ce programme est accompagné d'un financement de 118 millions de dollars US. Cette étude coïncide avec le début de la mise en œuvre de la troisième phase du Cadre

stratégique de lutte contre la pauvreté CSLP qui fait du suivi évaluation son cinquième axe d'intervention et l'adoption d'une stratégie nationale de lutte contre la corruption. A deux ans de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement prévue en 2015, elle porte en germe les outils d'instrumentalisation du discours politique dominant sur la lutte contre la gabegie et la rationalisation de l'utilisation des moyens de l'Etat.

Le CSLP constitue le cadre d'orientation des politiques publiques de développement et assure la mise en cohérence de ces différentes politiques aux fins d'atteindre les objectifs de réduction de la pauvreté et d'amélioration des conditions de vie des populations. C'est l'outil de concertation avec les partenaires au développement permettant d'obtenir leur adhésion aux objectifs de développement définis par les pouvoirs publics et assortis d'indicateurs de performance et d'impact.

Le CSLP, qui prend en compte les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) repose sur cinq axes stratégiques : (i) accélérer la croissance économique; (ii) ancrer la croissance dans la sphère économique des pauvres ; (iii) assurer le développement des ressources humaines et l'expansion des services de base et ; (iv) améliorer la gouvernance et renforcer les capacités. Un cinquième axe, le renforcement du pilotage, du suivi, de l'évaluation et de la coordination, traduit l'attention spécifique accordée à la mise en œuvre effective et efficace du CSLP. Il vise la mise en place d'un dispositif institutionnel optimisé, le renforcement de la coordination, de l'alignement et de l'harmonisation et l'opérationnalisation du suivi-évaluation du CSLP III.

Notons que pour l'essentiel, le système de suivi-évaluation s'est limité dans le passé au processus de préparation du rapport annuel de mise en œuvre (RMO). Malgré tout, les deux premiers plans d'actions du CSLP ont fait l'objet d'un suivi - évaluation de type participatif, d'abord au sein des Groupes Techniques Thématiques (GTT), ensuite au niveau des différents comités de concertation (Etat – société civile – secteur privé, Etat – donateurs) et enfin, lors des travaux des ateliers interrégionaux et des assises nationales de concertation sur la mise en œuvre du CSLP. Ce processus a permis la production régulière de rapports annuels de suivi de la pauvreté et de mise en œuvre du plan d'actions.

Ces évolutions positives (normalisation de la situation politique, rétablissement de la coopération avec tous les partenaires au développement, conclusion d'un nouveau programme avec le FMI, CSLP 3) conjuguées à la reprise de la demande mondiale adressée à la Mauritanie créent une nouvelle dynamique de relance économique qui place le suivi évaluation au cœur de cette dynamique. Toutefois, son institutionnalisation et son opérationnalisation tardent à voir le jour et nous allons tenter dans ce document d'en déterminer les principales causes.

L'étude s'est déroulée pendant la période du 15 juin 2012 au 20 juillet 2012. Conduite par un consultant national, elle précise son cadre d'intervention(i), présente les résultats de l'analyse (ii), et formule recommandations d'actions (iii).

### **1.1. Objectif de l'étude**

L'objectif de l'étude est triple. Il s'agit de :

- Analyser l'environnement pour l'institutionnalisation de la gestion axée sur les résultats:
- Evaluer les systèmes de Suivi et Evaluation existants:
- Evaluer les besoins de formation et d'assistance technique nécessaires pour améliorer le système de suivi-évaluation au niveau national et sectoriel.

### **En termes de Résultats**

Le principal élément livrable sera un rapport d'étude présentant des commentaires d'une part sur les points forts et les lacunes du système de suivi-évaluation au niveau national et sectoriel, et d'autre part sur les besoins nécessaires pour résorber ces lacunes. Il s'agira de produire une description du système de suivi-évaluation en mettant en exergue ses forces et ses faiblesses, de rendre disponible une liste par cible des besoins de formation, d'appui-conseil et de plaidoyer, de mettre à disposition les outils et les méthodes utilisées de l'offre de services en suivi-évaluation et gestion axée sur les résultats.

### **1.2 Approche et Méthodologie**

L'étude a été conduite selon une méthodologie combinant une revue documentaire et des entretiens à l'aide d'un guide d'entretien fourni par le CESAG, auprès des principaux acteurs concernés par le suivi évaluation dont des responsables de certaines administrations, des partenaires techniques et financiers, des représentants de la société civile et du secteur privé.

### **1.3 Questions évaluatives**

L'attention accordée au Suivi et à l'évaluation traduit la reconnaissance de l'importance de l'atteinte de résultats dans le cadre de l'exécution des projets et programmes. Elle s'appuie sur l'idée qu'au delà des activités, il importe de s'interroger sur les effets et les impacts des interventions sur les principaux bénéficiaires de celles-ci. La Gestion axée sur les résultats porte cette interrogation en tant qu'outil de planification stratégique et de gestion ; outil de planification stratégique qui permet dans une démarche préalable d'identifier les résultats sur le long terme, les résultats sur le moyen terme et les résultats sur le court terme ; outil



de gestion qui assure au cours de la mise en œuvre, le suivi des progrès réalisés vers l'atteinte des résultats

Le suivi est l'accompagnement continu des actions d'un programme ou d'un projet, pour apprécier le niveau d'atteinte des résultats escomptés, leur conformité aux stratégies adoptées, et proposer les mesures utiles pour l'atteinte de ces résultats. .

L'évaluation est une action ponctuelle qui doit être menée, annuellement le plus souvent, soit à mi-parcours et à la fin de la mise en œuvre du programme. Elle est une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'efficacité (degré d'accomplissement des objectifs), l'efficience en matière de gestion, l'impact et la durabilité (définition de l'OCDE). Elle se nourrit du suivi qui aide à collecter et traiter les données utiles à sa conduite.

Sous ce rapport, l'analyse des informations recueillies et des points de vue des informateurs clés rencontrés, portera sur l'identification des forces et des faiblesses du suivi et de l'évaluation, à partir d'un examen de l'environnement actuel et l'état du suivi et de l'évaluation.

Il s'agira à un premier niveau de questionnement de s'interroger sur :

- l'appropriation de la culture des résultats et la gestion sous l'angle de la performance en Mauritanie
- Les capacités actuelles de suivi et évaluation dans le pays

A un second niveau, il s'agira d'identifier la demande en suivi et/ou évaluation selon les institutions et les acteurs ainsi que les actions ciblées à entreprendre

## **2. L'environnement actuel du Suivi – Evaluation**

L'environnement du Suivi-Evaluation peut être examiné sous l'angle politique, juridique et institutionnel

### **2.1 Contexte politique**

Le besoin en suivi évaluation a été principalement impulsé par les bailleurs de fonds et partenaires de la Mauritanie, depuis les premiers programmes d'ajustement structurel, dans les années 80. Cette exigence s'est maintenue depuis lors pour justifier auprès des contribuables des pays donateurs les fonds mis à disposition de l'aide publique au développement et garantir son efficacité.

L'appropriation de ce besoin s'est exprimée à travers une demande nationale dont la formulation la plus avancée est apparue dans la Déclaration d'orientation de la Bonne Gouvernance adoptée dans les années 90 et s'est traduite par la suite dans différentes initiatives de réformes du secteur public qui, à des degrés divers, encouragent la mise en place de systèmes de suivi-évaluation dont les plus marquantes ont été le PNBG, Le PNRC, le PRCSP, l'informatisation de l'administration publique, la réforme des finances publiques, la stratégie nationale de lutte contre la corruption, la réforme des marchés publics qui a vu la promulgation et adoption d'un nouveau code des marchés publics, la poursuite de la déconcentration des fonctions d'ordonnateurs, de contrôleurs financiers et de comptables au niveau de toutes les entités centrales et régionales (Ministère des Finances), la circulaire du Ministre des Finances, en 2010, visant à encourager le passage d'un budget de moyens vers un budget de résultats ainsi que dans le cadre de l'exécution de projets sur financements extérieurs.

Le discours politique actuel accorde la priorité à la lutte contre la gabegie et la rationalisation des moyens de l'Etat. Ce discours vient relayer les engagements pris en 2007(Groupe consultatif de Bruxelles) et 2009 (Réunion de Bruxelles) d'accorder la priorité au S&E.

Cet engagement apparaît de manière claire dans la décision portant sur l'introduction de la dimension SE dans le CSLP III, comme cinquième axe de cette stratégie. A cela il faut ajouter que la quasi-totalité des projets de l'Etat sur financement extérieur ont une dimension GAR à travers des cellules chargées du S&E. Cette dimension est du reste très souvent une demande des bailleurs.

Mais cet engagement reste pour l'instant au niveau institutionnel et se matérialise très peu au niveau opérationnel, notamment en termes de formation, ou de développement des données.

### **2.2 Contexte juridique**

L'engagement pour le suivi et l'évaluation s'appuie sur un arsenal juridique au titre desquels :

- La Constitution, en ses articles 42, 68, 72, 73 et 74 oblige le Gouvernement à rendre compte au Parlement sur la mise en œuvre de la politique et les moyens engagés à cet effet (annexe 4).
- Le Parlement exerce un contrôle sur l'exécution du budget de l'Etat et des budgets annexes sur la base d'un état des dépenses qui lui est fourni semestriellement. Le Premier Ministre, solidairement avec les ministres rend compte au Parlement de l'exécution de son programme pour une année écoulée et présente les grandes lignes de son programme pour l'année qui suit.
- Les ministères des Finances et des Affaires Economiques et du Développement, en vertu des décrets qui les régissent, sont tenus annuellement de faire un rapport au Gouvernement sur l'exécution du budget et des programmes. Notons enfin la loi d'orientation du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, devenu depuis l'année 2000 le cadre de référence des politiques de développement.
- Le respect des engagements du Gouvernement vis-à-vis de ses partenaires : les conventions de financement « obligent » le gouvernement à respecter un certain nombre de principes, tels que la transparence et la reddition des comptes, principes qui s'appuient sur le suivi-évaluation des projets sur financement extérieurs.

### **2.3 Contexte institutionnel**

Le suivi évaluation s'inscrit dans un cadre global qui est l'organigramme général de l'Etat. L'organigramme général de l'Etat repose sur la distinction entre le pouvoir exécutif, le pouvoir législatif et le pouvoir judiciaire. Le pouvoir législatif exerce une fonction de contrôle de l'activité de l'Etat. Le pouvoir judiciaire dit le droit.

Le pouvoir exécutif comprend la Présidence de la République, la plus haute institution de l'Etat, le Premier ministre qui définit, sous l'autorité du Président de la République, la politique du Gouvernement et les ministères qui sont chargés, par délégation, de la gestion des services publics placés sous leur autorité.

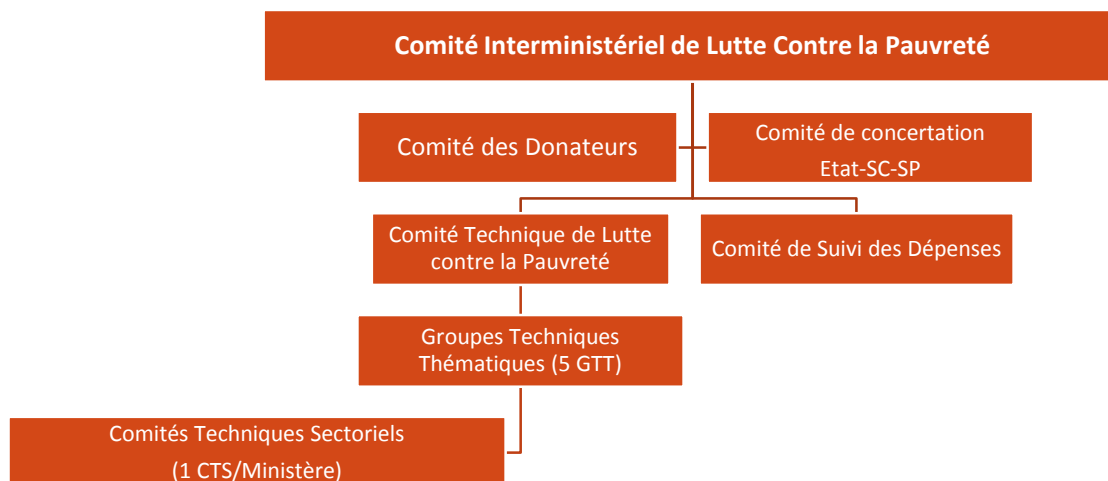
Par rapport à cet organigramme, les arrangements institutionnels pour appuyer le S&E apparaissent au niveau de la Présidence, des départements ministériels et dans le cadre de projets rattachés à des ministères.

La Présidence assure la tutelle de l'Agence Nationale d'exécution et de suivi des projets dont la mission

Chaque ministère dispose d'une direction chargée de la programmation. A souligner ça du Département des Affaires économiques et du Développement qui coordonne l'élaboration et la mise en œuvre du CSLP dont une des dimensions est précisément le SE et qui assure à l'échelle ministérielle la coordination des actions de suivi évaluation des ministères. La Direction du Suivi Evaluation du CSLP assure le secrétariat de CSLP. Elle s'appuie pour ce

faire sur un dispositif institutionnel de formulation, de mise en œuvre de suivi et d'évaluation du CSLP, explicité dans le décret n° 103-2007 du 12 avril 2007 (voir schéma).

- **Schéma 1 : Dispositif institutionnel de formulation, de mise en œuvre et de S&E du CSLP**



Par ailleurs, au niveau de la quasi-totalité des départements ministériels, il y'a des entités ou cellules avec une mission plus ou moins principale en SE (Voir tableau suivant).

**Tableau n°2 : Liste des structures de S&E au niveau des Institutions**

Institutions	Organes	Mission
<b>Secteur Public</b>		
Présidence de la République	Agence nationale d'études et de suivi des projets	améliorer de manière efficiente et efficace l'intervention des projets et programmes de Développement
Ministre des Affaires Islamiques, de l'Enseignement Originel et de l'alphabétisation	Direction de la programmation, des statistiques et de coopération	- Réalisation des études économiques et financières et enquêtes statistiques relatives aux projets du département; - Contribution à la conception des projets à réaliser et suivi de leur exécution
Ministre des Affaires Sociales, de l'Enfance et de la Famille	Direction des Etudes, de la Coopération et du Suivi	- assurer le suivi-évaluation de l'exécution des programmes et projets du ministère ; - mettre en place une banque de données en matière d'action sociale, sur la situation des groupes vulnérables et la famille et la production des indicateurs de suivi-évaluation ; - développer des méthodologies et des outils de planification et d'évaluation des projets.

Ministère du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme	La Direction des Etudes et de la Coopération	Concevoir et élaborer des programmes de formation en concertation avec les structures concernées ; Collecter, éditer et diffuser les statistiques dans les secteurs du Commerce, des Assurances, de l'artisanat et du tourisme, en concertation avec les administrations concernées.
Ministre Délégué auprès du Premier Ministre Chargé de l'Environnement et du Développement Durable	Direction de la Programmation, de la Coordination et de l'Information Environnementale	Collecter, produire, exploiter et diffuser l'information environnementale Concevoir et mettre en œuvre un mécanisme suivi évaluation des différentes planifications environnementales.
Ministère de la Défense nationale	Direction des Etudes et de la planification	Etudes de la planification et du suivi des dossiers spécifiques intéressant la défense nationale
Ministère des Finances	Direction générale du Budget – Direction de la Programmation	Conduire les études relatives à la conception et à l'élaboration des documents budgétaires ; Evaluer les coûts et bénéfices économiques et sociaux des projets d'investissement public ; Elaborer le rapport annuel sur l'exécution du programme d'investissement public ; Veiller à l'exécution du budget conformément à la loi de finances ; Elaborer des projets de lois de finances annuelles et la participation à l'élaboration du CDMT et du PIP notamment à travers la détermination des enveloppes budgétaires prévues au titre du CDMT.
Ministre de l'Hydraulique et de l'Assainissement	Direction de la Planification, du Suivi et de la Coopération	Réaliser les études sectorielles en termes d'évaluation et de prévision et proposer des programmes d'infrastructure liés à la couverture et à la disponibilité des services de base ; Evaluer périodiquement l'impact des projets du secteur en développant les outils et méthodes nécessaires à la réalisation des activités de suivi et évaluation ;
Ministre de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement du Territoire	Direction des Etudes, de la Programmation et de la Coopération	Elaboration et suivi de l'exécution des plans d'actions et programmes d'activités du Département ; Suivi de la mise en œuvre de la politique du Gouvernement dans les domaines d'activités du Département, en concertation avec les structures concernées ;
Ministre de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration	Direction des Etudes, de la Programmation et des Statistiques	Programmation des investissements et suivi du plan d'action du département, conformément au CSLP et au CDMT ; Développement des statistiques et conduite d'enquêtes en matière de fonction publique, du travail, de la migration des travailleurs et de la sécurité sociale et de lutte contre la

		corruption.
Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation	Direction de la Coopération, des Etudes et de la Programmation	Programmation, mise en œuvre, le suivi et évaluation de la politique et des actions de l'ensemble des structures du Ministère ;
Ministère de la Culture, de la Jeunesse et des Sports	Direction des Etudes, de la Programmation et de la Coopération	Concevoir, suivre et exécuter la politique du département en matière de coopération internationale ; Centraliser les données relatives à l'ensemble des programmes de coopération avec les différents partenaires au développement ; Contribuer à l'élaboration des projets et à leur inscription dans le plan d'action du Département ; Elaborer les bilans d'exécution des projets et activités inscrits au programme d'action ;
Ministre du Développement Rural	Direction des Politiques, de la Coopération et du Suivi Evaluation	Identification et préparation des programmes et projets de développement de l'Agriculture et de l'Elevage et du suivi et de l'évaluation de leurs résultats techniques, économiques et financiers.  Développement des outils de programmation et centralisation et synthèse des informations sur le secteur de l'Agriculture et de l'Elevage et développement du système d'information.
Ministère d'Etat à l'Education Nationale	Direction des Stratégies, de la Planification et de la Coopération (DSPC)	Réaliser et mettre à jour les études diagnostiques du Secteur ; Contribuer à l'analyse des résultats du système éducatif ; Réaliser les études économiques et financières relatives à l'éducation nationale ; Elaborer et suivre la mise en œuvre de la carte scolaire prospective ; Produire, centraliser, analyser et diffuser les statistiques du ministère ; Concevoir et gérer le système d'information ;

A ces structures s'ajoutent les structures de projets rattachés aux départements sectoriels

### 3. Etat actuel du suivi évaluation

Les acteurs potentiels du S&E sont l'Etat à travers l'exécutif, le Parlement, le secteur privé et les autres acteurs de la société civile et les PTF et bailleurs de fonds qui en font une préoccupation essentielle. La capacité en S&E de ces acteurs, s'apprécie différemment.

La capacité actuelle en SE au niveau du secteur public est logée au MAED. Le MAED coordonne le pilotage du CSLP et les rapports d'étape des OMD avec l'appui du PNUD. Ce département est responsable du suivi de la stratégie de réduction de la pauvreté.

Toutefois, les évaluations d'impact et le suivi physique des projets restent encore très limités. C'est seulement à l'occasion des EPCV et les enquêtes MICS dont les dernières ont été effectuées respectivement en 2008 et 2007 qu'une évaluation d'impact est faite à l'échelle nationale. Au niveau du Budget de l'Etat, et pour la première fois, une loi des règlements a été adoptée en 2007 pour les années 2003 à 2006 ; elle constitue la contrepartie du suivi financier des projets mais cette fois au niveau du budget de l'Etat. En ce qui concerne les projets sur financement extérieur, la Direction du Suivi des Projets et Programmes (Direction générale des projets et Programmes d'Investissement, MAED), établit régulièrement des rapports de S&E. Dans son rapport 2011, et sur un échantillon de 13 projets et programmes, cette direction souligne les résultats satisfaisants sur plusieurs aspects, tels que l'exécution financière, l'évolution croissante des indicateurs et les activités réalisées en adéquation avec l'exécution financière.

Au niveau du CSLP, qui définit des objectifs globaux pour l'économie dans son ensemble ainsi que des objectifs par secteur ou domaine, dont l'atteinte contribue à celle des objectifs globaux, les performances par rapport aux objectifs sectoriels sont mesurées par une batterie d'indicateurs (74 au total) qui doivent être renseignés à des périodicités bien déterminées. Les responsables du renseignement de ces indicateurs sont les chargés des structures de suivi et de coordination dans les différents départements ministériels.

Au plan des intentions déclarées, l'engagement au niveau politique est donc réel et est confirmé par la promulgation et l'application :

- d'une loi d'orientation sur la formulation du CSLP ;
- du décret 2007/103 portant organisation du dispositif institutionnel de formulation, de mise en œuvre et de suivi et évaluation du CSLP.
- du décret n°82-2012 organisant le MAED dont l'article 3 porte création d'une Direction du Suivi Evaluation, chargée d'une mission de suivi et de consolidation des activités ayant trait au CSLP. Cette mission lui est attribuée en vertu de l'article 33 du décret N° 082-2012 organisant le MAED.

Il y'a lieu de noter qu'il existe des capacités en SE dans des ministères clé comme le Ministère de l'Education (qui a largement bénéficié de l'appui du Projet Education), le Ministère de la Santé (pendant longtemps appuyé par les PTFs), le Ministère du

Développement rural, le Ministère des Pêches (appui de la GIZ) et le Ministère des Transports et de façon subsidiaire dans les secteurs du pétrole et de l'environnement.

A signaler qu'il y a eu dans le passé (en 2007) des tentatives visant à mettre en place un système de SE centralisé sans succès. Cependant, au niveau des départements ministériels, certains succès ont été enregistrés dans le cadre du S&E. C'est notamment le cas au niveau des ministères de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration publique (Mise en place d'un système informatisé de suivi des plans d'action ministériels), de l'Education Nationale (Programme nationale de Développement du Système Educatif), de la Santé avec le Système national d'Information Sanitaire (SNIS) ainsi qu'au niveau des Ministères du Développement rural (Rapport d'Evaluation des campagnes agricoles), des Transports (Suivi physique des projets d'infrastructures) et des Pêches (Suivi des captures de la pêche avec l'appui de la GIZ).

L'instabilité institutionnelle qui a caractérisé la Mauritanie pendant la dernière décennie n'a cependant pas favorisé la poursuite de ces expériences ni leur renforcement.

En dehors du secteur public, certaines associations comptent parmi leurs membres des évaluateurs qualifiés. Il s'agit notamment de l'Association mauritanienne de suivi évaluation (AMSE) et de Mauritanie Perspectives.

Ainsi donc, le seul système de SE qui existe à l'échelle nationale actuellement est celui du CSLP qui utilise un ensemble d'outils à cet effet :

- **Les tableaux de suivi des ressources** : trois tableaux de suivi à périodicités mensuelle, trimestrielle et annuelle, sont gérés au niveau de la Direction Générale du Budget mais leur préparation fait l'objet d'une mise en cohérence des informations exploitées à différents niveaux internes au Ministère des Finances et parfois en externe ;
- **Le tableau de bord trimestriel sectoriel de suivi des AP**: contient un nombre réduit d'indicateurs, des commentaires très synthétiques sur l'exécution des dépenses et l'avancement des programmes prioritaires, ainsi que des recommandations pour des prises de décision à très court terme
- **La note de synthèse trimestrielle** est établie au terme du 1er et du 3ème trimestre, à partir de la consolidation des informations sur les dépenses et sur l'état d'avancement des programmes sectoriels. Elle se concentre sur les points critiques susceptibles de faire l'objet de décisions immédiates
- **Le Rapport annuel** de mise en œuvre du CSLP ;
- **La fiche signalétique**: qui comprend les informations suivantes : (i) renseignement de base (nom, objectifs recherchés...) ; (ii) méthode d'élaboration et qualité de l'indicateur (mode de collecte, méthode de calcul, fréquences, niveau de désagrégation...) ; (iii) organismes responsables ; (iv) modalités d'interprétation ; (v) séries statistiques éventuellement disponibles ; et (vi) commentaires et informations diverses



Ces différents outils doivent permettre de renseigner quelque 74 indicateurs dans le CSLP 3 (contre 140 dans le CSLP 2 et 242 dans le CSLP 3) ainsi définis :

- Indicateurs d'impact (30) dont :
  - 19 au titre des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) ;
  - 6 au titre du suivi du profil de pauvreté ;
  - 5 dans le cadre du suivi du cadre macroéconomique ;
- Indicateurs de résultats (28) pour appréhender les évolutions majeures au niveau des stratégies sectorielles ;
- Indicateurs de réalisations (13) pour mesurer l'état d'avancement physique de grands projets d'infrastructures dans les domaines de la santé, de l'urbanisme, des routes, de l'éducation et de l'énergie ;
- Indicateurs de ressources (3) pour apprécier les efforts réalisés par le Gouvernement dans les secteurs clés tels que la santé et l'éducation.

L'objectif est de « disposer d'une matrice qui répondra aux besoins du suivi et de l'évaluation du CSLP, sans courir le risque d'avoir des indicateurs non renseignables ».

L'outil le plus important reste le rapport de mise en œuvre du CSLP qui détermine les résultats du CSLP précédent et élaborer celui à venir. Son processus d'élaboration passe par plusieurs étapes :

Etape 1	Production des rapports des CTS
Etape 2	Consolidation des rapports CTS et production des rapports GTT.
Etape 3	Consolidation des rapports GTT et production du premier draft du CSLP III.
Etape 4	Soumission du premier draft du CSLP III à l'appréciation du CTLCP
Etape 5	Soumission du deuxième draft à l'appréciation du CIP
Etape 6	Intégration des commentaires du CILP et soumission du document aux autres cadres de concertation
Etape 7	Organisation, à Nouakchott, des assises nationales de validation du CSLP III

L'Office National de la Statistiques à travers notamment les enquêtes périodiques telles que l'Enquête Permanente sur les conditions de vie des Ménages fournit des informations qui alimentent également l'évaluation d'impact et l'élaboration du CSLP. Le dernier en date remonte à 2008. Là aussi, il convient de noter la faiblesse des capacités de cet organisme avec des moyens humains limités (beaucoup de cadres de cette institution ont migré vers d'autres départements) et des moyens financiers sans commune mesure avec la mission qui lui est impartie (Budget de fonctionnement : 216 millions UM, Budget d'Investissement : 160 millions UM). Les enquêtes MICS (enquête par grappes à indicateurs multiples), dont a

dernière en date remonte à 2007, fournit également des informations qui alimentent le SE du CSLP.

Pour la collecte des Informations, le MAED s'appuie sur un ensemble de comités et groupes de travail (les comités techniques sectoriels, chaque secteur représentant un ministère, et des Groups techniques thématiques) qui comprennent des représentants des différents secteurs (public, privé, société civile). Les Directions et cellules chargées du SE au niveau des ministères disponibilisent les données nécessaires.

Le MAED, à travers la Direction du SE du CSLP assure également le suivi des OMD. IL bénéficie à cet effet de l'appui technique et financier du PNUD. Des rapports périodiques sur les OMD sont élaborés avec l'appui du PNUD. A noter que la connexion entre les objectifs du CSLP et ceux des OMD semble pour la plupart des personnes rencontrées encore assez faible.

Un système central de suivi évaluation à l'état de projet, avec l'appui de la Banque Mondiale, est en cours de mise en place et devrait être disponible vers la fin 2012.

Au bout du compte, il n'existe pas de système national de suivi évaluation en Mauritanie, sinon une unité centrale logée au MAED et dans des secteurs spécifiques dont l'éducation et la santé principalement qui bénéficient de l'appui de nos partenaires techniques et financiers et auprès de deux associations de la société civile, l'AMSE et Mauritanie Perspectives tel qu'il apparait dans le tableau 3

**Tableau n°3 tat actuel du S&E en Mauritanie**

<b>Composante S &amp; E</b>	<b>Elaboration de la capacité en S &amp; E</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système national de S &amp; E</li> </ul>	<i>N'existe pas pour l'instant. Un projet est en cours d'élaboration au MAED avec l'appui de la Banque Mondiale devrait être disponible vers la fin de l'année 2012</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unité centrale de S&amp;E</li> </ul>	<i>Elle est logée au MAED qui dispose d'une Direction de Suivi Evaluation. Elle est rattachée à la Direction générale des politiques économiques et des Stratégies de développement. C'est une nouvelle création.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S &amp; E dans des secteurs spécifiques (préciser)</li> </ul>	Education, Santé, principalement.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S &amp; E par un ministère</li> </ul>	<i>Education (financé par la Banque Mondiale à travers le PNDSE depuis l'an 2000 soit plus de 10 ans)</i>  Santé à travers le Système National d'information sanitaire (pendant longtemps appuyé par les PTFs et principalement l'UNICEF)  Développement rural, pour l'évaluation de la campagne agricole

	<p>Pêches pour le suivi des captures(appuyé par GIZ)</p> <p>Transports : le suivi physique est une composante obligatoire de tous les projets d'infrastructures routières</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S&amp;E dirigé par des donateurs</li> </ul>	<p><i>Les principaux donateurs sont : la Banque Mondiale, L'UNICEF, le PNUD et la GIZ</i></p> <p><i>La plupart des projets sur financement extérieur sont dotés de structures de S&amp;E</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports sur les progrès dans le DSRP</li> </ul>	<p><i>Le MAED dirige les activités de S &amp; E, la qualité perçue de l'information de S &amp; E.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports sur les progrès dans les OMD</li> </ul>	<p><i>Le MAED suit les progrès dans les OMD. La qualité de l'information est diversement appréciée.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport de performance au vue des plans/objectifs nationaux de développement</li> </ul>	<p><i>Le MAED assure l'élaboration des rapports de performance. Les informations sont fournies par les départements sectoriels et les structures du dispositif de pilotage du CSLP ( CTS, GTT, CTLCP, CSD).</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autres capacités en S &amp; E (à préciser)</li> </ul>	<p><i>L'Association mauritanienne de suivi évaluation (AMSE)</i></p> <p><i>L'Association Mauritanie Perspectives.</i></p> <p>.</p>

#### 4. Forces et faiblesses du Suivi et Evaluation

Mis à part les projets sur financement extérieurs qui comportent pour la plupart un volet S&E, qui constitue souvent une conditionnalité pour le déblocage des différentes tranches de financement, les utilisations du S&E en Mauritanie restent encore limitées et servent principalement à alimenter les rapports périodiques comme la déclaration de politique générale du Gouvernement ou à l'occasion des revues périodiques du CSLP ou parfois des revues sectorielles comme la revue annuelle de l'agriculture.

Dès lors, il importe de dégager les principales forces et les faiblesses du S&E pour évaluer l'état de la demande avant de proposer des recommandations qui nous semblent être pertinentes. Ces forces et faiblesses peuvent être synthétisées dans le tableau suivant :

Pour	Contre
<b>Une volonté politique manifeste...</b>	<b>... qui n'est pas déclinée au plan opérationnel</b>
<b>Un environnement institutionnel relativement favorable...</b>	<b>... à côté de moyens humains et financiers limités</b>
<b>Des initiatives au niveau sectoriel...</b>	<b>... qui ne sont pas capitalisées à cause de la faiblesse de la coordination et de la centralisation</b>
<b>Des documents de planification stratégiques bien conçus au niveau SE...</b>	<b>... qui ne constituent pas la base de l'allocation des ressources</b>
<b>Des projets et programmes dotés d'une bonne capacité en SE...</b>	<b>... une capacité limitée et dispersée au niveau de l'Administration</b>
<b>Une volonté de moraliser la vie publique...</b>	<b>... des organes de contrôle plus orientés vers un contrôle de légalité plutôt que de la performance</b>
<b>Une société civile qui s'active dans le SE</b>	<b>... un secteur privé encore peu impliqué</b>
<b>Un déficit criant en matière de capacité de SE</b>	<b>... une absence d'offre de formation</b>

Dans la suite, nous essayons d'analyser ce tableau à travers la grille suivante : Faits – Cause – Conséquences afin de pouvoir dégager plus clairement les recommandations.

#### Principales forces et faiblesses du SE

## **Une volonté politique manifeste ... qui n'est pas déclinée au plan opérationnel**

- **Faits :**

La Mauritanie a mené une série de réformes visant à mettre le résultat des politiques au centre des préoccupations. Les plus hautes autorités du pays ont fait de la lutte contre la gabegie et la mauvaise gestion un crédo. Le Premier Ministre est tenu de présenter chaque année devant le parlement le bilan de l'action du Gouvernement. Les ministres des Affaires économiques et du Développement, ainsi que celui des Finances, doivent présenter ensemble l'état d'exécution du BCI et produire un rapport sur l'état d'exécution des programmes et projets de développement pour le MAED et un rapport sur l'exécution du budget pour le Ministre des Finances. Les rapports annuels du CSLP constituent également un rendez-vous important en termes de S&E.

A côté de cette volonté politique, il y'a cependant une faiblesse opérationnelle qui rend difficile l'élaboration et la production d'informations sur le suivi-évaluation.

- **Causes**

La faiblesse des capacités des structures chargées du S&E au niveau des différentes structures à la fois en terme de ressources humaines, en nombre et en compétence insuffisant, et en terme de ressources financières (budget très insuffisant)

- **Conséquences**

Les informations pour alimenter les rapports sont produites sous pression et dans la précipitation. Leur consolidation devient dans ces conditions difficile et risque de générer des erreurs. On en arrive finalement à ne présenter que les informations que l'on a pu collecter.

## **Un environnement institutionnel relativement favorable ... mais des moyens humains et financiers limités**

- **Faits :**

La volonté des pouvoirs mauritaniens s'est matérialisée par l'existence d'un environnement institutionnel à même de favoriser un S&E efficace. La mise en place au niveau de la plupart des départements ministériels de structures avec une mission de suivi - évaluation est caractéristique de cette volonté.

Toutefois, au niveau de la plupart de ces structures, le constat est frappant : les moyens financiers sont très limités (Le budget des différentes structures pur l'année 2012 est de 602 millions d'UM, Annexe 1). Les moyens humains sont également réduits et le peu de compétences qui a été formé a préféré des situations plus confortables dans d'autres

départements ou au sein des projets. A titre d'illustration, le personnel de la Direction du Suivi Evaluation du CSLP est encore jeune et ne comporte que 7 cadres (socio-économistes et 4 économistes). A l'Office National de la Statistique, beaucoup de cadres ont été détachés dans d'autres structures privant cette institution de ses meilleurs éléments et rendant sa mission difficile.

- **Causes**

Le manque de sensibilisation des pouvoirs publics sur les moyens nécessaires à dégager pour un S&E efficace et l'instabilité institutionnelle qu'a connue le pays ont certainement été à l'origine de cette situation. L'inexistence d'un corps de spécialistes du S&E fait que tout le monde peut se prévaloir de l'étiquette de spécialiste du S&E. Les formations se font la plupart du temps à l'extérieur, ce qui est coûteux surtout avec les contraintes budgétaires des structures concernées.

- **Conséquences**

Un déficit de spécialistes nationaux en S&E et un manque de continuité dans l'action du S&E qui rend les actions de S&E plus coûteuses, et donnent l'impression que l'on repart de zéro à chaque fois.

### **Des initiatives au niveau sectoriel... qui ne sont pas capitalisées à cause de la faiblesse de la coordination et de la centralisation**

- **Faits :**

Il y'a des départements qui ont développé une compétence certaine en S&E. C'est le cas notamment des ministères de l'éducation, de la Santé, du Développement rural. Mais il n'y a pas une structure au niveau centrale pour consolider les données et les centraliser. Cette consolidation ne se fait qu'à l'occasion de la production de rapports périodiques que le Gouvernement est appelé à établir.

- **Causes**

L'absence d'une structure nationale de coordination du S&E, mission dévolue au MAED et que la Direction du SE du CSLP est appelée à jouer à l'avenir est à l'origine de cette situation. Par ailleurs, le S&E est peu informatisé et il n'y a pas non plus un système d'information au niveau central, malgré des tentatives infructueuses par le passé.

- **Conséquences**

- Une faible intégration des systèmes d'information sectoriels ;
- Une insuffisance dans la consolidation des données issues des systèmes de S&E ;

- Des coûts supplémentaires de collecte de données et de consolidation (consultants, campagne de collecte, etc.)

### **Des documents stratégiques bien conçus... qui ne servent pas de base à l'allocation des ressources budgétaires**

- **Faits :**

La Mauritanie a élaboré un ensemble de documents stratégiques, souvent bien conçus, et qui mettent en exergue les actions à engager et les moyens financiers que cela nécessite. C'est notamment le cas du CSLP, et des autres programmes annexes (stratégie nationale de lutte contre la corruption, schéma directeur des finances publiques, etc.). Les moyens financiers nécessaires à la mise en œuvre du CSLP doivent être planifiés dans le cadre des CDMT (Cadre de Dépenses à moyen Terme) qui, eux-mêmes, se déclinent en Loi de finances pour chaque année.

Le constat est cependant clair : l'allocation budgétaire ne se fait pas sur la base des CDMT mais plutôt à l'occasion d'arbitrages que se fondent sur les priorités du moment. Les contraintes budgétaires obligent des arbitrages qui n'ont parfois pas de lien clair avec les actions initialement programmées.

- **Causes**

Même si la fragilité de l'économie mauritanienne et son étroite dépendance aux chocs exogènes (prix du baril du pétrole, pluviométrie) rendent difficile le respect des prévisions budgétaires, il est important que le Gouvernement passe d'une logique de budget de moyens à un budget de résultats. Ainsi pourrait être établie une véritable chaîne de résultats : CSLP → CDMT → BUDGET, renforçant le lien entre planification, exécution, résultat donnant ainsi un tout son sens au S&E.

- **Conséquences**

Quel intérêt d'élaborer des plans d'actions et de justifier les résultats atteints si cela ne sert pas de base à l'allocation budgétaire ? Le S&E ne peut véritablement servir que s'il sert. La performance n'étant pas un critère de choix, les structures auront tendance à surévaluer leurs besoins, sachant que de toute façon, cela passera par la « moulinette » du Ministère des Finances. Les structures de suivi-évaluation ne seront pas considérées et leurs rôles minimisés.

### **Des projets et programmes dotés d'une bonne capacité en SE...face à une capacité limitée et dispersée au sein de l'administration**

- **Faits :**

Les projets sur financements extérieurs disposent pour la majeure partie d'entre eux d'une cellule de S&E et leur performance sur divers aspects des projets et programmes, en particulier le niveau d'exécution physique et financière, l'évolution des indicateurs de suivi et de résultat des projets et programmes, et l'exploitation des outils et des mécanismes d'aide à la performance sont satisfaisantes. Au niveau de l'administration, les performances ne sont pas évaluées et les structures ne sont pas dotées de moyens humains et matériels leur permettant de mener leur mission dans les meilleures conditions.

- **Causes**

L'existence de S&E au niveau des projets est une exigence des bailleurs. Les revues annuelles des projets constituent d'ailleurs un bon moyen de valoriser leur travail. Au niveau de l'Administration, les cellules de S&E le sont bien moins et leur travail n'est exploité que de façon périodique, ce qui justifie le manque d'intérêt dont elles sont parfois l'objet.

- **Conséquences**

La faible valorisation des compétences en S&E et du travail des cellules au niveau de l'Administration a tendance à décourager les meilleurs et à démotiver le personnel qui y travaille. C'est pourquoi, il y'a une forte mobilité des compétences en S&E qui quittent parfois l'administration pour les projets où ils sont mieux payés et leur travail davantage valorisé ou pour d'autres postes au sein de l'Administration.

### **Une volonté de moralisation de la vie publique... et des organes de contrôle plus orientés vers un contrôle de légalité plutôt que de la performance**

- **Faits :**

La lutte contre la corruption, la transparence de la vie publique, la réforme des marchés publics sont autant d'initiatives qui concourent vers la moralisation de la vie publique. Cela est caractéristique du regain d'intérêt qu'ont aujourd'hui les organes de contrôle comme la Cour des Comptes ou l'Inspection générale de l'Etat. Ces organes font un contrôle de conformité avec les textes législatifs et réglementaire au détriment d'un contrôle de performance.

- **Causes**

Le contrôle de la légalité s'appuie plus sur une logique de moyens et de respect des dispositifs législatifs et réglementaires en vigueur que sur une logique de résultat. La réforme des organes de contrôle est timide, notamment pour accompagner une mutation vers une logique des résultats où le S&E trouvera toute sa place.

- **Conséquences**



La mission des organes de contrôle est encore trop souvent mal perçue, mal acceptée et reste méconnue par les ordonnateurs. A la limite, si un ordonnateur n'engage pas son budget, est-il pour autant un bon gestionnaire, même s'il n'a réalisé aucune activité ? Même s'il y'a une réflexion en cours à la Cour des Comptes et à l'IGE pour faire du contrôle orienté vers la performance, il reste que c'est un élément déterminant vers la gestion axée sur les résultats et le développement du S&E.

### **Une société civile active... mais un secteur privé encore peu impliqué**

- **Faits :**

L'Association Mauritanienne de Suivi Evaluation s'active depuis sa création de promouvoir la culture du Suivi-Evaluation. Ces dernières années ont vu l'apparition d'autres associations qui visent en partie les mêmes objectifs et incitent l'administration à rendre compte. Le secteur privé, tout comme la société civile, est impliqué dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre du CSLP (CTS, GTT, Comité de Concertation Etat-Secteur privé) mais exerce une pression moins importante. Mais les résultats de ces participations ne sont pas encore satisfaisants.

- **Causes**

L'absence d'un cadre réglementaire et la profusion des ONGs rend moins efficace leur action de contrôle citoyen. Le secteur privé n'avait manifesté un intérêt particulier par rapport à son implication dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques même si on note un changement dans son attitude.

- **Conséquences**

Le manque de professionnalisation de la société civile (une ONG peut embrasser plusieurs domaines) et le faible intérêt du secteur privé rendent la pression sur le Gouvernement moins importante. Le choix des ONGs impliquées dans le CSLP n'est d'ailleurs pas fait de manière transparente et leur rôle est ainsi moins efficace en termes d'exigence de performance, de transparence et de reddition de comptes.

### **Un déficit important en termes de capacités... face à une offre de formation très limitée**

- **Faits :**

L'insuffisance des ressources humaines et le manque de compétence est assez marquée en Mauritanie. Les rares profils qui existent ont pour beaucoup choisi des situations plus valorisantes (projets, poste de responsabilité dans d'autres domaines). Très peu de gens ont été formés au S&E pour les remplacer. Il y'a eu beaucoup de formations par le passé, sur

financement extérieur le plus souvent, qui n'ont bénéficié qu'à des privilégiés. On constate, au plan sémantique, une confusion dans la manipulation des concepts, qui n'ont pas la même sens pour tout le monde (résultat, impact, activités, ressources, etc.)

- **Causes**

La mobilité du personnel et l'instabilité institutionnelle de ces dernières années n'ont pas aidé à rentabiliser les investissements en formation. Les départs n'ont pas été remplacés par du personnel de qualité, en l'absence d'une offre de formation locale. Aucun institut de formation ne dispose de modules spécifiques au S&E malgré des tentatives au niveau du Centre de Formation et d'Enseignement à Distance.

- **Conséquences**

- Un personnel moins formé ;
- Une demande en formation non satisfaite.

## 5. Etat de la demande en Suivi et évaluation

Les différentes personnes interrogées reconnaissent l'importance du S&E et le rôle qu'il est appelé à jouer dans la mise en œuvre des politiques publiques. Elles ont insisté sur la nécessité de mettre en place un véritable système de suivi – évaluation, en vue d'une responsabilisation axée sur les résultats. L'utilisation d'indicateurs de performances pratiques, renseignables devrait y aider tout comme la mutation des organes de contrôle qui devraient à l'avenir autant se soucier d'un contrôle de la légalité que d'un contrôle orienté vers la performance et les résultats.

Le système de S&E qui devra être mis en place est national et doit être capable de centraliser les informations qui émanent des différents secteurs, ainsi que des projets et programmes. Pour le cas spécifique du CSLP, c'est naturellement le MAED qui est le mieux placé pour la gestion et le suivi de ce système. L'une de ses fonctionnalités doit donner la possibilité d'un accès sous forme de tableau de bord que les décideurs et hauts fonctionnaires (Conseillers à la Présidence et au Premier Ministère, Cour des Comptes, IGE, etc.) pourront consulter.

La disponibilité d'informations de qualité qui peuvent alimenter les indicateurs sont également un enjeu de taille, tout comme le renforcement des moyens humains et matériels de l'ONS, ainsi que ceux des structures au niveau des secteurs. Le développement et la mise en place d'un système d'information central avec des démembrements au niveau sectoriel devrait pouvoir y aider. L'adhésion des différentes parties prenantes (Gouvernement, partenaires au développement, société civile, secteur privé) et leur implication dans une action coordonnée est un élément qui est souvent revenu.

Les données recueillies soulignent l'importance d'une application pratique, du partage d'expériences et l'apprentissage à travers des méthodes participatives, ainsi que le travail en réseau, de même que l'existence de formations adaptées aux réalités du pays.

Le recueil, l'exploitation et l'analyse des données suppose l'existence de ressources humaines qualifiées. Or, il est clair qu'un déficit aussi bien qualitatif que quantitatif existe aujourd'hui davantage qu'il ne l'était par le passé : une bonne partie des compétences a quitté l'administration ou a été investie d'autres missions. Le personnel actuel doit être renforcé en nombre, ses missions valorisées et ses compétences renforcées par des séminaires de formation.

Par ailleurs, il y'a un manque de moyens évident : les budgets ne sont pas suffisants et les ressources allouées à la formation pas clairement identifiées, ce qui peut justifier leur utilisation à d'autres fins. La valorisation de la fonction de S&E passe donc également par

une augmentation significative des ressources allouées. Les partenaires au développement militent pour la valorisation de cette fonction mais ils hésitent à financer des actions de renforcement de capacités à cause du faible impact que cela a eu par le passé.

La mise en place d'une unité centrale dotée d'un système d'information efficace, de moyens humains et financiers à la mesure des ambitions affichées par le Gouvernement est de nature à faire revenir les PTFs.

Le rôle de la société civile, y compris celui du Parlement, doit être renforcé et son impact est encore faible: ses moyens humains et matériels sont limités.

En résumé, l'état de la demande résulte des usages attendus du S&E : rendre compte, en faire un *input* pour éclairer les politiques, tout comme le fait de promouvoir un usage opérationnel du S&E dans le cadre des projets et programmes. Sur ce rapport, il est souhaitable de renforcer l'appropriation du S&E, à travers :

- Les hauts fonctionnaires (Conseillers à la Présidence, au Premier Ministères et Conseillers des Ministres), impliqués dans le processus de prise de décision, pour aider à leur compréhension de l'utilité du S&E ;
- Les fonctionnaires chargé du S&E, en leur donnant les connaissances techniques et une bonne compréhension de la façon de construire et faire fonctionner un système de SE ;
- L'élaboration de données de qualité suffisante, permettant de mesurer et suivre la performance des programmes ;
- Le renforcement des capacités de la société civile et du Parlement;
- La mise en place d'un système de S&E centralisé avec des démembrements au niveau des ministères, des projets et programmes
- L'émergence d'évaluateurs qualifiés ;
- La conduite d'évaluations de programmes afin de mieux comprendre leur efficacité et évaluer leurs impacts.

Au bout du compte, l'étude a permis d'identifier des besoins liés à la sensibilisation des décideurs à l'utilité de la logique des résultats, à l'accompagnement et à l'appropriation du système de suivi évaluation, à la maîtrise des moyens du S&E (concepts, outils et données de qualité) et à la pratique de l'évaluation. Le tableau n° précise par Institution, les besoins identifiés pour les différents acteurs

**Tableau n° Besoins en Suivi et Evaluation identifiés**

Institution	Acteurs	Besoins identifiés
Administration	Haute Administration	Sensibilisation Appropriation des <b>concepts</b>
	Organes de contrôle	Sensibilisation à logique des résultats

		Accompagnement
	Fonctionnaires chargés du S&E	Connaissances techniques du S&E Construction et fonctionnement du S&E
	CMAP, ANESP, Direction du S&E	Conduites d'évaluation
	ONS	Qualité des données Emergence d'évaluateurs qualifiés Conduites d'évaluation
	Projets et programmes	Conduites d'évaluations Qualité des données
Parlement		Sensibilisation Conduites d'évaluation
Secteur privé		Sensibilisation Appropriation des concepts
Société civile		Sensibilisation et Appropriation Conduites d'évaluation

L'expression des besoins suit le schéma organisationnel de l'Etat :

A un premier niveau stratégique, il s'agit de la sensibilisation des principaux acteurs (Exécutif, Parlement, Société civile, Société privé) et principalement , les décideurs et des organes supérieurs de contrôle à l'utilité d'une gestion par les résultats qui renseigne sur l'impact des politiques publiques.

A un second niveau opérationnel, il s'agit de la capacité en S&E par la maîtrise des concepts, des outils et de la pratique de l'évaluation. Sont concernés les administrations centrales et les structures rattachées et sous tutelles telles que l'ONS, le CMAP, l'ANESP et les acteurs de la société civile (AMSE, M. perspectives)

L'identification des besoins ou l'expression de la demande induit des actions à entreprendre ou offre ciblée pour satisfaire celle-ci. Le tableau n° présente les principales actions qui pourraient être envisagées dans ce cadre

**Tableau n° Actions à entreprendre en matière de S&E**

Faiblesse identifiée	Recommandation	Actions à entreprendre
<b>Faiblesse de la culture de résultats et de suivi évaluation</b>	Sensibilisation des décideurs et Hauts responsables	Organiser des campagnes de sensibilisation en suivi –évaluation  Sensibiliser les organes de contrôle à la GAR  Sensibiliser les parlementaires à la GAR  Impliquer fortement la société civile et le secteur privé
<b>Capacités humaines réduites en suivi évaluation</b>	Développement de compétences en S&E	Mise en place de filière « S&E » dans les cursus de formation initiale  Plan de formation et de renforcement des capacités du personnel actuel

		Valorisation de la Fonction S&E (Statut particulier dans la Fonction publique) Motivation des agents chargés du S&E
<b>Faiblesse des données</b>	Encourager la production de données de qualité	Appui à l'ONS et des Structures chargées du S&E des ministères Renforcer la coordination entre l'ONS et les structures chargées du S&E
<b>Faiblesses des moyens financiers</b>	Renforcer les moyens alloués au S&E	Renforcer les budgets Allouer les budgets en fonction des résultats Mutualiser les ressources (Structure centrale ?)
<b>Faiblesse du système de S&amp;E</b>	Mettre en place un S&E informatisé	Mettre en place une base de données centrale avec des accès au niveau des départements ministériels et des hauts responsables : cahier des charges, conception, développement, formation, déploiement
<b>Faiblesse de la pratique évaluative</b>	Multiplier les évaluations d'impact	Conduire des évaluations d'impact de certains programmes et projets d'intérêt national Imposer des allocations budgétaires en fonction des résultats

Certaines institutions ont eu à formuler des demandes plus précises. C'est notamment :

#### Le MAED

- La maîtrise des données et plus précisément les valeurs de référence pour la détermination des valeurs cibles
- Le renforcement des capacités en S&E des acteurs clés du dispositif de pilotage et de suivi de la mise en œuvre du CSLP (Groupe de travail technique, Comité sectoriel)

#### Le CMAP

- La formation en GAR
- L'assistance technique pour mieux asseoir les outils du S&E
- Des enquêtes auprès de leurs partenaires, pour mieux renseigner les indicateurs, leur assurer des formations en S&E et une assistance technique pour rendre les outils S&E opérationnels dans leurs structures

#### Ministère des Finances

L'assistance technique à la compréhension des outils de S&E avec les mesures organisationnelles et institutionnelles nécessaires pour le département

S'agissant des partenaires du Département, la demande est l'harmonisation des outils de conception des politiques publiques, l'internalisation du S&E, le développement de

l'informatisation des systèmes d'information, le suivi de l'administration et des sociétés d'Etat, la révision des indicateurs au niveau macro et la standardisation de ces indicateurs au niveau des activités et au plan de la mise en œuvre

### Société civile

#### AMSE

- Le renforcement des capacités de l'AMSE en matière de lobbying, de sensibilisation et de formation
- Le renforcement des capacités de capitalisation et de restitution des expériences existantes
- Le renforcement des associations francophones en S&E pour conforter leur positionnement au sein de l'AFREA et leur permettre d'accéder aux ressources théoriques et pratiques du S&E et de participer pleinement aux échanges

#### Mauritanie perspectives

- La vulgarisation et la publication des études en S&E pour les rendre accessibles à la Société civile
- Le renforcement des capacités des ONG les plus actives en S&E
- Une plus forte implication de la société civile en S&E
- Un suivi de l'application des recommandations des études en S&E

#### Départements prioritaires du CSLP III

L'étude propose par ailleurs de focaliser les efforts sur un petit nombre de ministères dans un premier temps. Elle s'appuie pour ce faire sur la dernière note de synthèse de suivi et évaluation élaborée par la Direction du S&E du CSLP pour les trois premiers trimestres de l'année 2011 et qui concerne les ministères dits « dépensiers ». Il s'agit :

- des secteurs de l'éducation, la santé, le développement rural, l'hydraulique et assainissement, les infrastructures (ces 5 ministères font partie des domaines prioritaires du troisième plan d'actions du CSLP 2011-2015 et contribuent de manière plus marquée à l'atteinte des OMD),
- l'Habitat, de l'Urbanisme et l'Aménagement du Territoire ainsi que le développement rural touchent le milieu rural et les quartiers précaires, en milieu urbain, et constituent les deux zones prioritaires retenues par le CSLP III ;
- Le secteur des mines, de l'énergie et du pétrole connaît actuellement une évolution majeure caractérisée par d'importants projets d'investissement dans un environnement international favorable marqué par une augmentation significative des prix des métaux.

Ces différents secteurs contribuent pour plus de 84% du budget du plan d'action du CSLP 1). C'est dire qu'une action limitée dans un premier temps à ces 7 secteurs peut avoir un impact significatif sur l'ensemble de l'économie.

Des formations ciblées au profit d'une part, du Secrétariat du CSLP et, d'autre part des structures des départements ministériels chargés du S&E, et qui constituent les points focaux du CSLP peuvent être envisagées :

- Principes de la gestion axée sur les résultats et de la gestion de performance
- Concepts, Principes et enjeux du S&E
- Approches, Méthodes et questions d'évaluation
- Etapes et Composantes d'un système de Suivi
- Méthodes qualitatives et Quantitatives en évaluations
- La conception d'indicateurs pertinents (Valeurs de références, valeurs cibles) ;
- Méthodes pour renseigner les indicateurs ;
- Rédaction de termes de références d'une évaluation ;
- Analyse et évaluation d'offres techniques et financières en matière de S&E ;
- Rédaction de rapports de suivi ;
- Rédaction de rapport d'évaluations ;
- Formulation de recommandation pertinente ;
- Formation en bureautique

## **6 Demande potentielle des services de Clear**

De ce qui précède, il apparaît que la demande potentielle des services du CLEAR porte sur les deux volets du S&E :

- La sensibilisation à une culture de performance et de résultats par une appropriation des différents usages du SE, pour rendre compte, éclairer les politiques publiques et améliorer la gestion des programmes et des projets
- L'accompagnement à l'appropriation du système de suivi évaluation qui sera mis prochainement en place par la Banque Mondiale
- La formation des cadres pour la maîtrise des concepts et outils du SE
- La maîtrise des données et leur qualité
- La pratique de l'évaluation

## **Conclusion**

La demande en suivi évaluation est assez élevée en Mauritanie et demeure confrontée à un déficit de capacités y relatives

L'appropriation du S&E est d'un intérêt stratégique en tant qu'instrument de formulation et de mise en œuvre des politiques publiques

- Cette appropriation passe par:



- L'instauration d'une culture de résultats;
- La maîtrise des concepts et outils de S&E ;
- La maîtrise des données statistiques;
- L'application effective des résultats du S&E pour rendre compte, en faire un usage opérationnel dans le cadre des programmes et projets et un usage stratégique dans la formulation des politiques publiques.

## Annexe1

### Budget alloué aux structures de S&E au niveau des départements (Loi de finances Initiale 2012)

Libellé chapitre	LFI2012 En millier UM	%
DIRECTION DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE	2 000	0.3%
DIRECTION DES ETUDES, DE LA PROGRAMMATION ET DE LA PLANIFICATION	2 200	0.4%
DIRECTION DES ETUDES, DE LA LEGISLATION ET DE LA COOPERATION	4 000	0.7%
DIRECTION ETUDES ET COOPERATION	3 598	0.6%
DPC - DIRECTION DE LA PROGRAMMATION ET DE LA COOPÉRATION	1 946	0.3%
DIRECTION DES ETUDES, DE LA PROGRAMMATION ET DE LA COOPÉRATION	1 500	0.2%
DIRECTION DES POLITIQUES, COOPERATION ET SUIVI EVALUATION	26 956	4.5%
DIRECTION DES STRATEGIES, DE LA PROGRAMMATION ET DE LA COOPERATION	12 607	2.1%
DIRECTION DES STRATEGIES, DE LA PROGRAMMATION ET DE LA COOPERATION	9 666	1.6%
DSPC\EF	3 532	0.6%
DSPC\EFPNT	3 532	0.6%
DSPC\ES	3 718	0.6%
DIRECTION DES ETUDES DE LA PROGRAMMATION ET DE LA COOPERATION	1 559	0.3%
DIRECTION DE LA PROGRAMMATION DES STATISTIQUES ET DE LA COOPERATION	13 199	2.2%
DPCIS - DIRECTION DE LA PROGRAMMATION, DE LA COOPERATION	24 256	4.0%
DEPC - DIRECTION DES ETUDES, DE LA PROGRAMMATION DE LA COOPERATION ET DES STATISTIQUES	4 000	0.7%
DIRECTION DE LA COOPERATION, DES ETUDES ET DE LA PROGRAMMATION	1 977	0.3%
DIRECTION DES ETUDES, DE LA PROGRAMMATION ET DE LA COOPÉRATION	2 459	0.4%
DIRECTION DE LA PLANIFICATION, DU SUIVI ET DE LA COOPÉRATION (DPSC)	1 349	0.2%
DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DE LA COOPÉRATION	4 000	0.7%
DIRECTION DE LA COORDINATION INTERSECTORIELLE ET DE LA COOPÉRATION (DPCIC)	2 433	0.4%
DIRECTION DES ETUDES ET DU DEVELOPPEMENT	5 915	1.0%
DIRECTION ETUDES ET COOPERATION	20 000	3.3%
DIRECTION DES ETUDES, DE LA PROGRAMMATION ET DE LA COOPÉRATION	50 000	8.3%
DIRECTION DES POLITIQUES, COOPERATION ET SUIVI EVALUATION	24 000	4.0%
DIRECTION DES STRATEGIES, DE LA PROGRAMMATION ET DE LA COOPERATION	10 000	1.7%

DIRECTION DES ETUDES DE LA PROGRAMMATION ET DE LA COOPERATION	15 000	2.5%
DIRECTION DE LA PROGRAMMATION DES STATISTIQUES ET DE LA COOPERATION	15 000	2.5%
DPCIS - DIRECTION DE LA PROGRAMMATION, DE LA COOPERATION	52 000	8.6%
DIRECTION DES ETUDES, DE LA PROGRAMMATION ET DE LA COOPÉRATION	100 000	16.6%
DIRECTION DE LA PLANIFICATION, DU SUIVI ET DE LA COOPÉRATION (DPSC)	60 000	10.0%
DIRECTION DE LA PLANIFICATION, DU SUIVI ET DE LA COOPÉRATION (DPSC)	100 000	16.6%
DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DE LA COOPÉRATION	5 000	0.8%
DIRECTION DE LA COORDINATION INTERSECTORIELLE ET DE LA COOPÉRATION (DPCIC)	15 000	2.5%
<b>Total</b>	<b>602 402</b>	<b>100.0%</b>

## Annexe 2 : Liste des personnes interviewées par secteur

Secteur	Nom	Titre	Organisation	Date de l'entretien
MAED	Mohamed Lemine O Dhehby	Directeur Général	Direction générale des projets et programmes d'investissement	17 juin
MAED	Sidi Mohamed O Zenvour	Directeur Suivi Evaluation du CLSP	Direction générale des projets et programmes d'investissement	17 juin
MAED	Mahfoud O Ahmedou	Conseiller du Ministre, chargé du système d'information et du suivi de la performance	Cabinet	17 juin
MAED	Ishagh Ould Ahmed	Directeur général Adjoint	Direction générale de la Planification	
MAED	SalkaMelainine Robert	Directrice du Suivi des Projets et Programmes	Direction générale de la Planification	
PTFs	Dr. Matthias Görgen	Conseiller Technique	GIZ	
PTFs	Ahmed Ould Lefghih	Responsable Gouvernance	GIZ	
ONS	M. Mohamed El Moctar Ould Ahmed Sidi	Directeur général	Office National de la Statistique	
PTFs	M. Ahmed Cherifamahoullah/BM	Chargé du S&E	BM	
PTFs	Mohamed Ould Zeidnae	Chargé de programmes	UNICEF	
MF	Fall Khayar	Directeur de la Programmation	Ministère des Finances	
MS	Isselmou Ould Mahjoub	Directeur de la Programmation	Ministère de la Santé	
PTFs	Hassan O Tegueddi	Chargé du Suivi Evaluation	PNUD	18 juin
MFPMA	Limame Mohamed O Ahmed Limame	Directeur de la Modernisation de l'Administration	Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration	18 juin
CMAP	Elimane Kane	Expert en Développement	CMAP	19 juin

		Institutionnel		
PTFs	Ruth JaramilloBlasco	Adjointe au Coordinateur Général de la Coopération Espagnole en Mauritanie	Bureau Technique de coopération en Mauritanie	20 juin
Projets	Hassan O Abeidou	CoordonateurTask force en suivi évaluation	Projet Renforcement des capacités du Secteur Public PRECASP	21 juin
ANESP	Moussa O Hmednah	Directeur Général	Agence Nationale pour les Etudes et le suivi des projets (ANSEP )	21 juin
MEN	OumouSelem mint Cheikh	Directrice Planification et Coopération	Ministère chargé de l'Education	24 juin
MEN	DjibiThiam	Expert à la Direction Planification et Coopération	MEN	24 juin
Société Civile	Mohameden O Bah	Vice Président	Mauritanie Perspectives	24 juin
Société civile	Isseulmou O Mohamed	Président d'honneur	-AMSE	27 juin
Société civile	Fadel O Nany	Vice Président	AMSE	27 juin
MDR	Mariem Mint Movid	Directrice des politiques, de la Coopération, du suivi et de l'évaluation	Ministère du Développement Rural	28 juin
Société civile	Ball Mohamed Fadel	Coordonateur, Cellule GRDR, Selibaby et Responsable du Programme AIDL- Coopération territoriale	GRDR, ONG Internationale de droit français	28 juin
MAED	Ahmedou O Ely	Conseiller du Ministre chargé du Suivi Evaluation	Cabinet	28 juin
Société Civile	MariemeSall	Trésorière	AMSE	28 juin
Secteur Privé	Seyid Ould Abdallahi	Secrétaire général	Confédération générale des Employeurs de Mauritanie	



### Annexe 3 : Liste des documents examinés

<b>Compte rendu des documents clés recueillis/examinés</b>		
<b>Document</b>	<b>Source – endroit où il a été obtenu</b>	<b>Disponible dans le futur (date)</b>
Indicateurs de capacités en Afrique, Evaluation des politiques et des institutions pays (Mauritanie), ACBF, 2010	CMAP (Centre mauritanien d'analyse des politiques)	
Etude sur les capacités évaluatives en Mauritanie	PNUD	
Rapport Etat Avancement Projets et Programmes au 31/12/2010	Direction du Suivi des Projets et Programmes / MAED	
Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, volume 1 Bilan de la mise en œuvre du CSLP 2006/2010.  Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté, volume 2 Plan d'Actions 2011/2015.	MAED  MAED	
Note de synthèse de suivi et évaluation du troisième plan d'actions du CSLP (2011-2015) Secteurs : Ministères dépenriers 1er, 2ème et 3ème trimestre 2011	Site du MAED	
Enquête MICS	ONS	
Loi de Finances Initiale 2012	Site duTrésor	
Contribution à une mise à jour des réflexions sur la modernisation de l'administration publique	CMAP (Centre mauritanien d'analyse des politiques)	
Notes de réflexion sur le renforcement des capacités en suivi évaluation	CMAP(Centre mauritanien d'analyse des politiques)	
Programme national de développement du système éducatif (2001- 2010) et II (2011-2020)	Ministère Education nationale	
Echos de l'évaluation Revue semestrielle n°001 du 22	AMSE (Association mauritanienne de Suivi – Evaluation )	

Décembre 2011		
Etat des lieux et perspectives du secteur agricole et rural en Mauritanie (Avril 2007)	MDRE	
Stratégie agroalimentaire de la Mauritanie, 4 <sup>ème</sup> Groupe Consultatif, MAU 2001	MDRE	
Etat des lieux sur les systèmes de suivi évaluation, les bases de données et leurs dispositifs déjà existants dans le secteur de l'environnement en Mauritanie (2012)	Ministère Délégué auprès du PM/GIZ	



## Annexe 4 : Guide d'entretien

### Évaluation de la demande pour le Centre CLEAR CESAG en Afrique francophone

#### Guide d'entretien

##### PRÉAMBULE:

Je vous remercie de bien vouloir m'accorder votre temps. Permettez-moi de vous expliquer un petit peu qui je suis et ce que je voudrais discuter avec vous et pourquoi.

Je suis en train de faire un travail pour le Centre CLEAR en Afrique francophone abrité par le CESAG(Dakar – Sénégal).

Le CESAG a récemment été choisi par la Banque mondiale pour abriter l'un des cinq centres régionaux à travers le monde qui ont pour mission d'aider les pays en développement dans leur région à renforcer leurs capacités en suivi et évaluation (S & E) et en gestion de la performance. Le but est d'être capable de répondre aux demandes sans cesse croissantes des gouvernements sur l'utilisation du S & E en lançant des initiatives de renforcement des capacités qui sont justifiées par le contexte régional. Cela pourrait prendre la forme d'une formation ou toute autre initiative de développement ou d'appui en S & E. De nombreux pays sont obligés de se tourner vers l'expertise internationale du fait qu'il n'existe qu'une disponibilité limitée de formations ou de services d'appui de bonne qualité en S & E fournis localement. Cette initiative vise à aider les pays à se doter des capacités en S & E en utilisant un appui et des services centrés sur la région.

Dans ce cadre, le CESAG initie une étude pour analyser la demande en Suivi et évaluation a lancé des travaux pour évaluer la demande pour des services et gestion de la performance dans le but de renforcer les capacités des pays africains francophone. Les premiers pays retenus sont le **Sénégal**, le **Bénin**, le **Burkina Faso** et la **Mauritanie**. Le but est de veiller à ce que l'offre de service du Centre CLEAR en Afrique francophone reflète exactement les besoins régionaux et qu'elle soit axée sur la demande pertinente.

Je voudrais m'entretenir avec vous de l'expérience en suivi et d'évaluation et de gestion de la performance de (pays), en nous concentrant sur les quatre domaines suivants:

1. L'environnement actuel et le(s) utilisation(s) envisagées d'un système de S&E
2. L'engagement au niveau politique et des organismes publics pour mesurer et faire des rapports sur les performances
3. La capacité actuelle en S & E, y compris les arrangements institutionnels pour appuyer le S& E
4. Les attentes pour l'avenir – comment trouver une solution aux déficits en capacité qui pourraient exister

## **1. L'environnement actuel et le (s) usage (s) envisagé (s) du S & E**

1.1 Diriez-vous que le «besoin» en S & E dans (Pays) est encouragé en interne du pays; par des pressions extérieures (bailleurs de fonds, par exemple), ou, par les deux?

1.2 le S & E pourrait être motivée par des initiatives nationales visant la «bonne gouvernance». Ya-t-il eu des initiatives de réforme du secteur public au cours des cinq dernières années qui avaient une dimension «responsabilité» ou «gouvernance»? Par exemple, en termes de planification centrale, budgétisation, gestion axée sur les résultats (GAR)? Si oui, quels ministères ou organismes ont mené ces initiatives?

1.3 Il existe différentes utilisations possibles du S & E, tels que: (i) l'utilisation pour des besoins de reddition de comptes et de rapports - de faire des rapport sur les performances de la nation par rapport aux objectifs spécifiques, (ii) un usage stratégique pour le l'information du S & E ... input pour les politiques ou la planification à moyen terme? Ou, (iii) une utilisation opérationnelle ... aider à la gestion d'un programme ou des décisions au sujet du financement d'un programme. Est-ce que un de ces usages s'applique à ce pays?

1.4 Le pays a-t-il sa propre «stratégie nationale» qui guide son développement ? Si oui, comment est-elle identifiée? Quel est le ministère / agence en assure le leadership?

1.5 S'il existe une stratégie nationale, détermine-t-il des objectifs particuliers? Définissez des objectifs pour le pays ou des secteurs particuliers? Les «performances» par rapport aux objectifs de développement particuliers est-elle mesurée? Si oui, qui le fait / en est responsable?

1.6 Qui est le fer de lance de l'élaboration du rapport d'étape des OMD? Avez-vous une information sur la qualité de l'information, de l'analyse et du reporting derrière ce rapport?

1.7 Qui assure le suivi de la stratégie de réduction de la pauvreté?

## **2. Niveau d'engagement des hauts fonctionnaires**

2.1 Y a-t-il un engagement au niveau politique et des hauts fonctionnaires pour mesurer, suivre et faire des rapport sur les performances?

2.2 Le renforcement des capacités en S & E et en gestion de la performance est généralement un travail à long terme qui nécessite des ressources pour former les

personnes et renforcer les capacités en données. Y a-t-il un engagement à consacrer des ressources à des activités telles que la formation et le développement de données?

2.3 Y a-t-il actuellement des « défenseur » du S & E dans le pays? (Dans le secteur public? le secteur privé? La société civile?) (*Identifier par organisation et le nom si possible*).

### **3. Capacité actuelle en S & E et GP - Dispositions institutionnelles pour appuyer le S&E**

3.1 Y a-t-il eu des tentatives au cours des 10 dernières années pour construire un système de S & E dans le pays? (Au niveau national? Niveau sectoriel ? niveau d'un ministère ?) Si oui, qui était le fer de lance de cette initiative? Quelle est la situation actuelle?

3.2 Existe-t-il actuellement une capacité centrale en S & E? Si oui, où est-elle située? Quel est le mandat de cette agence en ce qui concerne le S & E? Qu'est-ce que les capacités (personnel de S & E dévoué et formé) dont cet organisme central dispose?

3.3 Pouvez-vous me citer un ministère où il existe actuellement une certaine capacité en S & E? A-t-il une unité dédiée au S & E ? Ces ministères ne font-ils jamais des évaluations? Mesurent-ils la performance des projets ou des programmes (c.-à-d., mesurer les produits et résultats obtenus)?

3.4 Est-ce qu'un Bureau national des statistiques fournit des données utiles et crédibles à l'appui du S & E? Est-il suffisamment pourvu de personnel? Bien doté des ressources nécessaires pour mener à bien des enquêtes au niveau national?

3.5 Est-ce que la Cour des Comptes est en mesure de contribuer au développement des capacités en S & E?

3.6 Est-ce que la société civile ou le secteur privé participe à des initiatives de S & E dans le pays? Si oui, quelle est la nature de cette participation? Qui parle pour la «société civile»? Pour le «secteur privé»?

3.7 Le (Pays) fait-il des efforts pour former les gens en S & E? Si oui, comment ..

(I) En utilisant une institution ou de l'expertise dans le pays (à préciser)?

(II) En faisant venir formateurs internationaux?

(lii) En envoyant des personnes à l'IPDET? Vers d'autres sites externes (préciser)?

(Iv) En envoyant des personnes à des conférences parrainées par des organisations internationales (PNUD, par exemple, IDEAS, etc)?

#### **4. Attentes pour l'avenir – combler les déficits de capacité qui peuvent exister**

4.1 Pourriez-vous citer les endroits qui suivent comme étant des zones où il existe actuellement un déficit en capacité de S & E dans le pays:

(I) Trop peu de hauts fonctionnaires qui comprennent la façon dont S & E peut être utilisé?

(li) Trop peu de fonctionnaires avec des connaissances techniques et une bonne compréhension de la façon de construire et de faire fonctionner un système de S & E?

(lii) Des données de qualité insuffisante ou mauvaise pour mesurer et suivre la performance des programmes

(Iv) Trop peu d'évaluations de programmes afin de mieux comprendre leur efficacité et évaluer leurs impacts?

(V) Une pénurie d'évaluateurs qualifiés dans le pays?

*(POUSSEZ pour explorer d'avantage chaque zone identifiée)*

4.2 Quelque chose est-il fait pour remédier à ce déficit de capacité?

4.3 Qui sont les principaux responsables et organisations qui prennent en charge ces efforts?

4.4 Y a-t-il un rôle potentiel pour le CESAG dans le cadre d'un appui à toute ces initiatives de renforcement des capacités en S & E?

4.5 Qui est ce que le CESAG pourrait considérer comme « partenaires » clés pour la formation - Université locale? Institut de formation du secteur publique ? Autre?

*ENFIN, il se pourrait que vous soyez au courant d'autres sources / contacts - soit les fonctionnaires que je devrais essayer de rencontrer ou des études qui ont traité du S & E dans le pays. Je voudrais terminer avec quelques questions sur les autres contacts éventuels ou les sources d'information.*

## **5. Autres contacts ou sources d'information possibles**

5.1 Quels sont les organismes internationaux ou leurs bureaux de pays qui ont un aperçu des questions autour du S & E dans le pays (Pour chacun, avez-vous les noms et coordonnées de personnes ressources)?

- (i) Banque mondiale
- (ii) Banque Africaine de Développement
- (iii) PNUD
- (iv) UNICEF
- (v) Autres organismes des Nations Unies
- (vi) Autre (précisez)

5.2 Savez-vous si des donateurs se sont engagés dans des initiative concernant de façon spécifique le S & E ou la gestion de la performance avec / dans le pays? Comment ont-ils pris en charge spécifiquement le S & E? Avez-vous des noms de contacts à ce sujet et leurs coordonnées?

5.3 Existe-il un groupe de coordination des donateurs dans le pays? Si oui, connaissez-vous le nom du président et ses coordonnées? Dans quelle mesure les efforts en S & E des bailleurs de fonds sont-ils coordonnés ou harmonisés? Alignés avec les efforts du gouvernement en S & E ?

5.4 Y a-t-il des ONG, des organismes de recherche ou d'autres organisations internationales opérant dans le pays que vous croyez qu'il serait utile de consulter dans la mesure où le renforcement des capacités en S & E est concerné?

5.5 Avez-vous connaissance de toutes les études qui ont porté sur un diagnostic du S & E dans le pays - par exemple, les capacités actuelles en S & E ? Les déficits de capacité? Les besoins spécifiques à des secteurs ? Etc.

*NOTE À L'INTERVIEWEUR:*

*Assurez-vous que vous avez noté les informations suivantes permettant d'identifier l'informateur clé interviewé:*

- *Nom de l'informateur*
- *Titre*
- *Organisation*
- *Date et heure de l'interview*

Annexe5 : *Extraits de la Constitution de la République Islamique de Mauritanie*

....

**ART.42** : Le Premier Ministre définit sous l'autorité du Président de la République la politique du gouvernement. Il répartit les tâches entre les Ministres. Il dirige et coordonne l'action du gouvernement.

....

**ART.68** : Le Parlement vote le projet de loi de finances. Le Parlement est saisi du projet de loi de finances dès l'ouverture de la session de Novembre. Si l'Assemblée Nationale ne s'est pas prononcée en première lecture dans le délai de trente (30) jours après le dépôt du projet, le gouvernement saisit le Sénat qui doit statuer dans un délai de quinze (15) jours. Il est ensuite procédé dans les conditions prévues à l'article 66 de la présente Constitution. Si le Parlement n'a pas voté le budget à l'expiration de sa session, ou s'il ne l'a pas voté en équilibre, le gouvernement renvoie le projet de budget dans les quinze (15) jours à l'Assemblée Nationale convoquée en session extraordinaire. L'Assemblée Nationale doit statuer dans les huit (8) jours. Si le budget n'est pas voté à l'expiration de ce délai, le Président de la République l'établit d'office par ordonnance sur la base des recettes de l'année précédente.

Le Parlement contrôle l'exécution du budget de l'Etat et les budgets annexes. Un état des dépenses sera fourni au Parlement à la fin de chaque semestre pour le semestre précédent. Les comptes définitifs d'un exercice sont déposés au cours de la session budgétaire de l'année suivante et approuvés par une loi. Une Cour des Comptes assiste le Parlement et le gouvernement dans le contrôle de l'exécution des lois de finances.

**ART.72** : Le gouvernement est tenu de fournir au Parlement, dans les formes prévues par la loi, toutes explications qui lui auront été demandées sur sa gestion et sur ses actes.

**ART.73** : Le Premier Ministre fait, une fois par an, au cours de la session de novembre, un rapport à l'Assemblée Nationale sur l'activité du gouvernement pendant l'année écoulée et expose les lignes générales de son programme pour l'année à venir.

**ART.74** : Le Premier Ministre est, solidairement avec les ministres, responsable devant l'Assemblée Nationale. La mise en jeu de la responsabilité politique résulte de la question de confiance ou de la motion de censure.

Le Premier Ministre, après délibération du Conseil des Ministres, engage devant l'Assemblée Nationale la responsabilité du gouvernement sur son programme et éventuellement sur une déclaration de politique générale. L'Assemblée Nationale met en cause la responsabilité du gouvernement par le vote d'une motion de censure.

**Annexe 6 : Extraits du décret N° 082-2012 du 17 Mai 2012 fixant les attributions du  
Ministre des Affaires économiques et Du Développement et l'organisation de  
l'administration centrale de son Département**

**Article 2 :** Le Ministre des Affaires économiques et du Développement a pour mission générale de concevoir, coordonner et assurer le suivi de l'exécution de la politique économique et sociale du Gouvernement.

A cet effet, il prépare avec les institutions concernées les plans pluriannuels de mise en œuvre du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) et assure la suivi de leur exécution. Il participe à l'élaboration et à la coordination des stratégies globales et sectorielles, assure l'élaboration et le suivi des politiques et stratégies régionales, et veille à leur adéquation avec les orientations du Cadre Stratégiques de Lutte contre la Pauvreté.

Il élabore les programmes pluriannuels d'investissement public (PIP) et le cadre des dépenses à moyen terme (CDMT). Il participe, en collaboration avec le Ministère chargé des Finances et les administrations concernés, à l'élaboration et au suivi de la mise en œuvre de la politique générale et sectorielle de l'Etat, en matière de réforme et de restructuration du secteur parapublic et son ouverture au secteur privé.

Il est associé à la préparation du budget général de l'Etat.

....

Il est chargé de promouvoir l'information statistique dans tous les domaines au niveau régional et national.

...

Le Ministre des Affaires économiques et du Développement présente au Gouvernement un rapport sur l'exécution des projets, programmes et plans de développement. Il présente conjointement avec le Ministre des Finances un rapport sur l'exécution du BCI.