

**Projet d'appui au Développement Économique Local et aux Initiatives
Communes (DECLIC) dans les régions de Gorgol, Guidimakha et Assaba**

**Projet d'Appui au Développement Économique Local et aux Initiatives
Communes (DECLIC 2 Hodhs) dans les régions de Hodh Ech Chargui et
Hodh El Gharbi**

Projet pilote de Tenmiya Iklim Kouch (TIK), Hodh Ech Chargui

Pays : **Mauritanie**

Secteur : *Développement local /
décentralisation*

Evaluateur : **Technopolis / ARP Développement** Pilotage de l'évaluation : **AFD (Siège et Agence
Nouakchott)**

Date de validation du rapport d'évaluation : **Avril 2025**

Numéros des projets : CMR1184, CMR1204 et
CMR1241

Maitrise d'ouvrage : DGCT/MIPDDL

Montant : 24 820 950 € (C2D / Minka)

Taux de décaissement : 43,1%

Date d'octroi : 2018

Date d'achèvement : 30/06/25 et 31/12/26



Table des matières

Acronymes.....	3
Objectifs des projets évalués	4
Conclusions de l'évaluation	5
Justification, objectifs et méthodologie de l'évaluation	7
Résultats de l'évaluation.....	7
Q1 : Après une première phase de mise en œuvre des trois projets (DECLIC, DECLIC 2 Hodhs et TIK), les stratégies d'intervention sont-elles toujours pertinentes et crédibles pour contribuer réellement au renforcement des collectivités territoriales bénéficiaires et au développement économique de ces territoires ?.....	7
Q2 : Dans quelle mesure les performances des projets, à ce stade, les maintiennent-ils (ou pas) dans une trajectoire crédible d'atteinte de leurs objectifs, dans le respect des délais et ressources prévus ?.....	9
Q3 : Dans quelle mesure l'organisation des dispositifs de mise en œuvre des projets peuvent-ils être améliorés, de manière à accélérer les performances des projets, d'ici à leurs termes ?	9
Q4 : Quelle est la valeur ajoutée de l'AFD dans la conception et le suivi des projets, et par ricochet dans le secteur de la décentralisation et du développement de territoires vulnérables en Mauritanie.....	10
Leçons	11
Recommandations.....	12

Acronymes

ADL	Agent de Développement Local
AFD	Agence Française de Développement
ANO	Avis de Non-Objection
AMO	Assistance à Maîtrise d'Ouvrage
AMOC	Assistance à Maîtrise d'Ouvrage Communale
APCC	Appels à projet Crise et Conflits (volet action rapide)
AT	Assistant technique
CAC	Cellule d'Appui aux Communes
CCC	Comité de Concertation Citoyenne
CNC	Cellule Nationale de Coordination
COFIL	Comité de Pilotage
CRAF	Comité Régional d'Attribution des Financements
CRD	Comité Régional de Développement
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DECLIC	Programme d'appui au Développement Économique Concerté Local et aux Initiatives Communales
DGCT	Direction Générale des Collectivités Territoriales
DRDDL	Délégué Régional en charge de la Décentralisation et du Développement Local / Délégation Régionale de la Décentralisation et du Développement Local
EF	Expertise France
FRD	Fonds Régional de Développement
FIC	Fonds d'Investissement Communal
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MEI	Ministère de l'Économie et de l'Industrie
PDC	Plan de Développement Communal
PTBA	Plan de Travail et de Budget Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RAF	Responsable administratif et financier (commune)
RIM	République Islamique de Mauritanie
SNAFAD	Stratégie Nationale de Formation des Acteurs de la Décentralisation
SNDDL	Stratégie Nationale de Décentralisation et du Développement Local
STD	Services Techniques Déconcentrés
TDR	Termes de référence
TIK	Projet Tenmiya Iklim Kouch
VAINCRE	Programme de Valorisation des Initiatives de Croissance Régionale Équitable

Objectifs des projets évalués

L'évaluation porte sur 3 projets dont les objectifs sont rappelés et mis en parallèle dans le tableau suivant.

Tableau 1 Objectifs des trois projets évalués

DECLIC	DECLIC 2 Hodhs	TIK
Programme d'appui au Développement Économique Concerté Local et aux Initiatives Communales dans les Wilayas du Gorgol, de l'Assaba et du Guidimakha	Projet d'appui au Développement Économique Concerté Local et aux Initiatives Communales dans les 2 Hodhs	Projet pilote d'appui au développement territorial des Moughataas d'Amourj et d'Adel Bagrou, Tenmiya d'Iklm Kouch
Objectif global		
Contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations des wilayas des du Gorgol, de l'Assaba et du Guidimakha en prévenant les conflits liés à la gestion des ressources naturelles et en accompagnant l'ensemble des communes de ces wilayas dans la fourniture de services améliorés et la valorisation économique durable de leurs territoires, en lien avec les compétences qui leur sont transférés dans le cadre de la décentralisation.	Contribuer à l'amélioration durable et équitable des conditions de vie des populations des deux Hodhs dans un contexte de changement climatique et de vulnérabilité aux crises	Apporter des solutions aux fragilités des territoires, contribuant à la prévention des conflits et à la participation citoyenne à travers le renforcement de services de l'État, l'amélioration des services publics locaux et l'appui au développement économique du territoire
Objectifs spécifiques		
(i) le renforcement des capacités des communes et l'amélioration de la gouvernance locale (ii) l'appui à la planification des ressources naturelles à l'échelle des territoires (iii) le renforcement des relations entre les communes et leurs partenaires (iv) la délivrance par les communes de services de base répondant aux besoins des populations (v) la valorisation économique durable des territoires (vi) l'accompagnement du processus de décentralisation.	(i) Les communes définissent et mettent en œuvre sur leur territoire des stratégies de développement pertinentes, cohérentes au niveau local et régional, inclusives et concertées avec les acteurs locaux, (ii) La vulnérabilité économique et sociale des ménages ruraux est réduite. Le genre est un objectif transversal du projet.	Finalité de l'Initiative Minka Sahel : prévenir et endiguer les conflits violents au Sahel, en renforçant le lien social entre les communautés, et la confiance entre les institutions et les populations

Mode opératoire et parties prenantes

Les populations des communes ciblées par les projets évalués sont les bénéficiaires finaux, mais aussi les principales parties prenantes de ces derniers.

La dynamique de développement local est institutionnalisée dans le cadre du processus de décentralisation en œuvre en Mauritanie. Ce processus comprend une organisation et des dispositifs d'appui, mis en place par l'État, pour accompagner les collectivités territoriales.

Les 3 projets évalués interviennent à la fois pour i) étoffer directement le dispositif d'appui aux collectivités territoriales et ii) pour renforcer le dispositif d'appui de l'État.

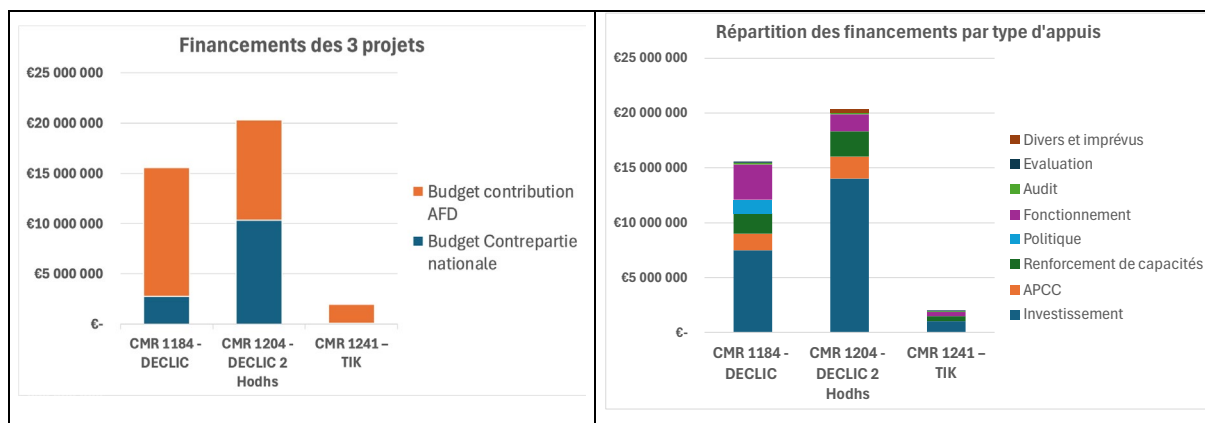
Les interventions des projets se font à différents niveaux :

- Mise à disposition de financements au niveau des collectivités territoriales.

- La mobilisation de moyens pour renforcer les capacités des collectivités territoriales.
- Le renforcement des dispositifs étatiques de pilotage et d'appui à la décentralisation
- La mobilisation d'opérateurs (ONG/OSC) pour mettre en œuvre des actions rapides.

Financement

Les projets sont financés par l'AFD sur le fonds Minka, via trois instruments : i) une subvention « classique » Minka pour la partie institutionnelle de DECLIC (en complément de financements C2D) et DECLIC 2 Hodhs, ii) un dispositif APCC pour DECLIC et DECLIC 2 Hodhs et iii) l'Outil d'Intervention dans les Contextes de Crise (OICC) pour TIK.



Conclusions de l'évaluation

Après une première phase de mise en œuvre des projets DECLIC, DECLIC 2 Hodhs et TIK, les stratégies d'intervention restent globalement pertinentes, s'inscrivant dans la Stratégie Nationale de Décentralisation et du Développement Local (SNDDL). Toutefois, plusieurs défis persistent, notamment le renforcement de la maîtrise d'ouvrage et des capacités humaines et financières des collectivités territoriales. Si les hypothèses d'intervention et les modalités de conception sont adaptées, leur mise en œuvre a souffert de retards, affectant leur pertinence. Le dispositif de financement d'investissement a dévié de sa logique initiale (le manuel de procédures du FIC n'a été que partiellement mis en œuvre, réduisant la latitude des communes dans le choix du secteur d'investissement et contraignant le budget des projets à financer), réduisant sa cohérence avec la politique de décentralisation. Les volets d'actions rapides ont contribué au renforcement du développement local mais manquent de synergies avec les autres interventions et n'ont pas fait l'objet d'une réelle capitalisation. La prise en compte des enjeux de cohésion sociale et des crises locales, tels que l'afflux massif de réfugiés, demeure marginale. Cependant, une bonne articulation entre les projets et autres acteurs, notamment grâce à une coordination renforcée, a permis une mise en œuvre effective de l'Approche Territoriale Intégrée, surtout dans le Hodh Ech Chargui.

À ce stade, les performances des projets DECLIC et DECLIC 2 Hodhs (et dans une moindre mesure TIK) montrent un faible niveau d'exécution physique et budgétaire par rapport au temps écoulé (plus de 75%), avec des taux de mobilisation modeste du FIC (43,1%) et des moyens de renforcement des capacités (26,6%¹). Cette situation limite fortement leur contribution au renforcement des capacités des collectivités territoriales, à la fourniture de services publics et au développement économique local. La faiblesse du décaissement du FIC

¹ Taux de décaissement des composante 2 de DECLIC et DECLIC 2 Hodhs hors volet d'action rapide.

découle de la suspension des financements, liée aux dépenses inéligibles constatées lors des premiers investissements (CRAF 1), dues à des non-conformités dans les procédures de passation des marchés, exacerbées par une méconnaissance des exigences des projets par les communes. Le retard de mobilisation des AMOC, dont le rôle est d'appuyer les acteurs pour la mobilisation du FIC et en matière de renforcement de capacités, est in fine le principal facteur explicatif de ces difficultés et de ces retards (la pandémie de COVID 19 a également eu un impact).

L'impact des AMOC, récemment mises en place, reste à évaluer. Cependant, les retours des acteurs indiquent que les AMOC semblent répondre aux besoins identifiés, notamment en matière de définition technique des investissements et de maîtrise des procédures, ce qui pourrait améliorer la trajectoire des projets dans la suite de leur mise en œuvre.

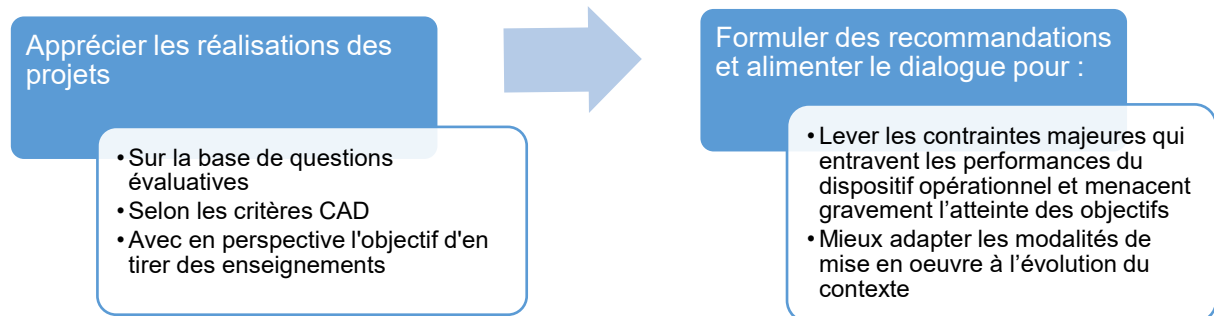
L'organisation des dispositifs de mise en œuvre des projets peut être améliorée pour accélérer leurs performances, car plusieurs dysfonctionnements ont freiné l'exécution. Les retards de mobilisation des AMOC ont laissé le dispositif organisationnel incomplet, limitant le renforcement des capacités des communes et ralentissant l'allocation de financements. La gestion des projets a été centralisée au niveau de la CNC, où la priorité accordée à la gestion financière, notamment pour éviter les dépenses inéligibles, a éclipsé la gestion technique, réduisant l'adaptabilité régionale et allongeant les délais de réponse (**ce constat n'est pas partagé par la DGCT/CNC**). De plus, le dispositif de suivi-évaluation est inexistant, entraînant un manque de données systématiques et une faible lisibilité budgétaire, ce qui limite la disponibilité de supports d'aide à la décision. L'assistance technique (AT), bien qu'utile à la DGCT pour la mise en œuvre de la politique de décentralisation, n'a pas suffisamment lié ses appuis aux projets. Son rôle a parfois été perçu comme un contrôle plutôt qu'un appui. Le comité de pilotage a été actif. Des ajustements organisationnels, notamment en renforçant les capacités locales, en décentralisant la prise de décision et en optimisant le suivi-évaluation, sont nécessaires pour améliorer l'efficacité des projets.

L'AFD apporte une valeur ajoutée notable dans le secteur de la décentralisation et du développement des territoires vulnérables en Mauritanie, notamment grâce à son approche partenariale et à l'Approche Territoriale Intégrée, particulièrement visible dans les Hodhs. Cependant, l'analyse contextuelle fine réalisée lors de la conception des projets s'avère peu exploitée, les communes privilégiant leurs propres diagnostics pour choisir les investissements. Sur le plan environnemental et social, les dispositifs mis en place (procédures FIC, projet de plan d'action genre) restent limités et insuffisamment intégrés dans la mise en œuvre, notamment pour promouvoir l'égalité femmes-hommes (bien que les projets soient classés CAD 1 et 2, les critères d'attribution des financements ne reflètent pas cet objectif – un Plan d'Action Genre a toutefois été élaboré). Les missions de suivi menées par l'AFD ont permis d'émettre des recommandations constructives, mais celles-ci n'ont pas toujours fait consensus parmi les autres acteurs, limitant leur impact.

De façon globale, les 3 projets proposent des interventions qui restent fortement pertinentes, mais les retards dans la mise en place des instruments prévus (en particulier les AMOC) ont un impact négatif fort sur les performances de ces projets. Le niveau de réalisation est globalement faible et la qualité de ces réalisations doit aussi être nettement améliorée. Les recommandations opérationnelles retenues visent avant tout à remédier à cette problématique. La communication et la concertation entre les différents acteurs sont la clé pour améliorer la situation, l'atelier de co-construction organisé dans le cadre de la présente évaluation a constitué un premier pas dans cette dynamique.

Justification, objectifs et méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a la particularité de porter sur 3 projets évalués simultanément sur la base de la reconstruction d'une logique d'intervention commune.



L'évaluation s'est appuyée sur les hypothèses suivantes :

1. Les dispositifs d'appui mis en place permettent de mettre les communes en capacité de jouer leur rôle conformément aux compétences qui leur sont confiées, en particulier pour assurer la fourniture des services de base et la promotion du développement économique local.
2. Les financements mobilisés dans le cadre du FIC et des APCC débouchent sur des investissements de qualité fonctionnels et fournissant les services attendus.
3. La mise en capacité des communes et la réalisation d'investissements contribuent à une amélioration des conditions de vie des populations dans chaque commune.

Résultats de l'évaluation

Le résultat de l'évaluation est présenté selon les 4 questions évaluatives définies dans les TDR de la mission. Pour chaque question, les constats évaluatifs dégagés par les évaluateurs sont présentés.

Les analyses sous-tendant ces constats sont développées dans le rapport détaillé. Ces analyses reposent principalement sur les informations recueillies lors des échanges avec les différentes parties-prenantes. Les acteurs ont, suivant les cas, i) proposé leur analyse de la situation qui a été reprise et affinée par les évaluateurs ou ii) décrit des situations qui ont permis aux évaluateurs de développer une analyse. Ces éléments, principalement qualitatifs, ont été recoupés avec les données disponibles et les analyses et constats de la documentation collectée. L'ensemble alimente les analyses proposées par les évaluateurs.

Ces analyses ont également permis d'alimenter les échanges et les réflexions dans le cadre de la co-construction des leçons et de recommandations.

Q1 : Après une première phase de mise en oeuvre des trois projets (DECLIC, DECLIC 2 Hodhs et TIK), les stratégies d'intervention sont-elles toujours pertinentes et crédibles pour contribuer réellement au renforcement des collectivités territoriales bénéficiaires et au développement économique de ces territoires ?

- La dynamique du processus de décentralisation en Mauritanie s'est renforcée, par rapport au moment où les projets ont été conçus, en particulier à travers la nomination

d'un Ministre délégué et des avancées en cours en matière de transferts de compétences. Les défis restent toutefois nombreux notamment en matière de renforcement des ressources humaines des collectivités territoriales et en lien avec l'amélioration de leurs capacités financières, spécifiquement leurs ressources propres.

- **Les trois hypothèses d'intervention, reformulées dans la note de cadrage de la présente évaluation de façon commune aux trois projets, restent toujours fortement pertinentes.** Elles s'inscrivent notamment pleinement dans la Stratégie Nationale de Décentralisation et du Développement Local (SNDDL). En fonction du contexte d'intervention, **les modalités d'intervention (composantes et mode opératoire) apparaissent également pertinentes dans leur conception.** Mais, du fait principalement du retard de mobilisation des AMOC, **la mise en œuvre n'a pas été conforme à cette conception**, ce qui rend l'intervention effective beaucoup moins pertinente.
- **Le dispositif de financement d'investissement (basé sur le FIC et les CRAF) est notamment sorti de sa logique initiale**, qui était globalement conforme avec le rôle décisionnel des collectivités territoriales en matière de développement local. En effet, sur la base de droits de tirage et des modalités définies dans le manuel de procédures du FIC, les communes devaient avoir la possibilité de choisir les investissements qu'elles jugeaient prioritaires. Les Projets sont globalement restés dans cette logique, mais les contraintes opérationnelles rajoutées (limitation à l'éducation pour le CRAF 1 et plafonnement du montant des projets pour le CRAF 2) ont obéré cette capacité de décision des communes, amenant à une perte de cohérence avec la politique de décentralisation.
- **Les volets d'actions rapides ont globalement contribué aux dynamiques de développement local des communes. Toutefois, l'articulation avec les autres interventions des Projets n'est pas avérée.** Les deux types d'intervention ne présentent pas de synergies évidentes et les volets d'actions rapides n'ont pas clairement contribué à crédibiliser les Projets dans leur ensemble. Par ailleurs, les expériences des volets d'actions rapides n'ont pas réellement fait l'objet d'une capitalisation et été valorisées par le reste des interventions, en particulier par la DGCT.
- **La cohérence avec les finalités du Fonds Minka) en termes d'amélioration de la cohésion sociale et de prévention des conflits dans les territoires vulnérables aux crises (sécuritaires, climatiques, sociales) est présente dans les approches, mais ne se traduit que ponctuellement dans les interventions.** L'afflux de réfugiés dans les Hodhs, (estimé à 240 000 par le UNHCR fin juin 2024 avec une forte augmentation au cours des derniers mois - voir situation chiffrée en annexe – à titre de comparaison la population du Hodh el Chargui est d'un peu plus de 500 000 habitants) qui a un impact fort sur la situation socio-économique de ces territoires n'est notamment que marginalement pris en compte dans les interventions des projets.
- **Les interventions des trois projets sont bien articulées entre elles et avec celles d'autres intervenants grâce notamment au pilotage commun de ces interventions par la DGCT et à une bonne dynamique de concertation** entre les intervenants. L'Approche Territoriale Intégrée (ATI) est effectivement mise en œuvre (coordination entre les différents intervenants), spécifiquement dans le Hodh Ech Chargui en s'appuyant sur la "Cellule de Coordination, Suivi-Évaluation des Projets et Programmes de Développement du Hodh Charqui » (voir analyse de la question évaluative 4).

Q2 : Dans quelle mesure les performances des projets, à ce stade, les maintiennent-ils (ou pas) dans une trajectoire crédible d'atteinte de leurs objectifs, dans le respect des délais et ressources prévus ?

- **Le niveau de réalisation « physique » et d'exécution budgétaire des projets est faible** sur la base du temps écoulé .

	Démarrage	Fin	Durée	Situation au 30/06/2024		
				% d'exécution (temps)	% décaissement	Ecart
DECLIC	01/12/2018	31/12/2024	6,1 ans	92%	58,5%	-33,2%
DECLIC 2 Hodhs	01/01/2020	31/12/2024	5,0 ans	90%	69,2%	-20,7%
TIK	01/07/2022	31/12/2026	4,5 ans	44%	30,9%	-13,5%

Ce faible taux d'exécution, qui se traduit spécifiquement au niveau des deux principaux leviers d'appui aux communes (FIC et formations), limite fortement la contribution des projets au renforcement des capacités des collectivités territoriales, à la fourniture de services publics et la promotion du développement local.

- **Les dépenses inéligibles constatées lors des audits des premiers investissements (CRAF 1) expliquent en partie ces retards et impactent la suite de la mise en œuvre de DECLIC** (le renouvellement d'avance de fonds au niveau de ce projet est compliqué du fait des dépenses inéligibles). Les dépenses inéligibles sont liées à plusieurs problèmes de conformité des pièces au niveau de la passation des marchés, spécifiquement un problème récurrent de similarité des offres. Les communes considéraient savoir « passer des marchés » sur la base de leur expérience FDR, mais le niveau d'exigence en termes de conformité des procédures mises en place par les projets était nettement supérieur. La connaissance préalable de ce niveau d'exigence et la présence des acteurs d'accompagnement prévus (AMOC) auraient sûrement pu limiter le problème (ces éléments sont en place pour les nouveaux investissements en cours – CRAF 2). La part de dépenses inéligibles a été limitée par des mesures visant à considérer les dépenses non auditées et celles ayant débouché sur des projets de bonne qualité comme éligibles.
- Les AMOC venant juste d'être mis en place il n'est pas encore possible d'évaluer leurs effets sur la mise en œuvre des projets et encore moins si les compétences apportées permettent de mettre les acteurs appuyés en capacité de pérenniser les acquis. Toutefois **les échanges avec les acteurs montrent que les AMOC répondent aux besoins identifiés pour résoudre les problèmes constatés au niveau des premiers investissements des communes** (apports d'expertise technique pour bien définir les investissements et maîtrise des procédures de passation des marchés).

Q3 : Dans quelle mesure l'organisation des dispositifs de mise en œuvre des projets peuvent-ils être améliorés, de manière à accélérer les performances des projets, d'ici à leurs termes ?

- Les analyses liées à la question évaluative précédente montrent que **le volume et le rythme d'allocation de financement aux communes sont très largement en deçà des prévisions initiales**. Les capacités limitées des acteurs locaux peuvent expliquer cette situation notamment les faiblesses constatées en matière de passation des marchés. Toutefois, ce manque de capacité devait être spécifiquement « corrigé » par les appuis des AMOC qui n'ont pas pu être mobilisés à temps.
- **Le dispositif organisationnel des projets est longtemps resté incomplet par rapport au cadre initial à cause du retard de mobilisation des AMOC**. Cette situation a eu un

impact fort sur le faible niveau de mise en œuvre du financement d'investissements et d'actions de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation.

- **Au niveau de la CNC, la gestion financière a pris le pas sur la gestion technique dans le pilotage du Projet.** Les enjeux liés aux risques de dépenses inéligibles, mis en évidence lors des audits, ont mis l'attention sur le contrôle des dépenses effectuées. Dans ce contexte, le Service Administratif et Financier a joué un rôle central dans la validation des activités à réaliser devenant ainsi le niveau décisionnel principal au détriment des coordinations techniques. **La DGCT/CNC ne partage pas ce constat jugeant que chaque acteur a joué son rôle conformément à ses missions.**
- En lien, **ce pilotage est resté très centralisé limitant la capacité d'adapter les interventions aux spécificités régionales.** Cet aspect est aussi directement lié au contrôle et à la validation des activités à engager par les services financiers, qui, dans ce cas, sont aussi distants des acteurs, ce qui diminue encore l'efficacité de la mise en œuvre des interventions (délais de réponse retardant certaines activités).
- En l'absence des AMOC, **les interventions mises en œuvre par les équipes de la CNC (notamment en termes de renforcement de capacités) sont restées limitées** (peu de personnes pour intervenir dans beaucoup de communes).
- **Le dispositif de suivi évaluation n'est pas opérationnel.** Il n'existe pas non plus de système de suivi systématique et synthétique de l'exécution budgétaire des différents projets. Le manque d'éléments à ces différents niveaux implique une faiblesse importante en matière d'analyse et d'aide à la décision pour le pilotage des projets. Cela est accentué par la production d'un rapport à échéance « seulement » annuelle. Cette situation se traduit par une faible lisibilité de la mobilisation des ressources des 3 projets (AFD et contrepartie) qui a notamment nécessité dans le cadre de l'évaluation de réaliser des estimations sur la base de différentes sources éparses et ne permettant pas d'avoir tous les détails (voir QE2).
- L'assistance technique (mobilisée via Expertise France) a répondu à un besoin et contribué activement à appuyer la DGCT sur le plan de la mise en œuvre de la politique de décentralisation. En revanche, cette AT n'a pas totalement permis de faire un lien entre les appuis à la politique de décentralisation et les appuis des projets. **L'AT en appui à la gestion des projets a été plus perçue comme une instance de contrôle que d'appui, ce qui a compliqué son intervention.** Ce problème de positionnement n'a pas été perçu / constaté par l'encadrement de l'assistance technique qui n'a pas réalisé de suivi systématique de la mise en œuvre de cette AT.
- **Le comité de pilotage a été fonctionnel et actif.**

Q4 : Quelle est la valeur ajoutée de l'AFD dans la conception et le suivi des projets, et par ricochet dans le secteur de la décentralisation et du développement de territoires vulnérables en Mauritanie

- **L'approche de l'AFD pour la mise en œuvre des 3 projets est globalement perçue comme partenariale par les autres intervenants.** L'Approche Territoriale Intégrée au niveau des Hodhs contribue notamment à cette dimension partenariale.
- **L'analyse fine du contexte lors de la conception des projets n'est pas pleinement utilisée dans la mise en œuvre de ce type de projet.** En effet les choix finaux des investissements à réaliser relèvent des communes qui se basent sur leur perception des besoins à l'échelle du territoire et sur les diagnostics de ces territoires spécifiques. Les études réalisées pour préparer les projets sont finalement peu utilisées pour alimenter

l'analyse des acteurs locaux et servir de support d'aide à la décision pour la mobilisation du FIC. **Toutefois ces études ont été utiles et valorisées pour la préparation des projets en amont des interventions.**

- **Sur le plan de la prise en compte des aspects environnementaux et sociaux, les projets ont mis en place peu d'éléments** : « Procédures environnementales et sociales FIC » et projet d'un plan d'action genre. Les projets sont classés CAD 2 « l'égalité femmes-hommes constitue l'objectif principal du projet » ce qui ne se traduit pas fortement dans la mise en œuvre (l'attribution des financements FIC ne prévoit par exemple pas de critères prenant en compte cet objectif). Par ailleurs, ces instruments sont peu développés et faiblement mis en œuvre. Les différents effets prévus dans les « Avis définitif Développement Durable », respectivement « favorable » pour DECLIC et « Favorable avec recommandation » pour DECLIC 2 Hodhs ne sont pas encore clairement vérifiables (en dehors de quelques actions dans le cadre des APCC en matière de gestion des ressources naturelles, il n'y a pas eu d'intervention dans le domaine de la biodiversité ou de la résilience aux changements climatiques).
- L'AFD a réalisé de nombreuses missions de suivi autour des 3 projets qui ont débouché sur des avis et recommandations visant à améliorer la mise en œuvre des Projets. Ces recommandations n'ont toutefois pas été toujours partagées par les autres acteurs (DGCT, associations de collectivités territoriales...).

Leçons

Exercice de la maîtrise d'ouvrage par les collectivités :

- Recherche d'équilibre entre renforcement de capacités (hypothèse 1) et réalisation d'infrastructures (hypothèse 2).
- Recherche d'équilibres entre une gestion à minima des urgences (logique des réhabilitations) et la réalisation de nouveaux investissements complets et conformes aux normes.

Compétences pour exercer la maîtrise d'ouvrage :

- Repréciser les principaux domaines d'intervention : i) appui à la maîtrise d'ouvrage en mettant en perspectives l'approche de conseil et celle de contrôle, ii) renforcement de capacités institutionnelles en lien avec la stratégie de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation, iii) appui à l'animation et à la réflexion territoriale dans le prolongement de l'appui aux PDC et iv) transferts de compétences au DRDDL.
- La mobilisation de toutes les compétences au niveau de chaque commune semble difficile à court et moyen termes : la mutualisation des RH entre communes et/ou mobilisations ponctuelles (prestataires ou STD) pourraient être des alternatives.

Instruments et organisation des dispositifs d'appui :

- Limitations ne permettant pas de traiter certains enjeux importants de développement local (exemple des moyens de transport / assainissement...).
- Prise en charge des réfugiés dans les PDC.
- Implication des Conseils Régionaux dans la mise en œuvre des Projets est intéressante pour apporter un niveau plus large d'intégration des interventions.
- Positionnement hybride de la CNC par rapport aux options d'une UGP indépendante ou d'une intégration complète de la gestion du projet au sein de la DGCT.

Recommandations

Les recommandations sont issues des discussions tenues lors de l'atelier de co-construction, sur la base des constats évaluatifs.

Ces recommandations sont appréhendées à 3 niveaux : i) opérationnel, pour améliorer la suite de la mise en œuvre des projets évalués, ii) stratégique, pour dégager des orientations pour améliorer de futures interventions du même type (en Mauritanie ou ailleurs) et iii) pour améliorer les appuis à la décentralisation en Mauritanie. **A noter que plusieurs de ces recommandations sont déjà projetées dans le PTBA 2025 et certaines en cours de mise en œuvre.**

Opérationnelles pour la suite des projets

Modalités d'appui :

Rappel de la recommandation	Modalités de mise en œuvre	Responsable	Échéance
Renforcer / mettre en œuvre les actions de renforcements des capacités institutionnelles des communes en mobilisant les fonds disponibles ;(formations sur i) les rôles et responsabilités des élus et du personnel, ii) la gestion administrative, iii) la gestion financière des communes, iv) planification, suivi évaluation, archivages...) Cette option pourrait être mise en œuvre en impliquant la Cellule d'Appui aux Communes (CAC)	<ul style="list-style-type: none"> Sur la base de stratégie nationale de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation établir au niveau de chaque région un plan de renforcement des capacités de ces acteurs pour la durée d'intervention des projets (fonction des avenants) et tenant compte des budgets disponibles sur les composantes 2 des projets DECLIC et DECLIC 2 Hodhs. Identifier les modalités opérationnelles mises en œuvre de ces plans de renforcement des capacités en incluant l'option de mobilisation de Cellule d'Appui aux Communes (CAC). Ce travail pourrait être appuyé par l'AT (voir ci-après) 	DRDDL et AMOC sous la coordination de la CNC (Coordinateurs techniques) / DGCT	Deuxième trimestre 2025
Ajuster et renforcer le rôle de l'AMO et des AMOC sur la base de l'expérience acquise et son positionnement dans une logique de transfert de compétence plus que de contrôle de conformité	<ul style="list-style-type: none"> Tenir une rencontre animée par la CNC regroupant les DRDDL, les opérateurs et les équipes AMOC pour préciser les modalités d'interventions opérationnelles des AMOC². Cette rencontre pourrait aussi impliquer des représentants des élus (associations régionales des communes notamment). La réflexion sur la révision du cahier des charges des AMOC pourra s'appuyer sur les analyses proposées dans le présent rapport au chapitre « 1.6.7 Option pour l'évolution du mandat des AMOC » 	CNC (Coordinateurs techniques) et opérateurs AMOC	Premier trimestre 2025
Revoir les projections de mobilisation du FIC : faire un plan d'engagement des fonds tenant compte des différentes contraintes en lien avec la signature d'un avenant sur DECLIC et DECLIC 2 Hodhs	<ul style="list-style-type: none"> À partir de la proposition de projection de la mobilisation du FIC faite dans le présent rapport au chapitre « 1.4.2 Perspectives et option pour la mobilisation du FIC » arrêter un chronogramme prévisionnel de mobilisation des fonds déjà attribués (CRAF 2) et de tenue d'un nouveau CRAF tenant compte de i) les nouvelles dates de limite d'engagement et de versement des fonds définis dans les avenants (prolongation envisagée de 18 et 24 mois) et ii) du remboursement des dépenses inéligibles du CRAF 1. 	CNC (Coordinateurs techniques et SAF) en lien avec l'Agence AFD	Premier trimestre 2025

² Si un prolongement du mandat des AMOC a lieu, impliquant un avenant, le cahier des charges des AMOC pourrait être ajusté sur la base de ce travail

Rappel de la recommandation	Modalités de mise en œuvre	Responsable	Échéance
Clarifier et formaliser les procédures applicables au FIC et formaliser les informations transmises aux communes	En fonction des options retenues pour la mobilisation du FIC voir si nécessaire d'ajuster le manuel de procédures du FIC ³ et assurer une information systématique et formalisée (supports écrits) auprès des communes et de l'ensemble des parties prenantes.	CNC (Coordinateurs techniques)	Deuxième trimestre 2025
Intégrer si possible (sur la base de financements complémentaires) les nouvelles communes dans les Projets pour les faire bénéficier : <ul style="list-style-type: none"> o du FIC à travers une redistribution globale des DT ou partage au niveau des communes « divisées » o des appuis des AMOC (PDC et appui à la maîtrise d'ouvrage) en lien avec une révision / précision du mandat de ces dernières notamment en termes de renforcement institutionnel (besoin très fort dans les nouvelles communes) 	<ul style="list-style-type: none"> • En lien avec les options retenues pour la mobilisation du FIC (voir chapitre « 1.4.2 Perspectives et option pour la mobilisation du FIC ») définir si cela est possible⁴ l'attribution de droit de tirage aux nouvelles communes. • En fonction de la mise en place de droits de tirage dans les nouvelles communes, revoir le périmètre d'intervention des opérateurs AMOC pour prendre en charge l'appui à la mobilisation de ces financements. • Quel que soit le cas pour le FIC, revoir le périmètre d'intervention des AMOC pour prendre en charge un appui au PDC et renforcement des capacités pour les nouvelles communes • Ce travail pourrait être appuyé par l'AT (voir ci-après) 	CNC (Coordinateurs techniques et SAF) et opérateurs AMOC	Premier semestre 2025

Gestion des projets :

Rappel de la recommandation	Modalités de mise en œuvre	Responsable	Échéance
Redéfinir / clarifier le rôle des différents acteurs (fiches de postes) au niveau de la CNC	Sur la base des supports existants, revoir l'ensemble des fiches de postes prévus dans l'organigramme de la CNC. Ce travail pourrait être appuyé par l'AT	CNC (toute l'équipe)	Premier semestre 2025
Pourvoir le poste en passation des marchés de la CNC	Lancer le processus de recrutement sur la base de la fiche de poste actualisée	CNC (SAF)	Premier semestre 2025
Inclure dans le rapport d'exécution annuel une partie financière conformément aux EP	En s'appuyant sur le dispositif de suivi financier renforcé (voir ci-après) mettre en place des supports de reporting financier pouvant alimenter les rapports de la CNC sur les projets. Ce travail pourrait être appuyé par l'AT (voir ci-après)	CNC (SAF)	2025
Renforcer le dispositif de pilotage et de suivi financier en mettant en place des outils permettant d'avoir une vision consolidée des finances des projets (Tompro)	Poursuivre la dynamique de renforcement des capacités sur l'utilisation de Tompro au sein de la CNC. Opérationnaliser l'utilisation de Tompro pour permettre de disposer d'un suivi budgétaire et comptable en temps réel.	CNC (SAF)	Premier semestre 2025
Appuyer le reporting technique sur le suivi évaluation	En s'appuyant sur l'opérationnalisation du dispositif SE, mettre en place dans le reporting des tableaux de bord et des analyses basées sur les résultats du SE. Ce travail pourrait être appuyé par l'AT (voir ci-après)	CNC (Responsable SE)	2025

³ Les évaluateurs ne préconisent pas une révision du manuel de procédures à ce stade qui constituerait un processus pouvant être long et dont la plus-value opérationnelle est limitée (voir en annexe chapitre « 1.4.2 Perspectives et option pour la mobilisation du FIC »)

⁴ Le remboursement des dépenses inéligibles pourra constituer une opportunité de fonds complémentaires pour alimenter cette option, toutefois il faut noter que les dépenses inéligibles sont principalement sur DECLIC alors que les nouvelles communes sont en majorité dans la zone d'intervention de DECLIC 2 Hodhs

Rappel de la recommandation	Modalités de mise en œuvre	Responsable	Échéance
Formaliser et renforcer les échanges interrégionaux entre les d'acteurs d'appui	Il s'agirait d'organiser régulièrement (une à deux fois par an) des ateliers regroupant les DRDDL et les AMOC (avec éventuellement des représentants des élus) pour échanger sur les modalités d'appui opérationnelles aux collectivités territoriales (partage d'expériences et apprentissage)	CNC (Coordinateurs techniques)	2025
Opérationnaliser le dispositif de suivi évaluation / production des indicateurs <ul style="list-style-type: none"> ○ Définir et formaliser une démarche méthodologique (sur la base des idées existantes) et établir un plan d'action (feuille de route) ○ Mobiliser une AT perle sur le suivi évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Le cadre logique consolidé des projets doit dans un premier temps être finalisé et validé (définissant les indicateurs attendus) • Sur cette base il s'agit ensuite d'identifier les données nécessaires pour produire les indicateurs et de concevoir et développer les outils pour les collecter (l'utilisation de Kobo Toolbox est pressentie à ce niveau) • Ensuite la collecte doit être mise en place en s'appuyant notamment sur les AMOC. • Enfin l'analyse et le traitement de ces données doit permettre de produire les indicateurs et les éléments de rapportage. • Ce travail pourrait être appuyé par l'AT (voir ci-après) 	CNC (Responsable SE), DRDDL et AMOC	2025
Recourir à une assistance technique perle (mission transversale) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Appui technique à la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours ○ Appui à l'identification des enjeux stratégiques de la décentralisation et du développement local (projection d'autres appuis) 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les possibilités budgétaires pour mobiliser cette AT et définir les procédures à utiliser. • Élaborer le cahier des charges (termes de référence) de cette AT : les principales missions seraient en lien avec les recommandations précédentes pour lesquelles un appui de l'AT est envisagé. • En complément de l'appui à la mise en œuvre des Projets, un appui transversal à la mise en œuvre de la politique de décentralisation peut être envisagé : cet appui pourrait viser à approfondir certaines leçons apprises dégagées dans le cadre de la présente évaluation, notamment en matière de modalité d'appui à la maîtrise d'ouvrage des communes. 	DGCT / CNC en lien avec l'Agence AFD	Premier semestre 2025 pour la mise en place Mise en œuvre jusqu'à la fin des interventions

Stratégiques pour d'autres interventions

Rappel de la recommandation	Modalités de mise en œuvre	Responsable	Échéance
Capitaliser sur le dispositif de financement des investissements locaux en matière de types de réalisation : pertinence des réhabilitations, nécessité d'imposer des normes minimales pour les investissements... en lien avec l'arbitrage / équilibre entre nombre de réalisations (et donc de besoins répondus) et qualité / complétude des réponses. Cette recommandation s'applique également pour la mise en œuvre de la décentralisation en Mauritanie.	Approfondir les analyses proposées dans les leçons apprises de la présente évaluation en matière de choix et de conception des investissements afin de dégager des orientations et des recommandations pour de futures interventions reposant sur des fonds d'investissement locaux. Ce travail pourrait être appuyé par l'AT (voir ci-après)	DGCT / CNC	Dernier semestre d'intervention
Impliquer la MO (DGCT) et les communes dans la gestion des Appels à projets « actions rapides »	Cette recommandation vise à renforcer la synergie des actions rapides avec le reste de l'intervention.	MO futurs projets et AFD	Futures interventions

Rappel de la recommandation	Modalités de mise en œuvre	Responsable	Échéance
Intégrer complètement la gestion du Projet au sein de la structure institutionnelle porteuse	Cette recommandation renvoie à l'analyse développée au chapitre « 1.6.8 - Intégration des projets dans les administrations vs UGP indépendante »	MO futurs projets et AFD	Futures interventions
Aller vers la co-construction des constats et des recommandations dans la rédaction des aide-mémoire (même logique que l'évaluation) pour s'assurer d'un portage partagé entre MO et Bailleur	L'atelier de co-construction dans le cadre de la présente évaluation a constitué une étape importante pour s'accorder sur les constats et les recommandations. La même approche pourrait être mise en œuvre autour des missions de supervision des bailleurs de fonds.	AFD et autres bailleurs	Futures interventions
Intégrer les CR dans leur rôle d'animation, promotion du développement éco régional et la synergie des interventions sur le territoire	Cette recommandation renvoie à l'analyse développée au chapitre « 1.6.6 Prise en compte de tous les niveaux de la décentralisation »	MO futurs projets et AFD	Futures interventions

Stratégiques pour la mise en œuvre de la décentralisation en Mauritanie

Rappel de la recommandation	Modalités de mise en œuvre	Responsable	Échéance
Mutualiser les RH entre les communes (RAF + Expertise technique) – modalités à définir	Cette recommandation renvoie à l'analyse développée au chapitre « 1.6.3 Options en matière de modalités de renforcement de la MO des CT »	Ministère chargé de la décentralisation	/
Systématiser les dispositifs de suivi des réalisations impliquant les acteurs locaux	À intégrer dans les textes de la décentralisation	Ministère chargé de la décentralisation	/

POUR EN SAVOIR PLUS

- [Comprendre les évaluations à l'AFD](#)
- [Consulter le rapport bisannuel des évaluations](#)
- [Télécharger les rapports d'évaluation de projet](#)

À propos de l'Agence française de développement :

L'Agence française de développement (AFD) met en œuvre la politique de la France en matière de développement et de solidarité internationale. À travers ses activités de financement du secteur public et des ONG, ses travaux et publications de recherche (Éditions AFD), de formation sur le développement durable (Campus AFD) et de sensibilisation en France, elle finance, accompagne et accélère les transitions vers un monde plus juste et résilient.

Nous construisons avec nos partenaires des solutions partagées, avec et pour les populations du Sud. Nos équipes sont engagées dans plus de 4 000 projets sur le terrain, dans les Outre-mer, dans 115 pays et dans les territoires en crise, pour les biens communs – le climat, la biodiversité, la paix, l'égalité femmes-hommes, l'éducation ou encore la santé. Nous contribuons ainsi à l'engagement de la France et des Français en faveur des Objectifs de développement durable (ODD). Pour un monde en commun.

Plus d'informations sur www.afd.fr