



Ce projet est co-financé par
l'Union Européenne



Save the Children

EVALUATION FINALE

Projet

“ une société civile mauritanienne renforcée pour promouvoir les droits des enfants et des jeunes à travers des activités de cohésion sociale, culturelles et citoyennes ”

RAPPORT FINAL

ANSARI Habaye AG Mohamed
Développement stratégique – Etudes –
Diagnostics – Evaluations - Formations –
Coaching

Nouakchott, Avril 2023

Les opinions exprimées dans ce document n'engagent que leur auteur

SIGLES ET ACRONYMES

AMI	Appel à Manifestation d'Intérêt
AMSME	Association mauritanienne pour la santé de la mère et de l'enfant
DUE	Délégation de l'Union Européenne
DPJE	Direction de la Protection Judiciaire des Enfants
LDB	Ligne de Base
MASEF	Ministère des Affaires Sociales de l'Enfance et de la Famille
MCJS	Ministère de la Culture, de la Jeunesse et des Sports
OA	ONG ACTIONS
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PTF	Partenaires techniques et financiers
RAF	Responsable administratif et financier
RIM	République Islamique de Mauritanie
ROM	Rapport d'Orientation méthodologique
STC	Save The Children
SCP	Système communal de protection
SE	Suivi évaluation
SNPC	Stratégie nationale de Promotion de la Culture
SPE	Système de Protection de l'Enfance
SNPE	Stratégie Nationale de Protection de l'Enfant
SNJSL	Stratégie Nationale de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs
STD	Service Technique Déconcentré de l'Etat
TDHI	Terre des hommes Italie
TRP	Tables régionales de protection
UE	Union Européenne

SOMMAIRE

Résumé exécutif

Éléments de cadrage	4
Bilan des activités	4
Relevé des réponses aux questions évaluatives	5
Éléments de conclusion	
En perspective	9

I. Introduction

1.1. Le cadre de référence de l'évaluation	11
1.2. L'évaluation finale	13

II. Analyse des questions évaluatives

2.1. Pertinence	17
2.1.1. Alignement avec le cadre politique de référence	17
2.1.2. Adéquation du projet avec les besoins des bénéficiaires	17
2.1.3. Logique d'intervention	20
2.1.4. Cadre logique	21

2.2. Efficience

2.2.1. Structure de mise en œuvre	22
2.2.2. Planification globale et système de reporting	24
2.2.3. Planification et mise en œuvre de "soutiens financiers à tiers"	26
2.2.4. Ressources et modalités de gestion	29
2.2.5. Système de suivi évaluation	33

2.3. Efficacité

2.3.1. Principaux extrants des activités	35
2.3.2. Analyse des résultats du projet	40

2.4. IMPACT

47

2.5. DURABILITE

49

2.6. PARTENARIATS

50

2.7. VISIBILITE

52

III. CONCLUSION

53

IV. EN PERSPECTIVE

4.1. Leçons apprises	54
4.2. Recommandations	54

ANNEXES

- Planning du déroulement de la mission
- Liste des 40 OSC bénéficiaires du projet
- Liste des personnes rencontrées
- Outils d'évaluation
- Bibliographie
- TDR

Résumé exécutif

Éléments de cadrage

Les interventions de STC en Mauritanie entamées à partir de 2006 mettent en avant la reconnaissance et la défense des droits de l'enfant au travers un renforcement des capacités des OSC, en particulier, de niveau I dans une perspective d'amélioration de leur contribution au Système de Protection de l'Enfance (SPE).

Ainsi, après le projet OSC I (2016 – 2019), Save The Children (STC) a initié, en 2020, un projet OSC II, intitulé *“une société civile mauritanienne pour promouvoir les droits des enfants et des jeunes à travers des activités de cohésion sociale, culturelles et citoyennes”* en partenariat avec l'ONG ACTIONS (OA). Le projet OSC II été mis en œuvre pour renforcer les capacités techniques et financières des OSC de niveau I dans les wilayas de Nouakchott et de Nouadhibou pour leur permettre de promouvoir les droits des enfants (0 – 18 ans) et des jeunes (18 – 24 ans).

D'une durée initiale de trente mois (mars 2020 à Août 2022) avec une prolongation de 2 mois (septembre – octobre 2022), le projet OSC II a bénéficié d'un cofinancement de l'Union Européenne (UE).

Sa finalité du projet était de consolider le dynamisme du Système de Protection de l'Enfance en Mauritanie (SPE) défini par l'Etat mauritanien (Ministère des Affaires Sociales, de l'Enfance et de la Famille – MASEF) consacrant la mise en œuvre de la stratégie nationale de protection de l'enfance (2020 – 2025) dont l'élaboration a été appuyée par STC.

Le projet s'est déroulé dans les 3 wilayas formant administrativement l'agglomération de Nouakchott au travers ses 9 départements (moughataas) ainsi que dans celle de Nouadhibou au travers les départements de Nouadhibou et de Bouleneoir. Il s'agit des deux grandes villes urbaines de Mauritanie, concentrant une importante population.

Les OSC de niveau I, les plus nombreuses dans le paysage associatif des deux zones, présentent des faiblesses techniques, organisationnelles, administratives et financières qui ne leur permettent pas de réaliser pleinement leurs objectifs de protection de l'enfance alors même que leur profonde immersion au sein des communautés est leur principal atout. Outre leurs faiblesses stratégiques, techniques et financières, leurs voix sont faiblement entendues par les autorités locales en charge de la protection de l'enfance (services techniques, autorités communales.). En outre, les communautés sont peu informées et sensibilisées sur les droits des enfants et des jeunes. Les enfants et les jeunes, eux-mêmes, ne connaissent pas leurs droits et ne savent donc pas comment les promouvoir.

Globalement, le projet a visé à contribuer à la promotion des droits des enfants (0-18 ans) et des jeunes (19-24 ans) à travers des activités de cohésion sociale interdisciplinaires, culturelles et citoyennes en Mauritanie.

Spécifiquement, le projet OSC II devait renforcer les capacités de 40 OSC de niveau I de Nouakchott et de Nouadhibou via leur structuration et mise en réseaux à l'échelle de wilaya ainsi que des subventions, selon un processus d'appel à projet pour sélectionner une trentaine d'OSC pour recevoir des subventions parmi les 40 bénéficiaires des activités du projet. La perspective était d'outiller les OSC bénéficiaires afin qu'elles puissent conduire des activités favorables à la cohésion sociale au travers d'activités culturelles, sportives, artistiques et d'éducation à la citoyenneté dans une perspective de développement et de respect des droits des enfants et des jeunes.

Les activités pour atteindre ces objectifs sont réparties en trois grands axes :

- i) Structuration et mise en réseaux des OSC I sélectionnées sur la base de leur engagement dans une démarche de promotion de la cohésion sociale via la culture et l'éducation à la citoyenneté en faveur des enfants et jeunes ; organisation de voyages d'échanges entre les réseaux structurés et mis en place dans chacune des zones ;
- ii) Formations et suivi accompagnement technique au travers de délivrance de modules de formations, accompagnement et suivi des formations dans les thématiques promotion de la cohésion sociale, de développement personnel et de respect des droits des enfants des jeunes, montage et gestion de projet, comptabilité finance, gestion administrative et financière d'OSC, technique de communication pour le développement...
- iii) Octroi de subventions pour renforcer les capacités financières des OSC selon une démarche d'apprentissage par la pratique.

Bilan des activités

La mise en œuvre du projet a abouti à la production d'une masse critique de connaissances (diagnostic et ciblage, ligne de base, outils de communication, données de base, fiche de présentation du projet, ateliers de revue, clôture du projet...) qui ont servi de fil conducteur à la sélection des bénéficiaires, au calibrage et au déploiement des activités, disponibiliser l'informations sur la mise en œuvre du projet et facilité le partage des bilans périodiques et finaux de son exécution.

Les 40 OSC de niveau I bénéficiaires du projet ont été structurées en 5 réseaux aux échelles régionales de Nouadhibou (2) et de Nouakchott (3 réseaux). Chacun des 5 réseaux dispose d'un plan de dynamisation. Les réseaux ont tenu plus de 81 réunions et ont élaboré 29 plans d'actions trimestriels. 4 visites d'échanges inter réseaux ont été effectués entre Nouakchott et Nouadhibou. Les réseaux ont organisé 15 journées de promotion de la cohésion sociale.

Le volet "formations" a cumulé plus de 100 jours de formations et de répliques de formation dans les principales thématiques du projet. Plus de 350 personnes dont 95% viennent des OSC bénéficiaires, 4% de STC et d'OA et moins de 1% des partenaires institutionnels (MASEF, Communes et MCJS) ont bénéficié du dispositif de renforcement de capacités. 108 personnes membres d'OSC sur les 350 ont bénéficié des répliques de formations.

27 microprojets bénéficiant à 30 OSC, dont 16 à Nouakchott et 14 à Nouadhibou, ont été financés et exécutés.

Selon le décompte de STC, ce sont 13 000 enfants et jeunes qui ont bénéficié d'appuis divers.

Relevé des réponses aux questions évaluatives

La mission a analysé les éléments suivants considérés comme évaluables selon les critères standards de l'OCDE, ci-contre :

<i>Critère</i>	<i>appréciation</i>
Pertinence	élevée
Efficienc e	moyenne
Efficacité	moyenne
Impact	Assez bon
Durabilité	moyenne
Partenariat	excellent
Communication / visibilité	Assez bien

► Une pertinence élevée

Les OSC de niveau I bénéficiaires étaient confrontées à des faiblesses techniques, organisationnelles, administratives et financières. En renforçant leurs capacités de réseautage et en appuyant leurs activités de promotion des droits des enfants et des jeunes, le projet a démontré une pertinence

élevée et son alignement sur les politiques mauritaniennes de protection de l'enfance et les stratégies européennes de promotion des droits humains.

Dans sa conception le projet a prévu des réponses ciblées aux besoins de renforcement de capacités identifiés et exprimés par les bénéficiaires. Les axes d'intervention ont abordé la problématique dans son ensemble : prise en compte des niveaux d'interventions, national (MASEF, MCJS) et régional (directions régionales, autorités administratives et communales) ; renforcement des capacités des OSC et de leurs réseaux, sensibilisation et informations.

L'adéquation avec les besoins des groupes cibles a été établie : les OSC ont amélioré leurs compétences et capacités et sont structurées en réseaux opérationnels (rencontres périodiques, plans d'actions, conduite concertée d'activités...). Selon les données du projet, 13 000 enfants et jeunes ont été directement touchés par les activités des OSC et des réseaux selon les standards appropriés (approche droits des enfants et des jeunes, équité genre, égalité de chance, non-discrimination...) en concertation étroite avec les STD et les mairies.

La logique d'intervention initiale du projet s'est maintenue en raison de l'excellente expérience de gestion des subventions UE de STC et OA, de la forte mobilisation des OSC bénéficiaires, du déploiement d'un dispositif de suivi accompagnement de proximité mais aussi sur la base d'excellentes relations partenariales avec le MASEF.

► **Une efficacité moyenne**

L'évaluation relève que le temps exécution, les dispositifs techniques et financiers et, dans une moindre mesure, les équipes mobilisées, étaient relativement en adéquation avec les ressources financières utilisées. Dans l'ensemble les moyens techniques, humains et financiers étaient relativement proportionnés aux résultats acquis, assurant une efficacité moyenne au projet.

Le projet s'est déroulé dans un contexte favorable hormis quelques retards ayant résulté de la survenance de vagues COVID. La structure de mise en œuvre assurait une gestion coordonnée et fluide du projet. Les équipes STC et OA ont été recrutées dans les délais et ont déployé les activités en s'appuyant sur un dispositif de proximité (6 auxiliaires).

Le dispositif technique de mise en œuvre a reposé sur une répartition concise des activités par axe de résultats, par rôles et responsabilités de chacun des membres du binôme bénéficiaire de la subvention européenne, un dispositif de gestion financière opérationnelle sur la base d'outils faciles à utiliser. L'évaluation n'a noté aucun turn over susceptible d'affecter négativement le déroulement du projet et les retards constatés n'ont pas impacté véritablement la tenue globale des délais contractuels. Ils ont plutôt impacté la mise en œuvre des microprojets et la délivrance des répliques de formation qui n'a été effective qu'après l'implémentation des microprojets. Aussi, l'exécution des microprojets s'est, globalement, déroulée dans les délais requis et les résultats atteints sont jugés satisfaisants par les répondants (OSC, équipe projet). Les procédures et mécanismes des subventions ont été assouplis tout en s'assurant de leur régularité.

L'évaluation ne peut se prononcer sur la réalisation de l'exécution financière du projet. Elle relève que les paiements de tranches des subventions en cascade ont accusé d'importants retards et le non versement de la dernière tranche à quelques-unes des OSC, notamment, 5 de Nouadhibou, soit le quart des bénéficiaires. Le consultant n'a pu disposer des synthèses des niveaux d'absorption et de décaissements. Il est donc difficile de relever les niveaux de dépassements ou de sous absorption, ni d'apprécier la qualité du système global de gestion financière y inclus des subventions en cascade.

Le reporting narratif et financier a été assuré relativement dans les délais. Toutefois, les rapports consultés sont faiblement soignés dans la forme et surtout descriptifs et sans analyses de fond.

Enfin, l'évaluation relève que l'efficacité aurait été plus probante si :

- i) Les ressources humaines étaient plus réduites : l'équipe était légèrement disproportionnée par rapport aux besoins de mise en œuvre du projet (plus de 26 agents tous niveaux confondus) pour accompagner la structuration de 40 OSC en réseaux et l'implémentation de 27 microprojets.
- ii) Si les responsables du projet n'avaient pas sous-estimé l'intensité de l'évaluation technique des demandes en la mettant à la charge des membres de leurs équipes au lieu de recruter des assessesurs indépendants ; et ii) s'ils avaient différencié le montant maximal des subventions en fonction du degré de faiblesse des OSC de niveau I.

► **Une efficacité satisfaisante mais moyenne**

Le transfert de compétences techniques et de savoirs aux groupes cibles (techniques de structuration de réseaux, exercices de planification, formations ciblées, guide de mise en œuvre de subventions, boîtes à outils, mise en œuvre de microprojets...) a été relativement effectif mais, parfois, le mode opératoire n'a pas été satisfaisant pour les bénéficiaires (compression des temps de formations, mauvaises conditions matérielles d'organisations. Encore, une fois, le retard dans le versement des tranches, le non-paiement de la dernière tranche pour certaines OSC, la période de tenue des répliques de formations ont négativement impacté l'efficacité de la mise en œuvre du projet.

► **En termes d'impact,**

Les répondants ont exprimé une assurance à valoriser les acquis du projet pour une dynamisation des réseaux "protection et promotion des jeunes" et manifesté une meilleure prise de conscience de leurs rôles dans la promotion des droits des enfants et des jeunes. Les réseaux structurés se sont positionnés effectivement comme des acteurs majeurs dans le dispositif du SPE dans les deux zones du projet, prenant des initiatives et se mobilisant lors des événements nationaux sur la problématique de l'enfance et sur les questions de jeunesse, de genre, de développement, en général. Des OSC I ont rejoint les réseaux dans leurs zones d'interventions.

► **Une fragile durabilité,**

La méthodologie et les outils d'implémentation des différents volets du projet (réseautage, formations, microprojets) et le suivi accompagnement contextuellement adaptés et relativement bien tenus sont des facteurs de durabilité parce que facilement utilisables par les groupes cibles et d'autres acteurs pour analyser, planifier et mener des actions de promotion des droits des enfants et des jeunes. L'organisation d'activités culturelles et sportives, artistiques pour soutenir la cohésion sociale, promouvoir une citoyenneté effective est à la portée des OSC et de leurs réseaux sous réserve de mobiliser les fonds idoines. Sur ce plan la durabilité du projet est acquise.

Malgré tout, l'évaluation considère que la durabilité du projet est faible : l'absence de mécanismes spécifiques affectera la durabilité des réseaux qui ne disposent pas de moyens, notamment, financiers pour poursuivre leurs activités (rencontres périodiques, planifications participatives, actions de plaidoyer, dialogue avec les acteurs institutionnels...). Même si les microprojets n'avaient aucune vocation à se perpétuer, il n'est pas acquis que les OSC bénéficiaires de subventions puissent maintenir ou approfondir l'utilisation des outils mis à disposition par le projet (montage de projet, reporting, guide de mise en œuvre, boîte à outils, grille d'évaluation de performance).

► **D'excellentes relations partenariales**

L'évaluation atteste que les relations entre parties prenantes ont été excellentes, et tout porte à croire que ce niveau appréciable de partenariat se maintiendra. Les rapports entre SC et OA actions sont excellents. STC entretient d'excellents rapports avec le MASEF et OA, tout en entretenant de

bonnes relations avec les autorités locales, a une profonde immersion au sein des communautés et d'excellents liens avec d'autres acteurs impliqués dans la thématique. Il va falloir, cependant, réactualiser en définissant de nouveaux modes opératoires de partenariats avec les acteurs institutionnels. Ce n'est pas tant la qualité des rapports qui est en jeu mais plutôt la fluidité des échanges et de l'information qui est en cause ainsi que des mécanismes pour permettre aux institutionnels de suivre les activités des projets.

Les OSC ont encore des difficultés à échanger et partager les informations, les données avec les acteurs institutionnels, notamment, les rapports des OSC, voire du projet qui ne leur sont jamais transmis.

Le projet OSC a été faiblement attentif aux aspects de synergie. De nombreuses OSC bénéficiaires sont aussi bénéficiaires d'autres projets financés par le même bailleur, notamment, sur la thématique jeunesse.

► **Une bonne communication / visibilité**

L'évaluation a relevé un niveau relativement bon de communication / visibilité du financement européen, du projet et des bénéficiaires ainsi que des partenaires stratégiques (MASEF, MSJS...). Le plan de communication était adéquat et accordait une place de choix à la communication de masse (événements publics, émissions radios, plateaux TV, presse en ligne, internet, réseaux sociaux). Cependant l'évaluation a relevé le faible niveau de communication sur les aspects stratégiques du projet (messages clés, documentation capitalistique...)

CONCLUSION

Pertinence : sur la base d'une conception de qualité, le projet OSC II s'est révélé aligné sur les politiques nationales de protection de l'enfance et sur les stratégies européennes en matière de consolidation de la démocratie et de promotion des droits humains.

En termes de résultats, les OSC structurées en réseaux et dynamisées sont en capacité d'exécuter des activités de promotion des droits des enfants et des jeunes dans les deux principales et plus grandes villes de Mauritanie. C'est l'un des effets attendus du projet. 5 réseaux formés de plus de 60 OSC (40 bénéficiaires + 20 adhérentes) sont structurés et sont devenus des acteurs contributifs aux systèmes communaux de protection (SCP) et aux tables régionales de protection (TRP).

Efficacité : les OSC de niveau I et leurs réseaux renforcés dans leurs compétences ont été opérationnels et réalisé de nombreuses activités de promotion des droits des enfants et des jeunes. A Nouadhibou, en particulier, le manque d'OSC structurées et mise en réseaux, renforcées dans leurs capacités de mise en œuvre d'activités favorables aux enfants et aux jeunes, est comblé.

Partenariats : Les réseaux régionaux d'OSC ont été adéquatement mis en relation avec les acteurs institutionnels dans une perspective de travailler en commun pour la protection de l'enfance et la promotion de la jeunesse ouvrant ainsi de meilleures perspectives à une mise en œuvre diligente de la SNPE (2020 – 2025).

Impacts : désormais, les OSC et leurs réseaux sont identifiés et reconnus comme des acteurs fiables dans la promotion des droits des enfants et des jeunes, plus généralement, dans la mise en œuvre de la SNPE. Les autres acteurs les perçoivent plus positivement et les considèrent comme des partenaires crédibles dans les initiatives du développement.

En termes d'analyses des résultats, le projet OSC II a produit de l'information structurée, exploitable par les OSC de niveau I, les réseaux et les acteurs intéressés par la problématique de la promotion des droits des enfants et des jeunes, sous réserve de son accès. Les informations produites fournissent des éléments substantiels pour améliorer les connaissances sur la thématique, les

compétences ; alimenter les méthodes et démarches d'actions et inscrire, dans la durée, le dialogue, entre les autorités nationales, les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), les OSC et d'autres acteurs, sur la promotion des droits des enfants et des jeunes en Mauritanie.

La qualité de la structuration des OSC à l'échelle régionale et les formations a été déterminante dans l'atteinte des effets 1 et 2 du projet OSC II et dans une moindre mesure dans celle de l'effet 3. La dynamique créée révèle un engagement accru des acteurs associatifs autour des enjeux de promotion des droits des enfants et des jeunes (voir bilan ci-dessus), en particulier, à Nouadhibou. Le processus de structuration des réseaux au niveau régional a consacré une mise à l'échelle (de la moughataa à la wilaya) de l'approche de changement adoptée par STC et OA depuis le projet OSC I (2017 – 2019).

Désormais, les wilayas de Nouakchott et celle de Nouadhibou sont intégralement couvertes par des réseaux d'OSC de niveau I, bien structurées, formées et rompues aux techniques de mise en œuvre d'actions favorables à la promotion des droits des enfants et des jeunes. En intégrant la wilaya de Nouadhibou dans son dispositif d'amélioration de la contribution des OSC mauritaniennes au SPE, STC et OA ont aussi amélioré la couverture territoriale du SPE.

Les résultats 1 et 2 ont amélioré et fait évoluer positivement la perception des OSC et de leurs réseaux par les autres acteurs sur les capacités des OSC à se positionner comme des partenaires fiables dans le développement, en général.

L'exécution des microprojets a démontré de bonnes aptitudes des bénéficiaires à mettre en œuvre des activités favorables à la promotion des droits des enfants et des jeunes.

Le volet "microprojets" a atteint le résultat escompté. Le mode opératoire a incontestablement permis aux OSC de s'approprier davantage les techniques de gestion de projet et de fournir des services de promotion des droits des enfants et des jeunes. Il a permis de toucher un nombre considérable d'enfants et de jeunes sans aucune perspective d'appuis ou de soutiens.

L'approche subvention en cascade semble innovante, du moins, à Nouadhibou, où de nombreuses OSC affirment n'avoir jamais eu la possibilité d'accéder au financements pour mener des activités. Les activités mises en œuvre ainsi que les guides développés sont favorables à une duplication de l'action en raison de leur simplicité et de leur adaptation au niveau des acteurs associatifs locaux.

Le principe de non-discrimination a pleinement joué. Tous les catégories sociales et les groupes sociaux ciblés ont été atteints. Des filles comme des garçons, enfants et jeunes ont été touchés.

EN PERSPECTIVE

L'évaluation a tiré les principaux enseignements ci-après et procédé aux recommandations ci-dessous

- ▶ Lorsqu'un projet, relativement bien conçu et pertinent, est mis en œuvre dans le cadre d'un partenariat calibré et fluide, les résultats escomptés sont généralement atteints malgré des contraintes, notamment, de retards dans les périodes d'exécution.
- ▶ La faiblesse des OSC de niveau I n'est pas une fatalité : le projet a mis en évidence, que les OSC bénéficiaires, particulièrement, faibles en capacités, au départ, ont réussi à se structurer, à se mettre en réseaux et à exécuter des activités de promotion des droits des enfants et des jeunes alignées sur la SNPE.
- ▶ Les diagnostics et critérisations sont insuffisants à garantir la pertinence et l'effectivité d'une sélection adéquate de bénéficiaires... En dépit d'une excellente qualité de diagnostic, de l'étude de ciblage et d'une batterie de critères savamment appliquée, plus de la moitié des 40 OSC sélectionnées pour bénéficier du projet n'avait pas le niveau minimum y compris pour suivre les formations et encore moins mettre en œuvre des microprojets...

En termes de recommandations

- ▶ Constituer un vivier d'OSC de niveau I pour d'éventuelles identification et sélection de bénéficiaires, privilégier des exercices d'écriture de réponses aux appels à projets que les formations rébarbatives en montage de projet dont personne ne retient presque rien
- ▶ S'assurer, dorénavant, du recrutement d'une équipe d'assesseurs indépendants pour garantir une meilleure évaluation dans les délais requis et des conclusions pertinentes pour éclairer les décisions finales du comité d'attribution des subventions selon une composition multidisciplinaire
- ▶ Investir plus dans la consolidation des réseaux mis en place, en particulier, ceux de Nouadhibou qui démontrent de l'engagement et de la motivation.
- ▶ Poursuivre, encourager et intensifier la mise en relation entre les réseaux et les acteurs institutionnels de la protection de l'enfance et de la promotion de la jeunesse, les autorités administratives et les communes ;
- ▶ Renforcer les lignes suivi accompagnement des activités afin de prendre en charge les couts spécifiques au suivi d'activités par les acteurs institutionnels (collecte de données, visites de terrain, interventions...). Dans les contextes locaux, les acteurs institutionnels, notamment, de niveau infra ne disposent pas de budget pour suivre les activités des intervenants dans leur zone ;

I. Introduction

I.1. Le cadre de référence de l'évaluation :

► Origines et enjeux du projet

Le projet "une société civile mauritanienne renforcée pour promouvoir les droits des enfants et des jeunes à travers des activités de cohésion sociale, culturelles et citoyennes" (OSC II) a été initié et exécuté par le binôme Save The CHILDREN (STC) et ONG Actions (OA). D'une durée initiale de trente mois (mars 2020 à Août 2022) avec une prolongation de 2 mois (septembre – octobre 2022) sur une subvention de l'Union Européenne (UE), le projet OSC II a bénéficié directement à une quarantaine d'OSC de niveau I et leurs réseaux dans 3 wilayas de Nouakchott et dans la wilaya de Nouadhibou. La finalité du projet était de consolider le dynamisme du Système de Protection de l'Enfance en Mauritanie (SPE) défini par l'Etat mauritanien (Ministère des Affaires Sociales, de l'Enfance et de la Famille – MASEF) consacrant la mise en œuvre de la stratégie nationale de protection de l'enfance dont l'élaboration a été appuyée Save The Children.

Le projet est induit des résultats d'une analyse contextuelle réalisée par STC, notamment, à l'occasion de l'élaboration de sa stratégie pays 2019 – 2021 sur la situation des acteurs œuvrant pour la promotion des droits des enfants et des jeunes, en particulier, les acteurs associatifs. Le renforcement de cette catégorie d'acteurs a été retenu comme l'un des axes transversaux du plan d'action stratégique. Les analyses et constats majeurs ont fait ressortir, notamment, les faiblesses et les obstacles au développement d'OSC engagées dans la promotion des droits des enfants et des jeunes. Dans ce sens, en dépit de l'existence d'un tissu associatif bien fourni, les OSC demeurent encore faiblement structurées avec des systèmes organisationnels et administratifs faibles, de faibles moyens humains, financiers et matériels, une absence de suivi et de mécanismes d'apprentissage à partir des actions conduites. En plus, les OSC de jeunes, de plus en plus nombreuses, sont faiblement prises en compte dans les opportunités d'actions alors même qu'elles sont dynamiques et vectrices de cohésion sociale, d'unité nationale au travers des activités culturelles et sportives qui sont leurs principaux domaines d'intervention. A ce sujet, STC a proposé et obtenu une subvention pour mettre en œuvre le projet OSC II. Ce projet est structuré en trois composantes : i) structuration et réseautage ; ii) formations et iii) subventions en cascade de microprojets dans les activités culturelles, sportives et citoyennes dans une perspective de promotion des droits des enfants et des jeunes.

Tableau I / composantes du projet OSC II

Composantes	Activités
1. RESEAUTAGE	Structuration / réseautage
	Réunions de réseaux
	Plan de redynamisation de réseaux
	Plan d'action trimestriel réseaux
	Visites d'échanges inter réseaux
2. FORMATIONS	Gestion organisationnelle, administrative et financière
	Participation, équité genre, coaching et développement personnel des enfants et des jeunes
	Gestion du cycle de projet
	Techniques de communication pour le développement (C4D) et plaidoyer
	Formation des comptables OSC
3. SUBVENTIONS	Restitutions et répliques de formations
	Dispositif de mise en place des subventions
	Mise en œuvre des microprojets
	Plan de suivi accompagnement des microprojets

► Rappel des objectifs, résultats et activités

Le projet visait à contribuer à la promotion des droits des enfants (0-18 ans) et des jeunes (19-24 ans) à travers des activités de cohésion sociale interdisciplinaires, culturelles et citoyennes. Concrètement, cela a consisté en un renforcement des capacités de 40 OSC de niveau I à Nouakchott et à Nouadhibou via leur structuration et leur mise en réseau à l'échelle de wilaya dans chaque zone d'intervention. Une trentaine de ces OSC ont bénéficié de subventions et mis en œuvre des activités favorables à la promotion des droits des enfants et des jeunes au travers d'activités culturelles, sportives et citoyennes, vectrices de cohésion sociale. Il était prévu de toucher directement plus de 3 200 enfants, filles et garçons y compris en situation de handicap, de renforcer les capacités des STD et des services communaux.

Tableau 2 : vue d'ensemble des objectifs, résultats, activités

Objectifs		
Global : Contribution à la promotion des droits des enfants (0-18 ans) et des jeunes (19-24 ans) à travers des activités de cohésion sociale interdisciplinaires, culturelles et citoyennes.		
Objectif spécifique : Renforcer les capacités, la structuration et la mise en réseau de 40 OSC de niveau I et soutenir le financement de 30 OSC de niveau I dans les wilayas de Nouadhibou et de Nouakchott	Résultats	Activités
	R1 : 40 OSC promouvant la culture et l'éducation à la citoyenneté sont redynamisées dans leur mise en réseau	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Structuration / réseautage ☞ Réunions de réseaux ☞ Plan de redynamisation de réseaux ☞ Plan d'action trimestriel réseaux ☞ Visites d'échanges inter réseaux
	R2 : Les capacités techniques et organisationnelles de 40 OSC de niveau I sont renforcées au travers d'appui – accompagnement favorable à la cohésion sociale	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Gestion organisationnelle, administrative et financière ☞ Participation de l'enfant, équité genre, coaching et développement personnel des enfants et des jeunes ☞ Gestion du cycle de projet ☞ Techniques de communication pour le développement (C4D) et plaidoyer ☞ Formation des comptables OSC ☞ Restitutions et répliques de formations
	R.3. les OSC bénéficiaires de subventions implémentent des microprojets favorables à la promotion des droits des enfants et des jeunes dans les domaines de culture, de sports et de loisirs	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Dispositif de mise en place des subventions ☞ Mise en œuvre des microprojets ☞ Plan de suivi accompagnement des microprojets

Pour l'atteinte des 3 résultats définis et la conduite des activités ci-dessus, le binôme a mis en place un dispositif de mise en œuvre impliquant, tout à la fois, les équipes de STC et de OA mais aussi une diversité d'acteurs / bénéficiaires (OSC I, réseaux,), de partenaires institutionnels (MASEF, MCJS) et stratégiques (Autorités locales, bureaux d'études, experts indépendants).

► **Description des acteurs / bénéficiaires**

Les OSC de niveau I représentent le groupe cible auquel bénéficie directement le projet. L'étude diagnostic réalisée par STC en septembre 2020 a mis en évidence les obstacles et contraintes impactant les OSC pour contribuer à la promotion des droits des enfants et des jeunes.

Les critères d'indentification adossés aux conclusions de l'étude ont servi à sélectionner une quarantaine d'OSC bénéficiaires du processus de structuration en réseaux, de formations et de soutiens financiers apportés à un contingent de 30 OSC parmi la quarantaine d'OSC sélectionnées à l'issue de l'étude ciblage réalisée en concomitance avec l'étude diagnostic. Toutefois, l'évaluation a relevé que sur un vivier de plus de 300 OSC - tous niveaux confondus-, une seule OSC de niveau I bénéficiaire du projet OSC I a été sélectionnée parmi le contingent de 20 OSC au titre de la zone de Nouakchott, cependant que les critères de sélection n'excluaient pas les OSC ayant bénéficié du projet OSC I. Dès lors, soit le diagnostic n'ait pas touché ces OSC, soit leur niveau a baissé depuis la fin du projet OSC I.

Au-delà, les subventions ont été attribuées sur la base d'appel à manifestation d'intérêt (AMI) et selon une procédure de sélection définie par STC / OA, MASEF, MCJS.

Le MASEF (direction générale de l'enfance et directions régionales) était l'ancrage institutionnel du projet. Les directions régionales du MASEF et du MCJS ont assuré l'interface, chaque fois que de besoin, avec les OSC ainsi que les facilités de liaison avec les autorités administratives et communales. D'autres acteurs, notamment, ECODEV, TDHI, ont été impliqués dans un souci de synergie et de complémentarités. Les bénéficiaires finaux, au nombre de 3200 étaient des enfants et des jeunes, filles et garçons, dont des enfants en situation de handicap.

1.2. L'évaluation finale

► Rappel des objectifs et de la portée de l'évaluation

La commande porte sur une récapitulation des résultats des activités du projet par rapport aux objectifs visés, l'appréciation des effets et / ou impacts induits perceptibles à ce stade, ainsi que, sur les potentiels de durabilité de l'action. En outre, il était attendu de l'évaluation, une mise en perspective des critères usuels d'évaluation avec les acquis ainsi qu'une analyse spécifiée des contraintes rencontrées lors de la mise en œuvre du projet pour tirer les enseignements et formuler des recommandations.

Les analyses de fond seront centrées sur la problématique de la protection de l'enfance et des droits des jeunes mobilisant les OSC, notamment, de jeunes mais aussi des acteurs institutionnels sur des thématiques de cohésion sociale, activités culturelles et citoyennetés dans trois wilayas de Nouakchott et la wilaya de Nouadhibou. L'évaluation fournit des éléments de consolidation et d'approfondissement de l'approche STC, dans le renforcement du système de protection de l'enfance, définie par le MASEF avec, notamment, l'appui de SCE et d'autres partenaires techniques et financiers (PTF). Les conclusions ont permis de déterminer des pré requis pour faire émerger une dynamique de changement dans l'approche STC sur la base d'une analyse des facteurs internes et externes ayant impacté la dynamique du projet. Des aspects potentiellement valorisables ont été mis en évidence par l'évaluation. Les résultats de ce premier axe d'analyse constitueront un début de capitalisation du programme, potentiellement valorisable.

L'évolution du contexte a été mise en évidence (amélioration du contexte de protection de l'enfance, bonne connaissance des besoins du secteur des droits de l'enfant, des jeunes, bonnes pratiques, alignement sur les politiques publiques, de lutte contre les discriminations, de coopération au développement notamment, UE). Des recommandations opérationnelles pour améliorer le

dispositif d'accompagnement ont été proposées, tenant compte de la perception de ce dispositif par les différents acteurs.

En termes de portée, la démarche d'évaluation a consisté à identifier, impliquer et communiquer, et ce à toutes les étapes du processus, avec une diversité d'acteurs (institutionnels, notamment) et parties prenantes du projet qu'il s'agisse de bénéficiaires de la subvention UE (porteurs du projet), de partenaires de mise en œuvre et bénéficiaires, notamment, des bénéficiaires de renforcement de capacités et ou de financements en cascades. Les partenariats mis en place ont été analysés qu'il s'agisse du partenariat STC / OA ou des relations avec les structures étatiques concernées ainsi que les OSC bénéficiaires.

L'évaluation a procédé via les critères standard de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) aux analyses des questions évaluatives qu'il s'agisse de pertinence, d'efficacité, d'impact et de durabilité. Elle a analysé les questions usuelles de partenariat ainsi que les critères spécifiques à STC – sensibilités contextuelles, confidentialité, consentement, approbation éthique...-. Enfin, ont été abordés et analysés, les aspects des forces et faiblesses ainsi que des facteurs qui ont affecté positivement ou négativement l'exécution du projet sur la base de la mise en évidence des contraintes rencontrées lors de la mise en œuvre du projet. La mission a mis l'accent sur les principales limites tant spatiales que temporelles mais aussi techniques et méthodologiques de l'évaluation.

► **Points d'ancrage de l'évaluation**

Le travail d'investigation a été conduit selon plusieurs axes de réflexion constituant l'ancrage de l'évaluation. La mission a procédé à une analyse : i) de la démarche du projet, sa logique d'intervention, sa pertinence en lien avec les politiques publiques, celles du bailleur (UE), puis, les stratégies nationales mauritaniennes (SPSC, SNPE, SNPC, notamment) ; ii) les besoins et les attentes des groupes cibles et bénéficiaires finaux ; iii) les effets induits perceptibles à ce stade, la viabilité.

Les analyses se sont référées aux critères standards d'évaluation de l'OCDE y compris l'analyse des modalités de mise en œuvre, du partenariat, des contraintes et difficultés rencontrées, de la synergie avec d'autres acteurs et actions ainsi que du dispositif de suivi évaluation et ont cherché à détecter les leçons apprises ainsi que les éléments essentiels à mettre en perspective.

La problématique d'ensemble de l'exécution du projet a été cernée sur cette base pour mesurer le degré d'atteinte des objectifs via l'analyse de la pertinence, du taux de réalisation des différents résultats intermédiaires et des activités exécutées.

Au-delà des axes de réflexion, l'évaluation a identifié les cibles d'enquête. Deux OSC, l'une de droit espagnole, Save The Children (STC) et l'autre de droit mauritanien, ONG ACTIONS (OA) sont les bénéficiaires directes de la subvention européennes, selon les procédures de l'UE. Au sein des bénéficiaires de l'action, l'évaluation distingue les groupes cibles, les bénéficiaires finaux dont des acteurs institutionnels.

Bénéficiaires directs de la subvention européenne

- *Save The Children Espagne (STC) :*

Demandeur principal, chef de file du projet, leader dans le domaine de la protection de l'enfance en Mauritanie depuis 2006 intervient dans la région de Nouakchott, au Gorgol et dans le Hodh Echarghi (Bassikonou) sur cette thématique et à Nouadhibou autour de la question des enfants en mobilité. L'ONG déploie, également, des actions de nutrition (études, cash transfert...), de sécurité alimentaire (RIMRAP Hodh Elgharbi) et d'appuis aux réfugiés (protection, éducation, sensibilité genre, cohésion sociale).

L'organisation apporte des appuis conséquents à son partenaire institutionnel, le MASEF dans l'élaboration des stratégies nationales de protection de l'enfance (SNPE) en Mauritanie et est membre depuis septembre 2019 du conseil national de protection de l'enfance. Depuis 2016, SCE est résolument engagé dans le développement des capacités des OSC de niveau I en Mauritanie (structuration, mise en réseau, formations, subventions, plaidoyer...). Le projet sous évaluation est le second sur cette thématique d'amélioration des systèmes de protection de l'enfance après celui exécuté entre 2016 et 2019.

- *ONG Actions (OA) :*

Codemandeur de l'action, ONG nationale mauritanienne, créée en 1998, l'association intervient dans plusieurs domaines dans le développement en Mauritanie (nutrition-sécurité alimentaire, protection, migration, violence basées sur le genre, santé de la reproduction, éducation, eau-assainissement –environnement, développement communautaire) dans les wilayas de Nouakchott, de l'Assaba, du Brakna, du Gorgol, du Guidimakha et dans la moughataa de Bassikonou (réfugiés). Elle est engagée dans de nombreux partenariats avec les institutions du système des Nations Unies (UNICEF, UNPFA, PAM, HCR), les coopérations bilatérales (AECID, GIZ Fonds Canado mauritanien des initiatives locale ...), la coopération UE (PESCC), les ONG Internationales (MDM, WVI, TDHI, Save The Children...). L'ONG est membre actif de plusieurs réseaux thématiques mauritaniens et des grandes plateformes nationales de la société civile. L'ONG ACTIONS est membre du comité de protection de l'enfance de Boghé (Brakna). ACTIONS est partenaire de mise en œuvre, notamment, des deux projets de référence sur l'amélioration du système de protection de l'enfance.

Une diversité de bénéficiaires

- *Groupes cibles* retenus sont composés d'une quarantaine d'OSC de niveau I dont des OSC de jeunes - c'est l'une des nouveautés par rapport à la première phase -. Ces groupes cibles sont engagés dans la protection de l'enfance et les droits des enfants et des jeunes – filles et garçons -, conduisent des activités de cohésion sociale, culturelles et de citoyenneté. Les diagnostics et études réalisées par STC ont conclu à leurs faibles, voire très faibles capacités dans tous les segments de la vie associative (diagnostic, cartographie des OSC réalisées dans le cadre de la phase I du projet OSC). Les études réalisées dans le cadre de la seconde phase confirment ces faiblesses. En revanche, ces OSC ont une profonde immersion dans les communes ciblées et aussi sein des communautés. Ces OSC ont été sélectionnés sur ces bases dans la perspective "*d'amélioration de leur contribution au système de protection de l'enfance à Nouakchott, phase I*" et dans le "*renforcement du système de protection des enfants et adolescents à Nouakchott et Nouadhibou / phase 2*".

La phase II a accompagné la création de 3 réseaux à Nouakchott et de deux à Nouadhibou. Les 5 réseaux et les 40 OSC membres ont bénéficié de renforcement de capacités (formations, appui à la planification, suivi, mise en place d'espaces d'échanges et de coordination...). 30 OSC, parmi les 40, sélectionnées à l'issue d'un processus d'appels à proposition initiatives dans les thèmes de cohésion sociale, activités culturelles, artistiques, sportives et citoyenneté...) ont été retenues pour bénéficier de subventions.

- *Bénéficiaires finaux:* 3200 enfants et jeunes, y compris des filles et des enfants en situation de handicap ou toutes autres formes de vulnérabilité à Nouakchott et Nouadhibou, au travers d'actions directes ou indirectes menées par les OSC bénéficiaires
- *Ancrage institutionnel*

Le Ministère des Affaires Sociales, de l'Enfance et de la Famille (MASEF), partenaire de longue date de STC est l'ancrage institutionnel du projet (Direction de l'enfance) intervenant techniquement, sur le terrain, au travers des directions régionales dans les wilayas de Nouakchott et de Nouadhibou et assurent, parfois, l'interface avec les autorités administratives (walis, hakems, autres services techniques déconcentrés...).

- *Autres parties prenantes*

Le Ministère de la Jeunesse, de la Culture et des Sports (MCJS) est partie prenante au projet dès lors que celui-ci apporte des appuis pour la structuration et le renforcement de capacités des OSC et réseaux de jeunes. Les 9 communes de Nouakchott et celle de Nouadhibou, champ de mise en œuvre du projet sont aussi des parties prenantes qui apportent des facilités pour le déploiement des activités des bénéficiaires sur leurs territoires.

Pour terminer sur ce chapitre, et dans une démarche d'opérationnalisation des résultats de l'évaluation, le consultant suggère aux parties prenantes de s'approprier les principaux résultats de l'évaluation et d'en assurer une large diffusion auprès des acteurs engagés dans la protection de l'enfance, la promotion des droits des enfants et des jeunes. Le partage des résultats de l'évaluation relève de la responsabilité de STC qui devrait organiser des sessions de restitution des résultats de l'évaluation auprès des parties prenantes dans les deux zones de l'action.

L'accent sera à mettre sur la mise en œuvre des recommandations qui sont énumérées en fonction de chacune des parties prenantes.

De toute évidence, le document s'adresse prioritairement à STC et OA en tant que porteurs de projets et engagés dans des dynamiques de changement. Il s'adresse également aux OSC et à leurs réseaux qui ont pris des engagements vis-à-vis des communautés, des enfants et de jeunes. Enfin, le document fournit des pistes d'amélioration des partenariats entre acteurs institutionnels et associatifs pour étendre le système de protection de l'enfance à l'ensemble du territoire. D'autres acteurs menant des activités similaires pourraient s'inspirer du dispositif de mise en œuvre du projet OSC II (techniques de réseautage, formations, financement en cascade...).

► **Méthodologie**

☞ Une démarche méthodologique contextualisée

Un processus participatif et inclusif réalisé selon une démarche interactive a servi de fil conducteur à l'évaluation. Cette approche satisfait à la fois aux demandes formulés dans la commande mais aussi aux caractéristiques des acteurs. L'évaluation a combiné des méthodes qualitatives et quantitatives au travers de questions directives, semi-directives et non directives à l'intention des acteurs rencontrés (voir ci-dessous la nomenclature des acteurs interviewés). Les données produites ont servi aux analyses et fourni les réponses aux questions évaluatives (voir partie II).

Ce processus s'est révélé plus adapté aux thèmes du projet (renforcement des capacités des OSC), aux niveaux hétérogènes des bénéficiaires, au contexte global. Il avait l'avantage de la simplicité en plus de son utilisation courante pour des évaluations d'actions de très faibles amplitudes dans des pays en développement.

L'évaluation s'est déroulée en trois étapes : *i*) étape de cadrage & démarrage de la mission sous forme de réunions de prise de contact, de première collecte de documents, de données et de planification du processus de démarrage y inclus la contractualisation. Cette étape a permis de définir le mode de fonctionnement et de communication entre le consultant et STC, tout au long de l'exercice de l'évaluation. Outre la contractualisation, cette étape a été consacrée à l'exploitation documentaire ainsi qu'à la production d'un rapport d'orientation méthodologique ; *ii*) étape de

collecte et analyse des données auprès des acteurs clés par le biais d'entretiens présentiels et distance si nécessaire, d'entretiens téléphoniques, de focus groups et d'une revue documentaire complémentaire. Phase principale et décisive de l'évaluation, cette étape a été consacrée aux entretiens avec toutes les parties prenantes du projet tant à Nouakchott qu'à Nouadhibou. Les acteurs rencontrés ainsi que les grands axes de questionnements sont synthétisés dans le tableau 3, plus bas ; *iii*) l'étape a été consacrée au traitement des données, à l'exploitation et aux analyses des résultats des entretiens et finalement à l'élaboration du rapport préliminaire et final de l'évaluation. Au plan spatial, l'évaluation a couvert les trois wilayas de Nouakchott et celle de Nouadhibou. Les entretiens se sont déroulés dans les deux zones du projet dans lesquelles sont localisés les OSC et les 5 réseaux aux échelles de wilaya. Toutes les données collectées proviennent de ces deux zones. Ce sont également dans ces deux zones que se situent les acteurs institutionnels rencontrés (MASEF, MCJS, Communes).

La mission a opté pour une méthode mixte de collecte de données, qualitative et quantitative. Dans ce sens, les données ont été collectées via des entretiens semi-directifs et / ou en groupes avec les acteurs clés impliqués dans le projet. Les types de données et d'informations collectées sont précisés dans le présent rapport et dans les outils d'enquêtes en annexe au présent rapport.

L'origine des données et les méthodes de leur collecte ont fait l'objet d'une attention particulière. Toutes les données qui ont servi aux analyses de l'évaluation sont issues, des documents et informations fournis par STC et OA, par les OSC et leurs réseaux ainsi que par les partenaires institutionnels et financiers :

La revue documentaire, sans être exhaustive a compilé une riche et variée documentation relative à la conception et la mise en œuvre du projet (documents de projet, études de base, planification et suivi, rapports périodiques, données de suivi-évaluation, documents internes...). Une bibliographie est annexée au présent rapport.

Les entretiens préliminaires courts, notamment, pour les besoins de démarrage, les entretiens individuels ou en groupes à l'occasion de l'exécution de la mission sur le terrain, réalisés avec l'ensemble des acteurs clés (porteurs du projet, bénéficiaires, réseaux d'OSC, acteurs institutionnels), à toutes les étapes de l'évaluation ont été les principales sources des données produites. Ces informations et données ont permis de confirmer les enjeux de l'évaluation, les principales attentes du commanditaire ainsi que les personnes prioritaires pour les entretiens.

Quand deux ou plusieurs données se sont révélées contradictoires, le consultant les mentionne toutes tout en indiquant la contradiction. En revanche, le consultant a choisi de ne pas utiliser les données incomplètes ou confuses. C'est le cas, en particulier, pour les données fournies par les OSC et les réseaux, par exemple, relativement, au nombre de formations reçues, au nombre d'enfants appuyés.

La mission a opté pour la méthode d'échantillonnage non aléatoire en raison de sa mise en œuvre simple et rapide. Dès lors qu'il ne s'agit pas d'une enquête à grande échelle, cette méthode est la plus adaptée à la petite taille de la population cible. C'est le cas pour la présente évaluation.

Les données nécessaires pour la détermination des échantillons sont celles des documents contractuels (document de projet, cadre logique, rapports contractuels, bases de données...).

Concrètement, les données quantitatives ont été collectées sur la base du système de suivi de STC / OA, des OSC et réseaux, des fiches d'enquêtes soumises aux OSC et aux réseaux, des entretiens individuels et en groupes. La population cible est composée de 40 OSC dont 20 à Nouakchott et 20 à Nouadhibou. Ces 40 OSC sont réparties entre 3 réseaux consolidés et ou créés à Nouakchott et

2 à Nouadhibou. Une trentaine d'OSC sur les 40 bénéficiaires du projet ont exécuté des microprojets.

Toutes les têtes de réseaux ont été interviewées, soit 5 entretiens personnalisés (3 à Nouakchott et 2 à Nouadhibou). Toutes les OSC ont été enquêtées via des focus groups (3 focus group à Nouakchott et 2 à Nouadhibou).

Tous les acteurs institutionnels clés impliqués dans le projet ont été interrogés : deux directions au niveau national MASEF et MJCS, directions régionales MASEF (4), MJCS (1), les services des affaires sociales des communes, la chargée du projet à la Délégation de l'UE. Enfin, toutes les équipes de mise en œuvre du projet au niveau de STC et OA.

Une fiche type d'entretiens a été administrée. Elle comporte des informations sur l'implication de chaque acteur dans le projet et son niveau d'appropriation des enjeux du projet, ses résultats, son impact, sa durabilité... Cette fiche est élaborée à titre indicatif et les entretiens ne sauraient être circonscrit à son seul contenu.

L'analyse des données a distingué entre les données qualitatives pour lesquelles les prises de notes au cours des entretiens individuels ou de groupes a permis d'élaborer des synthèses qui ont été consolidées au niveau de chaque résultat puis au niveau de chaque effet. Pour les données quantitatives, des tableaux, en format Excel, ont été renseignés à partir des données collectées auprès des acteurs. Ces informations ont servi aux analyses produites.

Toutes les données collectées ont été traitées, consolidées en lien avec les questions évaluatives et mises dans les formes requises pour les besoins d'analyse. Le traitement et la mise en forme ont suivi le canevas de la fiche en lui appliquant la méthode combinée d'enquête quantitative et qualitative. Les données recueillies aux différents stades de l'évaluation ont été triangulées et analysées par groupe et pour l'ensemble des groupes avec en filigrane une mise en perspective des résultats de l'enquête avec les questions évaluatives mentionnées plus haut.

☞ Mise en œuvre de la méthodologie

Sur la base d'une compilation exhaustive des études et diagnostics réalisés ainsi que de la documentation et des productions du projet, les équipes du consultant ont élaboré une note de cadrage méthodologique du processus d'évaluation distinguant concrètement la dimension de collecte de données qualitatives et les aspects de collecte de données quantitatives.

La diversité d'acteurs et les points d'entrée d'entretiens sont déclinés dans le tableau ci-après :

Tableau 3 : Institutions / structures rencontrées

Institutions	Position	Axes d'entretiens
Save The Children (STC)	Chef de mission	Vision stratégique, partenariats, synergie, complémentarités, contraintes et difficultés rencontrées, changement d'échelle, perspectives,
	Cheffe de projet Autres membres staff	Pertinence, gestion du projet, circulation de l'information, effets induits, bilan ; Qualité des résultats et atteinte des objectifs, durabilité, contraintes et difficultés rencontrées, perspectives, qualité reporting contractuel, recommandations
	Auxiliaires	Bilan des activités, circulation de l'information, contraintes et difficultés rencontrées, viabilité, perspectives...
	Responsable admin. finances	Adéquation RH, postes, temps, moyens, taux d'absorption et décaissement...
	Suivi évaluation	Système de suivi évaluation, dispositif et outils de suivi évaluation, données du suivi évaluation
ONG actions (OA)	Secrétaire général	Vision stratégique, partenariats, synergie, complémentarités, changement d'échelle, perspectives,
	Chef Projet OSC Auxiliaires	Pertinence, gestion du projet, circulation de l'information, effets induits, Qualité des résultats et atteinte des objectifs, durabilité, Aspects pratiques d'exécution du projet, déroulement des activités, bilan activités, Animation du processus sur le terrain, difficultés rencontrées, perspectives
	Directeur de l'Enfance et Directeur de la jeunesse	Alignement sur les politiques mauritaniennes, vision stratégique, qualité de partenariat, perspectives...

MASEF / MCJS	Toutes directions régionales à Nouakchott et Nouadhibou	Mise en œuvre, partenariat, suivi, coordination, contraintes, appréciations d'impacts, durabilité, perspectives...
DUE	Chargée de programme gouvernance	Alignement projet sur les politiques européennes, vision stratégique, qualité de partenariat, gestion mise en œuvre, perspectives...
Autres	Bureau d'études Expertise indépendante	Etudes, formations, suivi accompagnement,

La méthode de collecte de données utilisée a combiné une approche qualitative et quantitative. L'organisation de focus group et la tenue d'entretiens semi structurés ouverts et adaptées à chaque catégorie d'interviewés ont permis aux interlocuteurs de se prononcer sans contrainte et d'apprécier librement leur vécu et leur ressenti par rapport à la mise en œuvre du projet.

Les entretiens ont été structurés en deux rubriques : l'une générale (origine du projet, pertinence et alignement sur les cadres politiques, cohérence avec les problèmes à traiter et les besoins des groupes cibles et bénéficiaires finaux, niveau d'implication des groupes cibles, analyse de l'efficacité, de l'efficacité, des points de satisfaction, des limites, du partenariat, des impacts, de la durabilité, des leçons apprises et recommandations...) et l'autre spécifique autour d'éléments de bilans quantitatifs (niveau de réalisations des activités, contraintes, appropriations...).

L'évaluation a fait le choix de ne pas inclure les enfants - bénéficiaires finaux du projet - dans les catégories d'acteurs systématiquement enquêtés. Les critères d'identification des enfants, leur nombre important (13 000 touchés selon le rapport final du projet OSC II contre 3200 prévus) ne permettaient pas, dans le temps imparti, même avec un échantillonnage très réduit, d'enquêter ce type de sujet selon les méthodes appropriées d'enquêtes auprès des enfants. Qui plus est, la mobilisation des OSC qui ont appuyé ces enfants a été elle-même difficile voire impossible pour d'autres.

L'évaluation a privilégié les réseaux d'OSC comme porte d'entrée pour les entretiens semi structurés et, pour l'ensemble de leurs membres, les focus group tandis qu'une fiche d'enquête a été adressée à chacune des 40 OSC bénéficiaires du projet. En abordant les OSC au travers de leurs réseaux, la démarche de l'évaluation a cherché à légitimer davantage les réseaux auprès de leurs membres.

Ces deux catégories d'acteurs intimement liées - OSC et leurs réseaux – sont les principaux groupes cibles du projet ou bénéficiaires directs selon la nomenclature de l'UE. Le renforcement des compétences et des capacités de ces groupes cibles devrait contribuer à la promotion des droits des enfants et des jeunes et, in fine, impacté positivement la protection de l'enfance et la promotion d'un environnement social apaisé et propice au développement et au respect des droits des enfants et des jeunes.

Le personnel clé du binôme STC et OA, le Directeur Général de la protection de l'enfance, son chef de service et les directions régionales du MASEF (Nouakchott, Nouadhibou), le Directeur général de la jeunesse (MCJS) et le délégué régional de la jeunesse à Nouadhibou, la chargée du programme gouvernance à la DUE, les responsables des services sociaux des communes d'ancrage des OSC bénéficiaires, les têtes de file des réseaux au niveau de chaque wilaya ont été soumis à des entretiens individualisés via un guide d'entretien totalisant plus de 55 heures d'entretiens, pour recueillir leur perception de l'approche du projet OSC II, du renforcement des capacités des OSC et leur appréciation de l'impact du projet sur la promotion des droits des enfants et des jeunes, à Nouakchott et Nouadhibou, plus généralement, en Mauritanie.

En prélude aux focus group, un questionnaire simple et facile à renseigner a été adressé à toutes les OSC bénéficiaires du projet. Les fiches dûment remplies devaient être vérifiées au cas par cas en prélude aux focus group.

Le consultant a reçu 26 réponses sur 40 attendues après 4 semaines d'attente pour un questionnaire qui ne demandait pas plus de 20 mn pour le remplissage. Si les OSC de Nouadhibou ont quasiment toutes répondues, celles de Nouakchott, dans leur écrasante majorité n'ont pas daigné y répondre. Le nombre de fiches, le moins adéquatement renseigné ou souvent renseigné hors sujet, sont celles des OSC de Nouakchott. Sur la totalité des réponses reçues, seulement 15% étaient exploitables. Plusieurs OSC, en particulier, celles de Nouakchott, ont boycotté les focus group. Contrairement aux OSC de Nouadhibou qui ont été proactives, engagées et mobilisées, celles de Nouakchott ont manqué d'intérêt pour cette évaluation. Pour le consultant cela est en nette contradiction avec le niveau et la qualité du suivi – accompagnement fourni aux OSC de Nouakchott contrairement à celles de Nouadhibou.

27 OSC réparties entre deux réseaux – réseau thématique et réseau des jeunes – ont été rencontrées à Nouadhibou entre le 4 et le 8 mars 2023. Des entretiens semi structurés ont été réalisés avec chacune des présidentes des deux réseaux. Deux focus group ont été organisés et regroupés les membres de chacun des deux réseaux de Nouadhibou, soit au total, une trentaine de participants. Le réseau jeunes de Nouadhibou "Protection des droits des enfants et des jeunes" présidée par une jeune femme, compte 11 OSC membres. Il a été rejoint par 4 OSC non bénéficiaires du projet dont 2 OSC de jeunes filles et femmes. Le réseau thématique de Nouadhibou "Protection", dirigée aussi par une femme compte 9 OSC membres bénéficiaires et a été rejoint par 2 OSC non bénéficiaires. 4 OSC membres de ce réseau sont dirigées par des femmes.

A Nouakchott, la même démarche a été suivie. Les entretiens avec les présidents des réseaux ont servi d'introduction aux focus group. Deux focus group ont été tenus. Le premier était consacré à une douzaine d'OSC membres pour moitié au réseau de Nouakchott Nord (6) et Nouakchott Ouest (6) et pour le second au réseau de Nouakchott Sud (8). Les trois réseaux de Nouakchott sont tous dédiés à la thématique de la protection de l'enfance. Un réseau sur les trois est présidée par une femme. Sur les 20 OSC membres bénéficiaires 9 sont constituées de femmes. Dans la pratique, les OSC sont toutes mixtes. Enfin, les trois réseaux de Nouakchott ont été rejoint par 8 OSC non bénéficiaires. A la date de l'évaluation, ce sont 15 OSC (8 à Nouakchott et 7 à Nouadhibou) non bénéficiaires qui ont rejoint la construction "réseautage" du projet OSC 11 augurant ainsi d'une bonne dynamique de l'approche réseau "promotion des droits des enfants et des jeunes" à l'échelle de wilaya.

La durée moyenne d'un focus group était de 4 heures et les entretiens individualisés duraient en moyenne 1h30. Le taux de participation aux focus group a été particulièrement faible à Nouakchott en dépit des rappels et des adaptations de dates à la demande des participants.

Les focus group ont été organisés sous la supervision du consultant principal, l'animation était assurée par des ressources humaines recrutées (en l'espèce deux dames) et observée par un membre du personnel d'OA.

Les données collectées ont été traitées, corroborées et mises dans les formes requises (tableaux, figures, encadrés...). Ce cheminement et les analyses induites ont servi à tracer les grandes lignes de résultats de l'évaluation et à produire le rapport final.

Enfin, la mission souligne que l'évaluation a démarré plus de trois mois après la clôture du projet. Le temps mis à l'engager a présenté plusieurs inconvénients (démobilisation des bénéficiaires, très faible motivation, estompage de la mémoire des réalisations, des points forts et limites, impacts immédiats, difficultés à affirmer que des mécanismes de relais ont effectivement pris leurs pleins effets,

replicabilité, durabilité...). Il a fallu plus de 45 jours entre la notification du marché d'évaluation et le démarrage effectif de l'évaluation.

- *De nombreuses lourdeurs de procédures ont affecté le lancement de la mission :*

Le temps du recrutement a été trop long : le consultant a été soumis à un entretien technique alors même que l'attribution du marché lui a été notifié. L'incompréhension résidait dans le fait que les TDR ne mentionnaient pas un entretien technique préalable...

Par conséquent, préparer une offre technique et méthodologique, soumettre l'attributaire du marché à un entretien technique, exiger un rapport de démarrage avant la contractualisation constituent des procédures longues et fastidieuses dont l'observation ne garantit en rien la qualité de la mission d'évaluation (en l'espèce l'évaluation n'a pas effectivement démarré que deux mois après la notification du marché au consultant). Une divergence profonde sur la présentation et le format des outils d'enquêtes a contribué à retarder davantage le démarrage de la mission.;

- *Des difficultés à disposer d'une documentation complète*

Hormis la cheffe de projet STC, les sollicitations du consultant sont restées sans suite à ce jour (RDV, documents...). Les informations sont éparses, incomplètes et parfois contradictoires dans les documents du projet conduisant le consultant à passer un temps énorme à rapprocher les informations et données contradictoires d'un document à l'autre.

- *Indisponibilité de la plupart des équipes de terrain et des OSC de Nouakchott*

De nombreuses personnes clés dans la mise en œuvre du projet suite à la clôture du projet étaient en fin de contrat et n'étaient plus disponibles... le cas des agents de Nouadhibou illustre ces aspects. Quand le consultant demande à les voir à Nouadhibou, ils répondent qu'ils sont à Nouakchott et vice versa.

Une indisponibilité des personnels STC au niveau du siège à Nouakchott par rapport à l'évaluation était perceptible. En dépit de nombreuses demandes et relances de RDV, à la seule exception de la cheffe de projet et de l'équipe de ONG Actions, l'impression est que les autres agents sont "passées à autre chose". Par exemple, ni le service MEAL, ni le service financier n'ont daigné répondre aux demandes d'informations émises.

- *Des temps de réaction trop long de la part des équipes de Save en charge des feed back sur les productions du consultant.*

La mission a appliqué, en la matière, les règles éthiques de STC. La méthode appliquée n'a suscité aucune préoccupation en raison de sa simplicité et de son adaptation à une approche d'évaluation finale de projet. L'échantillonnage de l'évaluation n'incluant pas des enfants, il n'a pas été nécessaire de définir une approche s'assurant de la participation des enfants.

Enfin, l'évaluation n'a constaté aucun manquement à l'éthique et à la pratique de responsabilité dans la mise en œuvre du projet OSC II. Nul besoin de formulaire de consentement. En revanche, les personnes enquêtées ont été informées et reçues d'amples explications sur l'objet et la portée de l'évaluation du projet OSC II, dont elles sont parties prenantes. En prélude aux interviews, chaque personne cible a été informée sur la démarche d'évaluation dont la méthodologie a été partagée avec chacune d'entre elle. Les dates, les horaires, les lieux de réunions, le sujet ont été préalablement approuvés par chaque cible de l'enquête. Le calendrier joint en annexe au rapport a été fixé sur cette base.

II. Analyse des questions évaluatives

2.1. Pertinence

La pertinence du projet OSC est appréciée au travers de :

- son alignement global sur les politiques nationales de développement, sur les stratégies de protection de l'enfance, de promotion des droits des enfants et des jeunes, de la multi culturalité et de la cohésion sociale en Mauritanie (pays bénéficiaire), sur les grandes lignes des politiques de "soutien aux activités des organisations de la société civile et des défenseurs des droits de l'homme engagés pour le développement en Mauritanie de l'UE" (bailleur de fonds) et, enfin, sur les stratégies du binôme bénéficiaire de la subvention (SC / OA) ;

- de son adéquation /cohérence avec les besoins et priorités des groupes cibles (OSC I) et des bénéficiaires finaux (enfants et jeunes : filles, garçons, handicapés) ;

Les dimensions évoquées ci-dessus seront mises en perspective avec la logique d'intervention pour affiner l'analyse de la pertinence du projet OSC II, la qualité du cadre logique et de sa mise à jour.

2.1.1. Alignement avec le cadre politique de référence

2.1.1.1. Cohérence avec l'approche développement de la Mauritanie à l'horizon 2030

Depuis 2016, c'est la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (**SCAPP**) pour la période 2016-2030, fléchée sur l'Agenda 2030 des Nations Unies pour le développement durable, qui est la référence pour toutes les politiques publiques de développement en Mauritanie.

Le projet OSC II se réfère directement au levier 2 de la SCAPP (développement du capital humain et accès aux services sociaux de base) au travers du chantier stratégique dédié à une meilleure résilience des couches les plus vulnérables (enfance, jeunesse, protection, genre, égalité de chances ...). Sous cet angle, le projet OSCII est cohérent avec les politiques publiques mauritaniennes qui encouragent, au développement du capital humain, notamment, des compétences au sein des organisations de la société civile. Objectivement, les méthodes et les activités du projet OSCII (informations structurées, redynamisation et structuration d'OSC en réseau, formations et subventions) ont été des leviers de renforcement du cadre stratégique des mécanismes de promotion des droits des enfants et des jeunes, de la multi culturalité et de la cohésion sociale. L'évaluation a mis en évidence une structuration en réseau des OSC à l'échelle régionale. Les OSC rencontrées affichent des discours structurés sur la thématique de la promotion des droits des enfants et des jeunes, de la multi culturalité et de la cohésion sociale. Quelques-unes des OSC subventionnées ont démontré une excellente maîtrise de la gestion du cycle de projet.

2.1.1.2. Extension de l'opérationnalisation du système de protection de l'enfance

L'évaluation probante des résultats du projet OSC I a induit une mise à l'échelle (géographique et thématique) de la théorie du changement de STC et OA pour l'opérationnalisation du système de protection de l'enfance (SPE) issus de la vision de la stratégie nationale de protection de l'enfance (SNPE) y inclus dans sa version actualisée (2022 – 2025).

De manière spécifique, le projet OSC II a démontré son alignement sur la SNPE en Mauritanie fondée sur l'indissociabilité des droits de l'enfant en conformité avec les instruments juridiques internationaux relatifs aux droits de l'enfant, notamment, la Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant (CDE) et sur la Stratégie nationale de promotion de la jeunesse et des sports (2022 – 2030).

Encadré 1 : Priorités de la SNPE

Priorité 1. Promouvoir un environnement politique favorable

Priorité 2. Renforcer le système de protection des enfants aux niveaux communautaire, départemental, régional et national

Priorité 3. Renforcer le recueil de données pour la protection et le bien-être des enfants

Le projet OSC démontre une pertinence appréciable par rapport aux objectifs et aux priorités de la SNPE (2020 – 2025). La SNPE développe une approche systématique basée sur la non-discrimination dans la gestion des cas de protection de l'enfance et promeut un environnement protecteur pour l'enfant. Sous cet angle les microprojets OSC subventionnés ainsi que les actions promues par les réseaux s'inscrivent effectivement dans les objectifs de la SNPE via des activités dédiées aux enfants sur la base des besoins en protection et en promotion de leurs droits. Il en a été de même concernant l'alignement sur les priorités de la stratégie (ci-contre). Le projet OSC II était dédié au renforcement des capacités des acteurs associatifs engagés dans la protection de l'enfance, ce qui correspond

particulièrement à la priorité 2 de la SNPE. Le projet a formé, accompagné plus d'une quarantaine d'OSC dans les thématiques de la protection de l'enfance y compris en termes de création ou consolidation d'environnement protecteur de l'enfant (activités de cohésion sociale, de dialogue et de multiculturalité. Ensuite, le projet au travers des microprojets subventionnés a collecté une masse importante et fiable de données qui pourraient nourrir les informations à l'échelle macro utiles la protection et le bien-être des enfants. Enfin, OSC II s'inscrit dans les priorités de la SNPE (priorité 2) au travers de la structuration des réseaux aux échelles de wilaya. Les ainsi structurés à partir d'associations départementales ou communales ont été financés pour exécuter des activités aux niveaux communautaires (quartiers, notamment) au profit de milliers d'enfants.

Les aspects de coordination, de suivi confortent cet alignement du projet qui a été mis en œuvre selon une approche de concertation avec le MASEF, ancrage institutionnel du projet, l'implication des services techniques de la jeunesse dans l'exécution et le suivi, ont permis de vérifier la cohérence du projet avec la SNPE mais aussi avec la politique nationale de promotion de la jeunesse, des sports et des loisirs (SPJSL).

La conduite d'un plaidoyer national porté par les enfants pour le financement de la SNPE atteste – du moins, peut-on l'espérer – de la prise de conscience effective des enfants, eux-mêmes, des enjeux de promotion de leurs droits ainsi que de ceux des jeunes.

Mises bout à bout, toutes ces activités ont contribué à améliorer les connaissances sur les mécanismes de promotion des droits des enfants et des jeunes au travers d'activités favorables à la culture, au sport, aux loisirs et à la cohésion sociale. La mission a également vérifié que les microprojets étaient tous sensibles à l'équité genre et à l'égalité des chances sur la base d'activités concrètes.

Le projet OSC II a bénéficié d'une subvention dans le cadre de la mise en œuvre des politiques européennes de "soutien aux activités des organisations de la société civile et des défenseurs des droits de l'homme engagés pour le développement en Mauritanie" dans les pays tiers. En employant la subvention à mettre en œuvre un dispositif structurant et formatif au profit d'OSC de niveau I, première catégorie d'OSC dans le classement mauritanien, l'action répondait effectivement aux priorités de l'appel à proposition de projet et s'inscrivait dans les stratégies européennes de renforcement des capacités des OSC locales dans les pays tiers (formations, structurations, subventions).

Dans ce sens, l'évaluation a vérifié que toutes les activités du projet ont convergé vers le renforcement des capacités des OSC bénéficiaires. Les activités subventionnées ont promu, également, le droit des jeunes, une dimension des approches européennes de promotion des droits humains et des questions de jeunesse, notamment, le dialogue avec les jeunes au travers de la participation, des échanges dans le cadre de la feuille de route 2022 – 2025 en cours de soumission à la validation des Etats membres et du dialogue renforcé avec les jeunes pour l'entreprenariat dans le cadre du programme – hors FED – 2021 – 2027.

Enfin, les réalisations du projet viennent renforcer les approches et les visions stratégiques de STC et de son partenaire mauritanien qui sont engagées depuis de nombreuses décennies dans le développement stratégique de la protection de l'enfance et dans l'opérationnalisation du SPE.

2.1.2. Adéquation du projet avec les besoins des bénéficiaires

Les groupes cibles (OSC locales et leurs réseaux) et finaux (enfants, jeunes) identifiés dans la proposition de STC / OA et sélectionnés sur la base d'un diagnostic couplé à une étude de ciblage réalisée par le projet (*études diagnostic, ciblage et ligne de base*) exprimaient des besoins cohérents et concrets :

Encadré 2 : obstacles et contraintes des OSC

- Faible capacité organisationnelle et institutionnelle des OSC de niveau 1 intervenant dans le SPE ;
- Manque de ressources humaines spécialisées dans la protection de l'enfance,
- Manque de moyens matériels et financiers,
- Compétences techniques limitées
- Faible degré de spécialisation sur les thématiques de la protection
- Manque de concertation et de coordination (structuration, réseautage intra région et inter régions, plaidoyer...)

☞ Les OSC sélectionnées escomptaient un renforcement de leurs compétences pour être en capacité de promouvoir les droits des enfants et des jeunes (*voir ci-contre encadré 2*).

☞ 3 200 enfants, filles et garçons, (bénéficiaires finaux) dont des jeunes de 18 à 24 ans, dans les zones du projet avaient des attentes en termes de respect de leurs droits. Les besoins et attentes de ces acteurs ont été mis en évidence par le diagnostic réalisé ainsi que par les études disponibles. Les besoins étaient liés aux faiblesses techniques, organisationnelles, administratives et financières mais aussi stratégiques des OSC - structuration en réseau -. Les enfants et les jeunes exprimaient des

attentes fortes en termes de participation, de loisirs, de développement personnel, d'activités culturelles, d'épanouissement personne, de formation, de citoyenneté, de cohésion sociale dans leur espace de vie.

Les OSC sélectionnées étaient en attente de formations adéquates et aussi de financements pour exécuter adéquatement leurs microprojets au plan technique et financier mais aussi dans les délais requis. Vraisemblablement, c'est pour la quasi majorité d'entre elles. La structuration des réseaux, les formations ciblées et les subventions, principales demandes des OSC I ont mis les groupes cibles dans une position leur permettant d'améliorer leur organisation institutionnelle, technique, opérationnelle et stratégique, d'expérimenter des initiatives de protection et, in fine, d'assurer des activités de promotion des droits des enfants et des jeunes (près de 13 000 enfants et jeunes touchés contre 3200 prévus). Les espaces d'échanges promus ont répondu au besoin d'articulation et de conjugaison des efforts des réseaux inter régions (NDB et NKTT). Les espaces de coordination ont été l'occasion d'asseoir des mécanismes d'échanges qui manquaient aux OSC bénéficiaires et à leurs réseaux pour constituer une masse critique de plaidoyer, de solidarité et de synergies, de collecte

et de partage d'informations entre diverses catégories d'acteurs du SPE (OSC, directions régionales du MASEF, de la jeunesse, autorités administratives, services sociaux communaux...).

2.1.3. Une logique d'intervention cohérente

La logique d'intervention a été en cohérence avec les axes de la SNPE mettant l'accent sur le renforcement des capacités d'intervention des OSC dans une perspective de protection de l'enfance. Les activités définies ont permis de développer des réponses appropriées en faveur des enfants et de la catégorie de jeunes ciblée (19 – 24 ans), de conduire des actions de plaidoyer et de communication autour de la problématique des droits des enfants et des jeunes et de structurer en réseaux les acteurs associatifs engagés sur cette problématique.

La logique d'intervention a été concrètement alignée sur l'opérationnalisation du système de protection de l'enfance (SPE) et, en filigrane, sur l'alimentation des politiques publiques de protection de l'enfance. Les démarches adoptées ont été étroitement indexées sur l'approche "droits des enfants" et plus largement, de protection de l'enfance. Les thématiques de formations des OSC bénéficiaires ainsi que les thèmes des microprojets subventionnés étaient tous fléchés / droits des enfants et des jeunes ; citoyenneté, épanouissement personnel, insertion sociale, cohésion sociale.

Les outils et méthodes mis en évidence dans les rapports d'exécution du projet, dans les documents et productions du projet y inclus les guides de mise en œuvre des microprojets ainsi que les principaux apprentissages et les conclusions du présent rapport d'évaluation confortent davantage la pertinence de la logique d'intervention du projet.

Tableau 3 : concordance axes stratégiques SNPE / composantes projet OSC II

Stratégie Nationale de Protection de l'Enfance	Projet OSC	
Axes stratégiques	Composantes / actions	
Promouvoir un environnement politique favorable	<p>Composante 1 : structuration et mise en place de réseaux à l'échelle de wilaya</p> <p>Action initialement prévue : plaidoyer pour la reconnaissance formelle des réseaux. L'activité a été muée en plaidoyer porté par les enfants pour le financement de la SNPE en raison des dispositions de la loi 2021 sur les associations qui n'exigent plus qu'une reconnaissance déclarative de constitution</p>	
Renforcer le système de protection des enfants aux niveaux communautaire, régional et national	<p>Composante 2 : renforcement organisationnel, technique et financier des OSC de niveau I de promotion des droits des enfants et des jeunes dans les wilayas de Nouakchott et de Nouadhibou</p>	<p>Composante 3 : subventions en cascades</p>
Assurer le plaidoyer, la coordination et les échanges, recueil de données pour la protection et le bien-être des enfants	<p>Actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Structuration de 5 réseaux à l'échelle de wilaya ; 3 à Nouakchott et 2 à Nouadhibou ☞ Visites d'échanges entre réseaux régionaux ☞ Délivrance de formation et répliques de formations délivrées (gestion organisationnelle, administrative et financière ; participation de l'enfant, coaching et développement personnel, équité genre et égalité de chances ; gestion du cycle de projet, techniques de communication pour le développement et plaidoyer ; formation ciblée de comptables OSC) ☞ Plaidoyer auprès du MASEF, du MCJS, des communes ☞ Plaidoyer pour le financement de la SNPE 	<p>Actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Droits des enfants et des jeunes (état civil, scolarisation, soutiens scolaires, protection...) ☞ Éducation à la citoyenneté et à la multi culturalité (théâtre, sport, activités culturelles.) ☞ Insertion sociale et épanouissement personnel (formation, sports, arts, culture) ☞ Équité genre et égalité de chances (campagnes de sensibilisation, soutiens spécifiques) ☞ Cohésion sociale (sensibilisation) ☞ Promotion de la diversité culturelle mauritanienne

L'emboîtement des activités selon le schéma initial n'a subi aucun changement, donnant tout son sens à la concordance recherchée entre les axes stratégiques de la SNPE et le dispositif de mise en œuvre du projet. La chaîne de résultats de l'intervention a été respectée. Toutes les activités prévues ont été exécutées selon le séquençage initialement défini, hormis quelques retards dû à la survenance de la pandémie du COVID et aux retards dans les versements des tranches de subvention.

Les groupes cibles ont bénéficié du format de renforcement de capacités prévu hormis la durée des séances des formations et les répliques de celles-ci. Les OSC attributaires ont bénéficié de subventions et exécuté leurs microprojets dans les délais requis. Exceptionnellement, sans que cela puisse être perçu nullement comme une modification, le projet a transformé l'activité A.1.5. "plaidoyer pour la reconnaissance officielle des réseaux par le Ministère de l'Intérieur" en une activité de promotion des réseaux auprès des services techniques du MASEF et du MCJS ainsi qu'auprès des institutions communales.

Le format des formations et leur contenu, les microprojets subventionnés ainsi que le suivi accompagnement ont été assurés relativement ainsi qu'il était prévu.

2.1.4. Un cadre logique cohérent

La matrice logique du projet était globalement cohérente. Même si le renseignement de plusieurs indicateurs était soumis à l'avancement du projet, le cadre logique du projet était précis. La concision des indicateurs prédéfinis et leur alignement sur les objectifs et résultats escomptés conféraient un niveau de pertinence appréciable à l'outil. Les indicateurs préalablement définis sont restés stables et n'ont pas subi d'actualisation.

L'évaluation a pu confronter les données recueillies (documents de base, productions du projet, entretiens...) avec les indicateurs renseignés pour les différentes catégories de valeur (points de référence, valeur actuelle, cible) afin de tracer objectivement l'évolution des indicateurs du projet de son démarrage à sa conclusion.

L'évaluation ne relève pas de révision de la logique d'intervention du projet induisant une modification du cadre logique, en raison d'un contexte stable, donc, favorable à une mise en œuvre des activités dans les délais d'exécution prévus. Cela explique que le projet n'a eu à recourir qu'à un avenant afin de mitiger les retards occasionnés par la pandémie du COVID survenue en Mauritanie à partir de mars 2020 en obtenant une prolongation de deux mois après la fin contractuelle du projet, c'est-à-dire en fin juillet 2022.

Le projet OSC a démontré une bonne capacité d'adaptation aux spécificités du contexte local (prise en compte de la très grande faiblesse des OSC mais pas de leur diversité et de l'hétérogénéité de leur niveau, de la couverture géographique intégrale des wilayas de Nouakchott et de Nouadhibou, des aspects socioculturels de la problématique de l'enfance et de la jeunesse...).

Toutefois, l'évaluation a relevé un faible niveau d'accompagnement des OSC sélectionnées en amont de l'octroi des subventions. Les OSC n'ont pas bénéficié d'appuis adéquats et pertinents dans l'élaboration ou la reformulation de leurs microprojets. Le projet s'était limité à la formation en gestion du cycle de projet et à une journée d'informations et d'orientation sur les procédures de soumission de réponses à l'AMI. Aussi de nombreuses OSC ont eu recours à des expertises privées sans qu'il soit acquis qu'elles maîtrisent véritablement les enjeux de leurs propositions de microprojet. A ce sujet, l'appui s'était contenté d'intervenir après l'évaluation des soumissions en appuyant la réécriture et ou la réorientation des propositions qui avaient été repêchées afin d'atteindre le nombre d'OSC à financer.

Néanmoins, les résultats atteints, tels qu'ils sont mesurables, à ce stade, sont globalement positifs (relative bonne exécution des microprojets, plans d'actions réseaux relativement bien opérationnalisés, capacités perceptibles en gestion, plaidoyer et communication, bonne perception des OSC par les autres acteurs...).

La mise en relation des réseaux de Nouakchott et de Nouadhibou au travers de plusieurs visites d'échanges, la création et l'opérationnalisation de passerelles au sein d'un même réseau (réunions trimestrielles), entre les réseaux et les STD au sein de chaque région, sont porteuses de dynamique de changement d'échelle dans la promotion des droits des enfants et des jeunes, plus largement, dans l'élargissement du système de protection de l'enfance à l'échelle nationale.

*L'évaluation conclut à une **pertinence élevée** du projet OSC II et note que lorsqu'une action est clairement et étroitement ancrée dans le cadre stratégique de référence (politiques publiques nationales et stratégies du partenaire financier, vision des porteurs du projet), que l'adéquation entre les activités et les besoins des bénéficiaires est établie ; objectivement, les résultats de cette action se révèlent un succès. C'est le cas pour le projet OSC (voir ci-dessus les analyses d'efficience, d'efficacité, d'impacts, de viabilité...).*

2.2. EFFICIENCE

Dans ce chapitre, l'évaluation aborde la question de l'efficience au travers d'analyses du modèle technique et financier de gestion du projet. La perspective est d'apprécier les aspects d'organisation institutionnelle, administrative et opérationnelle, de planification et de gestion des activités ainsi que du calendrier de mise en œuvre. La finalité est de mettre en rapport ces aspects avec les moyens utilisés (ressources humaines, financières, techniques...).

2.2.1. Structure de mise en œuvre

L'architecture de mise en œuvre du projet décrite dans le document de projet OSC II (*annexe A, formulaire complet de demande de subvention*) n'a pas été intégralement transposée dans les dispositions de l'accord de partenariat entre STC et OA, du moins dans la copie transmise au consultant, qui n'est ni signée, ni datée. L'accord définit le mode opératoire (distribution des rôles, procédures, engagements et obligations des parties, principes éthiques et de conduite...) de l'organisation institutionnelle, administrative et financière de la gestion du projet dont Save assurait effectivement la direction. La convention de partenariat ne donne pas autant de détails que le document de projet. Toutefois, s'agissant de la composition de l'équipe, il semble que sur le terrain et dans la pratique, le schéma décrit dans le document de proposition ait été appliqué pour la durée du projet.

2.2.1.1. Une gestion globale dirigée par Save The Children

Le consultant apprécie relativement bien la gestion technique, administrative et financière du projet par STC en sa qualité de coordinateur du contrat de subvention et n'a relevé aucun manquement dans son rôle de premier responsable de l'exécution (planification, exécution, suivi - évaluation, compilation des informations et rendus contractuels), d'interface avec les différentes parties prenantes au nom et pour le compte du binôme (STC / OA).

Le consultant a comptabilisé 20 personnes y inclus siège STC à Madrid mobilisées par STC. Ce personnel était déployé pour une grande partie à Nouakchott et dans une moindre mesure à Nouadhibou. Les positions et les rôles sont décrits dans l'encadré n°3 ci-contre.

L'équipe terrain STC a mis à contribution, au moins, deux personnes de son siège à Madrid, pour le suivi évaluation (01) et les finances (01).

La coordination terrain STC s'est appuyée sur OA, jouant le rôle d'opérateur en charge des activités de terrain à Nouakchott (voir plus bas encadré n°4).

Le projet a enfin mobilisé des expertises externes dédiées aux études (diagnostic, étude de ciblage, ligne de base, formations et répliques des formations, suivi accompagnement)

2.2.1.2. Un dispositif d'appui de proximité porté par ONG actions

OA a été dans un positionnement de dispositif d'appui technique de proximité au profit de la vingtaine d'OSC bénéficiaires et de quelques activités générales à Nouakchott. La qualité de ce dispositif et son effectivité ont contribué au niveau appréciable d'exécution du projet. C'est l'un des principaux apprentissages de cette évaluation.

Afin d'opérationnaliser les activités de terrain qui lui sont assignées, OA a mobilisé un assistant chef de projet remplacé plus tard par une cheffe de projet (secrétaire générale de OA) et son assistante, responsable de la mise en œuvre des activités endossées par OA, notamment, du reporting narratif et financier ainsi qu'un personnel clé comprenant trois auxiliaires et un comptable du projet.

Les équipes de OA reliaient les actions de terrain devant impacter le renforcement de compétences, la familiarisation avec les instruments et outils du projet, la logique de formation liée à celle du suivi accompagnement, fluidifiant la communication, l'appui conseil, le suivi des microprojets et des espaces d'échanges entre réseaux, l'animation des réseaux constitués et l'appui à la mise en œuvre de leurs plans trimestriels.

En sa qualité de coordinateur du contrat, STC a apporté un appui technique à l'équipe OA, en particulier, par un renforcement ciblé de compétences de mise en œuvre du projet (formations, coaching, outils de management...).

Au total, ce sont 26 personnes – toutes structures et activités confondues - qui ont émergé sur un projet dédié au renforcement de capacités d'une quarantaine d'OSC à Nouadhibou et à Nouakchott (mise en réseau, formations) dont une trentaine ont bénéficié de subventions en cascades.

2.2.1.3. Un dispositif technique de mise en œuvre par composante et par activité :

L'opérationnalisation technique du projet repose sur la répartition des activités entre STC et OA, déclinée dans le tableau ci-dessous. STC, coordinateur du contrat de subvention, a été en charge de l'implémentation de près de 70% des activités du projet, a co conduit 6 activités avec OA, tout en assurant, à chaque fois, le lead. OA, très engagé sur la problématique du SPE, a opérationnalisé l'accompagnement des OSC de Nouakchott et de leurs réseaux,

Tableau 4 : répartition des activités entre STC et OA

	STC	STC / OA / Réseaux	OA
Activités transversales	COMPOSANTE 3 : soutien financier à tiers	Activités co conduites	COMPOSANTE 1 et 2
1. Atelier de lancement du projet	3.1. Gestion technique, budgétaire et financière exclusive des subventions à 30 OSC de niveau 1	Activités transversales :	☞ Mise en réseau des OSC de Nouakchott
2. Diagnostic, étude de ciblage, ligne de base	3.2. Accompagnement mise en œuvre microprojets Nouadhibou	1. Ateliers de revue du projet	☞ Suivi accompagnement des réseaux créés à Nouakchott (implémentation des plans d'actions des réseaux, plaidoyer, suivi exécution des microprojets NKTT...)
3. Reporting technique et financier		2. Élaboration du plan de communication et visibilité	☞ Répliques de formation
4. Evaluation finale	COMPOSANTE 1 et 2	3. Ateliers de clôture du projet NDB et NKTT	
	☞ Mise en réseau OSC - Nouadhibou	Autres activités	
	☞ Formations	☞ Conduite des campagnes de plaidoyer	
		☞ Journées de cohésion sociale	

	☞ Accompagnement réseaux - Nouadhibou	☞ Visites d'échanges réseaux de NDB / NKTT	
--	---------------------------------------	--	--

Le mode technique convenu a, globalement, l'avantage de la clarté dans la distribution des rôles et a facilité la mise en œuvre du projet faisant l'économie de confusions dans la distribution des rôles et responsabilités. Les deux structures justifient de compétences avérées et des expériences probantes en matière des droits des enfants, des jeunes et de la protection de l'enfance. En plus, elles démontrent d'excellentes capacités managériales et de gestion financière, en particulier, des subventions européennes. Dès lors, le déséquilibre dans la répartition des activités constaté par le consultant et mis en évidence dans le tableau ci-dessus, ne relèverait que d'arrangements inter partes. Même si la plateforme commune fixant le cadre d'intervention sur lequel reposait l'intérêt du montage du projet a, concrètement, prévalu et rassemblé les activités donnant au projet l'unité indispensable pour la cohérence dans son exécution, l'évaluation relève une très faible valorisation de l'expertise et du savoir-faire du partenaire OA dans la mise en œuvre du projet.

Au plan financier, le projet a dédié un tiers de la subvention globale au financement de 30 microprojets. Les activités des microprojets ont touché directement 13 750 enfants et jeunes, chiffre nettement au-delà des prévisions de l'ordre de 3 200.

L'évaluation a retenu que la structure de mise en œuvre du projet, la distribution des responsabilités et rôles, la répartition technique des activités et le mode opératoire du projet ont permis, sans grande difficulté, une mise en œuvre cohérente et un niveau d'atteinte relativement appréciable des grandes lignes de résultats escomptés. Un autre élément à retenir est que la répartition des responsabilités et activités entre STC et OA n'a pas permis de valoriser toute l'expertise et l'expérience de OA, qui a été plus dans une posture de sous bénéficiaire que de co porteur de l'action au même titre que STC

Les ressources humaines mobilisées apparaissent bien élevées par rapport au volume, au nombre de composantes et à la simplicité des activités ainsi qu'au regard du très faible nombre des groupes cibles du projet (40 OSC dont 20 à Nouakchott et 20 à Nouadhibou). Le consultant a procédé au décompte du personnel dans le document de projet OSC II et a constaté qu'en moyenne 13 personnes ont été dédiées, dans chaque zone du projet, tous niveaux confondus et toutes activités confondues, pour accompagner les formations, la mise en réseau et l'implémentation des microprojets ainsi que les activités transversales. Sous cet angle, l'efficacité n'était pas acquise. Enfin, faute d'une évaluation spécifique des microprojets, il a été impossible de se prononcer sur leur contribution dans l'efficacité du projet OSC.

2.2.2. Planification et système de reporting

Le projet a bénéficié d'un contexte de stabilité propice à tenir une planification opérationnelle, hormis quelques ruptures larvées du rythme prévisionnel en raison de la survenance de plusieurs vagues COVID dont, l'une, concomitamment, avec le démarrage du projet en mars 2020. L'agencement global du rythme temporel de l'action, les rapports avec le MASEF, ancrage institutionnel du projet ont été relativement appréciés et la solidité du partenariat au sein du binôme, inscrivait, fort logiquement, la planification dans la qualité et la pro activité.

Cependant, l'évaluation a mis en évidence des retards dans la mise en œuvre du projet. Ces retards ne sont pas tous imputables à la seule pandémie du COVID. Les plans opérationnels selon une fréquence trimestrielle pour affiner les planifications périodiques des activités convenues par le

binôme, construire les mécanismes de leur mise en œuvre, roder les instruments de coordination, de suivi et de gestion du projet, s'ils ont été élaborés, n'ont pas été tenus.

Au-delà de la pandémie du COVID, deux facteurs ont été à l'origine des retards accusés dans la mise en œuvre de l'action. La faiblesse, voire l'absence de tenue d'une planification périodique alignée sur le chronogramme global a été l'un des facteurs négatifs. Les lourdeurs de procédures du coordinateur de la subvention en dépit de ressources humaines excédentaires ont été un autre facteur limitant. La quasi majorité des répondants a mis en avant ces lourdeurs et les a déplorés fortement.

Toutefois, dans l'ensemble, les retards constatés concernaient plus la période d'exécution des activités, telle que fixée dans le format global du chronogramme que la durée de vie du projet qui n'a nécessité qu'une prolongation de deux mois (septembre – octobre 2022) pour clôturer quelques microprojets, délivrer les répliques de formation et exécuter les activités de clôture du projet.

A titre illustratif, les études préliminaires ont relativement souffert de l'arrêt ou de la suspension des activités en raison du COVID, de nombreuses activités n'ont pu démarrer ou être exécuté dans la période initiale prévue. Les cascades de retards ainsi accusées ont marqué les esprits, en particulier, des OSC. Les personnes rencontrées déclarent avoir souffert des énormes retards accusés dans le versement, en particulier, des tranches contractuelles de subvention.

Si toutes les OSC rencontrées, notamment, à Nouadhibou, reconnaissent la pertinence et l'utilité du contenu des formations, celles de Nouadhibou, regrettent que ces formations aient été délivrées selon un rythme, au pas de charge, en parti (*9h à 18 h sans arrêt*) compressant le nombre de jours de formation par un allongement du nombre d'heures de formation par jour afin de tenter de rattraper les cumuls de retard. Qui plus, est, selon les répondants OSC, ces formations, surtout, à Nouadhibou, s'étaient tenues dans de très mauvaises conditions organisationnelles, notamment, matérielles.

Enfin, la tenue des répliques de formation dans la période de prolongation du projet illustre parfaitement une planification non diligente alors que ces répliques auraient dû être délivrées bien avant l'implémentation des microprojets.

En revanche, le reporting technique OSC semble avoir été relativement bien tenu. La qualité des rapports, en particulier, techniques, s'était améliorée sur la base des formations reçues en amont et du suivi accompagnement fourni même si la fréquence, la durée du suivi ont été très insuffisants selon les OSC.

Le reporting financier OSC s'est révélé fort problématique en dépit de la formation ciblée dispensée aux comptables des OSC bénéficiaires et aux séances de soutien ciblée aux services financiers des OSC. De nombreux répondants, à Nouadhibou, regrettent que la formation financière et comptable soit intervenue après le paiement des tranches.

Une telle cascade de retards entraîne des retards dans la délivrance de comptes rendus, rapports d'activités (narratif et financier) ou une soumission de rapports incomplets, en particulier, pour les parties soumises à un reporting de fréquence mensuelle comme OA et les OSC bénéficiaires de subvention en cascade.

Cependant, il semblerait, que ces retards n'aient pas impacté négativement la délivrance des rapports contractuels avec l'UE. La fluidité des échanges entre STC et OA, notamment, à l'occasion des rencontres informelles et le maillage du terrain par le dispositif d'OA à Nouakchott et de STC à Nouadhibou et la mobilisation d'une expertise pour le suivi accompagnement des formations en

dépit de défaillances notoires ont relativement réussi à réduire les temps de retard du rythme global de mise en œuvre du projet.

Dans ce sens, les OSC ont affirmé que le contenu et la qualité des outils de mise en œuvre des subventions mis à disposition par le projet ont énormément aidé dans l'exécution de leurs initiatives, souvent, bien plus que les formations et le suivi accompagnement.

Au cours de sa dernière année, le projet s'est investi dans la mise en œuvre de l'axe 3 "soutien financier à des tiers" pour accompagner l'exécution de microprojets des OSC de niveau I, a sollicité et obtenu une prolongation de 2 mois pour délivrer les répliques des formations qui n'avaient pu être dispensé durant la durée initiale du projet.

Enfin, quelles que soient les raisons avancées par le responsable de la subvention (vérification des rapports narratifs, justificatifs), les OSC interviewées ont toutes été, unanimes, à regretter les retards excessifs dans les paiements de la seconde tranche et de la délivrance des répliques de formation. Les répondants considèrent que c'était surtout, ce retard de paiement et aussi d'organisation des répliques de formation qui ont négativement affecté la mise en œuvre des microprojets.

2.2.3. Planification et mise en œuvre de "soutiens financiers à tiers"

2.2.3.1. Mise en œuvre des subventions en cascades,

L'exécution des microprojets a démarré, pour certains, en fin décembre 2021 – janvier 2022 dans le sillage des signatures des contrats et le paiement des tranches de démarrage aux bénéficiaires. L'implémentation des microprojets s'était intensifié à partir de mars – avril 2022 mais cette vitesse de croisière a été ralentie par le retard accusé dans le paiement de la seconde tranche.

Tous les projets ont été achevés en juillet 2022 même si les clôtures se sont déroulées plus tard. 30 OSC dont trois consortiums – 2 à Nouakchott et 1 à Nouadhibou) ont mené, à terme, leur microprojet.

En exécutant toutes leurs microprojets dans les délais contractuels prévus en dépit des retards induits des lourdes procédures administratives du projet, des couacs dans l'organisation des formations et des répliques de formations, les OSC ont démontré : de bonnes aptitudes à exécuter des microprojets favorables aux droits des enfants et des jeunes, une bonne assimilation des formations et l'impact positif du suivi accompagnement ainsi que des outils méthodologiques mis à disposition. C'est le principal apprentissage de la mise en œuvre des subventions en cascade.

2.2.3.2. Analyse des procédures et mécanismes de subventions en cascade

La mise en œuvre des procédures du "soutien financier à tiers" s'est relativement bien déroulée en raison de l'impact positif des outils méthodologiques mis à disposition, et dans une moindre mesure des formations et du suivi accompagnement.

→ Sur la procédure d'élaboration des propositions et de soumission des demandes :

Une séance d'information a été organisée en août 2021 à l'intention des bénéficiaires du projet. L'AMI renvoyait les OSC identifiées dont les faibles capacités techniques, sont l'un des critères de sélection, aux lignes directrices, modèle UE. En substance, c'est une invitation aux OSC à préparer leur soumission aux dates indiquées ainsi que les contacts de dépôt des réponses. Selon le document, les OSC disposaient d'un mois pour soumettre leurs propositions de microprojets (octobre 2021). L'évaluation estime que ce délai de soumission était raisonnable pour permettre aux OSC de préparer adéquatement leurs réponses.

→ Sur la procédure d'évaluation des demandes de financements :

L'évaluation des demandes a été assurée par l'équipe du projet en l'absence des évaluateurs désignés par les parties institutionnelles. Le consultant n'ayant pas été en possession d'une documentation complète, précise, datée et signée (PV de sélection) n'est pas en mesure de fournir toutes les données probantes relatives à la procédure d'évaluation des demandes. Néanmoins, selon le draft de PV de sélection consulté, la procédure d'évaluation a démarré en novembre pour une clôture sur une durée d'un mois. 39 OSC ont soumis des propositions. 35 propositions ont passé l'étape administrative pour une évaluation technique. A l'issue de l'étape technique, 13 propositions ont été déclarées non éligibles et 26 éligibles. Sur les 26, 21 ont été directement sélectionnées sur la base de scores allant de 45 à 60 points sur 90 points. 9 ont été repêchées sur la base de score variant entre 38,5 et 44 points sur 90 points.

La procédure appelle les observations suivantes :

- Le temps d'évaluation a été trop long même en tenant compte des négociations / réorientations des demandes repêchées. Quelques-unes des propositions ne dépassaient pas une dizaine de pages, aucune ne comptait une quinzaine de pages.
- L'adéquation discutable du dispositif d'évaluation reposant, essentiellement, sur des assessseurs internes en charge de la mise en œuvre du projet et, majoritairement, tous issus de STC. En plus, de tels assessseurs ayant la gestion au quotidien du projet dans son ensemble ne pouvaient raisonnablement tout le temps à l'évaluation sur une durée d'un mois. Leur appartenance à la même équipe de projet rendait difficile voire complexe des débats et des observations contradictoires ;
- Une très large flexibilité dans la notation, en particulier, de la qualité de conception des microprojets ayant induit une liberté dans les décisions de sélection par le comité. Le comité composé exclusivement des membres de l'équipe du projet avait plus le souci accru de faire émerger 30 propositions à financer et ne pas prendre le risque de sous consommer l'enveloppe des subventions en cascade ou d'être contraint de relancer l'AMI...
- Les formations en montage de projet, quoiqu'utiles, n'ont pas résorbé les faiblesses des OSC en termes de capacités d'écriture de projets avec un niveau de qualité acceptable. Il aurait fallu prévoir, dans la continuité de ces formations en amont des soumissions, un dispositif d'accompagnement ciblé. Un tel mécanisme n'ayant pas été retenu, c'est, de toute évidence, que la qualité des propositions a été, parfois, faible et a induit des besoins de repêchage de près du tiers du contingent à financer. Qui plus est, il a fallu procéder à des sessions de réorientations des initiatives repêchées (pertinence, adéquation objectifs, activités, résultats, cadre logique, budget, notamment). De nombreuses propositions ont été inéligibles parce qu'ayant complètement occulté les thématiques et les activités pourtant bien précisées dans l'AMI.
- Si 21 demandes ont franchi toutes les étapes de sélection, en revanche - même si l'on peut comprendre ce mode de sélection dans un souci de flexibilité - la régularité du repêchage de 9 initiatives est à interroger ;
- Une très grande simplification du formulaire de demande qui s'est limité à l'énumération des points clés d'une proposition sans aucune indication même sommaire sur le contenu de chaque point. Les aspects d'impact et de durabilité ont été les points les plus faibles de toutes les propositions, voire non abordés dans certaines propositions. La seule séance d'informations était insuffisante à combler ce gap. Les séances de réorientations se sont surtout focalisées sur la pertinence, le cadre logique et le budget.

➔ **Sur la procédure de mise en œuvre des subventions :**

Après la clôture des évaluations des propositions de microprojets OSC intervenue en novembre 2021, le comité d'évaluation a poursuivi le processus au travers de séances de réécriture / réorientations de plusieurs propositions (cohérence objectifs / activités, cadre logique, budget...) sur les deux sites. A l'issue de ce processus, les premières signatures de contrats de subvention sont intervenues en décembre 2021. La dimension communication autour d'une cérémonie solennelle de signature de toutes les conventions n'a pu se réaliser en raison de la survenance à cette période de la 3^{ème} vague du COVID en Mauritanie.

Le démarrage des microprojets devrait intervenir 10 jours après la dernière signature inter partes. La durée d'exécution des microprojets était plafonnée 6 mois comme si ceux-ci étaient identiques et uniformes en termes de contenus, d'activités. Tous les microprojets ont été achevés en juillet 2022. L'accord de subvention revêtait la forme d'une convention tripartite entre le binôme bénéficiaire de la subvention européenne et l'OSC de niveau I récipiendaire du financement en cascade. L'analyse du document de l'accord détaille l'objet, la durée, le financement, le paiement, l'utilisation des fonds, les modalités de rapports, les responsabilités des parties ainsi que d'autres procédures de mise en œuvre (achats, utilisation de fonds non approuvée, confidentialité, modification, politiques éthiques, mécanismes de résolution des litiges...).

Les fonds alloués sont payés en trois tranches : une avance de démarrage (60%) à la signature du contrat, une seconde tranche de 35% payable après justification de l'absorption d'au moins 70% de l'avance de démarrage ainsi que la soumission du rapport narratif et financier appuyé par des pièces justificatives des dépenses. La 3^{ème} et dernière tranche de 5% payable sur soumission du rapport final et de toutes les pièces justificatives.

Si les modalités de versement avaient l'avantage de la souplesse, le projet n'a pas pris de mesures de prévention ou de garantie contre les risques majeurs de mauvaise gestion, de la part d'OSC dont la plupart ne démontrent pas de capacités prouvées de gestion financière.

Tous les bénéficiaires interviewés sur les deux sites demeurent encore fortement marqués par l'énorme retard accusé par le paiement des tranches de subvention y compris lorsque les microprojets étaient arrivés à leur vitesse de croisière dans l'exécution des microprojets.

Par ailleurs, le consultant a noté qu'au moins 5 OSC de Nouadhibou n'ont pas perçus la 3^{ème} tranche et disent ignorer les raisons de ce non-paiement. Le consultant n'est toujours pas non plus en mesure d'expliquer cette rétention. Ni une mauvaise lecture du contrat, ni l'ignorance que ces OSC auraient dû fournir des justificatifs ne fournissent d'explications édifiantes à comprendre ce qu'il s'est passé. Dans les deux cas de figure, le plus incompréhensible pour les bénéficiaires a été l'absence de communication et d'informations sur ces gaps.

Les aspects techniques des procédures de mise en œuvre ont été centrés sur la mise à disposition de la boîte à outils de mise en œuvre de microprojets élaborée dans le cadre du projet OSC I et enrichie depuis, un suivi accompagnement de proximité par les personnels de Save à Nouadhibou et ceux de OA à Nouakchott, que ce soit pour l'approfondissement des formations, l'appui conseil aux réseaux ou l'implémentation des microprojets.

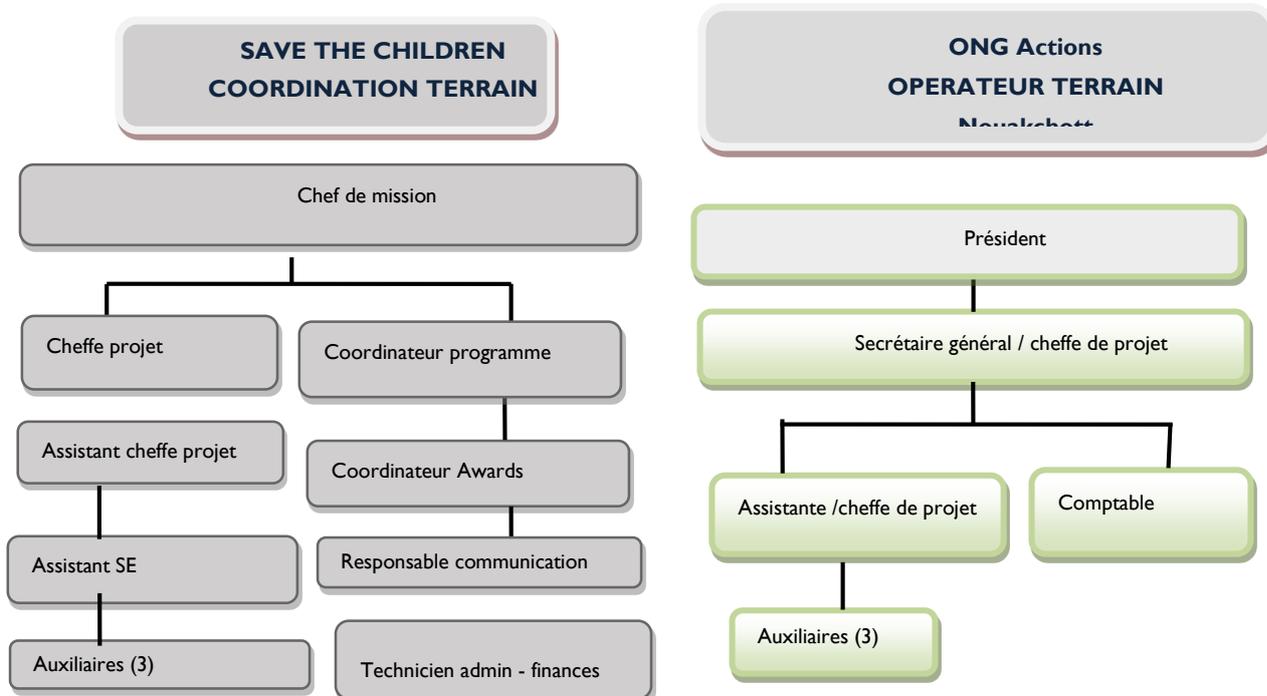
Toutefois, il apparaît nettement que la boîte à outils a été la plus pertinente et la plus efficace dans le renforcement des compétences et dans l'exécution des microprojets. Le suivi accompagnement était très limité dans sa fréquence et dans sa durée malgré l'existence d'un personnel de terrain exclusivement dédié (3 agents par zone exclusivement dédiés au suivi de 20 OSC dans chaque zone).

2.2.4. Ressources et modalités de gestion

2.2.4.1. Ressources humaines

Les ressources humaines, au demeurant, considérables - 26 personnes dont 20 relevant de STC (terrain et siège Madrid) et 6 de OA - déployées pour la mise en œuvre du projet sont réparties ainsi qu'il suit dans la figure ci - après.

Figure 1 : distribution des postes / ONG



La constitution des équipes a été aisée en raison du niveau élevé de préparation du projet par STC et son partenaire. Chaque partenaire a procédé à des recrutements internes, à quelques exceptions. Chaque ONG a mobilisé dans les délais prévus et assuré la gestion du personnel relevant de ses missions. L'ensemble des équipes dédiées au projet était placé sous la coordination du projet assurée par STC, coordinateur du contrat de subvention.

Les tâches et les rôles de chaque personnel ont été définis et fixés dans l'organigramme ci-dessus.

Le descriptif des postes est décliné dans les encadrés ci-après.

Save disposait de l'équipe la plus étoffée en termes de nombre mais qui avait aussi à charge le plus large éventail de responsabilités (coordination d'ensemble, mise en œuvre d'activités transversales et de terrain à Nouadhibou, contrôle qualité, relations avec les partenaires, reporting contractuel...). STC apportait également de l'appui de proximité aux équipes de OA ainsi qu'aux bénéficiaires des subventions (suivi,

Encadré n° 3 : personnel mobilisé par STC

- 01 chef de projet** responsable gestion du projet et accompagnement de OA ; planification activités et coordination sur les deux régions;
- 01 assistant chef de projet** basé à Nouadhibou,
- 01 Coordinateur Programmes** : coordination d'activités avec autres projets
- 01 Coordinateur Awards** : qualité rapportage et respect procédures bailleur
- 01 Technicien Admin-fin** suivi exécution budgétaire élaboration rapports financiers;
- 01 Assistant Suivi - Évaluation** chargé du Système de Suivi-Évaluation
- 01 Responsable de Communication** chargé du Plan Com et visibilité
- 03 auxiliaires** (100%), chargés accomp. technique des OSC, préparation et animation sessions de formation et sensibilisation et mise en place des micro-projets.
- 01 Assistant Administration-Finances** appui OA en gestion financière,
- 04 chauffeurs,**
- 03 gardiens**

formations, mise en place des subventions en cascades). Les services financiers de STC ont assuré l'interface du volet gestion financière.

L'équipe d'OA comprenait une cheffe de projet, appuyée par une assistante projet, en charge de la coordination des activités assignées et assurait l'interface avec la coordination du projet OSC. Elle s'était appuyé sur un comptable et 3 auxiliaires déployés sur le terrain pour les besoins de mise en œuvre des activités et d'un suivi de proximité. Ces auxiliaires ont été une pièce maîtresse dans la mise en œuvre du projet OSC en raison de leur profonde immersion dans le tissu social et institutionnel du site de Nouakchott.

Les deux cheffes de projet (SC et OA) ont travaillé en complémentarité, sur les trois composantes du projet. Le rôle de catalyseur du chef de projet en étroite collaboration avec celui d'OA ont permis aux autres personnels d'exécuter les activités nécessaires à la réalisation des trois volets du projet.

L'évaluateur a relevé, chez les personnels des deux ONG, un souci constant de transfert de compétences et de responsabilisation aux agents de terrain et aux OSC bénéficiaires ainsi qu'aux réseaux. Sous cet angle, les équipes de OA, se sont largement investis, avec l'appui de STC, chaque fois que de besoin, pour faciliter, épauler et assurer le suivi des activités menées au sein des réseaux et au niveau de leurs membres. Les personnels des deux ONG ont adéquatement coopéré pour réaliser les activités conjointes (atelier de lancement, revue périodiques d'activités, événements particuliers liés à l'exécution du projet...). Ils ont suppléé, chaque fois, aux défaillances des partenaires institutionnels ou stratégiques, notamment, lors de l'évaluation des demandes. Les deux chefs de projet ont dû y faire face tous seuls pour ne pas freiner le rythme d'exécution du projet.

En croisant le volume des activités avec la description détaillée de leurs contenus, le nombre de bénéficiaires directs, l'évaluation considère que le projet a mobilisé un volume de ressources humaines au-delà des besoins d'exécution de ses activités. Malgré le nombre important de ces ressources, les bénéficiaires OSC ont exprimé des réserves sur la diligence de l'appui fourni par ces personnels et de sa régularité.

Les personnes enquêtées étaient surprises de ne pas trouver souvent les réponses qu'elles attendaient des équipes STC de Nouadhibou qui leur demandaient chaque fois d'attendre un retour de réponse depuis Nouakchott. Certains s'étaient plaint, à maintes reprises, de documents soumis à l'équipe locale et qui ne sont jamais parvenus à Nouakchott.

Selon des répondants de Nouadhibou, La qualité de reporting des OSC de Nouadhibou a été, négativement, impactée, y compris en termes de délais par l'incapacité des personnels STC de Nouadhibou à les appuyer sur le remplissage du canevas de reporting.

En tout état de cause, le consultant relève qu'en dépit d'un volume important de ressources humaines, de nombreux retards ont été accusés dans le paiement des tranches, dans la tenue des formations et des répliques de formation, que les conditions d'organisation, notamment, matérielles, des formations ont été parfois mauvaises, selon les OSC interviewées et que les agents de terrain, en particulier, à Nouadhibou, ont manqué de pro activisme par rapport aux demandes des OSC

Encadré n°4 : personnel ONG ACTIONS

01 Coordinatrice de projet en charge de l'action à Nouakchott ;

01 assistante cheffe de projet chargée de de mettre en œuvre les activités et de garantir sa cohérence avec l'action, de l'appui technique aux auxiliaires de terrain, de l'élaboration des rapports techniques;

03 auxiliaires chargés d'accompagner techniquement une vingtaine d'OSC (préparation et animation des sessions de formation et de sensibilisation, mise en place des micro-projets)

01 Comptable accompagnant les OSC dans la gestion comptable et administrative de leurs micro-projets et assurant le reporting financier OA

bénéficiaires. Si la structuration formelle de l'organigramme a été stable, l'évaluation a, cependant, noté, quelques turn over de personnel, résultant, parfois, de réorganisation / réaménagement interne de postes (évolutions de postes, changement de dénominations). Cependant, dans la pratique, ce n'était pas ce dernier aspect qui a impacté, le plus, la tenue du rythme d'exécution du projet (technique et financier).

2.2.4.2. Gestion financière

Le montant total du projet s'élevait, en coûts éligibles, à 900 K€ sur une durée de 30 mois.

☞ **Système de gestion globale du projet**

Le budget de l'action a fait l'objet d'une convention entre STC et OA pour l'exécution des activités, la détermination du montant alloué à OA (un peu plus de 150 000 euros) pour la réalisation des activités dont elle a directement la charge ainsi que les obligations de chaque partie.

L'évaluation confirme que STC et OA sur la base de leurs expériences en gestion des subventions UE, n'ont pas eu de difficultés à adapter les outils de gestion financière du projet aux procédures FED (fonds européen de développement).

STC, en sa qualité de gestionnaire du contrat s'est employé à mutualiser les outils de gestion et au besoin, à mettre à niveau, les équipes de OA, au demeurant expérimentées sur le sujet, sur les procédures et les outils de gestion d'une subvention UE. Le chargé de partenariat de STC intervenait à la demande auprès de OA sur les outils et leur mise en conformité.

Les actions de STC tout comme celles de OA mais aussi les subventions en cascade (30 subventions totalisant 311 000 euros) ont été mises en cohérence et ont fait l'objet d'un rapport financier final encore en cours de consolidation à la date de l'évaluation.

Sur la base des procédures régissant les paiements (justificatifs d'absorption, soumission rapports...) STC a procédé aux paiements des tranches destinées à OA y compris avec des retards caractérisés. Les contrats avec les consultants ont suivi les procédures régulières (appel d'offre, publication, comité de sélection, contractualisation, rapports...).

STC a, exclusivement, géré les aspects financiers des subventions en cascade en procédant aux paiements directs aux OSC bénéficiaires. En dépit de retards de paiements des tranches et du non versement du solde à quelques-unes des OSC, 5, en particulier, à Nouadhibou, la gestion de ce volet ne suscite pas de commentaires particuliers. Il reste cependant à expliquer ou à justifier pourquoi certaines OSC n'ont pas perçu la 3^{ème} tranche. Cette explication serait destinée prioritairement aux OSC qui ne comprennent toujours pas cette retenue.

A l'issue de plusieurs recoupements sur la base de l'exploitation documentaire et des échanges avec les services financiers de STC, OA et des OSC, l'évaluation considère que l'exécution financière a été relativement bien tenue :

Tableau 5 : niveau d'exécution financière

Rubriques	Montant prévus	Absorption		décaissement	
		%	écart (%)	%	écart (%)
Fonctionnement	328 993				
Activités hors subvention en cascade	232 200				
Subventions en cascades	311 080				
Total					

Le consultant n'ayant pas disposé des informations idoines du commanditaire n'a pas été en mesure de se prononcer sur le niveau d'exécution financière de la subvention, de procéder aux analyses des taux d'absorption et de décaissement, des écarts.

L'évaluation retient que les délais d'exécution financière ont été relativement bien tenus et conformes aux délais contractuels (30 mois) nonobstant une prolongation de 60 jours pour résorber les retards induits de la pandémie du COVID. Les informations dont dispose le consultant ne permettent pas de relever ni manquement, ni écarts dans la gestion financière du projet. Cependant, le retard accusé dans le paiement des tranches a impacté négativement l'exécution du financement dans les délais convenus avec les bénéficiaires des subventions. Si les délais d'absorption ont été, souvent, bien tenus, c'est de toute évidence que les délais de décaissements n'ont pas été systématiquement tenus. Cependant, le consultant n'a pas noté de défaillance de délais avec les services financiers du bailleur de fonds qui semblent avoir été respectés,

Par conséquent, l'évaluation conclut globalement à une conformité de gestion du projet aux conditions particulières du contrat ainsi qu'aux conditions générales applicables aux contrats de subvention régissant les actions extérieures de l'UE. En revanche, l'évaluation met en exergue un non-respect des délais avec les OSC bénéficiaires.

☞ **Système de gestion des subventions en cascade,**

La mise en œuvre des opérations définies pour la composante 3 "soutien financier à tiers" a démarrée au cours du dernier trimestre 2021 : i) séance d'informations ; ii) invitation à soumissionner dans les délais impartis conformément aux prescriptions de l'appel ; iii) constitution d'un comité d'évaluation et de sélection de propositions comprenant des représentants de STC et OA, représentants du MASEF ; iv) mise en place d'un mécanisme de plainte ; v) contractualisation.

Si les étapes i et ii se sont déroulées dans les délais impartis, le travail d'évaluation et de sélection a été plus long que prévu en raison de l'appui apporté aux OSC repêchées (09) en termes de réécriture et de réorientations de leurs propositions. Faut-il rappeler que la défaillance des assesseurs des partenaires institutionnels a retardé le processus de conclusion de ce volet qui a été assuré par les seuls personnels de STC et OA.

Les subventions étaient fixées à 10 K € pour une OSC et 20 K € pour un consortium de OSC. Le consultant relève que 10 K € par OSC demeure une avancée significative par rapport au faible montant jadis alloué par bénéficiaire, comprise entre 5 et 10 K €, dans le cadre de précédentes subventions en cascade. Si le projet OSCII a démontré ainsi que les bénéficiaires de niveau I sont en capacité de gérer des montants relativement conséquents, il a, malheureusement, estimé - à partir des conclusions des études préliminaires qui n'avaient pas établi une catégorisation des OSC selon le degré de leur faiblesse en capacités et compétences - que toutes les OSC ont le même niveau d'expertise, de capacités, de compétences et d'expériences, ce qui est loin de refléter la réalité. Le consultant a relevé d'énormes distorsions de niveaux entre les OSC bénéficiaires à l'occasion des entretiens personnalisés, du remplissage des fiches d'enquêtes et des focus group.

En ce qui concerne les temps impartis à l'évaluation des demandes, ceux-ci étaient suffisants, selon l'évaluation qui considère que c'était plus plutôt l'absence de mesure corrective, notamment, la mobilisation d'évaluateurs spécifiquement dédiés pour compenser la défaillance de ceux qui étaient ciblés au préalable et alléger la pression sur les gestionnaires techniques du projet. Une telle alternative aurait pu permettre au projet de lancer dans les délais prévus les microprojets et subir moins de pression dans la mise en œuvre. Un autre facteur de retard a résidé, également, dans le

temps mis à accompagner les réécritures et les réorientations de certaines propositions. La régularité de ce mode opératoire est encore à interroger.

Pour éviter cet écueil, l'évaluation est d'avis qu'il aurait fallu anticiper par rapport à la très grande faiblesse des compétences, qui était bien connue, des OSC retenues en mettant en place, en amont, un accompagnement ciblé pour la préparation de l'élaboration des microprojets (ateliers d'écriture de propositions, cadre logique, budget). Cette pratique se confirme de plus en plus lorsque le niveau des groupes cibles est, préalablement, diagnostiqué très faible. C'est le cas, notamment, de la coopération française, du GRDR et d'autres qui l'adoptent systématiquement, lorsqu'ils mettent en place des financements à tiers.

2.2.5. Système de suivi évaluation

2.2.5.1. Dispositif de suivi d'ensemble du projet

L'évaluation a constaté que le système de suivi évaluation (SSE) appliqué au projet OSC est aligné sur les pratiques de STC en la matière, recourant aux principes de l'outil "Plan MEAL" pour apprécier le degré de réalisations des indicateurs. Toutefois, si les indicateurs du projet ont été soumis à ces principes selon des fréquences trimestrielles, consolidés semestriellement puis annuellement agrégés aucune distinction nette n'a été opérée entre indicateurs de résultats et indicateurs d'activités.

Le suivi de la mise en œuvre du projet n'a pas été suffisamment documenté. Une matrice de PLAN MEAL existe mais le consultant n'a pas disposé du format renseigné en dépit de plusieurs requêtes d'entretiens avec le service MEAL à Nouakchott, ni des outils qui ont servi aux collectes de données et encore moins de planification des visites de suivi.

Aucun compte rendu de collectes de données n'a été mis à disposition hormis une base de donnée générale difficilement exploitable. Le seul compte rendu exploitable a été celui des voyages d'échanges entre réseaux des deux zones. Les données disponibles et mises à disposition de l'évaluateur étaient difficiles à exploiter car elles sont parfois incomplètes, souvent contradictoires et ou confuses, c'est le cas, notamment, du double comptage des extrants, par exemple, le nombre de bénéficiaires de formations, le nombre d'enfants appuyés par les microprojets OSC.

Deux types de suivi accompagnement étaient prévues. Pour le volet "formation", le suivi a été sous-traité à un bureau d'études recruté dans la période de prolongation du projet. Le bureau a organisé des sessions de répliques de formations et assuré des visites ciblées d'accompagnement. Le décalage de ce suivi par rapport à l'implémentation des microprojets a été très mal apprécié par les OSC et leurs réseaux. Le suivi accompagnement des microprojets était assuré par les auxiliaires tant à Nouadhibou qu'à Nouakchott.

Dans les deux cas, plusieurs OSC interrogées par les équipes du consultant affirment n'avoir pas reçu plus de 2 visites sur toute la durée du projet.

Ensuite, le système de suivi évaluation a effectué deux revues des activités, notamment, dans le sillage des visites d'échanges entre réseaux des deux zones. Ce mode opératoire combinant les visites d'échanges et les revues des activités n'a pas été bien accueilli par les OSC qui considéraient cela comme de la surcharge.

Le consultant n'a pas été en mesure de prendre connaissance d'aucun rapport de fréquence trimestrielle de coordination dont STC a la charge, du moins, si ce rapport a été produit. Or, de tels rapports auraient permis d'apprécier les difficultés rencontrées, les mesures correctives convenues ainsi que le niveau des relations partenariales.

Les aspects financiers ont fait l'objet des suivis prévus sur la base des procédures financières de STC dans le respect strict des conditions générales du contrat de subvention.

Outre, le contrat de partenariat avec OA fixant les règles du financement, STC, sur la base d'un contrat de financement signé avec chaque OSC bénéficiaire de subvention, a procédé régulièrement, à une vérification systématique des informations financières périodiques que les bénéficiaires lui soumettaient.

L'élaboration des rapports contractuels - rapport intermédiaire et draft du rapport final -, la réalisation des actions de communication, la tenue d'ateliers de clôture ont complété le dispositif de suivi dont s'est également nourrie la présente évaluation.

Les rapports techniques – intermédiaire final – consultés par l'évaluation sont, essentiellement, descriptifs et très faiblement analytiques. Le consultant n'a pas eu à sa disposition le rapport financier au moment de la mission.

L'évaluation retient que les indicateurs définis étaient suffisants pour faciliter le suivi du degré de réalisation et la construction de tableaux de bord articulant les produits des composantes (structuration de réseaux, formations, subventions en cascade). Malheureusement, les indicateurs, malgré leur qualité et leur mesurabilité, contribuaient plus à suivre l'exécution chiffrée des activités qu'à réaliser des analyses des résultats obtenus ou la qualité des produits.

Cependant, les données produites ont relativement bien facilité l'analyse des initiatives de promotion des droits des enfants et des jeunes et pourraient, globalement, nourrir une réflexion soutenue sur le triptyque "droits des enfants et jeunes, culture et cohésion sociale".

2.2.5.2. Suivi des formations et des microprojets

Dans sa conception, le format du dispositif de suivi des formations et des microprojets était pertinent. Un bureau d'études a été recruté pour assurer un suivi accompagnement des formations dans le sillage de leurs répliques tandis que les personnels (auxiliaires) de STC et de OA étaient en charge du suivi accompagnement de l'exécution des microprojets qui se superposait au suivi accompagnement formatif assuré par le bureau d'études

L'évaluation a relevé que les répliques des formations et le suivi accompagnement assurés par le bureau se sont déroulés dans la période de prolongation du projet. Elle note, également, que ce volet qui aurait dû être exécuté dans le sillage des formations n'ait été déployé que dans la dernière quinzaine de la période de prolongation du projet alors même que toutes les OSC et leurs réseaux ont achevé leurs activités.

Dans la pratique tout le processus s'est concentré sur le dernier mois de la prolongation du projet. Sur cette durée, le bureau a réalisé un diagnostic pour apprécier le niveau des acquis des formations réalisées en amont, évaluer les besoins en répliques de formations, élaborer les outils et former des animateurs. Par conséquent, le temps consacré à l'exécution des répliques et du suivi accompagnement formatif des OSC s'est considérablement réduit conduisant ainsi le bureau à délivrer les répliques de formation au pas de charge et à fournir des appuis insuffisants dans la durée. La consistance du volume des répliques de formation et de suivi accompagnement (visites), les outils mis à disposition, affichés par le bureau dans ses rapports (108 séances de répliques, 313 visites de suivi...) n'était pas proportionnelle au temps imparti à cet aspect du volet (voir tableau ci-dessous). Ce constat est corroboré par le sentiment d'insatisfaction révélé par les OSC rencontrées, qui regrettent n'avoir pas pu pleinement bénéficier, ni dans la forme, ni dans la fréquence, ni dans la durée, des répliques de formations mais aussi des visites de suivi accompagnement de ce volet.

La quasi-totalité des OSC affirment n'avoir pas été visitées, en moyenne, plus de 4 fois sur toute la durée du projet. Elles affirment avoir reçu plus de visites de suivi accompagnement formatif que de visites de suivi de l'exécution des microprojets. Cette affirmation est encore plus accentuée chez les OSC de Nouadhibou que celles de Nouakchott où les superviseurs de OA ont assuré un suivi de proximité, à minima. Dans tous les cas, il semble que les auxiliaires, en particulier, à Nouadhibou, se soient satisfait de la mise à disposition des outils méthodologiques (guide de mise œuvre, boîte à outils comprenant au moins 23 types de documents) de mise en œuvre de projet et d'une à deux visites. Ces visites ont servi à expliquer l'utilité des outils et familiariser les utilisateurs à leur fonctionnement, leur manipulation. Le consultant n'a pas été en mesure de mettre en évidence ni la fréquence, ni la périodicité des visites.

L'évaluation retient que si le format du dispositif de délivrance des répliques et de suivi accompagnement formatif est pertinent tant dans ses méthodes et démarches que par son contenu, sa mise en œuvre sur le terrain s'est révélée faible. Ce constat est largement partagé par les OSC rencontrées.

2.3. EFFICACITE

L'évaluation aborde la question de l'analyse de l'efficacité par une mise en rapport des principaux extrants des activités avec les résultats induits de celles-ci.

Le projet énumère trois catégories de résultats par lesquelles passe la réalisation de l'objectif spécifique du projet et les activités qui les sous-tendent (*voir tableau de concordance des objectifs, des résultats et activités du projet OSC II plus haut*).

Toutes les activités prévues ont été exécutées. L'activité de plaidoyer (A.1.5.) pour la reconnaissance officielle des réseaux a été muée en une campagne de plaidoyer auprès des acteurs institutionnels (MASEF, MCJS, Autorités administratives et politiques) pour appuyer, soutenir techniquement et faciliter la mise en œuvre des activités des réseaux.

Le consultant a passé, également, en revue tous les résultats et relève que ceux-ci ont été globalement atteints. Les répondants sont relativement satisfaits des résultats atteints, que ce soit les OSC bénéficiaires, leurs réseaux, les autorités locales ou les STD (MASEF, MCJS). Le taux d'exécution des activités est de 100%. La quasi-totalité des pourcentages de réalisation des indicateurs d'activités est positive et dans certains cas, au-dessus des pourcentages prévus.

2.3.1. Principaux extrants des activités

La mise en évidence des extrants du projet permet non seulement d'évaluer le bilan quantitatif mais aussi d'éclairer la qualité et les taux d'exécution des activités et d'atteinte des résultats et, singulièrement, d'apprécier l'efficacité de la mise en œuvre du projet.

Le projet a produit une masse critique d'extrants des activités, des outils méthodologiques pertinents et de qualité. Les diagnostics (malgré les faiblesses notées) et l'étude de ciblage ont servi de fil conducteur à la mise en œuvre du projet et de référence pour la planification opérationnelle des activités de promotion des droits des enfants et des jeunes (identification d'OSC impliquées dans les droits des enfants et des jeunes, évaluation de leurs besoins, stratégies d'articulation et de synergie entre plusieurs catégories d'acteurs autour des thématiques du projet...).

Les activités de dynamisation ont permis aux OSC de se structurer en réseaux à l'échelle régionale au-delà des échelles communales et départementales, et à d'autres acteurs de conjuguer les efforts autour des droits des enfants et des jeunes selon une approche réseautage (structuration de réseaux, plans de dynamisation, planification trimestrielle d'actions, visites d'échanges...). 40 OSC ont été

structurées en 5 réseaux régionaux dont 2 à Nouadhibou (1 réseau thématique protection et 1 réseau de jeunes engagé dans la protection et les droits des jeunes) et 3 à Nouakchott. Les réseaux ont été adéquatement accompagnés pour se réunir (81 réunions), élaborer leur plan stratégique (01 plan par réseau), décliné des plans d'actions selon des fréquences trimestrielles (29), réaliser des actions collectives (journées de cohésion sociale, visites d'échanges). Les réseaux ont rencontré en comité restreint ou à l'occasion d'ateliers (2) les autorités administratives et politiques, les services techniques pour communiquer sur leurs activités et solliciter des appuis techniques. A la date de l'évaluation (mars 2023), 13 OSC non bénéficiaires ont adhéré aux réseaux de Nouadhibou (9 au réseau de jeunes / 4 au réseau thématique) tandis qu'à Nouakchott, les adhésions s'élèvent à 8, soit un total de 21 OSC qui ont rejoint les réseaux mis en place par le projet.

Les axes de formations alignés sur la base des résultats du diagnostic étaient appropriés par rapport aux besoins de renforcement des compétences administratives, organisationnelles et techniques des OSC. Les thèmes de formations (5), la durée des sessions de formation (3 jours par thème), le nombre de session par zone (2), la localisation des formations (sur site), l'évaluation des acquis des formations et des besoins en répliques, l'organisation de sessions de réplique de formation, le suivi accompagnement formatif, ont créé les conditions favorables au renforcement des compétences des OSC et de leurs réseaux.

Dans la pratique, l'évaluation note que cela a impacté positivement la mobilisation des OSC et de leurs réseaux autour des enjeux de protection de l'enfance, spécifiquement de promotion des droits des enfants et des jeunes, de l'exécution de microprojets fléchés sur les thématiques du projet, la qualité de l'exécution des activités culturelles, sportives, de sensibilisation, d'éducation à la citoyenneté, de soutiens scolaires, de promotion de l'équité genre, de l'égalité des chances, de l'insertion sociale, de l'épanouissement personnel, du coaching et du développement personnel dans une perspective de cohésion sociale favorable à la promotion des droits des enfants et des jeunes.

La démarche adoptée pour la mise en œuvre des microprojets était bien calibrée par rapport au niveau des besoins des bénéficiaires de subvention : un appel à manifestation d'intérêt (AMI) destiné à une cohorte prédéfinie d'OSC (40) ; une séance d'informations sur l'AMI, des délais de soumission raisonnables, une sélection de 30 attributaires selon une procédure transparente y inclus un système de plainte...

Les activités réalisées ont été conduites selon une approche holistique de la problématique de la protection de l'enfance, notamment, des thèmes de promotion des droits des enfants et des jeunes (**voir encadré ci-contre**). Les activités transversales réalisées ont alimenté, en permanence, les activités de réseautage et de formation, lesquelles ont servi à mieux éclairer la mise en œuvre des subventions. Le séquençement de l'ensemble des volets a conforté la pertinence de la logique d'intervention du projet permettant ainsi de disposer d'informations fiables sur les extrants des activités. L'évaluation a relevé que les activités des microprojets s'inscrivaient globalement dans les thématiques retenues par l'appel à microprojet. Ces thématiques étaient toutes adaptées aux

- Droits des enfants et des jeunes
- Multi culturalité et éducation à la citoyenneté (activités en partenariat avec les écoles, les instituteurs)
- Insertion sociale et épanouissement personnel des enfants et jeunes en situation de handicap et de vulnérabilité),
- Equité genre et égalité de chances (campagnes de sensibilisation)
- Coexistence pacifique et cohésion sociale entre différentes ethnies
- Promotion de la diversité culturelle mauritanienne (théâtre, danses, musique, poésie, festivals...)

besoins des enfants et de la catégorie de jeunes ciblée qui ont des besoins d'écoute, de participation, de développement personnel, de formation, d'insertion et de cohésion sociale dans leur espace de vie. Les outils de mise en œuvre des microprojets (guide de mise en œuvre, boîte à outils de management...) et le dispositif de suivi accompagnement ont impacté efficacement le niveau d'exécution des microprojets.

Tableau 6 : données quantitatives de l'exécution du projet

Axes de résultats	Activités	Extrants	
0. Volet transversal	A.0.1. Atelier de lancement	01 fiche synthèse du projet vulgarisé auprès des OSC bénéficiaires et des autres parties prenantes	
	A.0.2. Etudes diagnostic OSC et de ciblage (ligne de base) / cartographie OSC 1	01 rapport diagnostic / étude ligne de base réalisée / 01 liste de 40 OSC 1 bénéficiaires	
	A.0.3. Elaboration du plan com. / visibilité	01 plan de communication et visibilité, 8 actions de visibilité réalisées par les OSC et plusieurs par le binôme SC E et ONG actions	
	A.0.4. Ateliers de revue du projet par les OSC	04 ateliers réalisés (40 OSC bénéficiaires, équipes STC et OA, partenaires institutionnels...)	
	A.0.5. Ateliers de clôture du projet	01 rapport compte rendu de la revue d'activités (1 atelier de clôture par site)	
	A.0.6. Evaluation finale	01 rapport d'évaluation finale	
1. Réseautage	1.1. Structuration et dynamisation de réseaux à l'échelle de wilaya	<p>05 réseaux mis en place à l'échelle régionale (3 à Nouakchott, 2 à Nouadhibou) / 40 OSC (20 OSC à NDB et 20 à NKTT) bénéficiaires directs et 5 OSC ayant rejoint les réseaux constitués</p> <p>05 plans de dynamisation de réseaux ;</p> <p>29 plans d'actions trimestriels de réseaux élaborés (NKTT : 18 / NDB : 11)</p> <p>81 réunions de réseaux (NKTT : 42 / NDB : 39)</p> <p>04 visites d'échanges entre réseaux de NKTT et NDB / (184 participants dont 122 H et 84 F)</p> <p>08 maires rencontrés et sensibilisés sur les besoins en soutien des réseaux</p> <p>02 ateliers de sensibilisation / plaidoyer sur les réseaux régionaux à l'attention des autorités administratives et les services techniques déconcentrés pour des appuis techniques et financiers et la facilitation de la mise en œuvre des activités des réseaux</p> <p>15 journées de promotion de cohésion sociale – activités culturelles, sportives NDB : 4 / NKTT : 11 / 3386 personnes touchées (journées de NKTT),</p>	
2. Formations	2.1. Module 1 : gestion administrative, organisationnelle et financière	02 sessions de formations OSC de 3 jours par site (NDB et NKTT)	53 participants membres d'OSC 20 membres des équipes STC et OA
	2.2. Module 2 : Participation de l'enfant, équité genre, coaching et développement personnel des enfants et des jeunes	01 session de formation de formateurs pour les deux sites 02 sessions de formation OSC de 3 jours par site (NDB et NKTT)	<ul style="list-style-type: none"> - Guide droit et protection des enfants - Guide sur la participation des enfants - Guide sur le développement personnel de l'enfant - Guide sur le genre - Manuel sur la cohésion sociale - 19 formateurs formés (10 H / 7 femmes / 1 fille et 1 garçon) - 53 participants OSC et représentants communes et services techniques déconcentrés
	2.3. Module 3 : Gestion du cycle de projet	02 sessions de formations OSC de 3 jours par site (NDB et NKTT)	40 OSC bénéficiaires 01 représentant par partenaire institutionnel (MASEF, MCJS, Mairie)
	2.4. Module 4 : Techniques de communication pour le développement (C4D) et plaidoyer	02 sessions de formations OSC de 3 jours par site (NDB et NKTT)	40 OSC bénéficiaires 01 représentant par partenaire institutionnel (MASEF, MCJS, Mairie)
	2.5. Module 5 : Formation des comptables OSC	02 sessions de formations de 2 jours à NKTT et de 3 à NDB	30 agents formés (NDB : 14 / Nktt : 16)

	2.6. Répliques des formations et suivi accompagnement formatif	<p>01 dispositif de suivi accompagnement des formations et de délivrance de répliques 12 sessions de formations de répliques (NDB et NKTT)</p>	<p>30 agents comptables bénéficiaires sur place bénéficiaires d'une visite de suivi accompagnement formatif 01 diagnostic des besoins en répliques de formations 108 participants aux sessions de répliques 11 outils pratiques mis à disposition des OSC 191 visites de suivi des répliques des formations (OA) 313 accompagnements individualisés des répliques de formations (BEFAD) 01 rapport de mission d'accompagnement des formations et répliques</p>
3. Soutien financier	3.1. Mise en place de subventions en cascade	<p>30 microprojets financés Plus de 13 000 enfants et jeunes accompagnés contre 3.200 prévus.</p>	
	3.2. Suivi / accompagnement de l'implémentation des microprojets	<p>06 auxiliaires déployés auprès des bénéficiaires OSC (3 par site) 01 guide de mise en œuvre, 01 boîte à outils méthodologiques (modèles de rapport, compte rendu, tableaux de bords comptabilité, finances), Nombre de visites formelles effectuées auprès des OSC bénéficiaires, non déterminé % total de subvention absorbé par les bénéficiaires non déterminé</p>	

2.3.2. Appréciation des résultats du projet

L'analyse porte sur les résultats atteints, prévus ou non prévus, visibles ou simplement, perceptibles, à ce stade, du cycle de gestion du projet, c'est-à-dire, de son démarrage en mars 2020 - même si le projet, selon, STC n'a véritablement démarré qu'en mai - à sa clôture au 31 octobre 2022 après une prolongation de deux mois.

L'évaluation considère que les résultats du projet ont été globalement atteints même s'il va falloir attendre des délais raisonnables pour apprécier la profondeur de leur portée sur la situation de départ des bénéficiaires directs (OSC de niveau I), des bénéficiaires finaux (enfants et jeunes) et plus largement sur la promotion des droits des enfants et des jeunes.

L'évaluation a procédé à une revue par axe de résultat tenant compte des productions de connaissances en amont de la mise en œuvre (diagnostic, étude ciblage / ligne de base, cartographie), diagnostic des besoins en répliques de formations.

Les trois axes de résultats analysés convergent tous vers le renforcement des capacités et compétences des OSC retenues. Plus généralement, la mise en œuvre du projet a accordé une attention soutenue à la dimension transversale de genre.

Le 1^{er} résultat visé était de structurer en réseau les OSC impliquées dans la problématique de l'enfance et de la jeunesse de Nouakchott et de Nouadhibou. Le second résultat intimement lié au 1^{er} devrait aboutir à réduire les faiblesses en compétences des OSC via des formations ciblées. Enfin, le 3^{ème} résultat recherchait à développer des aptitudes en exécution de projets pour les bénéficiaires des subventions dans les thématiques de promotion des droits des enfants et des jeunes au travers d'activités culturelles, sportives, d'éducation à la citoyenneté, de développement personnel.

Les 40 OSC ont été structurées en réseaux régionaux en partant de leur ancrage territorial communal et départemental. La mise en réseau à l'échelle régionale des OSC intervenant dans les thématiques de promotion des droits des enfants et ou engagées dans des dynamiques de renforcement des capacités des jeunes (18 - 24 ans) est incontestablement l'un des résultats les probants du projet. Les OSC rencontrées paraissent bien mobilisées autour de leur réseau. Ces réseaux sont non seulement, relativement bien fonctionnels mais en plus ils suscitent des adhésions d'autres OSC à la démarche de réseautage (à la date de l'évaluation, 21 OSC ont adhéré aux réseaux mise en place

40 OSC ont été formées dans les thématiques du projet au nombre de 5. Au minimum, chaque OSC a bénéficié de formations, pour au moins deux de ses personnels ou membres au travers de sessions de formations délivrées. Ces chiffres sont à multiplier par 2 ou 3 à l'occasion des sessions de restitution ou de répliques de formations.

30 OSC ont bénéficié de subventions et mis en œuvre des activités favorables au respect des droits des enfants et des jeunes et à leur développement.

Les

2.3.2.1 Des réseaux adéquatement structurés et accompagnés

Les études ciblage et de LdB (ligne de base) réalisées en amont a permis la sélection de 40 OSC de niveau sur la base de leur engagement dans la thématique du projet (promotion des droits des enfants et des jeunes) et procédé au diagnostic de leurs besoins en renforcement de capacités.

☞ Structuration de réseaux à l'échelle de wilaya

Dans le cadre de précédents projets, STC procédaient à une structuration de réseaux OSC de protection de l'enfance aux échelles départementales à Nouakchott, une agglomération organisée

administrativement en 9 moughataas correspondant à 9 communes. Ainsi, ce sont 6 réseaux qui ont été constitués en 2016 puis finalement 9 en 2019 à la fin du projet OSC I.

Le projet OSC II a poursuivi cette dynamique en changeant d'échelle au travers de la structuration des OSC en réseau régional par wilaya à Nouakchott et à Nouadhibou.

En faisant évoluer progressivement la structuration de l'échelle départementale à l'échelle de wilaya, STC s'inscrit dans une logique stratégique démontrant une excellente connaissance du contexte en se basant sur les expériences de structuration de réseaux aux échelles locales.

Le consultant confirme l'existence de 5 réseaux structurés (2 à Nouadhibou et 3 à Nouakchott).

A Nouadhibou, le second réseau constitué d'OSC de jeunes et dédiées aux activités culturelles et sportives, en particulier et de cohésion sociale a été créé pour contourner l'écueil résultant de l'impossibilité pour le projet d'accompagner les réseaux régionaux de jeunesse existants et relevant du MCJS. Face aux multiples influences politiciennes qui minent ces réseaux de jeunes, le projet a décidé de ne pas les impliquer. Dans ce sens, le projet a pris la bonne décision pour se protéger des enjeux incompatibles avec ses objectifs et ses visions.

Toutefois, l'évaluation déplore l'absence d'articulation, de valorisation ou de prise en compte des anciens réseaux départementaux à Nouakchott dans la nouvelle architecture de réseaux récemment constitués à l'échelle régionale. Les membres OSC rencontrés semblent n'avoir jamais entendu évoquer l'existence d'anciens réseaux.

L'évaluateur n'a pu disposer d'informations ou d'explications à ce sujet, ni même au sujet du mode opératoire de structuration de réseaux, de leur gouvernance, de leurs rôles.

Cependant, le consultant a relevé que les 5 réseaux disposent effectivement de siège, de bureau exécutif, tiennent leurs réunions. La motivation et le dynamisme des réseaux, en particulier, à Nouadhibou démontrent une bonne qualité de la structuration et de l'accompagnement des réseaux par le projet même si les niveaux des OSC qui les composent sont loin d'être homogènes.

Les réseaux ont acquis une certaine notoriété : de plus en plus d'autres OSC les rejoignent ; les acteurs institutionnels les identifient désormais comme des partenaires crédibles. L'accompagnement auprès des autorités administratives, politiques et des STD en vue d'un appui technique et la facilitation de leurs activités a fortement contribué à crédibiliser les réseaux auprès des acteurs institutionnels et a augmenté la confiance des réseaux en eux-mêmes.

Malgré tout, les réseaux sont encore fragiles et l'écrasante majorité de leurs membres ont encore besoin de renforcement de capacités pour relever le niveau de leurs membres.

Si l'évaluation a constaté que des actions ont été exécutées pour opérationnaliser les plans de dynamisation des réseaux, elle a relevé que ces plans étaient circonscrits aux activités du projet et n'avaient aucune perspective stratégique au-delà de ce projet. Ce qui limite la durabilité des réseaux. Néanmoins, elle considère qu'en soi, l'exercice d'élaboration des plans et de mise en œuvre d'actions contribue dans l'acquisition d'une culture de planification qui manque aux réseaux et à leurs membres. De ce point de vue, il s'agit d'un acquis fondamental à l'actif du projet.

Enfin, l'un des principaux acquis contribuant à l'atteinte de l'effet I du projet est la structuration effective aux échelles régionales des deux plus grandes agglomérations de Mauritanie, de réseaux dédiés à la promotion des droits des enfants et des jeunes, plus généralement, une amélioration de la couverture territoriale du système de protection de l'enfance

L'évaluation estime que les réseaux ont démontré un niveau appréciable de dynamisme qui s'est révélé, notamment, à l'occasion des participations des OSC au processus de structuration, des réunions trimestrielles et d'opérationnalisation des activités des réseaux, de la disponibilité lors des

visites de suivi, des formations et de la mise en œuvre des subventions. L'évaluation a pu constater le niveau de pro activisme des têtes de réseau, notamment, dans le cadre de la préparation des travaux des focus group (excellente capacité de mobilisation des OSC membres, disponibilité et mise à disposition des locaux pour les travaux de focus group...), de la conduite des travaux de focus group (bonne perception des enjeux de l'évaluation, niveau satisfaisant des enjeux de la protection, des perspectives, du sens et de la portée des thèmes d'évaluation et du questionnaire, des outils de management de projet, du partenariat...).

Enfin, la sensibilité au genre est une des caractéristiques des réseaux structurés. Les 5 réseaux mis en place sont tous présidées par des femmes, elles-mêmes présidentes de leur OSC membre de réseau. Au moins, 50% des 40 OSC bénéficiaires du projet sont toutes présidées par des femmes avec des bureaux majoritairement féminins.

Par conséquent, l'évaluation note que lorsque les démarches et les approches sont clairement définies et adéquatement mises en œuvre, les bénéficiaires identifient mieux leurs besoins et perçoivent davantage les enjeux sur lesquels portent leurs engagements. Ils assimilent bien les formations et exécutent les activités avec plus d'application.

☞ **Mise en place d'espaces d'échanges**

Dans un souci d'approfondissement de l'approche "renforcement" des capacités des réseaux structurés, le projet a organisé des visites d'échanges tout au long de sa mise en œuvre. Ces visites, au nombre de 4, ont permis aux réseaux de disposer d'espaces d'échanges et de partages des expériences issues des étapes de mise en œuvre du projet. Ces visites ont été l'occasion pour les réseaux de mieux évaluer leurs besoins, les acquis et de prendre la mesure de l'ampleur des enjeux de leurs engagements pour promouvoir les droits des enfants et des jeunes. Les réseaux ont pu également passer en revue les activités du projet et discuter avec les autres parties prenantes (acteurs institutionnels, notamment). Ces échanges ont été bénéfiques aux réseaux, notamment, ceux de Nouadhibou qui ont pu se "frotter" aux OSC de Nouakchott, réputées plus expérimentées. Les recommandations issues de chaque rencontre ont alimenté les suivantes. Toutefois, la fréquence semestrielle de ces rencontres était trop rapprochée pour des OSC qui sont soumises aux activités du projet (formations, préparation des appels à propositions, exécution des microprojets, reporting...). Une fréquence annuelle aurait été moins contraignante. Le nombre de personnes mobilisées à ces occasions semble très élevé y compris en termes de coût pour le projet. Les visites inter réseaux ont mobilisé au total 184 participants dont 122 hommes et 62 femmes (membres OSC, équipes STC, OA et partenaires institutionnels).

☞ **Exécution d'actions de promotion des droits des enfants et des jeunes**

Les réseaux constitués ont élaboré près de **29** plans d'actions trimestriels dont 18 à Nouakchott et 11 à Nouadhibou. Selon les données fournies par OA, les 3 réseaux de Nouakchott ont élaboré chacun 6 plans d'actions trimestriels contre 8 prévus et sur les activités planifiées au nombre de 175, 126 ont été réalisées. Face à l'absence d'informations disponibles, l'évaluation suppose que ces activités réalisées sont tirées des plans de dynamisation des réseaux. Le consultant n'a pas disposé de données sur les actions menées par les réseaux de Nouadhibou. Enfin, une quinzaine de journées de promotion de la cohésion sociale au travers d'activités culturelles, sportives ont été organisées par les réseaux dont 4 à Nouadhibou et 11 à Nouakchott. Selon les informations disponibles les activités des réseaux à Nouakchott ont touché 3386 personnes (source OA). Enfin, les réseaux reconnaissent avoir acquis des connaissances ou appréhendés leurs rôles dans la protection de l'enfance grâce aux formations et aux échanges lors des visites entre réseaux. Les plans d'actions

ont été sensibles à la question de genre en exécutant des activités spécifiquement dédiés à la dimension genre (égalité fille et garçon, droits des filles comme des garçons, voire discrimination positive).

Sur la base de ce qui précède, l'évaluation considère que le résultat "structuration des réseaux" a été atteint et est d'avis que, désormais, les acteurs travaillant dans le système de protection de l'enfance disposent d'un maillage associatif régional, relativement bien structuré, motivé et dynamique pour entreprendre des actions favorables à la promotion des droits des enfants et des jeunes. C'est l'un des principaux apprentissages du volet I de la mise en œuvre du projet.

2.3.2.2 Formation et répliques de formations

C'est le second résultat correspondant à l'effet 2 du projet OSC. Ce résultat affiche un niveau d'atteinte appréciable malgré des difficultés dans l'organisation et la conduite des formations initiales et dans l'exécution des répliques de formations.

Sous la responsabilité de STC les formations ont été conduites par une expertise extérieure, à l'exception de celle sur la participation des enfants, développement personnel et de la formation comptable et financière qui ont toutes été assurées par des personnels de STC et de OA.

Le second volet se distingue par la grande qualité des modules de formation dispensés. Globalement les organisations affichent une bonne satisfaction et une forte demande en formations. Les associations bénéficiaires ont particulièrement apprécié la méthodologie qui conjugue apports théoriques et pratiques. La particularité des formations est qu'elles permettent une application directe des notions apprises ce qui devrait faciliter une appropriation durable. Cela s'avère très utile pour la gestion des microprojets financés.

Les formations ont été délivrées sur site à Nouadhibou et à Nouakchott. Les formations ont duré, en moyenne 3 jours par thème. Elles ont bénéficié aux membres des 40 OSC sélectionnées, aux personnels de STC et OA mais aussi aux représentants des partenaires institutionnels (MASEF, MCJS et Mairies). Les modules ont abordé tous les aspects des questions relatives : à la vie associative, à l'organisation administrative et financière, au cycle de gestion de projet, à la participation des enfants, à leur développement personnel, à l'équité et à l'égalité genre, à la cohésion sociale, la communication / plaidoyer... La problématique genre a été mise en avant. Les OSC ont été instruites de faire bénéficier autant de femmes que d'hommes aux formations, si leur effectif le permettait. Certaines OSC ont uniquement des femmes aux formations, en particulier, les OSC comprenant des effectifs féminins majoritaires. Les formateurs ont insisté sur l'importance du thème de l'équité et d'égalité genre dont la formation a été très bien appréciée. En outre les questions de cohésion sociale concernent à la fois les hommes et les femmes, les enfants et les jeunes car c'est bien dans une société apaisée que les enfants, les jeunes comme les hommes et les femmes peuvent s'épanouir.

Le contenu et l'utilité des formations ont été particulièrement appréciées par les participants qui estiment que ces formations leur ont été bénéfiques. L'étude diagnostic réalisée en aval des formations indique qu'en moyenne près de 76% des OSC ont maîtrisé et mettent en pratiques les connaissances acquises dans les thématiques de formations. L'évaluation confirme cette tendance. En effet, plus de 75% des répondants affirment une satisfaction par rapport à la délivrance des formations et une aptitude à les mettre en œuvre. En particulier, l'apprentissage des procédures financières et comptables régissant les subventions l'UE pourrait se révéler bénéfique au-delà du microprojet financé.

En ce qui concerne les restitutions des formations par les OSC bénéficiaires des formations, le consultant n'est pas en mesure d'affirmer que celles-ci aient été organisées par les OSC à leurs membres, encore moins de fournir le nombre de personnes que ces restitutions ont touché.

Selon le rapport du bureau d'étude dédiée à cette activité, 108 personnes ont bénéficié des répliques organisées en octobre 2022, soit dans le dernier mois de la prolongation du projet. Elles ont été délivrées sur des durées condensées et leurs acquis, quelque peu escamotés, n'ont pu être valorisés dans la mise en œuvre des microprojets.

Plus généralement, toutes les associations qui ont reçu ces formations affichent une satisfaction appréciable. Les évaluations des OSC bénéficiaires sont positives de même que les retours des partenaires institutionnels formés. Toutefois, les répondants ont tous regretté les conditions d'organisation et de conduite des formations initiales. Selon eux, la durée des formations était non seulement insuffisante et la durée d'une séance de formation était excessive (9h – 18 h) mais les observations sont surtout négatives par rapport aux sessions de répliques de formations, lesquelles ont été tenues hors période adéquate et dans des conditions contraignantes.

Globalement, les bénéficiaires marquent leur frustration par rapport à la condensation des temps de formation, à leurs conditions matérielles d'organisation et surtout, à la période de tenue des répliques des formations.

Thèmes d'activités des microprojets

- Droits des enfants / jeunes
- Éducation citoyenneté et multi culturalité,
- Équité genre et égalité de chance / campagnes de sensibilisation,
- Insertion sociale / épanouissement personnel,
- Coexistence pacifique et cohésion sociale,
- Promotion de la diversité de culture

2.3.2.3 Implémentation des microprojets

14 OSC dont un consortium de 2 OSC à Nouadhibou et 16 OSC dont deux consortium de 2 OSC, chacun, à Nouakchott, soit une trentaine d'OSC, ont bénéficié de financements pour mettre en œuvre des actions favorables au respect des droits des enfants et des jeunes. Les microprojets ont porté sur les thématiques de l'appel à proposition.

La fiche questionnaire soumise aux 40 OSC a été renseignée par 26 OSC. Parmi les 26 répondants seulement 15 ont relativement bien renseigné la fiche, au demeurant simple et brève. Les réponses de 11 autres n'ont pas été exploitées faute de réponses cohérentes, complètes ou en lien avec le sujet.

Dans leur majorité les microprojets n'ont pas opéré de distinction nette entre les thématiques ci-dessus. Les activités mises en œuvre recoupaient presque toutes les thématiques et avaient toutes la dimension "droits des enfants et des jeunes" comme thème central de leur microprojet sous des déclinaisons thématiques liées à l'éducation à la citoyenneté, épanouissement personnel, multiculturalité, insertion sociale, diversité culturelle, cohésion sociale, développement personnel. Trois initiatives ont mis en avant le développement personnel, équité genre et égalité de chances, accès à la culture. En revanche, quelle que soit la ou les thématiques du microprojet, les activités culturelles, sportives, les campagnes de sensibilisation, les formations et les soutiens scolaires, notamment, ont servi de fil conducteur pour mettre en œuvre les microprojets. Les thèmes de cohésion sociale, de multiculturalité et de valorisation de la diversité culturelle mauritanienne étaient en filigrane de tous les microprojets et visiblement au centre des activités mises en œuvre dans les

deux zones. Les OSC bénéficiaires considèrent, selon un répondant, que “...c’est bien dans un contexte social apaisé et pacifique que les droits des enfants et des jeunes peuvent être respecté”.

Ces microprojets ont été l’opportunité pour les OSC de pratiquer la mise en œuvre de projets. 30 OSC de niveau I ont exécuté les microprojets avec plus ou moins de succès. Cet objectif a été atteint. Les microprojets ont été exécutés entre février et juillet 2022. Des auxiliaires ont été recrutés pour un suivi accompagnement de proximité à l’implémentation des microprojets. Ce personnel déployé tant à Nouakchott (OA) qu’à Nouadhibou (STC) a assuré un suivi minimal plus avéré à Nouakchott qu’à Nouadhibou où les OSC sont unanimes a déployé la défaillance du suivi accompagnement de leurs microprojets. Les visites ont été plus informatives et de sensibilisation sur l’importance du respect et de l’application des méthodes et démarches de gestion que techniques (manipulation des outils de gestion, appui au reporting...). Les outils méthodologiques élaborés dans le cadre du projet OSC I ont été mis à disposition des OSC et ont fait l’objet de séances de familiarisation à leur manipulation.

Selon le comptage du projet plus de 13 000 enfants bénéficiaires finaux contre 3 200, initialement, prévus, ont été touchés directement par les différentes activités du projet, en général, et des microprojets, en particulier (activités sportives, culturelles, soutien scolaire, formation informatique, art et graphisme, football, protection et droits...).

L’évaluation n’est, cependant, pas en mesure d’infirmier ou de confirmer ce chiffre en l’absence de données fiables comparatives fournies par les OSC bénéficiaires ou les autres parties prenantes. L’absence de telles données ne permet pas non plus de disposer de désagrégations sexospécifiée et ou par âge, comparatives.

Malgré ce bilan quantitatif, au-delà, des prévisions portant sur les bénéficiaires finaux, les OSC, faiblement expérimentées en gestion de projet et sans ressources humaines de qualité ont éprouvé des difficultés à exécuter les activités uniquement sur la base des formations théoriques reçues en amont. Le constat est que sans l’appui du dispositif de suivi d’accompagnement (informations, orientations, familiarisation avec les outils, conseils, suivi de proximité...) même moyen, les OSC n’auraient pas pu, dans leur écrasante majorité, réussi à exécuter leurs microprojets. Les raisons résident dans la très faible qualité de conception des microprojets même après avoir bénéficié de réécriture, de réorientations ou réaménagements (intégration d’activités avec impact direct sur les activités), de nombreux microprojets sont demeurés faiblement conçus.

Les retards accusés dans les versements des tranches, le décalage des répliques de formation, le très faible niveau de suivi accompagnement, essentiellement, à Nouadhibou ont été des contraintes, dans certains cas et suscité des frustrations clairement affichées par certains répondants.

2.3.2.4 Suivi - accompagnement

Des appui-conseils, des soutiens techniques, de l’accompagnement formatif de proximité ont constitué l’essentiel de l’accompagnement, soit de portée générale, soit ciblé en fonction des demandes spécifiques des OSC.

Tableau 8 : informations croisées appui, description et portage

types d’appuis	Description	Portage
appuis - conseils de portée générale	Elaboration de plan réseau, appui aux réunions, visites ciblées, organisation et animations de visites d’échanges réseaux, accompagnement auprès des partenaires institutionnels	Staff STC et OA, auxiliaires projet, Présidents réseaux

soutien technique externe	Diagnostic et ciblage, ligne de base, cartographie OSC en vue de sélection du contingent à accompagner ; Formations et répliques de formations, Acquis de formation	Consultant indépendant Bureau d'étude
Soutien technique interne	Mise à disposition de guide de mise en œuvre et Initiation aux outils de gestion de projet, Visites périodiques	Auxiliaires, Ressources humaines spécifiques du projet (RAF, comptable...)
Appuis aux demandes spécifiques	suivi individualisé à la demande des OSC bénéficiaires de subventions (planification, comptabilité, pièce justificative, reporting...)	Consultant indépendant

Le consultant relève que les répliques des formations qui auraient dû être organisées en année 2 n'ont été organisées que dans la période de prolongation du projet alors que tous les microprojets étaient clôturés. Les répliques de ces formations ont été délivrées dans trois thématiques i) gestion de projet, gestion organisationnelle, gestion administrative, gestion financière et comptable ; ii) droits et participation de l'enfant, équité de genre, coaching et développement personnel des enfants ; iii) techniques de communication (C4D), sensibilisation et plaidoyer. Elles ont été organisées entre le 15 et le 25 octobre 2022, soit sur une dizaine de jours. Chaque séance de réplique tous thèmes confondus, durait 4 heures. La même démarche a été appliquée tant à Nouadhibou qu'à Nouakchott confirmant ainsi que le diagnostic a considéré que le niveau des OSC sélectionnées était homogène. Au total, le bureau d'étude note que 108 participants ont bénéficié de ces répliques et qu'il a effectué 313 visites de suivi accompagnement formatif durant cette période. L'évaluation n'ayant pas disposé de fiches de suivi et d'informations détaillées sur cet aspect, ne peut confirmer la faisabilité de 313 visites en deux semaines simultanément avec la délivrance des répliques de formations.

Tableau 9 : croisement suivi et domaines

suivi accompagnement	Domaines
Formations magistrales	Gestion de projet, gestion organisationnelle, gestion administrative, gestion financière et comptable Droits et participation de l'enfant, équité de genre, coaching et développement personnel des enfants Techniques de communication (C4D), sensibilisation et plaidoyer
Suivi accompagnement formatif et implémentation de microprojets	Equipe opérationnelle Respect des planifications Utilisation des outils Respect des procédures Archivage

Les mesures de performance ont permis de procéder aux évaluations en indiquant le niveau de départ, le niveau atteint à l'issue des formations et durant la mise en œuvre de microprojets. Les grilles de mesure de performance ont porté sur les domaines déclinés dans le tableau ci-contre. La mesure de performance "acquis des formations magistrales", a été appliquée aux cinq thèmes de formations / domaines et à toutes les OSC bénéficiaires. Sur la base des résultats de cet exercice, le bureau d'études a planifié et exécuté des séances de répliques des formations à l'intention des

OSC dont le niveau d'acquisition n'était pas satisfaisant et a réalisé des suivis ciblés à la demande d'autres OSC dans les deux zones du projet.

Malgré tout, l'évaluation considère que la proximité du dispositif a contribué à lui assurer une efficacité relative sur la base d'une immersion profonde dans les zones de mise en œuvre, des auxiliaires, en particulier, à Nouakchott. Enfin, le suivi accompagnement a été pertinent. Il a pris en charge la majorité des besoins d'accompagnement même si certains aspects de ce suivi ont été exécutés dans les deux dernières semaines du projet et bien après l'achèvement des microprojets.

Dans ce sens, l'évaluation retient que le développement par le projet de méthodes, de démarches et d'outils de suivi accompagnement adaptés et faciles à manier qui pourraient être utilisés aisément par les OSC pour d'autres initiatives de promotion des droits des enfants et des jeunes II. Les répondants, à divers degrés, expriment des niveaux élevés de satisfaction par rapport à la disponibilité, à la qualité, aux démarches et aux méthodes du suivi accompagnement même si le dispositif dans sa globalité a été affecté par les retards et le décalage de la période de mise en œuvre des répliques de formations. Les retards constatés, quoique n'ayant que très faiblement impactés la tenue des délais contractuels, sont négativement ressentis par les bénéficiaires directs (OSC).

A ce stade, l'évaluation affirme que les trois résultats du projet, ont concouru à la promotion des droits des enfants et des jeunes au travers du renforcement effectif des capacités et compétences des 40 OSC bénéficiaires, des membres des STD et personnels municipaux formés et impliqués dans la mise en œuvre du projet (MASEF, MCJS, Mairies).

2.4. IMPACT

Le projet visait à promouvoir les droits des enfants et des jeunes au travers du renforcement des capacités des OSC de niveau I dans les wilayas de Nouakchott et de Nouadhibou.

L'apport du projet et son impact en termes de promotion des droits des enfants et des jeunes, du respect des droits des enfants et des jeunes y compris en situation de vulnérabilité, se situe sur plusieurs plans : **i)** il aura réduit l'ampleur des faiblesses impactant les OSC de niveau I dans leur engagement dans la promotion des droits des enfants et des jeunes ; **ii)** il aura mis, en évidence, l'importance de passerelles et de la culture de partenariat constructif entre acteurs associatifs eux-mêmes, entre ceux-ci et les acteurs institutionnels engagés dans la promotion des droits des enfants et des jeunes porteurs du SPE (MASEF, MCJS, administrations régionales, communes) ; **iii)** il aura augmenté la couverture associative territoriale de la promotion des droits des enfants et des jeunes et **iv)** il aura, concrètement, mis les OSC bénéficiaires de subventions dans une situation d'apprentissage par la pratique de la mise en œuvre de microprojets promouvant les droits des enfants et des jeunes.

Concrètement, en termes d'impacts, le système de protection de l'enfance, de promotion des droits des enfants et des jeunes dans les deux plus grandes agglomérations urbaines de Mauritanie (Nouadhibou et Nouakchott) peut, désormais, s'appuyer 5 réseaux structurés, à l'échelle de wilaya, regroupant plus de 60 OSC de niveau I, relativement bien structurées, formées et initiés à la mise en œuvre de projets estampillés "promotion des droits des enfants et des jeunes".

Les réseaux structurés sont articulés au dispositif du MASEF et du MCJS au travers les directions et délégations régionales. Les réseaux mais aussi leurs membres sont identifiés par les autorités administratives et politiques (communes) qui pourraient s'y appuyer dans le cadre de la mise œuvre de la stratégie de protection de l'enfance 2020 – 2025 ou toutes autres activités dédiées à la promotion des droits des enfants et des jeunes.

Sur la base du plaidoyer mené au profit des OSC et de leurs réseaux, les acteurs institutionnels sont disposés à mettre à disposition les données disponibles mais aussi à valoriser celles que fourniraient les réseaux et leurs membres concernant les droits des enfants et des jeunes. Les répondants que ce soit OSC ou partenaires institutionnels affirment avoir déjà entamé des formes de coopération mutuellement avantageuses (partage d'informations, invitations, mise à disposition de salles de réunions...).

La masse critique des formations réalisées, les restitutions et les répliques organisées ont renforcé les capacités et compétences des OSC I et de leurs réseaux. Ces OSC, dans leur majorité, sont en capacité d'assurer des services fondamentaux de promotion des droits des enfants et des jeunes. Le projet s'est effectivement employé à les outiller aux plans : technique, méthodologique et opérationnel. Les évaluations de performance réalisées indiquent que la majorité des OSC appuyées maîtrisent relativement la démarche et les méthodes de promotion des droits des enfants et des jeunes.

L'exécution des microprojets dans les délais impartis, l'amélioration progressive de la qualité des rapports et des pièces justificatives indiquent une bonne appropriation des outils de management de projets et des conseils fournis par le suivi accompagnement.

L'évaluation considère que le projet a créé de bonnes conditions de déploiement et de dynamisation d'OSC et de leurs réseaux au sein de la société civile à Nouakchott et à Nouadhibou sur lesquelles, pourrait, activement, s'appuyer la mise en œuvre de la SNPE.

Néanmoins, à ce stade, c'est-à-dire, après moins de 6 mois depuis la clôture du projet, son impact réel peut s'avérer difficilement appréciable. Il faudrait, donc, se référer, plus aux effets qu'à l'impact, proprement dit.

2.4.1. Prise de conscience du rôle dans la promotion des droits des enfants et des jeunes

Les OSC bénéficiaires ont adhéré et se sont mobilisées autour de la dynamique impulsée par le projet. Les répondants ont manifesté une prise de conscience de leurs rôles dans la promotion des droits des enfants et des jeunes (droits des enfants, éducation à la citoyenneté, cohésion sociale, développement personnel, insertion sociale, multiculturalité). Elles se sont mobilisées et ont démontré de la motivation lors des activités de structuration de réseaux, l'organisation des journées de cohésion sociale, les visites d'échanges, la diversité d'actions menées. L'adhésion à la démarche de plus de 20 d'OSC non bénéficiaires illustre cet effet. Cela impactera, à terme, la qualité et l'opérationnalité des initiatives de promotion des droits des enfants et des jeunes sous réserve.

La participation, notamment, des femmes aux cycles de formations ainsi qu'aux répliques, l'organisation des séances de restitution des formations sont autant d'effets directs de l'animation et de la sensibilisation des acteurs associatifs engagés dans la protection de l'enfant.

La participation des OSC bénéficiaires et de leurs réseaux aux événements d'envergure nationale (journée de l'enfant, journée du 8 mars) a été un effet direct induisant une prise de conscience par les OSC de la mobilisation autour d'enjeux communs, notamment, la promotion des droits de la femme, par conséquent, des filles.

2.4.2. Esquisse d'une culture partenariale de promotion des droits des enfants et des jeunes

Les visites d'échanges entre les réseaux structurés par le projet devront impacter positivement les capacités en termes de promotion des droits des enfants et des jeunes. Les échanges fortement appréciés par les répondants ont été des moments forts d'apprentissage et surtout de tissage de passerelles entre OSC des deux grandes villes de Mauritanie.

Les acteurs institutionnels ; autorités administratives et politiques, les STD (MASEF, MCJS) débattent avec les OSC et leurs réseaux des activités dédiées à la protection de l'enfance. Les OSC sont dorénavant perçus comme des interlocuteurs fiables sur la thématique de la protection de l'enfance, de la jeunesse. Enfin, l'un des effets directs a été la pratique des planifications participatives menées dans le cadre de réunions trimestrielles ainsi que de la communication et de l'information lors des rencontres multi acteurs.

2.4.3. Renforcement du dispositif de couverture territoriale pour promouvoir les droits des enfants et des jeunes

Le réseautage OSC mis en place par STC, était jadis concentré à Nouakchott (voir projet OSC I). Désormais, non seulement, le projet OSC II a déplacé le curseur du réseautage du niveau départemental à l'échelle régionale (Wilaya) mais en plus ce changement d'échelle s'est étendu à la wilaya de Nouadhibou. La structuration et la dynamisation de réseaux à l'échelle régionale renforcera les TPR (tables régionales de protection et les SPC (systèmes communaux de protection) tant à Nouakchott qu'à Nouadhibou. Les OSC de Nouadhibou, longtemps isolées disposent de meilleures perspectives de coopération avec celles de Nouakchott et d'autres PTF, directement ou au travers des STD et des réseaux de Nouakchott. Le recours aux socio technologies, notamment, le groupe WhatsApp crée autour des réseaux de promotion des droits des enfants et des jeunes ouvre de bonnes perspectives aux OSC et à leurs réseaux.

2.4.4. Reconnaissance de l'apprentissage de la mise en œuvre de microprojets

Tous les répondants affirment apprécier l'exercice de la pratique de la mise en œuvre de microprojets. Cela a été un apprentissage de grande importance affirme un répondant de Nouadhibou. L'un des acquis et effets directs du projet que les formations sur le cycle de gestion de projet et l'exécution des microprojets ont impacté positivement les OSC et leurs réseaux dans leurs compétences de mise en œuvre de microprojets (aspects techniques et financiers, redevabilité, suivi évaluation...). Dans ce sens, Le consultant a relevé chez les répondants un sentiment irréversible d'acquisition de compétences. C'est l'un des principaux enseignements du projet OSC II.

Les outils de gestion de projet mis à disposition et la familiarisation à leur manipulation, même limitée, ont suscité plus de confiance en elles-mêmes chez les OSC et leurs réseaux et impacteront la gestion de leurs OSC ainsi que d'autres subventions dont elles bénéficieraient, du moins, c'est à espérer !!!.

La conduite d'activités destinés aux enfants et jeunes a promu chez les OSC et leurs réseaux, non seulement des méthodes d'identification, de sélection ainsi que le calibrage d'activités ciblées (droits, soutiens scolaires, protection, formations, épanouissement personnel, cohésion sociale, citoyenneté, sports, arts, culture, genre, égalité des chances...)

Même si les résultats obtenus relèvent plus d'effets que d'impact, ils auront contribué à valoriser la légitimité ainsi qu'une certaine dose de proactivité des OSC et de leurs réseaux dans la dynamisation et l'élargissement de la promotion des droits des enfants et des jeunes.

Il est à espérer que ces impacts, si notables soient-ils, se poursuivent au-delà d'effets à court terme, grâce à des mesures de consolidation et de pérennisation, en particulier, des réseaux qui constituent une masse critique à même de porter un plaidoyer pertinent et actif, assurer le relais en terme de renforcement des capacités de leurs membres et se positionner en interlocuteurs fiables et crédibles des pouvoirs publics en charge du SPE et de la mise en œuvre de la SNPE.

Enfin, le projet a démontré que les OSC de niveau I, avec des efforts et des méthodes ciblées sont capables d'évoluer, de se mettre en réseau, d'exécuter des projets et de mutualiser leurs efforts à l'occasion de la conduite d'activités de portée générale (échanges entre réseaux, mutualisation d'activités et de moyens entre réseaux...). Les répondants à Nouadhibou ont affirmé que le réseau de jeunes et le réseau thématique mutualisent déjà les moyens pour l'organisation des événements tout comme les informations.

2.5. DURABILITE

Ce critère a été abordé en filigrane, à diverses reprises, tout au long des chapitres précédents. Le projet OSC II n'était pas destiné à se poursuivre sur le long terme. L'action avait été pensée pour exécuter des activités favorables à la promotion des droits des enfants et des jeunes au travers du renforcement des OSC engagées dans la protection de l'enfance et des droits des jeunes à Nouadhibou et à Nouakchott.

L'approche utilisée a combiné trois facteurs se complétant, pour une appropriation, qui demeure encore à consolider : la mise en réseaux, les formations et l'exécution de microprojets.

Au plan technique, des éléments de viabilité ont émergé : les méthodes de structuration de réseaux (informations, sensibilisation, assemblée constitutive, outils de gouvernance associative, exercice de planification...), les cycles de formations (organisation, administration et gestion associative, montage de projet, participation et développement personnel de l'enfant, techniques de communication et plaidoyer, gestion financière et comptable, réplique des formations , , ...) et le processus de mise en œuvre de projets (guide de mise en œuvre, boîtes à outils, appui de proximité) ont été relativement bien assimilées par les bénéficiaires qui pourraient les utiliser, dorénavant, sans assistance particulière.

Au plan opérationnel, il n'est pas acquis que les réseaux poursuivent un développement institutionnel et fonctionnel durable en l'absence de consolidation des efforts consentis. Ces réseaux structurés dans le sillage des activités du projet sont encore faiblement outillés techniquement et surtout, financièrement.

Les rencontres trimestrielles réalisées n'auraient certainement pas été tenues sans l'accompagnement financier du projet. En l'absence d'un mécanisme financier endogène aux réseaux, il est peu probable que ces réunions, pourtant, essentielles, puisse se perpétuer.

A défaut de définition d'un système d'actualisation des formations, il est fort probable que leurs acquis s'estompent dans la durée.

Par ailleurs, l'évaluation a relevé que la très grande faiblesse de la qualité de conception des microprojets ne permettait pas d'assurer une capacité conceptuelle et d'élaboration de microprojets. De ce point de vue, la durabilité est moyenne et n'est pas garantie même à moyen terme. Beaucoup de propositions ont éludé la question de la durabilité, confondant, trop souvent, résultats, impacts et durabilité.

Sachant que les microprojets n'étaient pas planifiés pour perdurer au-delà de la fin des subventions mais aussi que les ressources financières et humaines des OSC ne leur permettent pas de poursuivre des activités culturelles et sportives, organiser des journées de cohésion sociale, fournir des soutiens scolaires, la continuation des microprojets n'est pas assurée.

A partir des constats ci-dessus, l'évaluation conclut à une durabilité, globalement, faible du projet.

2.6. PARTENARIATS

Le projet repose sur une culture de partenariat non seulement de qualité mais aussi de longue date. **Les relations entre les membres bénéficiaires** de la subvention UE et les groupes cibles sont de très bonne qualité. Le projet a raffermi les liens de travail entre STC et l'OA, deux partenaires traditionnels de longue date autour d'approches et de méthodes opérationnelles de mise en œuvre de projets dédiés à la protection de l'enfant et aux thèmes du projet.

Objectivement, les co porteurs ont, été complémentaires et, solidairement, géré les difficultés rencontrées. Le partenariat a été marqué par un professionnalisme empreint de respect et de convivialité ayant contribué à résorber autant que possible le retard accusé dans la mise en œuvre de certaines activités mais aussi dans l'atteinte des résultats acquis à ce stade.

Toutefois, si l'accord de partenariat a fixé les procédures de prise de décisions et de circulation de l'information, le rythme de rencontres de coordination entre les parties qui était défini selon une fréquence régulière (au moins mensuelle), n'a pas pu être tenu. Ces rencontres se tenaient en fonction des urgences liées à la mise en œuvre.

Les lourdeurs des procédures administratives, notamment, du coordinateur de la subvention et des planifications trimestrielles peu fluides ont, relativement, pénalisé OA, mais aussi les OSC bénéficiaires de subventions, dans l'exécution des activités.

Les canaux de circulation de l'information ont été parfois biaisés. A titre illustratif, les OSC bénéficiaires adressaient directement leurs rapports d'exécution à STC en omettant de mettre en copie OA, pourtant, en charge du suivi accompagnement de l'exécution des subventions. Cette pratique a limité le suivi - accompagnement de OA alors même que son intervention sur les comptes rendus des OSC aurait été un filtre et un gain de temps pour la coordination du contrat. Il semble que cette pratique s'est perpétuée jusqu'à la fin du projet, en dépit des efforts de la coordination du projet pour y mettre fin.

L'évaluation relève que le partenariat en n'ayant pas confié à OA la gestion de tout ou partie des subventions en cascade a limité fortement la consolidation des capacités de son partenaire en termes de gestion de subventions en cascade. Un tel exercice aurait renforcé les compétences de OA, et aurait été une opportunité pour STC de passer le relai à son partenaire national comme dispositif, à la fois, technique et financier de proximité pour la conduite d'actions diligentes dans le domaine de la protection de l'enfance à Nouakchott et à Nouadhibou et plus largement en Mauritanie, surtout, la confiance, lorsque le partenaire local, en l'occurrence, OA a déjà géré ou gère directement une subvention européenne

En dépit de ces observations, l'évaluation considère que le partenariat entre les deux OSC a bien fonctionné et affirme que les deux parties, mutuellement, en reconnaissent et en apprécient, fortement la qualité.

Les rapports avec les autorités administratives, les STD et les Communes, en particulier, avec l'ancrage institutionnel du projet ont été cordiaux et, le plus souvent, dynamiques. La direction générale et le service de l'enfance tout comme les directrices régionales du MASEF, les délégations régionales de la jeunesse mais aussi les autorités administratives et communales ont, parfois, démontré de la disponibilité, ont été réceptives au projet et apporté des facilités pour son exécution diligente. Les partenaires institutionnels ont été relativement proactifs tout au long de la mise en œuvre du projet (facilités administratives, mise en relation, accompagnement sur le terrain, participations aux différents événements du projet).

Le faible niveau de leur implication, dans l'évaluation des demandes mais aussi dans le suivi des activités ; résulte, affirment les répondants, plus du manque de moyens que d'un intérêt à la démarche ou de l'absence de volonté.

Le consultant a relevé chez certains répondants institutionnels des frustrations induites de l'insuffisance de leur implication dans la mise en œuvre globale du projet. Ainsi, un des répondants à Nouadhibou a relevé que sa direction n'a pas été impliquée dans l'étude diagnostic – ciblage et la sélection des OSC de Nouadhibou. Dans leur écrasante majorité les répondants institutionnels déplorent qu'ils sont sous informés et ne sont sollicités que lorsque le projet a besoin d'autorisation et d'assurer sa visibilité.

Les relations entre les bénéficiaires directs du projet, ont été appréciables. Les liens entre les OSC de niveau I et leurs réseaux sont relativement fluides. Les visites d'échanges ont contribué à cette fluidité. Le groupe WhatsApp crée est assez dynamique. Le niveau de partenariat entre réseaux par zone d'intervention est assez satisfaisant. L'évaluation a noté que des réseaux viennent en appui aux activités des OSC membres.

La recherche de **synergies** et de complémentarité n'a pas été une caractéristique du projet alors même que des initiatives similaires (financement en cascade, renforcement des OSC y compris de jeunes) étaient en cours et pour certains se poursuivent toujours, notamment à Nouakchott (GRDR, Coopération française, ECODEV, Ministère de la jeunesse...) et auraient pu enrichir les démarches et les approches de mise en œuvre du projet.

2.7. COMMUNICATION et VISIBILITE

La mission a pu attester que la communication / visibilité, du financement européen et de l'action, a été relativement bien assurée et vérifier que les stratégies et actions planifiées dans le plan de communication ont été correctement exécutées dans le respect des instructions du guide pratique de l'UE.

Les objectifs, les publics cibles, les méthodes, les moyens et les supports définis étaient adaptés à une communication diligente porteuse de visibilité du financement européen, du projet, des partenaires et des bénéficiaires.

La quasi-totalité des activités de communication et de visibilité ont été réalisées. STC et OA ont assuré la communication / visibilité d'ensemble du projet dans le cadre de plusieurs événements (lancement, signatures des contrats de subvention, revues périodiques d'exécution, atelier de validation des études diagnostics, formations, ateliers de revue périodique, visites d'échanges entre réseaux, clôture du projet...). A ce niveau, les médias de masse (bandes FM, TV, liens internet, presse papier.) ont été régulièrement mis à contribution pour faire connaître l'approche du projet, ses activités et l'implication des parties prenantes.

Les OSC bénéficiaires ont exécuté des actions de communication / visibilité spécifiques (plaquettes, photos, vidéos sur les réseaux sociaux, émissions radios, autres supports de visibilité, banderoles, roll-up, t-shirts, autocollants...)

Tous les documents et outils produits par le projet ont été estampillés "coopération UE – Mauritanie" et tous les discours à l'occasion des réunions, rencontres et événements ont systématiquement, mentionné l'appui financier européen, l'exécution par les bénéficiaires de la subvention UE, l'ancrage institutionnel et les autres parties prenantes, dont les OSC bénéficiaires et leurs réseaux.

Toutefois, le consultant n'a pas pu vérifier l'effectivité de la réalisation du film documentaire de capitalisation du projet et a relevé que le bulletin d'informations trimestriel n'ait pas été réalisé. Enfin, l'évaluation regrette que les aspects de visibilité matérielle ont prévalu sur les aspects stratégiques. Les messages clés définis dans le plan de communication / visibilité n'ont pas été systématiquement diffusés.

III. CONCLUSION

En termes de pertinence, le projet OSC II, relativement bien conçue, s'est révélé aligné sur les politiques nationales de protection de l'enfance et sur les stratégies européennes de consolidation de la démocratie, des droits humains et des soutiens à la société civile dans les pays tiers. Outre, son originalité, dans le contexte mauritanien, sur l'approche de la promotion des droits des enfants et des jeunes, il a démontré un fort ancrage stratégique (bonne articulations avec le SPE, renforcement de la société civile...) et institutionnel, en s'appuyant étroitement sur le MASEF et le MCJS ainsi que sur les autorités communales.

Toutefois, la qualité de l'efficience du projet a été affaibli par un ratio ressources humaines / volume d'activités, plus élevé en termes de personnel. Le même constat prévaut pour l'efficacité considérée comme moyenne, notamment, en raison du nombre pléthorique de participants aux voyages d'échanges. En termes de résultats impactant, l'évaluation relève que les acquis à ce stade apportent une contribution conséquente à la dynamisation du système de protection de l'enfance, qui dispose, désormais, de réseaux structurés à l'échelle de wilaya et d'OSC de niveau I menant des activités favorables à la promotion des droits des enfants et des jeunes dans les deux plus villes du pays.

Le dispositif de renforcement de capacités des OSC, que ce soit dans sa dimension structuration des OSC en réseaux régionaux ou dans celle de formations y inclus les aspects d'apprentissage de la pratique de mise en œuvre de microprojets, était pertinent et, a produit les résultats escomptés dont la durabilité est relativement acquise. Les OSC et les réseaux mais aussi le volet plaidoyer ont touché plus de personnes qu'il n'était prévu.

Les passerelles créées par le projet sont fortement appréciables, qu'il s'agisse des visites d'échanges entre réseaux des deux zones ou de la mise en relation entre OSC, réseaux et acteurs institutionnels engagés dans la protection de l'enfance, dans la promotion de la jeunesse.

La démonstration de la faisabilité de réseautage à l'échelle de wilaya a été le résultat le plus probant du projet OSC II qui a, ainsi, prouvé que les OSC de niveau I, lorsqu'elles sont adéquatement accompagnées peuvent se révéler un outil pertinent et efficace de mise à l'échelle de dynamique de promotion des droits des enfants et des jeunes.

Sur le plan de la durabilité, les acquis du projet, tels qu'ils se révèlent à ce jour, devront permettre à STC / OA de mieux alimenter la mise en œuvre de la SNPE (2020 - 2025) en partenariat avec le MASEF, au MCJS de disposer d'outils favorables à l'exécution de la stratégie Jeunesse (2022 – 2030) et à la DUE de disposer d'analyses et d'outils pour alimenter la programmation en cours sur les questions transversales dont les jeunes, les femmes, les enfants.

Toutefois, la mission insiste sur une communication, davantage pédagogique, afin de réduire les frustrations des bénéficiaires portant sur les retards de paiement de tranches, sur le non versement de la dernière tranche pour au moins 5 OSC de Nouadhibou ainsi que sur la circulation de l'information entre les OSC et les porteurs de projet (problème évoqué à Nouadhibou). Dans ce sens, les réseaux régionaux structurés et renforcés par le projet OSC sur la base du niveau opérationnel acquis pourraient fortement contribuer à la couverture territoriale du SPE.

Enfin, les réseaux pourraient-ils se consolider et poursuivre leurs activités ? Cela est improbable sans un accompagnement. Les OSC comprendront - elles que bénéficier d'un projet ce n'est pas que seulement recevoir une subvention mais c'est aussi bénéficier de formations ? Cela est encore incertain.

IV. EN PERSPECTIVE

4.1. Principales leçons apprises

- ▶ Lorsqu'un projet, relativement bien conçu et pertinent, est mis en œuvre dans le cadre d'un partenariat mutuellement avantageux et fluide, les résultats escomptés sont généralement atteints malgré des contraintes, notamment, de retards dans les périodes d'exécution. C'est le cas du projet OSC II qui a réussi à structurer et renforcer les capacités de 40 OSC engagés dans la protection de l'enfance et la promotion des jeunes (18 – 24 ans) dans le secteur de la culture, des sports, des droits des enfants et des jeunes, de la citoyenneté et de la cohésion sociale ;
- ▶ La faiblesse des OSC de niveau I n'est pas une fatalité : le projet a mis en évidence, que les OSC bénéficiaires, particulièrement, faibles en capacités, au départ, ont réussi à se structurer, à se mettre en réseaux et à exécuter des activités de promotion des droits des enfants et des jeunes alignées sur la SNPE. Encore, un point fort au compte du projet pour relever que quelques-unes des OSC appuyées pourraient évoluer rapidement vers le niveau 2, si elles bénéficiaient d'un minimum d'accompagnement en matière de planification stratégique; de consolidation de formations...
- ▶ Les diagnostics, les critérisations sont insuffisants à garantir la pertinence et l'effectivité d'une sélection adéquate de bénéficiaires... En dépit d'une excellente qualité de diagnostic, de l'étude de ciblage et d'une batterie de critères sagement appliqués, plus de la moitié des 40 OSC sélectionnées pour bénéficier du projet n'avaient pas le niveau minimum y compris pour suivre les formations et encore moins, écrire et mettre en œuvre des microprojets. L'évaluation a relevé qu'il a fallu procéder au repêchage de plus d'une dizaine de propositions de microprojets pour ne pas déclarer infructueux l'AMI. Les formations ont également illustré cet aspect. De nombreux participants assistaient aux formations sans trop saisir l'essentiel de leur contenu. Le mauvais remplissage ou pire, le remplissage, hors sujet, des fiches questionnaires de l'évaluation, au demeurant très simple et facile à comprendre, est une autre illustration de cette extrême faiblesse de niveau d'OSC pourtant ayant participé aux formations du projet.

4.2. Recommandations

Extraits des recommandations des répondants (groupes cibles, acteurs institutionnels)

OSC	Partenaires institutionnels
<ul style="list-style-type: none">- Renforcement de capacités en gestion et justification complète de projet, en gestion organisationnelle, administrative, financière et comptable- Accompagner les réseaux installés et les OSC dans la mise en place des plans d'actions stratégiques- Accompagner les OSC et réseaux dans l'utilisation des outils comptables et financiers- A la demande, appuyer la réorganisation des bureaux exécutifs des réseaux- Cibler des personnes répondantes aux profils des thématiques lors des formations- Favoriser les espaces de partage d'expériences inter-réseaux- Créer une base de données d'OSC à partager avec les réseaux- Relever le niveau des montants des subventions	<ul style="list-style-type: none">• Implication effective et active dans le suivi des activités des projets :<ul style="list-style-type: none">- Soit par une prise en charge du suivi par les services techniques déconcentrés dès la conception du projet (lignes suivi partenaires institutionnels) ;- Soit prévoir des activités dont les services techniques ou autres partenaires institutionnels sera en charge de l'exécution• Assurer plus de visibilité de l'accompagnement des partenaires institutionnels• Assurer la continuité du projet• Table de protection des enfants à Chami

Les recommandations du consultant recourent pour une large part celles, ci-dessus :

- ▶ Constituer un vivier d'OSC de niveau I pour d'éventuelles identification et sélection de bénéficiaires, privilégier des exercices d'écriture de réponses aux appels à projets au lieu de formations rébarbatives en montage de projet dont personne ne retient presque rien
- ▶ S'assurer, dorénavant, du recrutement d'une équipe d'assesseurs indépendants pour garantir une meilleure évaluation dans les délais requis et des conclusions pertinentes pour éclairer les décisions finales du comité d'attribution des subventions selon une composition multidisciplinaire
- ▶ Investir plus dans la consolidation des réseaux mis en place, en particulier, ceux de Nouadhibou qui démontrent de l'engagement et de la motivation.

Les questions de gouvernance, des rôles et missions de réseaux, de formations en planification stratégique pas simplement en élaboration de plans d'actions, en communication et mobilisation de financements sont indispensables pour pérenniser les réseaux structurés et appuyer ces réseaux à poursuivre les visites d'échanges et la participation aux espaces de discussions sur les thématiques de protection de l'enfance et de promotion des droits des jeunes,

- ▶ Poursuivre, encourager et intensifier la mise en relation entre les réseaux et les acteurs institutionnels de la protection de l'enfance et de la promotion de la jeunesse, les autorités administratives et les communes ;
- ▶ Renforcer les lignes suivi accompagnement des activités afin de prendre en charge les couts spécifiques au suivi d'activités par les acteurs institutionnels (collecte de données, visites de terrain, interventions...). Dans les contextes locaux, les acteurs institutionnels, notamment, de niveau infra ne disposent pas de budget pour suivre les activités des intervenants dans leur zone. Mieux prévoir dans les demandes de subvention des lignes d'activités au profit des services techniques déconcentrés de l'Etat, en particulier, ceux de niveau local.

ANNEXES

A.1. Liste des personnes rencontrées

A.2. Liste des 40 OSC bénéficiaires du projet

A.3. Outils d'évaluation

A.4. Bibliographie

A.5. TDR

A.I. Planning d'exécution de la mission

Phases	Activités	Parties prenantes	Dates	Horaires	Lieu	
Contractualisation	Prise de contact, informations pratiques, collecte documentaire	Cheffe de projet	A partir du 17 /01	11h – 12h	Bureau STC	
	Entretien technique	Cheffe de projet, assistante MEAL NKTT et responsable MEAL Madrid	23/01	11h – 12h30	Bureau STC	
	Signature contrat, documentation de base,	Equipe logistique	02 / 02	NA	Bureau STC	
Démarrage	Revue documentaire, production et soumission du rapport de démarrage	Consultant	10 / 02	NA	NA	
	Réunion de cadrage : enjeux de l'évaluation, attentes, échantillonnage, agenda stabilisé de déploiement mission sur le terrain	STC / OA consultant	14 / 02		Bureau STC	
	Entretiens avec les porteurs du projet	Equipe siège STC				Zoom, tel
		Cheffe et équipe STC		15/02	9h -11h	
		Responsable MEAL NKTT		15/02	16 – 17h	Bureau SCE, Bureau
		Equipe OA		16/02	9h – 11h	ONG
		RAF stc		10/03	10h – 10h30	Actions
	Cheffe mission TC		21/03	PM		
Terrain	Entretiens (institutionnel)	DUE	28/02	15h	DUE	
		MASEF NKTT et NDB	02/03 05/03	13h 16h30	NKTT NDB	
		MCJS NKTT et NDB	02/03 07/03	10h 10h	NKTT NDB	
		COMMUNES NKTT	28 / 02	11H	Mairie TVZ	
	focus group / réseaux	NKTT NORD et Ouest		4 / 03	10h	TVZ
		NKTT SUD		10/03	15h	Riyadh
		NDB		05/03	10h	NDB
				05/3	17h	NDB
Livrables	1. rapport provisoire, annexes, PPT de présentation aux fins de restitution	CAD Sahel	30/03	NA	NKTT	
	2. réunion d'échanges autour de la version provisoire du rapport	CAD Sahel, commanditaires, autres,	05/04	PM	Bureau STC	
	3.version finale du rapport d'évaluation	CAD Sahel	10/04	NA	NKTT	

A.2. Liste des personnes rencontrées

Nom - prénom	Institutions	Fonction	Date et lieu
Mise en œuvre projet			
Aissata Ba	STC	Cheffe et équipe projet	A plusieurs reprises partir du 17 / 01 / 23
Khadijetou Wagué	STC	Assistante MEAL	23/0 ; Bureau NKTT
Amadou Gnining	STC	Responsable MEAL NKTT	13/02 , Bureau NKTT
Laura Soriano RUIZ	STC	Responsable MEAL Madrid	23/01 ; 23/02, via Zoom
Aminata WONE	STC	Genre et protection	23/02 ; Bureau NKTT
Nima Ndiaye	STC	Admin finances	14/03 ; Bureau NKTT
Ismaël Sow	STC	Partenariats	14/03 ; Bureau NKTT
Yakharé / Houleimatou	OA	Cheffe projet ACTIONS	02/03 ; Bureau NKTT
Houleimatou DIA	OA	Assistante projet ACTIONS	02/03 ; Bureau NKTT
Acteurs institutionnels			
Mohamed Salem	MASEF	Chef service protection enfance	27/02 : MASEF
Mohamed Ould Sidi	MCJS	Directeur Général	27/02 : MCJS
Abderrahim	MASEF	Directeur régional	02/03 ; NKTT OUEST
Voghoum Med Salem	MASEF	Directrice régionale	05/02 : Nouadhibou
Sy Kandji Fatma	MCJS	Déleguée régionale	01/03 : NKTT Ouest
Med El Mamy	MCJS	Délegué régional	07/03 ; Nouadhibou
Yvonne Kappela	UE	Chargée de projet	28/02 : DUE NKTT
N'gaidé HAMATH	TVZ	Maire adjoint	28/02 : Mairie TVZ
Groupes cibles			
N'gaidé HAMATH	Réseau NKTT OUEST	Président	28/02 ; Nktt OUEST
Rabia Cheikh	Réseau NKTT NORD	Présidente	27/02 ; Nktt NORD
Abdallahi Fall	Réseau NKTT SUD	Président	10/03 / Nktt SUD
Vatimetou Cissé	Réseau Thématique NDB	Présidente	05/03 : NDB
Mme Safia / Mr Diallo	Réseau Jeunes NDB	Présidente	05/03 : NDB

NB : 45 personnes ont été rencontrées à l'occasion des focus group organisés le 4 et 10 à Nouakchott (15 personnes) et les 5 et 6 à Nouadhibou (30 personnes)

A.3. Liste des OSC bénéficiaires

Wilaya	Président	Intitulé	Acronyme
Nouakchott OUEST	Ngaidé el housseinou	association mauritanienne lutte contre extrémisme et violence	AMLCEV
	Kane Lamine	Nouakchott Musique Action	NMA
	Tandia Yacoub	Initiatives pour le Développement	ID
	Samba Pam	Association Mauritanienne Education et Culture	OMPEC
	Ablaye diallo	Ensemble pour un avenir meilleur	EPAM
Nouakchott NORD	Moussa yero dia	Association l'enfance d'abord	ASEDA
	Rabiya cheick	association jeunesse pour une ville propre	AJVP
	Abdel vetch	Organisation des jeunes pour le développement	OJDC
	Aminetou sidi	Association santé Mère enfant / lutte contre malnutrition	ASMELM
	Charif ould Hafed	Association Développement, Education, culture, secours	ADECS
	Outhman Hassane	Association Club Nessim pour la culture et sport	ACNCS
Nouakchott SUD	Biram Diop	Association des jeunes espoir	AJE
	Lo Abdoul	AIEJTM	AIEJTM
	Mariam Diallo	Association RINDIAW pour le développement	ARD
	Fatimata Diakité	Eveil des consciences des enfants de RIYAD	EVESH
	Aissata Mamadou Ba	Association Fedde Endam Bilali	AFEB
	Salma Ely	Bien etre enfant lutte contre VBG	BELVUOFUC
	cheikh Ahmed Tall	Association PE ? femme et action sociale	APEFAS
	Mariam Mbow	Association enfance Dar El Beida pour le développement	AEDED
Nouadhibou	Fatimétou Zeine	Appui pour la sauvegarde et la valorisation des patrimoines historiques	ASVPH
	Aicha Mt Isselmou	Taghadoum	
	Aminetou Matala	NAJAH	NAJAH
	Abdoul Jelil	Noujourm	
	Sidi Ahmed O/ El Housseine	Association Enfant et Art	AEA
	Ba Cheikh Néma	Association des jeunes de Boulanouar	AAJB
	Fatimétou Salif Diallo	Association Informations et assainissement pour la lutte contre le SIDA	ASIF
	Adiara Ahmed Niang	Association Mauritanienne Pour la Réinsertion des filles	APIF
	Hassane Ahmed Vall	Association culturelle et sensibilisation	ASC
	Selem Abdel Mehle	Association Mauritanienne l'environnement sante d'enfant	AMESE
	Salma Mint Ebey	Association initiative développement environnement	AIDE
	Moussa Abou Ba	Association Culturelle et sportive Looti	ACSL
	Vatimetou Magha Cisse	Association pour la défense des droits des enfants de la Rue	ADDER
	Med Lemine Kaber	Association Mauritanienne des Handicapés moteurs	AMHM
	Cheikh Nemada	Avenir des jeunes Boulenoir	AJB
	Zeinabou Yahya	Association promotion de la femme et son incitation pour la participation positive pour la construction	APFIPPC
	Abdallahi Issahi	Organisation des jeunes pour l'Unité et le développement	OJUD
	Haby Hamady Sy	Association des jeunes rénovation et développement Haire M'bar	AJRDA
	Camara Mamadou	Coalition des organisations mauritaniennes l'Education	COMEDUC
	Yahya Hachim	Association professionnelle et Culturelle	APC

A.4. Outils de collecte de données

Les analyses et appréciations qui alimenteront les résultats de l'évaluation seront induites, notamment, des éléments de réponses aux questions évaluatives, ci-dessous, apportés lors des entretiens dont le présent guide constitue le fil conducteur : pertinence, efficacité, efficience, impacts (institutionnel, politique / réglementation, socioéconomique, genre, environnemental...), viabilité/durabilité, partenariat de mise en œuvre, communication et visibilité.

La collecte de données est structurée en deux grands volets : un volet d'entretiens semi structurés réservés aux porteurs du projet (STC et OA) et aux partenaires institutionnels et dans une moindre aux réseaux (I) et un volet dédié aux bénéficiaires directs du projet (OSC et réseaux (II)).

Démarche d'administration des outils :

- **Méthode de focus group** : OSC et réseaux, ce groupe, en raison de son nombre (40 OSC) réparties en 5 réseaux régionaux ne peut faire l'objet d'entretiens individualisés, du moins, en raison du temps imparti à l'évaluation. Par conséquent, il a été décidé de les répartir en sous-groupes par focus group (trois focus group à Nouakchott et 2 focus à Nouadhibou). Entretiens individualisés si besoin, notamment, pour tenir compte de la sensibilité genre du projet
- **Méthode d'entretiens semi structurés** : bénéficiaires de la subvention UE, partenaires institutionnels de niveau central (MASEF, MJCS) et l'UE, bailleur de fonds de l'action, les directions régionales du MASEF et du MJCS. Quelques services sociaux des communes (2 à Nouakchott, 1 à Nouadhibou, les président des réseaux.

Des matrices de tableaux types sont définies et serviront à collecter directement des réponses aux questions à la fois quantitatives et qualitatives, établir des bilans d'exécution...

I. Entretiens semi structurés / Porteurs projets et acteurs institutionnels, Réseaux

Le fil conducteur des entretiens est synthétisé dans le tableau ci-après. Il est décliné en plusieurs axes génériques. Au regard de chaque axe sont considérées les principaux thèmes dont découleraient les questions qui seront soumises aux interviewées qui clairement spécifiés dans la colonne 3. Les grands axes passent en revue les critères standard d'évaluation : pertinence (conception du projet), efficience, efficacité, impact durabilité (mise en œuvre et gestion du projet...), partenariat...

AXES	Thèmes de questionnaires	Catégories de cible
Conception du projet	Compréhension générale du projet,	Toutes parties prenantes
	Alignement sur les politiques et stratégies mauritaniennes et UE, stratégies codemandeurs et autres acteurs	STC & Actions, DUE, MASEF, MCJS
	Implication dans la conception, la cohérence avec les besoins des groupes cibles et bénéficiaires finaux	ONG ACTIONS, MASEF, MCJS, Autorités locales
	Valeur ajoutée...	Toutes parties prenantes (à nuancer et à adapter à chaque catégorie)
Relations partenariales	Niveau d'implication dans l'exécution, dans le suivi	SC & Actions, MASEF, MCJS, DUE, réseaux d'OSC
	Compréhension de la répartition des rôles	SC & Actions, MASEF, MCJS, Réseaux
	Circulation de l'information et fluidité des échanges	Toutes parties prenantes (à nuancer et à adapter à chaque catégorie)
	Contractualisation	STC & Actions, OSC (subventions)
	Respect des engagements	Toutes parties prenantes (à nuancer et à adapter à chaque catégorie)
Mise en œuvre	Activités prévues par résultats	Toutes les parties prenantes (à nuancer et à adapter à chaque catégorie)
	Activités réalisées versus résultats	
	Activités non prévues réalisées versus résultats	
	Impacts concrets directs (positif ou négatif)	
	Durabilité	
	Questions transversales (équité genre, égalité de chance, environnement, droits des enfants et des jeunes, cohésion sociale, résilience)	
	Communication / visibilité	
	Contraintes / difficultés	
	Apprentissages	
	Perspectives / recommandations	
Gestion du projet	Ressources humaines dédiées au projet	Codemandeurs
	Distribution des rôles entre codemandeurs,	
	Méthodologie, outils de management et de suivi évaluation	
	Gestion technique et financière (outils, reporting, absorption, décaissements...)	

Exemple de questions, non exhaustives, à administrer :

MASEF, MCJS et des relations avec le parlement

1. Compréhension du projet, sa cohérence avec les politiques mauritaniennes en matière de renforcement des capacités des OSC pour la promotion des droits des enfants et jeunes, de la cohésion sociale et des activités culturelles...
2. Implication dans la conception du projet et sa mise en œuvre

3. Appréciations générales sur la mise en œuvre du projet (structuration, consolidation réseaux, espaces, renforcement de capacités / formation, subventions OSC)
4. Évaluation des relations de partenariat avec STC, analyses des liens avec les autres acteurs du territoire engagés dans le renforcement des capacités des OSC pour la promotion des droits des enfants et jeunes, la cohésion sociale et les activités culturelles (services techniques, communes, autorités administratives, ...),
5. Impact (retombées du projet) pour le SPE, la promotion des droits des enfants et jeunes, pour les coordinations régionales MASEF, bénéficiaires finales,
6. Impacts concrets sur les OSC, réseaux, plus généralement sur la participation des enfants et des jeunes en lien avec les résultats attendus
7. Les OSC bénéficiaires pourraient - elles, selon vous, poursuivre la dynamique créée et à terme, contribuer, à la promotion des droits des enfants et jeunes ? de la cohésion sociale ? des activités culturelles et citoyennes pour les droits des enfants et jeunes ?
8. Quels mécanismes ou dispositifs ont été mis en place pour assurer la durabilité du projet OSC et permettre au MASEF de s'appuyer davantage sur les OSC accompagnés par le projet dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie nationale de protection de l'enfance ?
9. Quels ont été les points faibles et les forces du projet OSC ?
10. Quelles ont été les principales contraintes / difficultés rencontrées
11. Si c'était à refaire, que faudra-t-il améliorer ? que ne faudra – t- il pas refaire ?

Réseaux bénéficiaires (entretien individualisé avec les têtes de réseau)

1. Brève histoire du réseau, zone d'intervention, nombre de membres, types de services fournis aux membres
2. Compréhension du projet, cohérence avec votre plan d'action stratégique pour la promotion des droits des enfants ;
3. Niveau d'implication du réseau dans le projet et sa mise en œuvre
4. Activités dont a bénéficié le réseau
5. Activités réalisées par le réseau pour promouvoir la participation des enfants, les droits des enfants et jeunes dans le cadre de la mise en œuvre du projet ?
6. Quel est le nombre d'enfants, filles et garçons, de jeunes qui ont bénéficié des activités de votre réseau dans le cadre du projet
7. Impact (retombées du projet)
8. Appréciations générales sur la mise en œuvre du projet (structuration, consolidation réseaux, espaces, renforcement de capacités / formation, équipements réseaux, subventions des OSC)
9. Évaluation des relations de partenariat avec SC E, ONG actions, analyses des liens avec les autres acteurs du territoire engagés dans la promotion des droits des enfants et jeunes (services techniques, communes, autorités, ...),
10. Impacts concrets sur les OSC membres en lien avec les résultats attendus
11. Votre réseau et les OSC membres pourraient-elles, selon vous, poursuivre la dynamique créée et à terme, contribuer, à la participation des enfants, à la promotion des droits des enfants et jeunes ?
12. Quels mécanismes ou dispositifs, le réseau a-t-il mis en place pour assurer la durabilité du projet et permettre à votre réseau de s'appuyer davantage sur les OSC membres pour mettre en œuvre

son plan de redynamisation pour assurer la participation et la promotion des droits des enfants et jeunes?

13. Quelles activités de communication / visibilité avez-vous réalisées ?

14. Quels ont été les points faibles et les forces du projet OSC ?

15. Quelles ont été les principales contraintes / difficultés rencontrées

16. Qu'avez-vous effectivement appris de la mise en œuvre de votre micro projet et plus largement du projet OSC ?

17. Si c'était à refaire, que faudra - t-il améliorer ? que ne faudra - t-il pas refaire ?

Autres acteurs institutionnels

Les entretiens avec la DUE, bailleur de fonds de l'action porteront sur les questions de stratégie et de politique de renforcement des capacités des OSC, en général et en particulier, sur les thèmes des droits des enfants et jeunes, plus largement sur les politiques de promotion des jeunes et des femmes, de cohésion sociale et de diversité culturelle.

La perception sur la mise en œuvre du projet par les bénéficiaires (respect des engagements, des procédures, qualité du reporting, analyses et recommandations.).

Actualisation des informations sur les stratégies européennes de renforcement des capacités des OSC et les thématiques d'intervention.

II. CANEVAS D'ANIMATION DE FOCUS GROUP

Les focus group serviront à une collecte de données à la fois, qualitative et quantitative. Lors des travaux de focus group, les animateurs s'assureront de la liberté d'expression de chaque participant – participante. Des entretiens individualisés sont prévus si besoin à l'issue de chaque focus group pour garantir l'expression libre à tous ceux (homme ou femme) qui ne pouvaient le faire au moment du focus group,

Wilaya : OSC accueil : lieu :

Nombre d'OSC prévues : ; nombre d'OSC présentes : date : durée de la séance.....

Animateur séance :

Observateur : agent terrain SCE ou ONG actions

Matériel : Data show (projection) : Flip chart, feutres

I. Introduction : 30 mn

- **Objet** : séance d'échanges pour collecter, documenter et apprécier les résultats du projet OSC
- **Tour de table** : rapide présentation des participants
- **Exposés introductifs** : rappel projet OSC, processus de mise en œuvre, objectifs et résultats attendus de l'évaluation...
- **Mode opératoire** : voir déroulement du focus group au point 2
- **Dégel** : mettre en confiance les participants et rassurer chaque participant,
 - Questions, réponses, commentaires,
 - Participation active et contributive,
 - Connaitre l'expérience et les avis de chaque participant – e,
 - Réaffirmer qu'il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses,
 - Garantie de l'anonymat quand cela est nécessaire,
 - Prise de notes,
 - Respect du temps de parole et des idées,
 - Interruption par l'animateur chaque fois qu'une intervention s'écarte du sujet,

2. Déroulement des travaux : 2h

A. PERCEPTION GENERALE

- QG1. Compréhension du projet ?
- QG2. Participation à la mise en œuvre du projet ?
- QG3. Les activités du projet dont a bénéficié votre OSC ont-elles été utiles pour la promotion des droits des enfants ?
- QG4. Votre OSC a-t-elle bénéficié d'appui pour préparer et soumettre une demande de subvention ? en quoi a consisté cet appui et comment a-t-il été exécuté ?
- QG5. Le contrat de subvention a-t-il fait l'objet d'échanges, de négociation ?
- QG6. Avez-vous bénéficié d'un suivi accompagnement dans l'exécution de votre projet ? si oui, sur quoi il a porté ? en quoi a consisté ce suivi ? quelle était sa durée, sa fréquence ? était-il régulier ? irrégulier ? vous a-t-il été utile ? était-il suffisant, défaillant ?
- QG7. Répartition des rôles entre OSC membres et leurs réseaux ?
- QG8. Circulation de l'information : régulière ? irrégulière ? inexistante? OSC et projet, entre OSC et réseau, OSC/ MASEF...
- QG9. Avez-vous pleinement respecté vos engagements ? le projet a-t-il respecté les siens, les réseaux...
- QG10. Bénéficiaires finaux des microprojets : combien d'enfants / jeunes ? dont filles ? garçons ?

B. Analyse des résultats

- AR1. Quelles sont les activités du projet dont a bénéficié votre OSC ? :
- AR2. Quelles activités avez-vous réalisées pour promouvoir la participation des enfants, les droits des enfants et jeunes y compris en situation de handicaps ? : cohésion sociale ? activités culturelles et sportives ? activités citoyenneté et droits de l'enfant ?
- AR3. Combien d'enfants, filles et garçons, jeunes ont bénéficié directement de la mise en œuvre de votre projet ?
- AR4. Aviez-vous disposé d'outils de gestion de microprojets ? Lesquels, qui a élaboré ces outils ? Avez-vous utilisez adéquatement ces outils ?
- AR5. Quels effets / retombées du projet sur votre OSC : organisation institutionnelle, technique de l'OSC, formations sur les thématiques de promotion des droits des enfants et jeunes (droits des enfants, catégories spécifiques, équité...)
- AR6. Avez-vous réussi à consommer le budget alloué dans les délais prévus et selon les prescriptions contractuelles ? si non, expliquer pourquoi ?
- AR7. Pensez-vous que votre OSC es en mesure de poursuivre des activités de promotion des droits des droits de l'enfant et des jeunes depuis la fin du projet ? expliquez le dispositif envisagé ?
- AR8. Quelles actions de communication / de visibilité avez-vous réalisées ?
- AR9. Quelles sont les principales contraintes / difficultés rencontrées dans la mise en œuvre
- AR10. Qu'avez-vous effectivement appris de la mise en œuvre de votre micro projet et plus largement du projet OSC ?

C. Synthèse

Noter les pistes d'actions pour l'avenir sur la problématique du renforcement des OSC pour l'amélioration de leur contribution au système de protection de l'enfance en Mauritanie ;

Noter ce qui vous a, le plus marqué, à l'issue des travaux ces échanges

FICHE OSC

Informations générales / à remplir par toutes OSC

Wilaya de :

Commune de :

OSC :

Date de création :

Membre de réseau / entourez la réponse : oui / non, si oui, comment s'appelle le réseau :

I. Activités du projet (à remplir par toutes OSC)

AXES D'ACTIVITES	nombre total De personnes formées	F	H
1. RESEAUTAGE (structuration, réunions de réseaux, plan de redynamisation de réseaux, plan d'action trimestriel réseaux, visites d'échanges inter réseaux)			
2. FORMATIONS			
Gestion organisationnelle, administrative et financière			
Participation de l'enfant, équité genre, coaching et développement personnel des enfants et des jeunes			
Gestion du cycle de projet			
Techniques de communication pour le développement (C4D) et plaidoyer			
Formation des comptables OSC			
Restitutions et Répliques de formations			

II. MICROPROJETS (à remplir par OSC financées)

Titre du microprojet			
Lieu			
Thématiques et sous thématiques			
Financement	Montant total reçu :	MRU	
	Contribution de l'OSC :	MRU	
	Autres (précisez) :		
Brève présentation des objectifs du projet			
Bénéficiaires (types, nombre...)	Enfants :	Filles :	garçons :
	Jeunes :	femme :	homme :
	Autres :	Femmes :	hommes :

Partenaires du microprojet	Rôles de chacun
Date de début et de fin du projet	

Résultats / Activités :	Indicateurs
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
Suivi accompagnement : <ul style="list-style-type: none"> - Suivi accompagnement formations - Suivi accompagnement mise en œuvre de microprojet 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de visites de suivi formations reçues : • Nombre de visites de suivi mise en œuvre : • Outils mis à disposition :

<p>Quelles sont les principaux enseignements que vous tirez de la mise en œuvre de votre microprojet</p>
<p>Difficultés, contraintes rencontrées et solutions adoptées</p>
<p>Principales leçons tirées du projet OSC 2 et ou de votre microprojet (toutes OSC)</p>

Synthèse des Focus group par wilaya

Wilayas Nouakchott Ouest et Nord, nombre de participants :

Réseau / nombre	Nombre d'OSC	Nombre de participants	Lieu/date/heure	Nom du responsable	Fonction	Contact
Protection de l'enfance / Promotion des droits des enfants et des jeunes / 2	12		Nouakchott	Safia Med Laghdaf Ngaidé Hamath Alassane	Présidente, Président	

Wilaya Nouakchott Sud : nombre de participants : 05

Réseau	Nombre d'OSC	Nombre de participants	Lieu/date/heure	Nom du responsable	Fonction	Contact
Protection de l'enfance / Promotion des droits des enfants et des jeunes	8	5	Nouakchott 10/03 ; 15h – 18h	Hassan Abdallahi Fall	Président	

Wilaya Nouadhibou : nombre de participants : 27

Réseau	Nombre d'OSC	Nombre de participants	Lieu/date/heure	Nom du responsable	Fonction	Contact
Promotion des droits des enfants et des jeunes	11	14	Nouadhibou 5/03 ; 17h - 20h	Safia Med Laghdaf	Présidente	
Protection de l'enfance / Promotion des droits des enfants et des jeunes	9	13	Nouadhibou 5/03 ; 10h - 14h	Mme Cissé Vatimetou	Présidente	

A.5. Bibliographie

↻ Documents contractuels et de partenariat projet OSC II :

- Lignes directrices de l'appel à proposition de l'UE
- Note succincte de présentation,
- Contrat de subvention Save - UE
- Cadre logique / dernière mise à jour
- Budget stabilisé
- Avenants
- Appel à manifestation d'intérêt OSC (financement en cascade)
- Proposition microprojets (l'exemple tiré aléatoirement de Nouadhibou et de Nouakchott)
- Accord de partenariat mise en œuvre Projet OSC / SC The Children / ACTIONS
- Contrat type OSC (financement en cascade)
- Contrat prestation de services accompagnement des OSC (mise en place de microprojets)

↻ Outils de management

- Fiche synthétique Projet OSC
- Organigramme projet actualisé
- Mécanismes de suivi évaluation (manuels, fiches de suivi...)
- Plan de communication et de visibilité
- Guide de procédures des subventions
- Guide de mise en œuvre subventions
- Exemple de plan de redynamisation élaborés
- Tableau des 40 OSC bénéficiaires
- Liste et contact des présidents de réseaux
- Tableau 30 OSC financées (projet, localisation, montant, durée, contacts des présidents d'OSC)
- Rapports d'activités périodiques STC et OA

↻ Rapports contractuels

- Rapport narratif intermédiaire
- Rapport narratif final
- Tableau d'exécution financière (taux d'absorption et de décaissements)
- Rapport d'exécution microprojets (l'exemple tiré aléatoirement à Nouadhibou et Nouakchott)
- Rapport d'exécution du co demandeur OA
- Rapport de diagnostic – formation et de suivi accompagnement,
- Rapport d'exécution de l'accompagnement de la mise en œuvre des subventions

↻ Documents de stratégies, études et productions thématiques

- Stratégie nationale de protection de l'enfance / SNPE (2020 – 2025)
- Stratégie nationale de promotion de la jeunesse (2022 – 2030)
- Code général de l'enfance (version 15/02/2023)
- Analyse du Système de Protection de l'Enfance - STC
- Cartographie fonctionnelle et dynamique de la société civile en Mauritanie
- Correction de l'état des lieux - Système de Protection de l'Enfance / MASEF
- Diagnostic, ciblage et ligne de base projet OSC II, STC, sept 2020
- Bilans des tables régionales sur la PE (Nouakchott, 2015)

A.6. TDR