



Société Nationale de Distribution des Poisson



Coopération Espagnole

# **EVALUATION AMI-PARCOURS DU PROJET :**

Amélioration de l'Accès de la Population Mauritanienne à la Consommation de Poisson comme Renforcement de la Sécurité Alimentaire  
(PAAPMCPRSA)

---

## Rapport Final



Présentée par les consultants :  
Eva Martinez  
Cheikh Baye Braham

**Mars 2016**

## Sommaire

Liste des abréviations, acronymes et sigles.....	3
Liste des tableaux .....	4
RESUME.....	5
1. METHODOLOGIE .....	8
1.1 Briefing et activités de terrain .....	8
1.2 Analyses de l'information secondaires.....	9
1.3 Difficultés rencontrées .....	10
2. CONTEXTE.....	11
2.1 Contexte général.....	11
2.2 Contexte spécifique et description de l'intervention.....	16
2.3 Description de l'évolution du projet.....	18
2.3.1 Antécédents .....	18
2.3.2 Formulation du projet.....	18
2.3.3 Développement du projet .....	19
2.3.4 Évolution de résultats .....	23
3. ANALYSE DES ATOUTS, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES.....	27
4. ANALYSE SELON LES CRITERES D'EVALUATION .....	29
4.1 Pertinence .....	29
4.2 Efficacité .....	36
4.3 Efficience .....	40
4.4 Appropriation, Durabilité et Pérennité .....	44
4.5 Couverture .....	46
4.6 Cohérence.....	48
5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	50
6. ANNEXES .....	59
6.1 Annexe 1 : Terme de référence .....	59
6.2 Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées.....	67
6.3 Annexe 3: Quelques photos illustratives de la visite de terrain .....	69

## Liste des abréviations, acronymes et sigles

ACORD	Agence de Coopération et de Recherches pour le Développement
ACF	Action Contre la Faim
AECID :	Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement
AFOM	Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces
ATE	Assistance Technique Externe
ATP	Assistance Technique Temporaire
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
DSPCM	Direction de la Surveillance des Pêches et du Contrôle en Mer
FAO	Organisation des Nations Unis pour l'Alimentation et l'Agriculture
JICA	Agence Japonaise de Coopération Internationale
GCM	Garde des Côtes Mauritanienes
IDH	Index de Développement Humain
IMROP	Institut Mauritanien de Recherches Océanographiques et des Pêches
MASEF	Ministère des Affaires Sociales, de l'Enfance et de la Famille
MPEM	Ministère des Pêches et de l'Economie Maritime
MPN	Marché de Poisson de Nouakchott
OMS	Organisation Mondial de la Santé
ONISPA :	Office Nationale de l'Inspection Sanitaire des produits de Pêche et de l'Aquaculture
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONS	Office National de Statistique
POA	Plan Opérationnel Annuel
PAAPMCPRSA	Projet d'Amélioration de l'Accès de la Population Mauritanienne à la Consommation de Poisson comme Renforcement de la Sécurité Alimentaire
PAC	Pêche Artisanale et Côtière
PAM	Programme Alimentaire Mondiale
PIB	Produit Intérieur Brut
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SNDP	Société Nationale de Distribution des Poisson
UE	Union Européenne
ZEE	Zone Economique Exclusive
ZEEM	Zone Economique Exclusive Mauritanienne

## Liste des tableaux

Tableau 1. Récapitulatif des critères d'évaluation .....	6
Tableau 2. Récapitulatif de la documentation des activités du projet transmise par l'ATP pendant la phase de bibliographie .....	9
Tableau 3. Taux de l'insécurité alimentaire selon l'enquête FSMS février 2015 (Donnés collectées en décembre 2014). Donnés démographiques par Wilaya et Moughataa (ONS, 2013) :Moughataa où la SNDP est implantée .....	13
Tableau 4. Nombre des employés de la SNDP avec un contrat à durée indéterminé (Rapport SNDP) .....	20
Tableau 5. Nombre des prestataires par région avec contrat de prestation (Rapports SNDP).....	21
Tableau 6.. Répartition annuelle du budget par rubrique (document de formulation).....	22
Tableau 7. Les résultats attendus et leur degré d'exécution.....	23
Tableau 8. Les activités prévues et leur degré d'exécution.....	25
Tableau 9. Simulation des captures probables pour la SNDP issues de la pêche des petits pélagiques dans la ZEE Mauritanienne .....	33
Tableau 10. Principaux problèmes rencontrés affectant la pertinence .....	35
Tableau 11. Principaux problèmes soulevés sur l'efficacité .....	36
Tableau 12. Exécution du projet du projet entre 2012 à décembre 2015 .....	43
Tableau 13. Simulation des situations de distribution des poissons .....	48

## RESUME

Le présent rapport porte sur l'évaluation à mi-parcours du Projet d'Amélioration de l'Accès de la Population Mauritanienne à la Consommation de Poisson comme Renforcement de la Sécurité Alimentaire (PAAPMCPRSA) financé par l'Agence Espagnole de Coopération International pour le Développement (AECID).

Le PAAPMCPRSA suit une logique visant le renforcement de la Sécurité Alimentaire en Mauritanie par la distribution des protéines à base animale avec un prix subventionné de 50UM/Kg à travers la mise en place d'une chaîne de froid gérée par la Société National de Distribution de Poissons. Ce système de distribution vers les régions mauritaniennes permet la vente de poissons aux prix minorités aux personnes les plus démunis.

Le projet vise l'adéquation entre des dimensions géographiques, sociales, techniques et logistiques énormes, ce qui constitue un défi majeur. Il vient renforcer un ancien système de distribution de poisson aux populations les plus vulnérables, ce qui montre la relevance et la pertinence de l'intervention.

Il ressort de cet exercice d'évaluation que le PAAPMCPRSA est en voie d'exécution totale dans la mesure où quasiment toutes les actions (75%) ont été soit achevées ou au moins engagées. Les activités initialement programmées ont été atteints du point de vue des résultats vérifiables mais le volet lié à la sécurité alimentaire et nutritionnelle a été négligé durant la durée écoulée du projet. La mise en place des infrastructures adéquates (chambres froides, moyens de transports, etc.) ainsi que la création d'une société nationale de distribution des poissons a permis d'améliorer considérablement la quantité des poissons distribués à l'intérieur de la Mauritanie. Le renforcement du volet lié à la sécurité alimentaire qui sera priorisé durant la durée restante du projet reporté jusqu'à l'année 2018, et laissera un impact positif sur les critères d'évaluation notamment l'efficacité, l'efficacités et la couverture.

Le retard de la mise en œuvre du projet a eu un impact négatif sur l'efficacité. Les ressources économiques et humaines utilisées ont eu une incidence positive sur l'efficacité du projet.

Une satisfaction des acteurs directs et indirects du projet est partagée par la majorité des personnes rencontrées. La question de genre a été examinée à travers le nombre d'emplois féminins créés par le projet. Bien que la majorité de ces emplois obtenus par un niveau de qualification très bas (niveau primaire) et gérés par des contrats de prestations (vendeuses), elles existent d'autres femmes d'un niveau de qualification très élevé (niveau de master) et exercent leurs activités de travail dans des conditions optimales telles que la directrice Adjointe, la responsable du service administratif.etc.

En absence des données quantitatives sur les activités réalisées, l'évaluation à mi-parcours a été focalisée sur des informations générales et des données qualitatives collectées pendant la mission de terrain.

Le projet est bien géré malgré le manque d'une stratégie de sortie claire qui assure la

durabilité. La couverture géographique visant à atteindre plus grand nombre des ménages pourrait avoir une répercussion négative sur la durabilité et l'efficacité de l'intervention.

Le projet est cohérent avec la présence des mécanismes favorisant la coordination malgré que la synergie avec les autres partenaires et programmes travaillant dans le domaine de la pêche et la sécurité alimentaire reste faible.

De ce qui précède, le tableau 1 donne un récapitulatif de la classification des critères d'évaluation suivant une grille de 1 à 5.

Tableau 1. Récapitulatif des critères d'évaluation

Critères	Classification (1= bas, 5= haut)					Arguments
	1	2	3	4	5	
<b>Pertinence</b>				<b>X</b>		Le projet est relevant et pertinent. L'appropriation du projet par les parties est évident depuis la conception du projet. la participation de la société civile et les autres acteurs travaillant sur le terrain dans le domaine de la sécurité alimentaire et nutritionnel où dans le domaine de la pêche était très faible. Les outils de suivi et évaluation du projet doivent être améliorés.
<b>Efficacité</b>			<b>X</b>			Le degré de réalisation par résultat était très acceptable compte tenue du blocage survenu durant la durée du projet. Les indicateurs de l'objectif spécifique ne sont pas adéquats ce que réduit l'efficacité En revanche, les résultats, les activités et les indicateurs ont été bien élaborées ce qui facilite la mesure de l'impact du projet à court terme
<b>Efficiace</b>			<b>X</b>			Les retards constatés ont impacté négativement l'efficiace du projet, l'appropriation du projet par la SNDP a eu un impact positif sur l'efficiace. La coordination entre les différents acteurs impliqués dans le projet est satisfaisante mais entre les centres régionaux et la direction centrale de la SNDP reste faible.
<b>Appropriation, Durabilité et Pérennité</b>			<b>X</b>			L'appropriation a été soulignée par tous les acteurs. La durabilité et la pérennité restent un peu faible mais la SNDP est en train d'étudier toutes les possibilités pour assurer une stratégie de sortie claire.
<b>Couverture</b>				<b>x</b>		La couverture géographique actuelle du projet a atteint les 13 wilayas du pays mais la distribution des poissons est faite principalement au niveau des capitales régionales.
<b>Cohérence</b>				<b>X</b>		Le projet est cohérent malgré l'absence d'une coordination entre les différentes agences travaillant dans la sécurité alimentaire et dans le secteur de la pêche. La SNDP est engagé dans une plateforme multidisciplinaire pour faciliter l'articulation entre les deux dimensions commerciales et sociales ce qui augmenta la cohérence

Pour envisager de meilleures perspectives, les principales recommandations tirées de l'évaluation à mi-parcours se résument à la nécessité de :

- Réviser les outils de suivi-évaluation spécifique par zone selon les critères de ciblage basés sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Ce qui permettra d'assurer un suivi permanent et rapproché de l'exécution et l'accompagnement des activités développées ;
- Procéder à une analyse plus profonde du contexte en prenant en considération les habitudes alimentaires des différentes populations et l'impact du projet sur les économies locales ;
- Renforcer la dimension de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans la durée restante du projet (choix du quartier, ciblage des populations les plus vulnérables, priorisation des périodes de soudures, etc.)
- Capitaliser les expériences sur le secteur de la pêche et la sécurité alimentaire en renforçant la synergie et la coordination avec les autres partenaires (participation dans les activités de distribution, de suivi, de ciblage et la sensibilisation) ;
- Elaborer un plan de communication sur la promotion des produits de la pêche en tant qu'outil de sensibilisation des bénéficiaires sur la salubrité des produits de pêches, la qualité nutritionnelle des poissons, la manipulation et la sauvegarde des produits consommés ;
- Envisager un plan d'hygiène et de bonnes procédures de travail (bonne pratique de la salubrité et les risques de travail) ;
- Développer un plan de ressources humaines en priorisant la mise en place d'un plan de formation en cohérence avec l'organigramme de la SNDP ;
- Assurer une gestion efficace de la SNDP à travers la mise en place d'un manuel de procédures ;
- Envisager une stratégie de sortie réaliste à la fin du PAAPMCPRSA (sources de financement, diversification de l'activité, renforcement de la collaboration avec les institutions locales et étrangères, etc.);
- Optimiser et opérationnaliser les moyens et les structures de la SNDP pour augmenter l'efficacité et l'efficience du projet.

## 1. METHODOLOGIE

### 1.1 Briefing et activités de terrain

Le travail a débuté par une réunion de contact avec l'Assistance Technique Permanente qui a permis de s'enquérir sur les objectifs de l'évaluation et les résultats attendus. Ce briefing a permis de récupérer tous les documents et informations disponibles avec l'Assistance Technique Permanente sur les activités du projet. Suite à un travail de 10 jours sur la documentation disponible, l'équipe d'évaluation a préparé une note méthodologie de cadrage décrivant les activités envisagées et le calendrier proposé. L'évaluation à mi-parcours est effectuée suivant un planning élaboré et validé avec la Coopération Espagnole et la SNDP.

La première partie du travail effectuée a concerné la collecte et la synthèse des documents disponibles en rapport avec l'objet de l'évaluation. Une lecture attentive de l'ensemble des rapports disponibles sur les activités du projet et de la SNDP depuis 2011 a été effectuée. La liste exhaustive des documents examinés est présentée dans le tableau2.

La deuxième partie du travail est consacrée à la réalisation d'une mission de terrain pour une durée de 18 jours<sup>1</sup> dans certaines Wilayas du pays y compris la zone de Nouakchott. Les différentes poissonneries aménagées dans les sites visitées ont été examinées et des questionnaires semi-structurés présentés aux différentes personnes impliquées directement ou indirectement dans le processus de distribution, de stockage et de suivi de l'activité du projet ont été élaborés. Les questionnaires ont été présentés aux personnes suivantes :

- ✓ Les bénéficiaires qui sont les populations ciblées par la distribution du poisson. Un échantillon représentatif des populations présentes à chaque poissonnerie a été réalisé. Ces entretiens en groupes ont permis de s'enquérir sur l'état de lieu du système de distribution et d'évaluer l'impact des activités du projet sur les couches les plus vulnérables.
- ✓ Les employés de la SNDP dans les poissonneries. Cette frange des employés concerne les chefs des centres régionaux et les personnes travaillant dans les poissonneries. Le questionnaire présenté permet de comprendre les problèmes rencontrés et l'état de lieu du système en vigueur.
- ✓ Le directeur de la SNDP et les chefs des directions et services centraux.
- ✓ Les autorités locales : dans chaque Wilaya visitée, nous avons essayé de rencontrer les autorités locales représentés par le Wali ou le Hakem et le Maire.
- ✓ Institutions publiques impliquées dans le suivi de la qualité des produits, formation académiques, recherches, ministère de pêche
- ✓ Plusieurs organisations internationales travaillant dans la lutte contre la pauvreté et le domaine nutritionnel (FAO, PAM, ACORD, MONDI, etc.)

---

<sup>1</sup> Nouadhibou (5jours), Tidjikdja (2 jours), Kiffa (2 jours), Aioun (2 jours), Nema (2 jours), Nouakchott ( 5 jours)



## 1.2 Analyses de l'information secondaires

Les informations obtenues à partir de la méthodologie développée a permis de procéder à l'évaluation à mi-parcours à travers l'examen des critères d'évaluation classiques tels que : la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, la cohérence, la couverture, l'appropriation et la durabilité présentés ci-après.

Les documents mis à la disposition de l'équipe d'évaluation par l'Assistance Technique Permanente (ATP) sont présentés ci-dessous. Il ressort un faible fond documentaire disponible avec une absence des études ciblées sur les activités du projet.

Tableau 2. Récapitulatif de la documentation des activités du projet transmise par l'ATP pendant la phase de bibliographie

<b>Intitulé du document</b>	<b>Période</b>	<b>Type de document</b>	<b>Sources</b>
Etude de diagnostic et d'identification	Juillet 2011	Word	Totallogistic Services
Rapport de présentation de la simulation logistique proposée	Novembre 2012	PDF	Totallogistic Services
Récapitulatif d'une carte de distribution		PDF	Totallogistic Services
Protocole administratif du projet PAAMPCPRSA signé entre le MPEM et l'AECID	Février 2012	PDF	MPEM et AECID
1 <sup>ère</sup> PV du comité de suivi	Mai 2012	PDF	Comité de suivi
Elaboration et mise en place d'une structure de gestion indépendante de distribution de poisson	Juin 2012	PDF	Totallogistic Services
2 <sup>ème</sup> PV du comité de suivi	Décembre 2012	PDF	Comité de suivi
Décret de la création de la société SNDP	Novembre 2013	PDF	Conseil du Ministre
Avenant Protocole Administratif	Mars 2014	PDF	MPEM et AECID
Manuel de procédures administratives, comptables et financières de la SNDP (Tome I, Tome II et Tome III)	Novembre 2014	PDF	Net Audit
Procès verbale et plan d'action du Comité de Suivi approuvé	Avril 2015	PDF	Comité de suivi du projet
Rapport de démarrage de la SNDP	Juillet 2014	Word	SNDP
Rapport trimestriel en 2014	Juillet –septembre 2014 & Octobre-décembre 2014	Word	SNDP
Rapport trimestriel en 2015	Janvier-mars 2015, Avril-Juin 2015, Juillet-Septembre 2015	Word	SNDP

### 1.3 Difficultés rencontrées

Lors de cette évaluation à mi-parcours, l'équipe évaluatrice a rencontré certaines difficultés à savoir :

- Retard d'une semaine de démarrage des activités de collecte de terrain et le lancement de la mission d'évaluation ;
- Les documents présentés qui renseignent sur les activités du lancement du projet n'étaient pas complets ;
- Certaines études réalisées sur la consommation des poissons n'ont pas été obtenus ;
- L'absence de certaines directions centrales lors des visites de terrain comme le cas de l'ONISPA ;
- Assistance des responsables et certains chefs des centres de distribution qui ont empêché de collecter des informations fiables de la part de certains bénéficiaires ;
- L'absence du représentant de la SNDP dans la zone de Tidjikdja lors de passage des évaluateurs ;
- Certaines sources d'informations disponibles sont contradictoires ;
- Présence des documents du projet sans validation par le comité de suivi comme le cas de la dernière reformulation effectuée par l'AECID ;
- Réticence des certains acteurs du PAM dans le partage des données sur les zones ciblées par le projet ;
- L'absence des bases de données initiales et le manque de ciblage des populations mais aussi l'inadéquation du cadre logique a fait que l'analyse de l'impact du projet ne peut qu'être estimée par les sources de vérification. C'est la raison pour laquelle, l'évaluation à mi-parcours est basée sur des analyses qualitatives que quantitatives.
- Retard de paiement de la consultante Internationale du principalement au retard de la signature de la partie mauritanien du comité de pilotage des chèques libellés en Euro.

## 2. CONTEXTE

### 2.1 Contexte général

La Mauritanie est un pays du Sahel qui possède une façade maritime d'une longueur de 750 km, une zone Economique Exclusive d'une superficie globale de 234.000 km<sup>2</sup> et un plateau continental d'une superficie de 39.000 km<sup>2</sup>. Il comprend treize (13) Wilayas ou Régions enclavés pour la plupart entre elles et avec les cinquante-trois (53) Moughataa ou départements qui les constituent.

Selon le dernier Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH, 2013) effectué en 2013, la population mauritanienne est de 3 537 368habitants.

La Mauritanie s'est doté d'un Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) en 2001 qui a été révisé deux fois. À la suite du CSLP I et II, le dernier Cadre Stratégique national (CSLP III) pour la période 2011-2015 affiche une stratégie nationale et intersectorielle fondée sur un processus largement participatif et inclusif. Le CSLP III vise de façon prioritaire la réduction de la pauvreté, l'accès à la santé, l'éducation et l'eau potable. Pour atteindre les objectifs visés, le CSLP III s'articule autour de cinq axes stratégiques tels que: l'accélération de la croissance et la stabilisation du cadre macroéconomique (Axe 1); l'ancrage de la croissance dans la sphère économique des pauvres (Axe 2); le développement des ressources humaines et l'expansion des services de base (Axe 3); l'amélioration de la gouvernance et le renforcement des capacités (Axe 4); et le renforcement du pilotage, de la coordination et du suivi-évaluation du CSLP III (Axe 5).

Compte tenu de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle récurrente en Mauritanie, le CSLP III prévoit de renforcer la politique nationale dans le domaine de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et promouvoir des solutions durables couvrant toutes les dimensions disponibilité, stabilité, utilisation Ce cadre stratégique affiche des orientations en matière de développement des infrastructures, de promotion de la transformation locale des produits de la pêche et le développement de nouvelles pêcheries dans le but d'améliorer les conditions de vie des populations.

La Mauritanie s'est doté depuis mars 2012 d'une Stratégie Nationale de la Sécurité Alimentaire (SNSA) avec des axes stratégiques mettant l'accent sur (i) la promotion de l'économie rurale et périurbaine adaptée au changement climatique, (ii) l'amélioration des circuits commerciaux (iii) l'amélioration durable de l'accès des groupes vulnérables à une alimentation saine et équilibrée, (iv) le renforcement de la prévention et de la gestion des crises alimentaires et (v) la promotion de la bonne gouvernance de la sécurité alimentaire dans un contexte de décentralisation et de développement local.

La stratégie gouvernementale en matière de pêche, au cours des cinq années à venir, est axée sur la maximisation des retombées économiques et sociales générées par le secteur. En effet, le secteur des pêches et de l'économie maritime figure parmi les secteurs porteurs de croissance avec une contribution de 4 à 6% au PIB, 20% aux recettes fiscales, 30% aux recettes en devises et génère environ 55000 emplois directs (IMROP, 2014).La nouvelle stratégie de pêches couvrant la période 2015-2019 a mis l'accent sur la nécessité d'inscrire la promotion du secteur de pêche dans le principe d'une pêche responsable et préserver les

ressources halieutiques dans l'intérêt des générations présentes et futures, en ancrant le développement du secteur de la pêche dans la durabilité économique, sociale et environnementale. Dans son troisième axe lié au renforcement de l'intégration du secteur à l'économie Nationale, la nouvelle stratégie des pêches affiche un objectif spécifique lié à la sécurité alimentaire par le développement des activités orientées vers la SNDP à savoir:

- Consolider le dispositif de distribution du poisson sur le territoire national par la mise en place des infrastructures de stockage dans chaque wilaya et l'acquisition de camions frigo
- Pérenniser le dispositif de distribution par la mise en place d'un réseau national de distribution en Poisson et l'organisation de cycle de formation de vendeuses sur l'hygiène et la salubrité
- Convenir des démarches visant la promotion et l'éducation des populations sur la consommation des produits halieutiques par la réalisation de campagnes de communication incitant à la consommation du poisson ainsi que l'institutionnalisation d'une journée nationale de consommation de poissons
- Promouvoir l'accès des populations aux ressources halieutiques continentales par la sensibilisation des populations riveraines des plans d'eau sur les bienfaits du poisson ainsi que l'organisation de cycles de formation sur les techniques de pêche et de pisciculture

Selon certains entretiens effectués (FAO, MPEM), la prochaine Stratégie de Croissance Accélérée Prospérité Partagée (SCAPP) à l'échelle de 2030, en cours d'élaboration, affichera aussi la priorité de renforcer les activités attachées à la sécurité alimentaire et la lutte contre la pauvreté afin d'améliorer les conditions de vie des populations les plus nécessiteuses.

La Mauritanie est l'un des pays sous-développés avec un taux record de l'insécurité alimentaire. Les données affichées pour l'Index de Développement Humain (IDH) pour l'année 2014<sup>2</sup> montrent qu'elle se situe actuellement au 156<sup>ième</sup> rang parmi les 188 pays étudiés. Les résultats provisoires de l'Enquête Permanente sur les Conditions de Vie des ménages (EPCV) conduite par l'ONS en 2014 révèle qu'environ 17% de la population vivent en dessous du seuil d'extrême pauvreté fixé à 126 000 UM avec une forte disparité entre le milieu rural (25%) et le milieu urbain (7%). Les données sur la Malnutrition Aiguée Sévère (MAS) ont connu une diminution depuis l'année 2011 malgré que l'enquête sur la situation nutritionnelle nationale durant le mois de soudure (juin) en 2015<sup>3</sup> montre que la MAG est inquiétante à Hodh El Chargui, Hodh El Gharbi, l'Assaba, Gorgol, Brakna, Tagant et Guidimakha où le seuil d'urgence de 15% est franchi tandis que l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) considère comme critique un seuil de 10%. Seulement les villes côtières (Nouadhibou et Nouakchott) indiquent un seuil de malnutrition inférieur à celui observé dans les autres capitales citées en dessus. Selon la même étude de référence la malnutrition en Mauritanie vient des causes structurales.

<sup>2</sup>[http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr\\_theme/country-notes/MRT.pdf](http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr_theme/country-notes/MRT.pdf)

<sup>3</sup>Voir L'enquête nutritionnelle nationale suivant la méthodologie SMART juin 2015

L'enquête FSMS effectuée en Juillet 2015 montre que 26,8% des ménages mauritaniens sont en insécurité alimentaire contre 26,2% des ménages en juin 2014. Ce taux est cependant le plus élevé après celui de la période de soudure de 2012 qui fut une année de crise de sécheresse

En effet, plus de 837 000 personnes sont en insécurité alimentaire au début du mois de janvier 2015 contre 635.000 personnes à la même période de l'année 2014. Les chiffres avancés sont pratiquement similaires à ceux observés durant la période de soudure en 2014. Parmi ces personnes en insécurité alimentaire, 197.000 personnes sont en insécurité alimentaire sévère et 639 000 en insécurité alimentaire modérée. La majorité des ménages (près de 600 000) en insécurité alimentaire résident dans les zones agropastorales, les zones cultures pluviales et dans la zone de la vallée du Fleuve Sénégal. L'ensemble des personnes en insécurité alimentaire sévère abritant ces zones atteint environ 128 000 personnes.

Les wilayas les plus affectés sont : le **Hodh Echarghi** (44,1%), le **Guidimakha** (37,4%) et le **Gorgol** (30,1%). Cependant, on note une dégradation générale de la situation des ménages à l'échelle de l'ensemble du pays. Ainsi, tous les wilayas à l'exception de Nouadhibou ont des taux d'insécurité alimentaire compris entre 20% et 30% ce qui est qualifié très élevé.

Tableau 3. Taux de l'insécurité alimentaire selon l'enquête FSMS Juillet 2015. Données démographiques par Wilaya et Moughataa (ONS, 2013) : Moughataa où la SNDP est implantée

Régions	Taux de l'insécurité alimentaire	Population par wilaya selon RGPH 2013	Personnes en en besoin d'appui alimentaire	Moughataa où la SNDP implantée	Population par Moughataa ciblée. ONS 2013
Hod el Chargui	44,1 %	430. 668	189.925	Nema	41. 656
Gorgol	30,1%	335 .917	101. 111	Kead	121. 726
				Mbout	102. 502
Gudimahka	37.4%	267 .029	99. 869	Sélibaby	198. 688
Tagant	28.6%	80 .962	23 .155	Tidjikja	34 .875
Assaba	24%	325 .897	78 .215	Kiffa	110. 714
Hod el Garbhi	22,2%	294 .109	65.292	Aioun	31 .062
Nouadhibou	16.4 %	123. 779	20 .300	Nouadhibou	118 .167
				Boulenwar	2 .619
Nouakchott	20 %	958. 399	191. 680	Nouakchott	958. 399
Inchiri	20.4%	19. 639	4.475	Akjoujt	19 .639
Adrar	20.4%	62. 658	12.782	Atar	38 .877
				Ouadane	3 .973
Trarza	26.2 %	272. 773	71. 467	Rosso	57 .726
				Boutilimt	63 .193
				Ouad Naga	23 .698
Brakna	29.4 %	312. 277	91. 809	Aleg	101. 512
				Boghé	72 .242
Tiris Zemour	20.4%	53. 261	10.865	Zouératt	44 .649
				Birmogrein	3 .897
				Fdéirek	4 .715
<b>TOTAUX</b>		<b>3. 537. 368</b>	<b>960 .945</b>		<b>1. 671 .872</b>

En ce qui concerne les populations en besoin en sécurité alimentaire, (tableau 3) le nombre avoisine 960. 945 personnes répartis sur l'ensemble des wilayas. Ce chiffre élevé n'a pas diminué depuis plusieurs années ce qui montre la présence d'une crise structurelle de pauvreté en Mauritanie.

La Mauritanie est un pays affecté par des chocs récurrents liés aux changements climatiques (sécheresses, inondations, etc.) affectant la résilience des populations les plus vulnérables. Les ménages les plus affectés par une situation d'insécurité alimentaire sont localisés en grande partie dans les zones de Hodh el Chargui, Gorgol et Guidimaka. En croissant les données disponibles sur la densité populaire par Wilaya avec celles rapportées sur l'insécurité alimentaire, la région de Nouakchott (trois fois plus d'habitation que Hodh el Chargui) est la plus affectée suivi de Hodh el Chargui, puis Gorgol et Guidimaka.

Les ménages les plus vulnérables s'appuient souvent sur l'agriculture pluviale<sup>4</sup> et l'élevage pour nourrir leurs familles, ce qui représente une situation précaire compte tenu de la récurrence des sécheresses, les ravageurs des cultures et les inondations. Le secteur rural est l'un des secteurs les plus importants de l'économie mauritanienne. Plus de soixante-deux pourcent (62 %) de population vit sur des activités rurales ce qui contribue de manière significative à la couverture des besoins de consommation du pays en céréales (30% des besoins céréaliers), viande rouge (100%) et en lait (30%)<sup>5</sup>.

Malgré le taux élevé de l'insécurité alimentaire et la malnutrition, les eaux mauritaniennes sont considérées parmi les plus poissonneuses du monde avec la présence d'une diversité ichtyologique importante comportant des espèces pélagiques et démersales exploitées par une flottille artisanale, côtière et industrielle.

La pêche artisanale et côtière (PAC) a connu un développement accéléré au cours des dernières décennies. Ce développement s'est manifesté, dans les captures réalisées, par ce sous-secteur qui sont passées de 42 000 tonnes en 2006, soit 6% des captures totales de la ZEE mauritanienne à plus de 190 000 tonnes en 2012 soit 30% des captures totales. Durant les deux dernières années, les quantités pêchées par la PAC ont atteint plus de 300.000 tonnes, ce qui représente 50% des captures totales de la ZEE en 2013<sup>6</sup> et 31% en 2014. Cette forte augmentation des captures est imputable principalement au développement d'un segment côtier ciblant les petits pélagiques très recherchés par les usines de production de farine et l'huile de poisson dont le nombre atteint actuellement les 30 unités.

Pour la pêche industrielle hauturière, elle restait pendant long temps exploitée par des flottilles industrielles étrangères (Coréennes, Canariennes, URSS, etc.). Ce n'est qu'à partir du début des années 80 qu'une activité de pêche nationale a commencé à se développer,

---

<sup>4</sup> La Surface Agricole Utile (SAU) représente moins de 0,5% du territoire national (estimée à 502.000 ha). De plus 44% de la SAU sont constitués de terres exploitables en système de production pluviale (Diéri, Bas-fonds et Walo) qui dépendent fortement de la pluviométrie et de l'écoulement hydrique.

<sup>5</sup> <http://www.fao.org/family-farming/countries/mrt/fr/>

<sup>6</sup> L'année 2013 a été caractérisée par un retrait massif des bateaux pélagiques étrangers.

bénéficiant d'un appui et d'un accompagnement Etatique. Plusieurs accords de pêche ont été élaborés avec plusieurs pays dont le plus important est celui signé avec l'Union Européenne depuis 1996. Le dernier accord de pêche entre UE-Mauritanie pour la période de 2016-2019 met en avant la gestion des quotas par pêcherie<sup>7</sup>.

Malgré la présence de plusieurs flottilles nationales et étrangères (pays de l'Est, Sénégal, UE, etc.), les quantités pêchées sont majoritairement destinées à l'exportation sans transiter par aucun port mauritanien.

L'apport en protéines du poisson à la ration alimentaire de la population mauritanienne varie considérablement d'une région à l'autre et représenterait 15 à 20 % des apports totaux de protéines animales. La consommation nationale en produits halieutiques est très faible au vu de la production halieutique nationale. Une enquête réalisée par l'IMROP en 2000 notait déjà une large différence au niveau de la consommation du poisson entre les régions du pays et a évalué cette consommation à une moyenne de 3,4 Kg /habitant/an. Une autre étude conduite en 2002 par la même institution en collaboration avec l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) dans les 13 capitales régionales montre que la consommation moyenne nationale serait de 4,2 kg/habitant/an, avec une variation de 2 à 5 kg/habitant selon les régions soit une quantité globale de l'ordre de 10.000 tonnes. Cela tiendrait à des raisons culturelles puisque même avec l'importante réduction du cheptel suite aux années de sécheresse la consommation du poisson n'aurait pas fait une avancée considérable dans les habitudes alimentaires des certains mauritaniens jusqu'au début des années 2000.

Depuis, les choses paraissent avoir considérablement évolué. Une étude plus récente réalisée en 2009 avance le chiffre de 9 à 10 kg/habitant/an, ce qui nous amène à penser que la consommation nationale de poisson à cette époque avoisinent les 30.000 à 35.000 tonnes annuellement et que la consommation de poisson tend à s'installer dans les habitudes alimentaires de la population, en particulier de l'intérieur du pays. Les séjours réguliers des mauritaniens vers les villes de Nouakchott et de Nouadhibou pour des raisons de santé, services, éducation commerce, etc. ont favorisés cet échange culinaires.

Au sein de cette consommation, le poisson frais représenterait essentiellement les consommations imputables aux villes côtières (Nouakchott et Nouakchott) et pourrait avoisiner les 15.000 tonnes par an (Mamadou et Naffa, 2011). A cela s'ajoute une consommation en conserves importés (sardines et thons essentiellement) avec une augmentation constante sur les dernières années et qui a atteint 2374 tonnes en 2010 pour une valeur de 245 millions ouguiyas (Mamadou et Naffa, 2011). Une enquête conduite en 2011 dans deux Chef lieux de Wilaya (Kiffa et d'Aleg) apporte une estimation bien plus importante dépassant les 20 Kg/hab/an, dans certains quartiers (Mamadou et Naffa, 2011). L'évaluation de cette consommation locale est

---

<sup>7</sup> Quatre principales pêcheries de ressources démersales et deux pêcheries de ressources pélagiques, supportent l'essentiel de la pêche en Mauritanie. Les ressources démersales sont en grande partie inféodées aux eaux sous juridiction mauritanien alors que les ressources pélagiques qui concernent l'activité de la SNDP sont partagées et leur gestion s'inscrit dans un cadre de coopération Sous-Régionale.

obtenue par extrapolation de la consommation instantanée au temps de l'enquête et seraient fortement promues par l'ancien système informel de la distribution des poissons de sardinelles et chinchards pour des prix minorés à 50 ouguiyas par Kg. Malgré cette variation, la consommation demeure faible et varie entre 5 et 20 Kg/habitant/an selon les différentes études.

## 2.2 Contexte spécifique et description de l'intervention

Les différents chiffres avancés sur la consommation des poissons en Mauritanienne restent faibles en comparaison avec les pays limitrophes comme le Sénégal et le Maroc. Ce taux faible de consommation est alloué, entre autres, aux obstacles culturelles, l'enclavement des villes et villages par rapport aux zones de production côtières, l'absence d'un réseau de distribution et la sensibilisation sur l'importance de la valeur nutritionnelle des poissons. En effet, la difficulté de l'accès des populations les plus vulnérables aux produits de la pêche suite à l'absence d'un réseau de distribution et d'un prix abordable des espèces pêchées a incité le Gouvernement Mauritanien à travers la Direction de la Surveillance des Pêches et du Contrôle en Mer (DSPCM) a mis en place une série d'actions depuis le début des années 2000 pour la promotion de la consommation du poisson et des produits de la pêche et améliorer la sécurité alimentaire.

C'est dans ce cadre que certaines activités visant à faciliter l'approvisionnement des marchés domestiques en produits de la mer ont été effectués. Ces initiatives ont reposé, d'une part, sur l'obligation de débarquement d'un certains quotas de poisson dans le cadre des régimes d'accès aux ressources pélagiques (ex. accord de pêche avec le Sénégal, redevances en nature introduite pour la pêche industrielle pélagique) et, d'autre part sur le développement de systèmes subventionnés de distribution des produits sur les marchés domestiques à Nouakchott, à Nouadhibou et au niveau des principales capitales régionales à l'intérieur du Pays (Kiffa, Néma, Aleg, Tidjikdja, Kaédi...).

C'est pourquoi, le PAAPMCPRSA s'est engagé avec le Ministère de Pêches et de l'Economie Maritime (MPEM) depuis le début des années 2011 pour améliorer la sécurité alimentaire de la population mauritanienne.

La présente étude d'évaluation à mi-parcours s'inscrit dans le cadre de la programmation du Projet telle que stipulé dans le Protocole Administratif signé en février 2012 entre le Ministère des Pêches et de l'Economie Maritime et l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID) pour l'exécution du Projet. Le PAAPMCPRSA a commencé ses activités en début de l'année 2012 pour une durée prévue de quatre ans.

L'objectif de l'évaluation à mi-parcours est d'évaluer l'état d'avancement des activités, l'atteinte des résultats attendus du projet et faire de recommandations pertinentes pour améliorer la performance de sa mise en œuvre.



L'évaluation comprend plusieurs points importants à tenir en compte :

- a. L'analyse de la structure du document de la formulation du projet ainsi que les objectifs, les résultats attendus, les indicateurs et les sources de vérification
- b. L'analyse de la pertinence des objectifs du projet et les résultats attendus des activités inscrites ainsi que la concordance avec le cadre logique du projet.
- c. Réaliser un état des lieux sur les tendances des ressources halieutiques exploitées dans la ZEE mauritanienne.
- d. Analyser le processus de transformation des activités de distribution de poisson jusqu'à la création de la SNDP (réseau de distribution, approvisionnement en poisson etc.).
- e. Analyser l'évolution de l'architecture organisationnelle de la SNDP ;
- f. Evaluer l'état de l'intervention du projet (formation, accompagnement, etc.).
- g. Réviser le critère de ciblage ou de sélection de la population visée par le projet.
- h. Effectuer l'état de lieu sur la salubrité du poisson dans le système de distribution.
- i. Revoir le pouvoir d'achat et de l'habitude alimentaire des ménages sur la base des données disponibles par la SNDP.
- j. Examiner la rentabilité économique de l'activité de distribution des poissons en relation avec la durabilité du projet.
- k. Evaluer le rôle des femmes dans l'activité du projet.
- l. Formuler des recommandations pour la période restante de la durée du projet.

L'évaluation à mi-parcours est conduite par des deux Consultants Indépendants Mme. Eva Martinez, Agronome, Consultante Internationale et Dr. Cheikh Baye Braham, Halieute, Consultant National Local.

Les termes de référence de la mission sont joints en annexe avec la liste de personnes rencontrées.

La mission exprime ses remerciements à tous le personnel rencontré (les autorités locales dans les différentes wilayas visitées, AECID, SNDP à Nouadhibou et à Nouakchott et les chefs des centres régionaux, ONS, l'ONISPA, l'Académie Navale, l'IMROP, la FAO, le PAM, le MPEM, ONG's : ACCORD, MONDI, ACF, SAVE THE CHILDREN ;TERRE DES HOMMES.

## 2.3 Description de l'évolution du projet

### 2.3.1 Antécédents

Depuis les années 80, plusieurs tentatives pour promouvoir la consommation des poissons au profit des populations mauritaniennes ont été conduites par la FNP et des privés travaillant dans le secteur des pêches. Toutes ces expériences ont été échouées à cause de l'habitude alimentaire de mauritaniens et la mauvaise gestion de ces activités de distribution. Par la suite, le gouvernement Mauritanien décidé de distribuer les produits confisqués par la DSPCM (devenue en 2013 Garde des Côtes Mauritaniennes) dans la zone de Nouadhibou et Nouakchott.

Les initiatives engagées par le MPEM et certains privés du secteur ont joué un rôle important dans le changement de l'habitude alimentaire des citoyens. L'engouement des mauritaniens pour acquérir une quantité suffisante des poissons pour leurs besoins de consommation quotidienne avec un prix subventionné de 50 UM/Kg devient important.

Malgré la présence d'un moyen logistique important durant la période 2009-2010, la distribution des poissons étaient irrégulière...

A partir de l'année 2010, l'état Mauritanien a voulu pérenniser l'activité de distribution des poissons avec l'obligation de 2% appliqués sur les débarquements des bateaux pélagiques travaillant dans le cadre des accords de pêche UE-Mauritanie sans nécessiter au recours aux produits confisqués. C'est pourquoi la création de la SNDP est devenue une priorité pour l'état Mauritanien depuis l'année 2011 dans l'optique de chercher un partenaire potentiel qui permet d'assurer la mise en place des infrastructures appropriées pour le stockage et la distribution des poissons.

Le PAAMSCMP vient à sa juste valeur répondre à cette requête exprimée par le Gouvernement Mauritanien dans le cadre du partenariat entre la République Islamique de la Mauritanie et le Royaume d'Espagne.

### 2.3.2 Formulation du projet

Le projet PAAMPCPRSA vient d'appuyer un ancien système « informel » du gouvernement mauritanien visant à assurer une distribution régulière des poissons. Le projet s'aligne aux différentes stratégies et politiques mauritaniennes de lutte contre la pauvreté. Il s'agit notamment du CSLPIII dans son premier axe visant l'ancrage de la croissance dans la sphère économique des pauvres, la SNSA dans son troisième axe visant l'amélioration durable de l'accès des groupes vulnérables à une alimentation saine et équilibrée et la nouvelle stratégie sectorielle de pêche dans son troisième axe « Renforcement de l'intégration du secteur à l'économie Nationale »

Le document initial de formulation (voir la pertinence) est remplacé par un autre document dans lequel on montre que l'objectif général du projet est *« d'améliorer les niveaux de la sécurité alimentaire en Mauritanie »*.

L'indicateur visé par cet objectif général est d'atteindre d'ici « la quatrième année du projet environ 43% des populations en insécurité alimentaire soit 750.000 personnes des Mauritaniens qui sont dans les limites de la sécurité alimentaire afin qu'elles bénéficient d'une sécurité alimentaire stable ».

L'objectif spécifique unique du projet vise à « promouvoir la consommation locale de poissons à travers la mise à disposition de celle-ci à des prix abordables ». Deux indicateurs sont affichés pour l'objectif spécifique à savoir :

- Dans la quatrième année du projet, les bénéficiaires du projet consomment annuellement 27.000 tonnes de poisson congelé ;
- Dans la quatrième année du projet, quelques 80.000 familles consomment régulièrement du poisson.

Les deux résultats visés par le projet sont :

- Concevoir et mettre en œuvre un réseau de distribution efficace
- Constitution d'une société indépendante publique pour la gestion, la promotion et la distribution du poisson

### 2.3.3 Développement du projet

La date effective du démarrage du projet est le 7 mars 2012 et la maîtrise d'œuvre était assurée par une entité administrative dénommée Cellule d'exécution du Projet d'Accès des Populations Mauritaniennes à la Consommation du Poisson (CE-PAPMCP) que serait substituée par la Société Publique de Distribution de Poisson Mauritanien (SPDPM) (devenue SNDP) dès sa création. La cellule d'Exécution (CE) du projet est composée d'un coordinateur (le Directeur Général), d'un conseiller technique nommé par le MPME, responsables administratif et financier, logistique et ressources humaines et des agents subalternes (chauffeurs, secrétariat). Tous les postes étaient rémunérés sur le fonds du projet jusqu'à la création de la SNDP. L'AECID a demandé que le projet soit appuyé par une Assistance Technique Permanente (ATP) avec une Assistance Technique Externe (ATE). La cellule d'exécution du projet est chargée de l'élaboration des Plans Opérationnels Annuels (POA) et la mise en œuvre du projet. Le comité de pilotage (CP) est composé par le président (coordinateur général de la coopération espagnole ou son représentant) et par un secrétaire (assuré par le Directeur du Projet). Elle se réunit une fois ou plus par année pour valider les rapports annuels et finaux du Plan Opérationnel Annuel (POA). En fin le comité de suivi (CS) est composé par les responsables du programme et du projet du secteur de développement rural de l'AECID et du MPEM.

La durée initiale du projet était de quatre (4) ans entre 2012 et 2016. La réallocation de certains fonds a fait que la date finale du projet est reportée jusqu'à l'année 2018. Les prévisions initiales ont été impactées par le retard de:

- La contractualisation du bureau Totallogistic comme ATE pour une durée de 4 mois ;
- L'envoi des rapports techniques et financiers nécessaires pour le déclenchement des fonds ;

- La révision et la validation du rapport de la présentation de la simulation<sup>8</sup> logistique proposé par Totallogistic par la Coopération Espagnole ainsi que le Directeur du Projet;
- Le retard de Totallogistic dans la préparation de Document d'Appel d'Offre (DAO) des infrastructures.

Durant l'exécution du projet, une mauvaise compréhension entre l'Assistance Technique Extérieur (ATE<sup>9</sup>) et le Directeur du Projet a été constaté. La situation du projet était compliqué ce qui a incité le Coordinateur de l'Agence Espagnole de la Coopération d'arrêter le projet jusqu'à la création de la SNDP. Les activités du projet étaient suspendues pour une durée d'environ une année et demie.

La SNDP a été créé le 22 octobre 2013. Elle a hérité de la DSPCM neuf (9) conteneurs, dix-huit (18) poissonneries et deux (2) camions de capacité de 30 tonnes, trois cent soixante-neuf (369) personnes travaillant sous contrats de prestation dont 53% sont constitués des femmes. Le démarrage effectif des activités de la SNDP est engagé le 22 mai 2014 avec la nomination d'une nouvelle équipe du projet (nomination d'un nouveau directeur, ATP, etc.). Une révision à la baisse de la grille salariale du personnel du projet (ATP et le comptable) est effectuée.

Le directoire de la nouvelle société a procédé à :

- Faire un inventaire de tous les moyens et équipements disponibles (centres de stockage, camions de transport, employés, etc.)
- La mise en place d'une architecture de la société ;
- L'élaboration d'un statut juridique du personnel ;
- Le recrutement et régularisation des personnels<sup>10</sup>

Cinquante un (51) employés de la SNDP dont certains étaient impliqués dans l'ancien système informel sont recrutés par voie de concours interne et géré par un contrat à durée indéterminé. Quatre cent neuf (409) employés de la société sont géré par un contrat de prestation qui ne garantit pas les droits de retraite ni la prise en sécurité sociale.

Tableau 4. Nombre des employés de la SNDP avec un contrat à durée indéterminé (Rapport SNDP)

Catégorie du salarié	Total
SUBALTERNE	4
Agents Administratifs	13
Agents maîtrise	15
Cadre	12
Cadre HC	5
Directeur Adjoint	1
Directeur Général	1
<b>Total général</b>	<b>51</b>

<sup>8</sup> Il paraît que la simulation réalisée par Totallogistic n'a jamais été validé suite au bocage des activités du comité de pilotage et de suivi.

<sup>9</sup>Totallogistic

<sup>10</sup> Du fait de la présence d'un système informel qui a précédé la création de la SNDP, la société a hérité une masse salariale de plus de 300 personnes de majorités anciennes militaires

La Société nationale de Distribution de Poissons (SNDP) est installée dans 13 wilayas du pays avec une concentration dans les capitales respectives des treize régions. Elle assure actuellement la distribution dans vingt-neuf (29) Moughataas dont vingt (20) à l'intérieur du pays.

Tableau 5. Nombre des prestataires par région avec contrat de prestation (Rapports SNDP)

<b>Wilaya</b>	<b>Nombre</b>
Dakhlet Nouadhibou	30
Nouakchott	220
Trarza	16
Brakna	16
Gorgol	15
Inchiri	2
Tagant	7
Assaba	7
Hodh El Gharbi	14
HodhEcharghi	11
Adrar	17
TirisZemour	54
<b>Total</b>	<b>409</b>

La SNDP est administré par organe dénommé le Conseil d'Administration (CA) composé de dix personnes. Le CA est assisté par un comité restreint dénommé le « comité de gestion » désigné en son sein à qui il délègue les pouvoirs nécessaires pour le contrôle et le suivi permanent de ses directives. Il délibère sur toutes les questions concernant l'administration et la gestion de la SNDP. Le CA assure de façon générale, le contrôle de la gestion de la SNDP et délibère notamment sur :

- Le budget prévisionnel annuel ;
- Les Etats Financiers ;
- Le rapport annuel des commissaires aux comptes ;
- L'organigramme, le statut du personnel, le règlement intérieur.

La SNDP en tant qu'institution publique à caractère commercial et social accomplit les missions liées :

- à la réception, le stockage et la gestion des quantités de poisson débarquées dans le cadre de l'accord susvisé et d'autres sources de constitution ;
- l'élaboration des plannings de débarquements ;
- le suivi régulier des stocks réceptionnés et qui sont destiné par la suite au ravitaillement de points de distribution de la SNDP.

La société fonctionne actuellement à partir d'un organigramme élaboré depuis sa création avec certains ajustements réalisés par la direction pour minimiser les dépenses. Il comprend trois directions (administrations (DA), distribution et logistiques (DDL) et financière (DF) Dans cet organigramme quatre services (contrôle de gestion, informatique, régional de Nouadhibou et secrétariat) sont rattachés directement à la direction.

La mise en œuvre du Projet PAAMPCPRSA a nécessité la mobilisation de moyens humains, financiers et techniques spécifiques. Le PAAMPCPRSA est financé par un apport de l'AECID totalisant un montant de 4.996.609 € (Tableau 6).

Tableau 6. Répartition annuelle du budget par rubrique (document de formulation)

	TOTAL	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
<b>CONTRIBUTION AECID</b>					
A.1. Personnel	480.000 €	166.000 €	156.000 €	86.000 €	72.000 €
A.2. Flux de dépenses	314.187 €	314.187 €	0 €	0 €	0 €
A.3. Formations	522.500 €	321.000 €	117.500 €	53.000 €	31.000 €
A.4. Investissements (796)	3.226.308 €	1.063.493 €	1.445.337 €	670.192 €	47.286 €
A.5. Suivi et visibilité	124.000 €	44.000 €	36.000 €	26.000 €	18.000 €
<b>A. Total Frais directs</b>	<b>4.666.995 €</b>	<b>1.908.680 €</b>	<b>1.754.837 €</b>	<b>835.192 €</b>	<b>168.286 €</b>
B.1. Administration	19.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	4.000 €
B.2. Vérification et évaluation	60.000 €	0 €	30.000 €	0 €	30.000 €
B.3. Autres	8.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
B.4. Imprévus	233.350 €	95.434 €	87.742 €	41.760 €	8.414 €
<b>B. Frais indirects totales</b>	<b>320.350 €</b>	<b>102.434 €</b>	<b>124.742 €</b>	<b>48.760 €</b>	<b>44.414 €</b>
<b>TOTAL AECID</b>	<b>4.996.609 €</b>	<b>2.011.114 €</b>	<b>1.879.579 €</b>	<b>883.952 €</b>	<b>212.700 €</b>
<b>CONTRIBUTION DE CONTREPARTIE LOCAL</b>					
1. Personnel	3.393.557 €	568.657 €	857.443 €	994.871 €	972.586 €
2. Flux de dépenses	4.368.440 €	314.187 €	1.161.241 €	1.428.545 €	1.464.467 €
3. Formations	7.371 €	1.843 €	1.843 €	1.843 €	1.843 €
4. Investissements	170.448 €	56.307 €	63.544 €	34.790 €	15.807 €
<b>TOTAL CONTREPARTIE LOCAL</b>	<b>7.939.816 €</b>	<b>940.994 €</b>	<b>2.084.071 €</b>	<b>2.460.049 €</b>	<b>2.454.702 €</b>
<b>TOTAL PROJET</b>	<b>12.927.161 €</b>	<b>2.952.108 €</b>	<b>3.963.650 €</b>	<b>3.344.001 €</b>	<b>2.667.402 €</b>

Sur la base de ce budget prévu initialement (tableau 4), un montant de 3 550 632 Euro de l'enveloppe globale de la contribution de l'intervention de l'AECID est consommé jusqu'à décembre 2015 comme détaillé ci-après.

### 2.3.4 Évolution de résultats

Le projet a réussi dans la mise en place d'une chaîne de froid opérationnelle pour le stockage qui a permis d'assurer une vente régulière des poissons au niveau des capitales régionales. La SNDP fonctionne correctement et assure une gestion efficace du système de distribution de poisson mis en place. L'examen du taux de réalisation des activités programmées dans le rapport de l'AECID, montre que les activités liées au résultat 1 sont en avance par rapport à celles liées au résultat 2.

Les tableaux suivants montrent les résultats attendus et leurs degrés d'exécution ainsi que les activités prévues et leurs degrés d'exécution.

Tableau 7. Les résultats attendus et leur degré d'exécution

Résultats	Indicateurs	Degrée de réussite
Résultat 1 : Concevoir et mettre en œuvre un réseau de distribution efficace.	1) La deuxième année du projet, le système logistique reflète 13 wilayas du pays. 2) La quatrième année du projet, le système logistique dispose d'une flotte de 27 véhicules de transport correspondant aux critères de qualité pour la distribution du poisson congelé. 3) La quatrième année du projet, les infrastructures suivantes seront opérationnelles : ✓ 3 plates-formes logistiques (NKC, NDB, Kiffa) ✓ 10 centres logistiques ✓ chambres froides 100, 200 et 450 T ✓ chambres froides 20 T, 40 T ✓ 100 points de vente conditionneurs	1. 99 % - Guidimakha reste la seule région sans approvisionnement constant. 2. 100%, 4 camions de 40 tonnes ; 3 camions de 10 tonnes ; 3 véhicules de suivi et 2 véhicules de service. 3. 100% - 3 plateformes logistiques (Kiffa -100-, Nouadhibou- 450 Nouakchott 200). 4. 70% Selibaby, Kaedy et Aioum seront réceptionnés 2016. On manque Rosso, Aleg, Akjout, Atar et Zouératt 5. 90% Nouakchott et Nouadhibou seront réceptionnés 2016 6. 100% Acquisition de 3 chambres froides 20 T (Kaédi, Tidjikdja et Nema) 7. 126 points de vente

		(9poissonnerie modernes à Nouakchott)
Résultat 2 : constitution d'une société publique indépendant, pour faire la gestion, promotion et distribution de poisson	<p>1) La première année la société est créée et constituée juridiquement et les suivants documents sont disponibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ -décret ministériel de publication de la création d'une société.</li> <li>✓ les statuts de la société.</li> <li>✓ constitution du conseil de l'administration.</li> </ul> <p>registre du commerce</p> <p>2) La première année, l'entreprise dispose des directions pour le bon fonctionnement de la société (gestion financière et la comptabilité, les ressources humaines, la logistique et les ventes, le marketing et la promotion).</p> <p>3) La deuxième année du projet, grâce à un flux de trésorerie efficace, transparente et équilibrée, la société est indépendante et durable,</p> <p>4) Augmentation del'emploide98 personnes dans l'ancien système, la nouvelle512, avec75% des femmes.</p>	<p>1) 100%</p> <p>2) -60%</p> <p>3) 50%</p> <p>4) 409 emplois le 75% féminin</p>



Tableau 8. Les activités prévues et leur degré d'exécution

Activités prévues	Dégrées d'exécution
<b>Résultat 1. Concevoir et mettre en œuvre un réseau de distribution efficace.</b>	
Activité 1.1 L'embauche des assistances techniques (ATP, ATE, formation, appui institutionnel...)	60%
Activité 1.2 Mise en œuvre de la Cellule d'exécution du Projet (CEP)	100%
Activité 1.3 Présentation et proposition d'un system de logistique efficient et durable	100%
Activité 1.4 Préparation, réalisation des appels d'offre liés a la construction des plateformes et centres logistiques dans les 11 wilayas identifiées.	70%
Activité 1.5 Construction et équipement des plateformes logistiques à Nouadhibou, Nouakchott y Kiffa. Et les centres logistiques de Kaédi, Néma, Tidjikja, Sélibaby, Aleg, Rosso, Atar y Zouerat.	70%
Activité 1.6 Préparation, réalisation des appels d'offre liés au système de transporte (véhicules de suivi des projets, des camions frigorifiques 40 et 10 tonnes)	100%
Activité 1.7 Réception de la flotte de véhicules	80%
Activité 1.8 Préparation, réalisation des appels d'offre liés à la construction et réhabilitation des poissonneries	100%
Activité 1.9 Construction et/ou réhabilitation et équipement des 100 poissonneries	90%. Actuellement, ils existent 126 points de vente.
Activité 1.10 Mise en œuvre d'un system gestion logistique, commerce et ventes (élaboration, organisation et formation)	90 %
<b>Résultat 2 : constitution d'une société publique indépendant, pour faire la gestion, promotion et distribution de poisson</b>	
Activité 2.1 Prendre les dispositions et procédures juridiques et institutionnelles pour la création de la SNDP autonome (décret de création, le décret nommant le président et les membres du conseil d'administration, formalités administratives)	100%
Activité 2.2 Sélection et embauche du personnel de la SNDP	100 %
Activité 2.3 Mise en œuvre d'un département de marketing et communication (création,	20%

organisation, formation...)	
Activité 2.4 Mise en œuvre d'un département administrative et financière (création, organisation, formation...)	100%
Activité 2.5 Mise en œuvre d'un département des ressources humaines (création, organisation, formation...)	100%
Activité 2.6 Elaboration et mise en œuvre d'un manuel des procédures internes pour la gestion de la SNDP (gestion budgétaire, gestion des achats, gestion de production...)	100%
Activité 2.7 Elaboration et mise en œuvre d'un plan de formation du personnel de la SNDP	50%.
Activité 2.8 Sensibilisation et formation sur le traitement du poisson congelé (manutention, la chaîne du froid) pour le personnel SNDP (élaboration et diffusion de matériel éducatif, brochures, vidéos)	15%
Activité 2.9 Sensibilisation et formation sur les procédures d'hygiène et de santé du personnel SNDP (développement et la diffusion de l'éducation matériaux, brochures, vidéos ...)	15%
Activité 2.10 Sensibilisation et formation sur les effets nutritionnels de la consommation de poisson pour les bénéficiaires du projet (élaboration et diffusion de matériel éducatif, brochures, vidéos ...)	0%
Activité 2.11 Creacion d'un site web SNDP	0%

En ce qui concerne le résultat 2 visant la constitution d'une société indépendante publique pour la gestion, la promotion et la distribution du poisson, la SNDP fonctionne actuellement avec un organigramme opérationnel et un nouveau manuel de procédure en cours de finalisation. Le manuel de procédure prévoit la création d'une commission du marché, commission du projet présidée par l'ATP, commission de procédure d'acquisition des gasoils et la commission des ordres d'approvisionnement.

### 3. ANALYSE DES ATOUTS, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES

L'analyse d'AFOM (Atouts- Faiblesses- Opportunités – Menaces) du projet, permet de tirer les conclusions ci-dessous qui peuvent affecter les critères d'évaluation et par conséquent la durabilité du projet et de la SNDP.

#### Atouts

- Une satisfaction de la population par la facilité de l'accès aux poissons ;
- Une excellente transparence dans la gestion administrative de la SNDP et du projet par la création de plusieurs commissions internes du marché ;
- Une bonne gestion du projet (planification, exécution des activités, coordination, etc.)
- Une gestion financière parfaite de la SNDP et du projet avec la présence d'une comptabilité bien élaborée en utilisant des logiciels sophistiqués ;
- Une excellente procédure de recrutement du personnel de la SNDP par voie des concours externe bien que certains responsables régionaux (Nouadhibou, Kiffa, Aioun) et certaines vendeuses sont hérités par l'ancien système informel ;
- Une excellente performance de certains personnels recrutés à la SNDP ;
- La mise en place d'un système de distribution bien étudié ;
- Une participation équilibrée des principaux acteurs rattachés au domaine social dans la constitution du Conseil d'Administration de la SNDP ;
- Une performance dans la gestion du système de distribution ;
- Un grand pouvoir de négociation de la SNDP ce qui souligne l'appropriation du projet par la société ;
- Mise en place par la SNDP des activités multidisciplinaires pour faciliter l'articulation dans les deux composantes commerciale et sociale ;
- Intégration de la SNDP dans le système national de la protection sociale, avec le CSA, les boutiques d'Emel et l'Agence Tadamoune.
- La SNDP détient des bons rapports avec le projet, la tutelle du Ministère de pêche ainsi que l'AECID

#### Faiblesses

- Dissociation du projet du volet de la sécurité alimentaire et nutritionnelle ;
- Absence d'une visibilité de l'AECID-Coopération Espagnole ;
- Absence d'un plan de ressources humaines (y compris un plan de formation) de la SNDP ;
- Absence d'un suivi permanent des activités du projet et de la SNDP sur le terrain ;
- Faible formation du personnel impliqué dans les poissonneries, la maintenance et le marketing ;
- Manque des critères clairs dans le ciblage des populations ;
- Utilisation des critères politiques dans le choix des points de distribution ;

- Faible suivi de certaines activités engagées dans la formation et la distribution des poissons aux consommateurs ;
- Cout élevé des dépenses énergétique ;
- Priorisation de certaines institutions publiques comme l'armée mauritanienne dans la distribution des poissons en faveur des couches les plus vulnérables ;
- Faible suivi de l'hygiène dans les poissonneries ;
- Absence des méthodes adéquates pour améliorer le système de distribution dans les poissonneries ;
- Absence des connaissances requises, auprès des populations, de la bonne utilisation des poissons distribués après la vente ;
- Certains services dans certaines directions n'ont pas fonctionné depuis la création de la SNDP comme celui du service de salubrité des produits et d'hygiène.

### Opportunités

- La possibilité d'acquérir des bateaux sous licence d'affrètement
- Le recours à la vente du 15% au prix de marché avec la possibilité d'accorder une dérogation par le conseil d'administration pour augmenter cette quantité
- La possibilité d'obtention de 2% des captures des senneurs artisanaux.
- Les possibilités de financements par plusieurs bailleurs de fond
- La possibilité de réviser les prix subventionnés appliqués actuellement selon la décision politique, de 50 UM/KG à 100 UM/KG.
- Possibilité de créer des pôles de développement avec l'appui des GIE locaux spécialisés dans la sécurité alimentaire
- Possibilité de créer une synergie avec les autres programmes de la sécurité alimentaire
- Possibilités de créer des fonds fiduciaires<sup>11</sup> pour la SNDP permettant d'assurer un autofinancement des activités de la société, à la base des fonds propres de la SNDP.

### Menaces

- Arrêt des accords de pêche de l'Union Européen qui constitue la source principale d'approvisionnement.
- Forte dépendance de la consommation en combustible fossile.
- Forte dépendance de l'électricité chère en Mauritanie.
- Distribution des espèces de haut-risque d'histamine et principales causes de plusieurs maladies d'intoxication alimentaire
- Forte fluctuation de l'abondance des espèces concernées par la distribution des poissons suite aux changements climatiques
- Forte dépendance des espèces des petits pélagiques partagées avec les pays limitrophes (Sénégal, Maroc, Gambie) dont la gestion devrait être concertée.

---

<sup>11</sup> Il s'agit de réserver une partie de la vente privée dans un compte bancaire ce qui permet de l'utiliser par la suite dans le financement des activités prioritaires de la SNDP.

L'analyse d'AFOM révèle que la SNDP est en train d'étudier toutes les éventualités possibles pour créer une stratégie de sortie réaliste et adaptée au contexte quand l'appui de l'AECID est achevé.

L'analyse du contexte de l'intervention à long terme était imprévisible du fait de la forte dépendance du projet aux accords de pêche bilatéraux reliant la Mauritanie et l'UE. L'actuel accord de pêche (2015-2019) qui s'inscrit dans la politique de pêche basée sur une gestion responsable met en avant l'application du système de quotas (225 000 tonnes) est plus restrictif que celui de la période 2012-2014 qui est basé sur une gestion de l'effort de pêche (nombre de navire).

## 4. ANALYSE SELON LES CRITERES D'EVALUATION

L'évaluation à mi-parcours est réalisée suivant l'examen des critères classiques d'évaluation des projets à savoir : la Pertinence, l'efficacité, L'efficience, l'Appropriation, la Durabilité, la Pérennité, la Couverture et la Cohérence qui répond à l'application de la méthodologie préconisée en la matière au niveau international notamment par l'OCDE.

### 4.1 Pertinence

La pertinence est la mesure selon laquelle les objectifs du projet PAAMPCPRSA correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins et priorités générales du pays, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds. Rétrospectivement, la question de la pertinence consiste à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs du projet ou sa conception sont encore appropriés compte tenu de l'évolution du contexte. L'évaluation de la pertinence du projet devrait aussi prendre en considérations la préparation et sa formulation.

#### ✓ **Pertinence dans la prise en considération dans les stratégies et les politiques sectorielles en Mauritanie**

La pertinence du projet est complémentaire au critère de relevance<sup>12</sup>, et elles doivent donc être examinées dans l'ensemble<sup>13</sup>.

Le PAAMPCPRSA s'est développé à la refonte d'un ancien projet du Gouvernement Mauritanien qui consistait à promouvoir la consommation de poisson afin de le distribuer à des prix abordables dans les régions les plus défavorisées ainsi que celles touchées par les risques de l'insécurité alimentaire ce qui montre une parfaite relevance de l'intervention.

Le projet est classé dans les priorités du Gouvernement Mauritanien pour la lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire. Il est encadré par les différentes stratégies nationales telles que le CSLP (axe 2), la Stratégie Nationale sur la Sécurité Alimentaire (SNSA) (axe 3) et les stratégies sectorielles du secteur de la Pêche (2008-2012 et 2015-2019).Le plan d'action

---

<sup>12</sup>Relevance est lié à la condition de pertinence c'est à dire à l'adéquation de l'intervention

<sup>13</sup> OECD-DAC

du CSLP III donne des orientations en matière de développement des infrastructures, de promotion de la transformation locale des produits de pêche et du développement de nouvelles pêcheries dans le but d'améliorer les conditions de vie des populations.

#### ✓ Pertinence du projet du point de vue de sa préparation et de sa formulation

En ce qui concerne l'identification du projet, elle était réalisée par le Bureau Technique de la Coopération (BTC) de l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID). Le BTC a collaboré avec deux consultants indépendants du bureau d'étude Totallogistic<sup>14</sup> de l'Espagne pour une durée de trois semaines durant les mois de juin / juillet 2011<sup>15</sup>. Le document initial<sup>16</sup> du projet indique que l'identification est faite en étroite collaboration avec le représentant de la DSPCM, des membres du BTC avec l'implication des différents acteurs liés à la distribution et la commercialisation des poissons en Mauritanie tels que les Wali, les Maires, les Préfets, les officiels de la gendarmerie et autres agents socio-économiques et consommateurs finaux.

Les entretiens effectués pendant notre mission d'évaluation montrent que d'autres acteurs comme l'ONISPA, les ONG locales<sup>17</sup> ou internationales et les autres institutions travaillant dans le domaine de la nutritionnelle et la sécurité alimentaire (Ministère des Affaires Sociales et de l'Enfance, le PAM, le CSA) n'étaient pas impliqués dans le processus d'identification du projet. D'autres membres de la société civile comme les coopératives villageoises, les Groupement d'Intérêt Economique (GIE), les petits commerçants n'étaient pas aussi impliqués. En outre, un projet sur financement du Gouvernement Espagnol à travers son Agence de Coopération Internationale et de Développement (AECID) appuyé par la FAO en étroite collaboration avec l'IMROP était en activité durant la période de l'identification du projet durant l'année 2011. Ce projet dénommé « Système de Suivi et d'Aménagement de la Pêche Artisanale et Côtière en Mauritanie » s'inscrit dans le cadre de la lutte contre la pauvreté à travers une exploitation durable des ressources exploitées par la pêche artisanale et côtière. Des études socio-économiques sur la consommation des poissons et la rentabilité de la filière des pêches ont été réalisés pendant la durée de ce projet et qui pourront être utile dans la conception du PAAMPCPRSA.

L'implication des bénéficiaires selon les autorités locales s'effectuait à travers les chefs communautaires qui proposent les sites pour l'installation des poissonneries dans les différents quartiers. La validation finale des sites<sup>18</sup> abritant les poissonneries est effectuée en étroite collaboration avec les autorités locales. Dans certaines localités, les anciennes poissonneries<sup>19</sup> sont cédées par les Maires.

---

<sup>14</sup><http://www.totallogistic.es/>

<sup>15</sup>Quinze (15) jours de visite de terrain ont eu lieu dans les sites de distribution de poissons approvisionnés par l'ancien système informel excepté les wilayas de Nema, Aioun et Zoueratt.

<sup>16</sup> Voir Etude de diagnostic et identification Document N° : PF150611MRT. Date juillet 2011

<sup>17</sup> Par exemple Moundi à Tidjikja, World Vision au Terres des Hommes à Kiffa ou Accord à Aioun

<sup>18</sup>Plusieurs interviews dans les régions visitées indiquent que les mairies ont cédé plusieurs localités pour l'installation des poissonneries.

<sup>19</sup>Interviews faites au niveau des ONG locales comment Moundi qui met en avant l'intérêt politique des autorités locales dans le processus de la sélection des points de distribution.

En ce qui concerne la formulation du projet, les points faibles suivants ont été soulevés :

- La prévision des quantités distribuées par année est faite sur la base des données disponibles par l'ancien système de distribution informel. Dans le document de formulation, une prévision d'une quantité de 27884 tonnes est évaluée sur la base du nombre des points de distribution probable à atteindre en fin de 2015 en utilisant la vente d'une quantité de poissons enregistrée en 2011 estimée à 2.997 tonnes.
- L'objectif général du projet vise à "Améliorer la sécurité alimentaire de la population mauritanienne avec la protéine de poissons de haute qualité grâce à la création d'une société publique, à mettre en œuvre et de gérer un système efficace et durable de la logistique de distribution". Bien que cet objectif général ne cible pas les populations les plus vulnérables, il mélange ce dernier avec les objectifs spécifiques. En plus l'indicateur de l'objectif général qui est "La consommation de poisson a augmenté dans toutes les régions de la Mauritanie" et qui vise à mesurer l'augmentation de la disponibilité des poissons dans tous les pays et pour toute la population totale n'est pas spécifié ni par Wilaya ni par couche de population les plus vulnérables. Pour les sources de vérification de cet objectif général qui sont « *les statistiques officielles du gouvernement de la Mauritanie et de celles générées par la société de gestion elle-même* », les statistiques officielles du Gouvernement de la Mauritanie publiées par l'ONS en 2008 et 2014 n'affichent pas des données sur la consommation des poissons, ni celles liées à la sécurité alimentaires<sup>20</sup>. L'étude la plus récente trouvée dans la littérature sur la consommation des poissons en Mauritanie date de l'année 2011. Ce travail était préliminaire et n'a concerné que deux capitales de Wilayas (Kiffa et Aleg) dont les échantillons ont été collectés dans certains quartiers ce qui manque le critère scientifique d'une étude de référence sur la consommation des poissons.
- Deux objectifs spécifiques sont identifiés:
  - **Objectif spécifique 1** qui vise à "Fournir des protéines de poissons à la population mauritanienne à risque de l'insécurité alimentaire, articuler et constituer une Société pour garantir l'approvisionnement de poissons et gérer le système de distribution logistique proposé d'une manière efficace et durable". L'indicateur de cet objectif spécifique indique "qu'on va faciliter l'accès des poissons aux populations. On va créer une société de distribution. Le gouvernement va faciliter les quantités de poisson nécessaires pour assurer la viabilité et la durabilité du projet". La formulation de cet indicateur n'est pas très précise ce qui rend difficile de le mesurer. La dernière partie de cet indicateur « le gouvernement va faciliter les quantités de poisson nécessaires pour assurer la viabilité et la durabilité du projet » constitue une hypothèse et il n'y a pas une

<sup>20</sup> Seulement des taux de pauvretés par wilaya obtenus à partir des enquêtes EPCV sont calculés par l'ONS chaque quatre an.

source de vérification pour valider "qu'on va faciliter l'accès des poissons aux populations" affiché dans l'indicateur de vérification de cet objectif.

- **Objectif spécifique 2** vise à "Concevoir et mettre en œuvre un modèle logistique de distribution qui permet d'atteindre le plus grand nombre possible des Mauritaniens à risque de la sécurité alimentaire d'une manière efficace et durable". L'indicateur de cet objectif spécifique indique « qu'on va mettre en œuvre un système logistique de distribution des poissons à distribué d'une manière efficace dans tout le pays ». Cet indicateur ne peut pas être validé par les sources de vérification élaborées dans le cadre logique du projet (les factures de transport, la comptabilité de la société, fiches de contrôle des activités logistiques et le contrôle de stockage).
- Deux résultats sont espérés par le projet :
  - **Le Résultat 1** de l'objectif spécifique indique "Que 43% des Mauritaniens sont dans les limites de l'insécurité alimentaire, quelques 750.000 personnes, atteindre la sécurité alimentaire par le biais de la conception et la mise en œuvre d'un modèle logistique efficace, doté de ressources humaines et matérielles nécessaires pour établir un réseau de distribution efficace". Ce résultat présente un mélange et redondance entre l'objectif spécifique et son indicateur ce qui lui rend inadéquat.
  - **Résultat 2.** Objectif spécifique 2 indique "Que le gouvernement mauritanien va articuler et établir une compagnie publique indépendante qui est durable pour la gestion, la promotion et la distribution de poisson en lui donnant un plan financier, gestion, promotion et ressources humaines avec des personnels formés adéquatement et pour garantir l'approvisionnement régulier des poissons pour les bénéficiaires de la population mauritanienne de ce projet". Ce résultat montre un mélange entre l'objectif 1 et ses sources de vérification ce qui lui qualifie **n'est pas adéquat**.

Les activités élaborées dans le document original de la formulation présentent une contradiction avec celles présentées dans le cadre logique annexé au document de formulation de Totallogistic<sup>21</sup>. En effet, les activités du projet dans le corps du document sont très détaillées que celles présentées dans l'annexe bien qu'elles affichent une pertinence dans chaque résultat attendu.

**En résumé, le document de formulation du projet est très faible du point de vue de la conception et du développement des outils de gestion, de suivi et de la planification. Les indicateurs formulés pour les objectifs spécifiques ne sont pas vérifiables ni mesurables.**

L'ATE a réalisé une simulation logistique<sup>22</sup> en 2012 pour affiner les calculs sur la distribution et la capacité de stockage nécessaires. Le nouveau document présente une correction des

<sup>21</sup> Voir le document d'identification et formulation fait par Totallogistic.

<sup>22</sup> C'est l'une des activités programmées dans le document PF 15061 MRT juillet 2011



quantités des captures probables à atteindre suivant la quantité de ventes décollées. Le Totallogistic revient sur une estimation de **8.000 tonnes** annuelle au lieu de **27.884 tonnes** affichées précédemment pour l'année 2015. Sur la base du dernier chiffre corrigé (**8000 tonnes**) que la construction des plateformes, des centres logistiques, l'aménagement de sites et l'achat de camions, etc. a été faite. La présente évaluation à mi-parcours a procédé à une simulation des quantités des espèces pélagiques (tableau 9) qui peuvent être obtenues selon les informations statistiques disponibles sur la pêche artisanale et industrielle Mauritanienne. La quantité moyenne annuelle qui pourra être obtenus à partir du système actuel est évaluée à 13000 tonnes (voir l'efficacité et l'efficience).

Tableau 9. Simulation des captures probables pour la SNDP issues de la pêche des petits pélagiques dans la ZEE Mauritanienne

Années	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Moyenne en Tonne
Chinchards	350046	455117	259644	164512	118134	242383	172529	251766
Sardine	104948	129415	205217	87837	23042	59514	12801	88968
Maquereaux	45610	76869	84322	57155	41389	82028	72573	65707
Sardinelles	169739	224034	252039	193781	48463	151111	83267	160348
Total pélagiques industrielles en T	670343	885435	801222	503286	231028	535035	341169	566788
2% des captures bateaux industriels	13407	17709	16024	10066	4621	10701	6823	11336
Pêche artisanale* (senneurs)	15524	26523	19838	72167	205848	216441	132389	98390
2% des captures senneurs	310	530	397	1443	4117	4329	2648	1968
Confiscation	?							
<b>Quantité possible pour la SNDP</b>	<b>13717</b>	<b>18239</b>	<b>16421</b>	<b>11509</b>	<b>8738</b>	<b>15030</b>	<b>9471</b>	<b>13304</b>

\*en particulier des sardinelles

L'ancienne cellule d'exécution du projet a réalisé une nouvelle structuration du cadre logique du projet en appuyant sur les données utilisées dans le document de base. Ce nouveau cadre logique est le seul utilisé jusqu'à présent. Il affiche un objectif général trop ambitieux tel que « *Améliorer les niveaux de la sécurité alimentaire en Mauritanie* ». L'indicateur visé par cet objectif général est d'atteindre d'ici *la quatrième année du projet environ 43% des populations en insécurité alimentaire soit 750.000 personnes des Mauritaniens qui sont dans les limites de la sécurité alimentaire bénéficient d'une sécurité alimentaire stable*. Cet indicateur constitue le résultat 1 de l'objectif spécifique 1 du document d'origine présenté précédemment. Il manque le critère SMART<sup>23</sup> du faite que les indicateurs de suivi et les sources de vérification sont les enquêtes du FSMS effectuées par le Programme d'Alimentation Mondial (PAM) à l'échelle régional alors que l'intervention du projet

<sup>23</sup> SMART: Specific, Mesurable, achivable, reliable et timing.

s'effectue au niveau de certains quartiers des capitales des Wilayas.

Le nouvel objectif spécifique du projet après sa nouvelle restructuration est de « *promouvoir la consommation locale de poissons à travers la mise à disposition de celle-ci des prix abordables* » ce qui répond partialement aux attentes de l'objectif général. En effet, la sécurité alimentaire affichée dans l'objectif général dépend d'une partie de la disponibilité et de l'accès<sup>24</sup> des aliments, mais aussi de l'utilisation<sup>25</sup> des aliments par les populations. Les deux indicateurs de vérification de cet objectif spécifique sont :

- *Dans la quatrième année du projet, les bénéficiaires du projet consomment annuellement 27.000 tonnes de poisson congelé.* Cet indicateur n'est pas vérifiable puisque l'estimation annuelle du 2% des captures pélagiques ne dépassent guère les 18.000 tonnes (tableau 8).
- *Dans la quatrième année du projet, quelques 80.000 familles consomment régulièrement le poisson.* Cet indicateur n'est pas mesurable puisque il n'y a pas une ligne de base de référence. La collecte des données actuellement réalisée par le projet se base sur des quantités distribuées et vendues (2 Kg par jour et par famille). L'expression utilisée dans cet indicateur « *les familles consomment régulièrement du poisson* » n'est pas mesurable. Les entretiens réalisés sur le terrain au cours de l'évaluation relèvent certaines faiblesses :
  - o La revente des quantités des poissons achetés par les bénéficiaires. Le problème est plus prononcé au niveau de la Wilaya de Kiffa et d'Aioun.
  - o L'acquisition des quantités des poissons distribuées par des personnes qui n'ont pas dans les limites de l'insécurité alimentaire;
  - o L'acquisition de poisson par plusieurs membres de la même famille ce qui rend difficile de mesurer l'indicateur affiché.

Deux nouveaux résultats pour l'objectif spécifique sont affichés dans le nouveau cadre logique du projet tels que :

- Le Résultat 1 qui consiste à *designer et mettre en œuvre un réseau de distribution efficace.*
- Le Résultat 2 qui affiche *la création d'une société publique indépendante pour la gestion, la promotion et la distribution de poisson.*

Le cadre logique porte un raffinement<sup>26</sup> des activités pour les deux résultats attendus par rapport au cadre logique original. Les activités affichées se concentrent sur la mise en place des infrastructures adéquates pour le stockage, la distribution et la création de la SNDP.

---

<sup>24</sup> Les entretiens réalisés montrent que l'accès aux poissons des populations les plus vulnérables n'est pas assez clair. Le manque de lignes de base et de ciblage des bénéficiaires empêche de connaître le degré d'accès aux poissons.

<sup>25</sup> L'utilisation des poissons très difficile à analyser. A titre d'exemple, le responsable des poissonneries à Nouakchott indique que les moyens utilisés par les consommateurs pour récupérer et maintenir le poisson sont parfois sales.

<sup>26</sup> Par exemple la capacité de stockage dans la zone de Nouadhibou et celle de Nouakchott ont été revues ainsi que le nombre et la capacité des camions par rapport à la simulation logistique.

**L'équipe d'évaluation considère que les activités inscrites sont pertinentes** malgré l'absence des activités sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle qui n'ont pas forcément liées à la distribution des poissons. En plus, la question du genre a été incluse seulement au niveau de l'emploi féminine créé. La prise en considération de l'environnement (la pollution terrestre et maritime, l'effondrement des stocks pélagiques, etc.) n'apparaît dans les documents du projet. Il est à noter que la première planification des activités est effectuée durant l'année de 2015.

**La restructuration du cadre logique était très faible en ce qui concerne l'élaboration des outils de suivi et de gestion. Les indicateurs de l'objectif général et spécifique ne sont pas bien définissent et manquent d'une échelle par régions. . Par contre, les activités étaient pertinentes par rapport aux résultats attendus.**

**En conclusion**, le PAAPMCPRSA vise l'adéquation entre des dimensions géographiques, sociales, techniques et logistiques énormes ce qui constituent un défi majeur. Il s'aligne aux différentes stratégies liées à la sécurité alimentaire et la lutte contre la malnutrition et la pauvreté notamment, le CSLP, la SNSA, la stratégie de pêche (2015-2019). Le projet évalué vient renforcer un ancien système de distribution de poisson aux populations les plus vulnérables au prix abordables ce qui montre la relevance et la pertinence de l'intervention. Le tableau ci-dessous résume les principaux problèmes rencontrés.

Tableau 10. Principaux problèmes rencontrés affectant la pertinence

Critères	Problèmes soulevés
Structuration du projet	Le cadre logique était très faible en ce qui concerne l'élaboration
Les outils de suivi et de gestion	Les indicateurs de l'objectif général et spécifique ne sont pas bien définissent et manquent d'une échelle par régions
Les bénéficiaires	La participation effective des bénéficiaires n'a pas été intégrée que dans l'identification des points de distribution
Habitudes alimentaire	La prise en considération des habitudes alimentaires, de l'état socio-économique de ménages et la spécificité de chaque Wilaya était faible
Le ciblage	Le manque de ciblage des populations sous l'insécurité alimentaire et nutritionnelle présente un problème par rapport au suivi de la distribution des poissons et par conséquence le suivi de degré de réalisation des indicateurs de l'objectif général et spécifique.

Implication des acteurs directs et indirects	la participation de la société civile (les groupes des femmes), les petits commerçants, les autres acteurs travaillant sur le terrain dans le domaine de la sécurité alimentaire et nutritionnel où dans le domaine de la pêche (IMROP, ONISPA, Académie Navale) était très faible. <b>En fait le projet reste inconnue par la plus part des acteurs.</b>
Accompagnement du projet	Quelques faiblesses d'accompagnement sont apparues au cours du projet au niveau de la distribution des poissons, la qualité de l'hygiène de poissonneries, la performance et la formation du personnel.

Les niveaux de participation des parties prenantes (le MPEM, l'AECID et les autorités locales) dans la conception du projet ont été acceptables ce qui a créé un impact positif sur l'appropriation du projet.

Bien que le projet ait passé par un blocage dès le début de son démarrage, les bénéficiaires et le reste des parties prenantes estiment que **l'intervention était très pertinente**. Depuis la création de la SNDP, les activités du projet ont connu une progression remarquable.

## 4.2 Efficacité

À travers l'analyse de l'efficacité, l'équipe d'évaluation étudié le degré de réussite de l'objectif général et spécifique du projet ainsi que la réalisation des activités prévues par rapport à son importance relative sans prendre en considération les ressources (humaines, économiques et matérielles) employées dans le développement du projet. Une attention particulière a été portée principalement aux bénéficiaires du projet.

Le tableau ci-dessous présente les principaux problèmes affectant l'efficacité

Tableau 11. Principaux problèmes soulevés sur l'efficacité

Critères	Problèmes soulevés
Formulation du projet	l'absence d'une ligne de base initiale et spécifique et le manque de ciblage des populations empêche de mesurer quantitativement l'efficacité
Indicateurs d'impact	les indicateurs d'impact spécifique et général (à l'échelle macro) ne sont pas

	réalistes ni suffisamment déclinés et l'absence d'un système d'évaluation bien défini ce qui complique de mesurer le projet à long terme
Blocage intervenu dans la durée du projet	L'arrêt des activités du projet pendant une année et demie suite à des problèmes ponctuels intervenus dans le fonctionnement du comité de pilotage ;
Système de distribution informel	L'héritage d'un ancien système informel de distribution des poissons a répercuté considérablement sur la création d'une société publique indépendante pour assurer la gestion, la promotion et la distribution de poisson
Facteurs externes	Une forte dépendance des accords de pêche pour l'approvisionnement de l'activité de distribution.

Les indicateurs d'effets ou de résultats (à l'échelle micro), mesurent à court terme, ont été bien élaborés.

La conception du projet est faite sur la base d'une priorisation des activités liées aux infrastructures adéquates pour le système de distribution, de stockage et la création de la SNDP. C'est pour cette raison que le volet social lié à la sécurité alimentaire et nutritionnelle était moins prononcé dans les activités programmées ce qui réduit considérablement l'efficacité du projet par rapport aux atteintes de l'objectif général et spécifique.

**L'efficacité des activités qui concernent les deux résultats visés est satisfaisante selon l'avis de l'équipe d'évaluation.** En effet, le système de distribution et de stockage développé par le projet est efficace.

Cependant, l'analyse réalisée a mis en évidence quelques remarques à savoir:

- Le manque de thermomètre<sup>27</sup> dans les conteneurs de stockage La conservation des produits congelés devrait être assurée avec une température ambiante de -18°C. L'ONISPA recommande la nécessité de doter les conteneurs et les camions de transport d'un thermomètre ou thermo-enregistreur de la température.
- La formation des cinq techniciens frigorifiques de la SNDP dans le domaine de froid est planifiée sur une durée de 45 jours. Elle était trop théorique et manque des travaux

pratiques. Les techniciens dont certains assurent les chefs des centres de distributions à l'intérieur reconnaissent avoir la capacité de diagnostiquer les pannes mais pas procéder à la réparation. La formation et le manuel fourni aux différents étudiants était en langue française alors que le niveau des étudiants en français n'était pas soutenu.

- Manque de formation et de sensibilisation sur la durée de stockage des produits après la vente. Certaines familles multiplient les achats pour assurer l'approvisionnement pendant le week-end ce qui répercute négativement sur la qualité des produits qualifié fragile à la décongélation. Les espèces des pélagiques distribués sont classés des produits de haut-risque par ce qu'il contient des contaminant dès que la chaîne froide interrompue. Ces espèces contiennent l'histamine très toxique ce qui nécessite de suivre les bonnes pratiques d'hygiène de stockage jusqu'à la fabrication où la distribution. Certains cas de détérioration des produits sont observé à Aioun où l'état de froid de l'unique conteneur n'a pas suffisante pour les caisses situées en bas de stocks.
- Les conditions d'hygiène dans certaines poissonneries ne sont pas conformes aux normes sanitaires. En effet, la vente des poissons aux populations s'effectue sur le sol avec une absence d'eau et d'électricité pour le nettoyage. L'environnement autour de la majorité de ces points de distributions n'est pas approprié.
- La promotion sur la sécurité et la santé humaine lors des activités du projet est négligée. A titre d'exemple, le manque des gants et des vêtements de protection contre le froid pour les personnes travaillant dans la chambre froide a été constaté. Cette situation s'aggrave avec l'absence d'une sensibilisation des populations sur la salubrité des produits et les pratiques d'hygiène internationales dans les différentes poissonneries dont la majorité est qualifié selon notre visite de terrain loin de respect des critères sanitaires.
- La promotion des produits de la pêche visant à encourager la consommation des espèces de poissons de haute valeur nutritionnelle constitue un défi énorme surtout que les populations mauritaniennes accordent à certaines espèces de poissons une qualité nutritionnelle élevée suivant les prix affichés. A titre d'exemple, la qualité de la sole vendue à 1500 UM/Kg est meilleure que celle du chinchard dont le prix ne dépasse guère le 600 UM sur le marché local.
- L'utilisation des balances de pesés manuels lors de l'opération de distribution diminue l'efficacité de l'activité de la distribution du projet. Certains bénéficiaires déclarent recevoir moins d'un kilo de poisson en absence des balances électroniques<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> L'absence de l'électricité dans certains points de distribution rend difficile de généraliser les balances électroniques qui assurent le respect de la quantité autorisée par famille fixée à 2 kg.

- Dans certains cas, l'absence des critères de sélection des personnels travaillés dans les poissonneries. A titre d'exemple, le nombre élevé des bénévoles travaillés dans les points de distribution à Kiffa a été constaté.
- Absence du volet marketing des produits dans l'architecture de la SNDP.
- Absence d'une visibilité du projet auprès des acteurs interrogés. Une ignorance du rôle de la Coopération Espagnole dans le projet et sur les objectifs du projet. En plus, la majorité des bénéficiaires pensent que les poissons distribués sont orientés vers toutes les couches de populations mauritaniennes. Il est à noter que le logo du projet indique que les poissons sont pour tous.

**En conclusion**, le processus de la restructuration du cadre logique était confuse et les indicateurs des objectifs (général et spécifique) ne sont pas adéquats ce qui réduit l'efficacité et empêche de mesurer l'impact du projet à long terme. En revanche, les résultats, les activités et les indicateurs ont été bien élaborés ce qui facilite la mesure de l'impact du projet à court terme. Le degré de réalisation par résultat **était très acceptable** compte tenu du blocage survenu durant la durée du projet. Suite à la priorisation du résultat 1 par rapport au résultat 2 et pour augmenter l'efficacité du projet, le renforcement de la SNDP (résultat 2) devrait constituer une priorité pour le projet.

L'allocation budgétaire par activité dans le plan initial n'était pas spécifiée dans le document de formulation. Le seul plan d'action budgétisé par activité et par chronogramme est celui de l'année 2015 approuvé lors du 3<sup>ème</sup> comité de suivi.

Le manque de ciblage et de ligne de base dans l'identification du projet ont un impact négatif sur l'efficacité et le degré de réussite de l'objectif général et l'objectif spécifique. La priorisation des activités est généralement bien effectuée ce qui a augmenté l'efficacité du projet. En revanche, la planification de certaines activités nécessaires pour la bonne mise en œuvre du projet et qui augmente considérablement l'efficacité du projet (sensibilisation sur la qualité nutritionnelle des poissons, formations sur l'hygiène, etc.) ont été programmées à la fin du projet.

En général, le degré de réussite **des activités du projet est très satisfaisant** mais les attentes de quelques activités réalisées (formation dans le domaine de froide, formation sur l'hygiène et la santé humaine, etc.) n'était pas à la hauteur.

Bien que certains facteurs externes et internes intervenus pendant la durée écoulée du projet (blocage, héritage de l'ancien système informel, la dépendance des accords de pêche) ont affecté l'efficacité, **les réponses<sup>29</sup> à ces déviations** (structuration de la SNDP, gestion du personnel anciens militaires, possibilités d'affrètement, etc.) **ont été très pertinentes et efficaces.**

---

<sup>29</sup> Voir la durabilité du projet

La gestion des ressources humaines rattachée actuellement à la direction des affaires administratives et financières est assurée par le service du personnel qui ne prend pas en considération le volet de formation et de performance du personnel. Un nouvel organigramme est en cours de finalisation ce qui permettra **d'augmenter l'efficacité** dans certains départements de la SNDP. Cette nouvelle structuration prévoit la création de la commission du marché, commission du projet, procédure d'acquisition des gasoils et les ordres d'approvisionnement.

La distribution des poissons aux poissonneries doit être corrigé par l'équipe du projet afin de prendre en considération les critères visés par l'AECID suivant les critères de la sécurité alimentaires désagrégés par wilayas mais aussi ceux liés à la consommation des poissons. Une absence de cohérence entre la répartition aux poissonneries et la distribution aux bénéficiaires a été constatée. De ce fait la distribution aux bénéficiaires n'était pas efficiente (voir l'efficacité et la pertinence). Le stockage dans les chambres froides et les centres de distributions sont efficaces malgré le manque des thermomètres dans les conteneurs de stockage. En outre, la coordination entre les différents acteurs impliqués dans le projet **est satisfaisante malgré** le manque d'une synergie avec l'ONISPA et l'IMROP. Par contre, l'équipe d'évaluateurs a constaté une faible coordination entre les centres régionaux et la direction centrale de la SNDP. L'organigramme de l'entreprise en cours de finalisation donnera une plus grande efficacité au projet.

#### 4.3 Efficience

L'efficacité analyse le degré de réussite de l'objectif général et spécifique du projet en prenant en considération la gestion des ressources humaines, économiques et / ou matérielles employées afin d'atteindre ces objectifs.

Les principaux problèmes liés au retard sont :

- Le retard de La contractualisation du bureau Totallogistic pour une durée de 4 mois
- Le retard de L'envoi des rapports techniques et financiers nécessaires pour le déclenchement des fonds
- Le retard dans La révision et la validation du rapport de la présentation de la simulation logistique proposé par Totallogistic par la Coopération Espagnole et le Directoire du Projet ;
- Le retard dans La préparation du Document d'Appel d'Offre (DAO) des infrastructures réalisé par Totallogistic.
- Le retard du L'affectation des terrains abritant les plates formes par les mairies

Les retards constatés ont eu un impact sur le retard des activités du projet par rapport à la planification initiale qu'elle était aussi imprécise (absence d'allocation du budget par activité et par année).

La Cellule d'Exécution (CE) du projet qui constituait un mécanisme de coordination et de mise en œuvre du projet a réalisé à travers l'ATE des études et diagnostics mentionnées



dans leurs offres techniques et économiques<sup>30</sup> qui concernent :

- l'actualisation et la mise à jour du fonctionnement du système de gestion de distribution de poisson actuel
- L'étude de la meilleure structure institutionnelle, administrative et financière de la nouvelle société ;
- L'établissement d'un plan de gestion général pour la SNDP (plan de formation, de gestion, des ressources humains, de maintenance, logistique, etc.).

Il ressort des investigations réalisées qu'aucun document de ces produits de l'ATE n'a été validé suite à la mauvaise ambiance créée au sein de la CE et le CP. Cette situation n'a pas empêché l'utilisation de plusieurs documents de l'ATE par la suite comme document de référence dans le bon déroulement des activités du projet (simulation logistique, plans des installations des poissonneries, identification de partenaires, modèle de contrat avec les poissonneries, manuel de procédure.etc) excepté l'organigramme<sup>31</sup> synthétisé qu'il ne paraît pas adapté au contexte mauritanien.

Le seul plan d'action présenté et approuvée par le comité de suivi est celui de l'année 2015 qui constitue une ligne directrice du travail depuis le démarrage de la SNDP. En effet, la création de la SNDP était le point de départ d'une structure nouvelle mais qui a hérité plusieurs problèmes structurels et organisationnels (système de distribution informel, ressources humains, ressources matérielles, Etc.) ce qui a empêché d'être efficient sous une conception d'entreprise à caractère commercial et social. La conjonction entre deux dimensions n'est pas aussi facile. La SNDP qui manque des profils sociaux dans son équipe, a entamé des efforts pour atteindre une rentabilité économique acceptable sans risquer de l'équité sociale. Des spécialistes<sup>32</sup> recrutés au sein de la SNDP permettent de gagner une efficacité et une efficacité dans les résultats du projet.

Pour la gestion du personnel, les personnels de la SNDP sont gérés par deux types de contrat :

- Contrat à durée indéterminée pour les personnels recrutés par la société ;
- Contrat de prestation pour les personnes travaillant dans les poissonneries<sup>33</sup> et certains anciens militaires<sup>34</sup> non diplômés hérités de l'ancien système informel (à titre d'exemple le responsable des stockages et de poissonneries à Nouadhibou) qui n'ont pas bénéficié d'un contrat à durée déterminée. Les militaires dont le niveau scolaire est acceptable sont gérés par des contrats à durée indéterminée.

La distribution est géré à partir de la direction de distribution et de logistique (DDL) à travers

---

<sup>30</sup> Voir document offre technico-économique. Document N° : 4528/12. 28 mars.

<sup>31</sup> L'organigramme proposé suit une structure horizontale alors que celui hérité suit une structure verticale.

<sup>32</sup> Par exemple le chef de l'antenne à Nouadhibou vient du secteur privée.

<sup>33</sup> A Kiffa, deux personnes par poissonnerie sont autorisés ce qui a été corrigé par le recours aux bénévoles.

<sup>34</sup> Pour ces personnels anciens militaires, la société paye actuellement 96 000 UM par personne et par mois. Elle envisage de les transféré à l'association des anciens militaires qu'elle pourra les payer 75000 UM de salaire mensuel par personne.

un suivi des entrées et des sorties des stocks par wilaya. La demande des ordres d'approvisionnement est envoyée à cette direction qui étudie la situation selon la disponibilité du stock<sup>35</sup>. La SNDP a envisagé une distribution plus équitable des poissons par destination à travers une utilisation des paramètres de pauvreté affichés par l'Office Nationale de Statistique (ONS). Par contre, l'Assistance Technique (AT) envisage cette distribution en utilisant le taux de l'insécurité alimentaire. Bien que la répartition des quantités par wilaya ont été fait par les deux parties sur la base de 2Kg par semaine et par famille, le taux de répartition aux consommateurs est effectué sur la base de 2 kg par jour et par famille ce qui constitue une incohérence dans les deux procédures appliquées.

La gestion des équipements du parc mobile est supervisée par le département de transport et de maintenance. Un indice de kilométrage est suivi pour faire l'entretien nécessaire des camions et les voitures du service. Par contre, la gestion des équipements des chambres froides et conteneurs reste faible en absence d'un cahier de suivi des paramètres de performance (gaz, tuyauterie, circuit d'alimentation, etc.).

Pour la fourniture des matériels du projet, les achats qui dépassent les 10 millions sont validés à travers le lancement d'un appel d'offre alors que ceux inférieurs à ce montant sont attribués aux personnes compétentes et reconnues par expérience. Un manuel de procédure est en cours de finalisation et qui sera présenté au conseil d'administration pour validation. Il prévoit la création de plusieurs commissions de marchés dans les procédures d'achat (voir efficacité).

Toutes les phases du projet manquent un plan de formation bien élaboré avec un plan de gestion des ressources humaines de l'évolution des carrières. En dehors de la formation des techniciens frigorifiques, cette rubrique reste négligée dans la planification du projet et ceci bien que l'enveloppe allouée à cette rubrique représente 10 % du budget global soit plus de 522 000 euro pendant la durée du projet. La formation des techniciens frigorifiques était coûteuse par rapport à la qualité souhaitée ce qui a impacté négativement l'efficacité. Le nombre du personnel formé sur le froid reste insuffisant surtout que des pannes des camions de transport pendant l'acheminement des produits de pêche pourraient être observées.

Le budget de dépense examiné montre une organisation par rubrique. Le budget du projet consommé durant la période écoulée (2012-2015) est atteint 3 550 632 Euro (tableau 12). La dépense pour les deux premières années (2012 et 2013) qui ont connu le blocage est de 1 661 908 EURO ce qui représente presque la moitié du montant utilisé jusqu'à l'évaluation à mi-parcours. Plus de 32% de ce dernier montant (1 661 908 EURO) est dépensé dans les salaires (directoire du projet, ATP, ATE). Pour l'investissement qui concerne l'installation des plateformes et centres de stockage et l'acquisition des moyens transports, il représente 69% du budget total du projet. 62% de ce montant est déjà consommé pour la période 2012 à 2015. Le projet a sollicité une réallocation de la rubrique allouée au fonctionnement dont la totalité est désormais assurée par la SNDP pour réviser la rubrique de l'investissement à la hausse.

---

<sup>35</sup> Le chef du département de distribution de DDL a développé une application informatique permettant de mieux suivre les variations des stocks (flux d'entrées et sorties) par centre de stockage.

Tableau 12. Exécution du projet du projet entre 2012 à décembre 2015

Rubriques	2012		2013		2014		2015		Total dépensé de 2012-2015	Dépense sur toute la durée du projet	
	Budget prévu	Dépenses réalisées	Budget prévu	Dépenses réalisées	Budget prévu	Dépenses réalisées	Budget prévu	Dépenses réalisées			
Personnels (salaires)	Directeur du projet		22 554		15 410		10 770		48 734		
	Directeur RH		7 497		10 983				18 480		
	Directeur Financier et comptable		10 783		12 281		9 295		16 400	48 760	
	Directeur logistique	166 000	9 705		9 293					18 998	
	Assistance technique locale temporaire		9 705		8 883					18 588	
	Chargé de suivi							8 499		8 499	
	Chauffeurs		2 300		5 558					7 858	
	Auxiliaire Menage		1 450		1 544					2 994	
	Planton		1 554		1 544					3 098	
	Sécrétaire		7 557		8 550					16 106	
	ATP		34 274		42 000		36 833		30 120	143 226	
	Total Logistic	<b>314 187</b>	<b>171 875</b>		<b>140 625</b>					<b>312 500</b>	<b>314 187</b>
<b>Sous Total 1</b>	<b>480 187</b>	<b>279 253</b>	<b>156 000</b>	<b>256 672</b>	<b>86 000</b>	<b>56 898</b>	<b>72 000</b>	<b>55 019</b>	<b>647 842</b>	<b>794 187</b>	
Investissements	Voitures		113 039						113 039		
	Fenine Prossete				596 700			96 600	693 300		
	Techno-Electrotech				283 383		496 462	428 641	1 208 486		
	<b>Sous Total 2</b>	<b>1 063 493</b>	<b>113 039</b>	<b>1 445 337</b>	<b>880 083</b>	<b>670 192</b>	<b>496 462</b>	<b>47 286</b>	<b>525 241</b>	<b>2 014 825</b>	<b>3 226 308</b>
Suivi et visibilité	Autres dépenses ( Créanciers, publicités,	<b>44 000</b>	89 643	<b>36 000</b>	43 219	<b>26 000</b>	84 332	<b>18 000</b>	137 959	355 152	<b>124 000</b>
Formations	Formation (Académie Navale)	<b>321 000</b>		<b>117 500</b>		<b>53 000</b>		<b>31 000</b>	10 313	532 813	<b>522 500</b>
	<b>Total Frais Directs</b>	<b>1 908 680</b>	<b>481 935</b>	<b>1 754 837</b>	<b>1 179 974</b>	<b>835 192</b>	637 692	<b>168 286</b>	728 532	<b>3 550 632</b>	<b>4 666 995</b>
	<b>Frais Indirects</b>	<b>102 434</b>		<b>124 742</b>		<b>48 760</b>		<b>53 678</b>			<b>329 614</b>
<b>TOTAL AECID ( frais directs et indirects)</b>										<b>4 996 609</b>	

Le budget exécuté depuis le démarrage du projet jusqu'à l'évaluation à mi-parcours est atteint 71,06% (soit 3 550 632) de l'enveloppe globale de la contribution de l'intervention de l'AECID estimée à 4 996 609 pendant la durée d'exécution du projet (Tableau12).

Les mécanismes de coordination sont assurés par les deux comités de pilotage et de suivi. Durant la période de blocage, les deux comités n'étaient pas opérationnels. Depuis le démarrage de la SNDP, deux réunions du comité de suivi ont eu lieu durant l'année 2015.

Lors de l'identification et pendant la mise en œuvre du projet, il n'y a pas eu de coordination entre le projet et l'ONISPA bien que cette dernière institution a reçu des demandes ponctuelles<sup>36</sup> pour assister à certaines activités du projet.

Les relations et les échanges avec les autorités locales restent à signaler depuis l'identification du projet et celles avec l'IMROP n'ont pas été mentionnées dans toutes les phases du projet. Cette institution de recherches effectue des études sur la consommation des poissons, l'impact

<sup>36</sup> Sur la nécessité d'assister à la récupération des produits par les bateaux pour procéder à son inspection sanitaire avant la sauvegarde et assister aux distributions mobiles gratuites faites par la SNDP pendant le mois de RAMADAN.

des activités rémunératrices dans le secteur de pêches, études de l'environnement marin, suivi des statistiques et l'abondance des ressources y compris les pélagiques. En fin la collaboration avec le Ministère de Pêche est améliorée considérablement après le démarrage du projet et certains membres de la tutelle sont présents dans le conseil d'administration et le comité de suivi de la SNDP.

**A la fin et malgré les retards constatés et le manque de compréhension entre les différentes parties prenantes qui ont impacté négativement l'efficacité du projet, l'appropriation du projet par la SNDP a eu un impact positif sur l'efficacité.** En effet, la société a commencé à reconduire le projet en se fondant sur des critères de transparence dans la mise en œuvre des commissions des achats de matériels et des équipements.

La formation envisagée pour les techniciens frigorifiques n'était pas efficace (coût élevé, manque de maîtrise des outils, etc.). Le nombre des techniciens frigorifiques formés reste faible pour assurer des interventions efficaces dans plusieurs endroits surtout que la qualité des produits pendant la réparation pourra être affectée ce qui va diminuer l'efficacité et l'efficacité du projet.

La planification des activités dans le document de formulation n'a pas été faite suivant une ventilation du budget par activité. Pour le budget, la dépense pendant la durée de blocage présente 47% du montant consommé jusqu'à décembre 2015. Plus de 32% de ce montant est dépensé dans les salaires des personnels (ATE, ATP, Directoire, etc.). L'ATE prend plus de la moitié de dépense salariale de la période 2012 -2013. Cette situation présente une faiblesse dans l'efficacité du projet d'autant plus que les documents fournis par cette assistance technique a été partiellement utilisée. Le montant alloué à l'investissement, qui représente 69% du budget total du projet sera rehausser dans la durée restante du projet. Un montant lié au fonctionnement qui est désormais assuré par la SNDP sera réalloué à l'investissement. **Cette allocation pour renforcer l'investissement est jugée efficace.**

#### 4.4 Appropriation, Durabilité et Pérennité

Le développement d'un cadre de collaboration participative depuis l'identification et pendant la mise en œuvre du projet a eu un impact positif sur l'appropriation du projet par le Ministère de Pêche, la SNDP et les autorités locales. La preuve la plus remarquable est la forte implication de la SNDP avec d'autres structures du Ministère de pêches dans la nouvelle Stratégie National de Gestion Responsable pour un Développement Durable des Pêches et de l'Economie Maritime pour la période de 2015-2019. En effet, le MPEM, la SNDP et le Marché de Poisson de Nouakchott (MPN) ont programmé dans l'axe 3 de cette Stratégie sectorielle, des activités parallèles liées au renforcement de l'intégration du secteur de pêches à l'Economie National.

La SNDP a entamé des négociations de partenariat avec des institutions publiques, privées et certains bailleurs de fond pour renforcer ses activités **ce qui vient de confirmer un degré d'appropriation remarquable.** L'exécution de certaines activités complémentaires et/ou

l'appui de certaines initialement prévues dans la programmation du projet (l'achat des générateurs) renforce la viabilité du projet.

La SNDP a montré une grande flexibilité dans le processus de transformation d'une ancienne structure vers une nouvelle structure plus fonctionnelle et transparente conformément aux normes internationales recommandées (bases des données opérationnelle, gestion transparence, manuel de procédure, etc.) ce qui montre une parfaite redevabilité.

Les principaux problèmes affectant la durabilité sont :

- La faible visibilité du rôle de l'AECID en tant que partie prenante primordiale dans l'amélioration de la sécurité alimentaire en Mauritanie avec la facilité de l'accès des populations les plus vulnérables aux poissons.
- La nécessité de renforcer les capacités locales (gestion des ressources humaines et contrôle des activités) qui constitue un axe majeur de la durabilité
- Plusieurs menaces affectent la pérennité telles que ; la dépendance des accords de pêche de l'UE, la dépendance du projet des subventions nationales et étrangères, la grande consommation énergétique, la manipulation des espèces de haut risque d'histamine caractérisées par des fortes fluctuations de leurs abondances.

Le PAAMPCPRSA est connu par la majorité des bénéficiaires, certaines autorités locales et autres acteurs ce qui montre l'appropriation<sup>37</sup> du projet par eux.

La durabilité du projet constitue un souci majeur évoqué par la majorité des personnes interrogées dans les différents entretiens effectués auprès des bénéficiaires, autorités et administration locales, organisations internationales et locales, la SNDP et bailleurs de fond (voir AFOM). En effet, la durabilité de l'intervention a constitué un débat persévérant au cours de la mission de terrain. Pour tous les acteurs la pérennisation du projet est un aspect crucial qui est étroitement liée à celle de la SNDP.

La trésorerie de la SNDP a enregistré en 2014 un montant de 615 557 825 UM au niveau des produits avec une prévision annuelle évaluée à 858 455 040 soit 72 %. Pour ce qui est des charges, un montant de 444 092 449 UM a été enregistré sur une prévision de 708 455 040 UM ce qui représente 62% (Rapport SNDP, 2014). C'est-à-dire, l'activité de vente au prix de marché n'est pas suffisante pour couvrir les dépenses de fonctionnement. Cela est dû à deux causes : d'un côté le prix (50 UM) est trop bas; la SNDP a fait la demande au Ministère pour la montée du prix jusqu'à 100 UM, mais il n'a pas été approuvé jusqu'à présent. D'autre côté la SNDP a le droit à effectuer des ventes de poisson au prix de marché, pour une quantité qui ne dépasse pas le 15% du total de la distribution annuelle (stipulé dans le décret de création de la SNDP).

Au cours du deuxième trimestre de 2015, la SNDP a distribué un total de 1.488.880 kg au prix de 50 UM., générant une recette de 74.444.000 UM. Une vente au prix de marché de 300 T de

---

<sup>37</sup> A Kiffa certains bénéficiaires étaient en grève suite au retard de la distribution de poisson.

poisson à raison à 450 UM/kg a généré une recette de 135.000.000 UM. Le cash flow de la SNDP durant le deuxième trimestre de l'année 2015 est positive d'autour les 44.000.000 d'UM.

Bien que la formation aux profits de certains personnels de la SNDP soit réalisée dans le domaine de froid, **les résultats obtenus n'étaient pas satisfaisante**. D'autres formations envisagées au cours de la période restante du projet sur la qualité des produits, hygiène, et devraient être encadrées et suivies.

Le sentiment de la satisfaction des bénéficiaires est remarquable avec un changement constaté dans l'habitude alimentaire des populations ciblées.

Bien que les menaces qui peuvent impacter la pérennité du projet restent énormes (voir le tableau en haut) la décision engagée par l'Etat est de perdurer l'activité de la distribution après la sortie de l'actuel bailleur de fond. La SNDP a envisagé des alternatives telles que :

- Le recours aux autres sources d'approvisionnement (affrètement et consignation des bateaux)
- La création des fonds fiduciaires permettant d'assurer un autofinancement des activités avec la possibilité de revoir les prix de vente ;
- L'implication du secteur privé avec l'encouragement de la création des GIE
- L'amélioration de la qualité par le perfectionnement du personnel
- La restructuration du personnel hérité par l'ancien système
- La réduction des couts de maintenance et de transport<sup>38</sup>

#### 4.5 Couverture

Le seul critère de ciblage envisagé pour l'installation des poissonneries est celui de la sélection des quartiers les plus pauvres dans chaque capitale de wilaya. Tous les responsables des poissonneries confirment connaître les quartiers et leurs habitants les plus vulnérables. Ces quartiers ciblés<sup>39</sup> sont identifiés en étroite collaboration avec les chefs des quartiers avec une forte implication des mairies. Le choix des points de distribution dépend de l'emplacement des terrains disponibles et la localisation de l'ancienne poissonnerie héritée par l'ancien système informel de distribution.

Une méthode de contrôle des bénéficiaires est envisagée depuis le début du projet en utilisant comme outil l'enregistrement des noms de famille achetant les poissons. Ce moyen de contrôle des achats des bénéficiaires n'a pas durée. Quelques vendeuses<sup>40</sup> dans les poissonneries déclarent avoir une connaissance parfaite des bénéficiaires ce qui constitue un moyen de contrôle<sup>41</sup> de la distribution qui ne doit pas dépasser les 2 Kg par jour et par

---

<sup>38</sup> Achat des charrettes type chinois

<sup>39</sup> La visite du quartier Timiché à Kiffa a montré la nécessité de faire un ciblage plus précis. Ce quartier qui manque des conditions adéquates pour l'habitation n'a pas ciblé par les poissonneries existantes.

<sup>40</sup>Plusieurs vendeuses sont incapables d'écrire une liste

<sup>41</sup> A Kiffa c'est impossible à cause du système de rotation de travailleur entre les poissonneries.

famille<sup>42</sup>.

Dans quelques poissonneries, un système d'organisation des acheteurs par l'attribution des jetons permet de faciliter la distribution des poissons aux bénéficiaires. Dans certains cas comme (Kiffa, Nema et Aioun) des rangs des bénéficiaires sont rencontrés.

Selon certains acteurs interrogés, la sélection des quartiers pour l'installation des points de vente est influencée par des objectifs politiques<sup>43</sup>.

La quantité des poissons distribués par poissonnerie suit les paramètres des taux de pauvreté. Tous les responsables des poissonneries ont confirmé la revente<sup>44</sup> des quantités des poissons entre 200-300 UM/kg ou bien en forme de boulettes. L'acquisition de poisson par plusieurs membres de la même famille ou par des personnes qui n'ont pas qualifiées vulnérables<sup>45</sup> a été constatée dans tous les boutiques visités apparemment le recours à la revente dépend fortement du pouvoir d'achat des ménages et du nombre des familles.

Le manque de la ligne de base au début du projet ainsi que le ciblage de la population sous l'insécurité alimentaire camoufle les résultats et empêche la mesure des indicateurs de l'objectif spécifique.

La couverture géographique actuelle du projet dans les 13 wilayas du pays est en étroite concordance avec l'indicateur de l'objectif général visant à toucher 750.000 personnes sous insécurité alimentaire à la fin du projet. Ce qui paraît trop ambitieux surtout que le taux de l'insécurité alimentaire affiché pour l'année 2015 est de 960.945 (voir tableau 4) personnes d'autant plus que la distribution des poissons est fait principalement au niveau des capitales régionales ou certaines Mougataas. En plus, la couverture géographique paraît aussi vaste ce qui pourrait avoir une répercussion négative sur l'impact et l'efficacité de l'intervention.

**En conclusion,** l'absence d'une ligne de base et des critères de ciblage affecte tous les critères d'évaluation y compris la couverture. Si on estime que la quantité des poissons probable pour la distribution est en moyenne 13000 tonnes annuelle, il sera nécessaire de calculer le nombre de population qui peuvent bénéficier de la distribution de cette quantité en tenant en compte les critères de la sécurité alimentaire et en considérant que l'échelle de la distribution est limité au niveau des capitales régionales. Ce calcul ne pas facile parce que les recommandations de l'ingestion de poisson dépend de l'état nutritionnelle, l'âge, le sexe ou l'activité des bénéficiaires, la qualité des poissons dont le manque des données spécifiques en Mauritanie font défis. Par exemple pour les enfants de moins de 5 ans, l'OMS recommande 100 gr/semaine L'actuel distribution à la population est de 2 kg/jour et famille. Ci- dessous un tableau indicatif de l'impact de la variation de consommation sur la couverture des personnes

---

<sup>42</sup> Cette quantité fixée de 2 kg permet d'éviter la détérioration des poissons, en plus que la revente et une distribution plus large.

<sup>43</sup> Entretien MOUNDI.

<sup>44</sup> A Aioun le prix de revente est de 400 UM

<sup>45</sup> Ce problème a été constaté dans tous les poissonneries visités mais il y a de cas que sont plus graves : Par exemple par des militaires dans la ville de Kiffa. A Aioun, la présence d'un réseau de revente de poisson a été signalée. On a constaté que la majorité des personnes interrogées mangent périodiquement les poissons.

Tableau 13. Simulation des situations de distribution des poissons

Situations	Distribution journalière en kg (260 jours de distribution/année)	Quantité annuelle en tonnes	Quantité par familles/jour	Nombre total de bénéficiaires
2 kg/ famille/jour	50.000	13.000.000	25.000	150.000
1 kg/famille/jour	50.000	13.000.000	50.000	300.000
2 kg/famille/semaine	50.000	13.000.000	25.000	750.000

#### 4.6 Cohérence

La cohérence consiste d'apprécier l'adéquation des moyens aux objectifs et l'adéquation des objectifs avec la politique globale de développement du secteur.

Le conseil d'administration de la SNDP est composé de dix (10) membres suivants :

- Un président
- Un représentant de la Présidence de la République.
- Un représente du Premier Ministre
- Un représentant du Ministère de Finance
- Deux représentants du Ministère de Pêches et de l'économie Maritime.
- Un représentant du Ministère des Affaires Sociales, de l'Enfance et de la Famille (MASEF)
- Un représentant de l'Association des Maires de Mauritanie
- Un représentant du regroupement des associations de la défense des consommateurs.
- Un représentant du personnel de la SNDP.

La constitution du conseil d'administration manque des représentants des partenaires liés à la sécurité alimentaire. En conscience de cette déficience, la SNDP est engagé dans un forum d'échange avec le Commissariat de la Sécurité Alimentaire (CSA) et l'Agence Nationale pour l'éradication des séquelles de l'esclavage, l'insertion et la lutte contre la pauvreté «Tadamoun ». La prise en considération du volet de nutrition est présente dans la constitution du CA par le biais du MASEF. Quelques centres régionaux du MASEF visités sur le terrain ignorent complètement la conception du projet ce qui reflète une absence de cohérence malgré la présence de tel outils de coordination.

La coordination entre le SNDP est l'ancien gérant du système informel (la Garde Cote) est assuré actuellement à travers l'implication dans les fiches de suivi des fiches descriptives des



bateaux ainsi qu'au niveau du débarquement des 2% des captures pélagiques.

La coordination avec l'ONISPA est assurée suivant des demandes formulées par la SNDP pour assurer à certaines activités ponctuelles. L'inspection de la qualité des poissons effectuée par les agents de la SNDP est faite d'une manière visuelle sans le recours au service compétent. La coordination entre l'Académie Navale<sup>46</sup> et la SNDP reste un peu faible. Dans l'avenir, la SNDP envisage de signer une convention de partenariat. Dans la nouvelle stratégie de pêche pour la période 2015-2019, les trois institutions (ONISPA, Académie Navale et SNDP) seront engagées dans des activités communes liées à l'inspection sanitaire et le respect de l'hygiène ainsi que dans la formation des techniciens. La coordination avec l'IMROP reste absente même dans la programmation de la nouvelle stratégie sectorielle.

La SNDP a lancé des négociations avec la SONELEC, un opérateur téléphonique et le gouvernement Mauritanien pour faciliter :

- L'obtention des branchements sociaux dans l'électricité ;
- Achats des GFU téléphonique pour les personnels de la société
- Exonérer le carburant de la société de toute taxe et impôts.

La SNDP a convenu avec les mairies pour céder des terrains pour abriter les poissonneries. Le stockage des poissons à Nouadhibou est assuré jusqu'à présent par des privés dans le cadre d'un accord de paiement en nature. Des négociations ont eu lieu pour faciliter l'assainissement et l'accès à l'eau dans tous les points de distribution.

La SNDP a acheté treize (13) groupes électrogènes pour assurer l'alimentation des centres et des plateformes de stockage en cas de rupture du réseau de la SONELEC. Malgré la cohérence de cette activité, l'absence des couvertures pour la protection de ces machines contre la poussière ainsi que la formation sur l'utilisation au moment opportun de celles-ci affecte considérablement l'efficacité et l'efficience. En fin, la SNDP prend actuellement toutes les charges liées au fonctionnement comme le carburant, les salaires, le transport, etc.

**En conclusion, le projet est cohérent malgré** l'absence d'une coordination entre les différentes agences travaillant dans la sécurité alimentaire et dans le secteur de la pêche. En plus, les mécanismes favorisant la coordination et la synergie entre les différentes parties (Conseil d'Administration, AECID, etc.) et les autres partenaires et programmes restent faibles.

La SNDP est engagé dans une plateforme multidisciplinaire pour faciliter l'articulation entre ces deux dimensions commerciale et sociale. L'AECID devrait accompagner cette structure qui a montré un grand pouvoir de négociation ce qui prouve l'appropriation du projet par la société.

**Pour renforcer la cohérence**, la SNDP a développé des activités complémentaires comme l'achat des générateurs, la prise en charge des frais de fonctionnement, les négociations avec plusieurs institutions, etc.

---

<sup>46</sup>L'Académie Navale est assurée la formation des personnels de la SNDP dans le domaine de froid.

## 5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le projet d'Amélioration de l'Accès de la Population Mauritanienne à la Consommation de Poisson comme Renforcement de la Sécurité Alimentaire (PAAPMCPRSA) vise l'adéquation entre des dimensions géographiques, sociales, techniques et logistiques énormes, ce qui constitue un défi majeur. Le projet a réussi à assurer une chaîne froide de stockage dans un réseau de distribution assez vaste pour permettre d'acheminer le poisson aux différentes capitales des wilayas où les populations n'ont jamais consommé des poissons ce qui n'était pas imaginable. Malgré ce progrès remarquable de la réalisation du système de distribution et de stockage, l'évaluation à Mi-parcours vient de sortir des aspects non concluants durant la période écoulée du projet pour mieux les corriger et pérenniser le projet.

Le PAAPMCPRSA s'aligne aux différentes stratégies nationales de la Mauritanie et celles de la Coopération Espagnole en matière de la sécurité alimentaire, de la malnutrition et de la pêche à savoir :

- La troisième phase du Cadre Stratégique de la Lutte contre la Pauvreté pour la période 2011-2015,
- La Stratégie Nationale de la Sécurité Alimentaire à l'horizon 2015, vision 2030 ;
- La Stratégie Nationale de Gestion Responsable pour un Développement Durable des Pêches et de l'Economie Maritime pour la période 2015-2019 ;
- Les Plans directeurs de la Coopération Espagnole pour les périodes 2009-2012 et 2013-2016.

Ce projet vient renforcer un programme antérieur de distribution de poissons à des prix subventionnés aux populations les plus vulnérables dans l'ensemble des Wilayas de la Mauritanie **ce qui montre une parfaite relevance et pertinence de l'intervention.**

L'identification du projet a été menée sur une durée de trois (3) semaines durant l'année 2011 par deux consultants spécialisés dans le domaine de la logistique et de la distribution avec la participation d'un agent de la Délégation de la Surveillance des Pêches et du Contrôle en Mer (DSPCM), des membres du Bureau Technique de la Coopération Espagnole, des Communes et autres acteurs importants<sup>47</sup> (Gendarmerie, agents socio-économiques et consommateurs finaux). L'implication des bénéficiaires était partielle et concernait uniquement la sélection des points de vente faite en collaboration avec les mairies dont les désirs politiques deviennent plus importants que les désirs communautaires. La disponibilité des terrains pour abriter les nouvelles poissonneries a posé aussi un sérieux problème pendant le démarrage des activités du projet.

Les représentants de la société civile, autres agents liés à la sécurité alimentaire et nutritionnelle (PAM, CSA, ONG locales ou internationales, Group d'Intérêt Economiques (GIE), Coopératives) ainsi que les organisations nationales ou internationales liées au secteur de pêche (ONISPA, IMROP, FAO) n'ont pas été associés lors du processus d'identification. Ce dernier révèle quelques faiblesses liées au manque d'analyse du contexte inhérent aux

---

<sup>47</sup> Selon le rapport de l'étude de diagnostic et d'identification, consulting N° PF150611 MRT

habitudes alimentaires des populations cibles (compte tenu de la spécificité des tribus et ethnies Mauritanienes, la situation socio-économique de ménages, l'analyse des marchés locaux, du genre et de l'environnement) ont été constatés. En plus, l'analyse du contexte de l'intervention à long terme était imprévisible du fait de la forte dépendance du projet aux accords de pêche bilatéraux reliant la Mauritanie et l'UE. L'actuel accord de pêche (2015-2019) qui s'inscrit dans la politique de pêche basée sur une gestion responsable met en avant l'application du système de quotas (225 000 tonnes<sup>48</sup> des pélagiques) est plus restrictif que celui de l'accord précédent (2012-2014) articulé autour de l'effort de pêche (nombre de navire). Depuis l'identification du projet, il est dissocié de sa dimension sociale liée à la sécurité alimentaire et nutritionnelle en priorisant la partie la plus technique (infrastructures de transport et de stockage). Ce déséquilibre constaté est observé jusqu'ici.

Le ciblage des populations et la ligne de base n'ont pas été pris en compte au départ et n'ont pas par la suite réalisés au cours de la mise en œuvre du projet ce qui reflète une défaillance du système de suivi de la distribution des poissons et le degré de réalisation des indicateurs d'impacts affectant négativement l'efficacité du projet.

La priorisation des activités est généralement bien effectuée, ce qui a augmenté l'efficacité du projet. En revanche, la planification de certaines activités nécessaires pour la bonne mise en œuvre du projet et qui augmente considérablement son efficacité (sensibilisation sur la qualité nutritionnelle du poisson, formations sur l'hygiène, etc.) ont été programmées à la fin du projet. **Cet état de fait a eu un impact négatif sur l'efficacité du projet.**

Les niveaux de participation des parties prenantes (le MPEM, l'AECID et les autorités locales) dans la conception du projet ont été acceptables **ce qui a créé un impact positif sur l'appropriation du projet.** Par contre, la participation de la société civile (les groupes des femmes), les petits commerçants, les autres acteurs travaillant sur le terrain dans le domaine de la sécurité alimentaire et nutritionnelle où dans le domaine de la pêche (IMROP, ONISPA, Académie Navale) a été très faible. En fait le projet reste inconnu par la plus part de ces acteurs. L'appropriation du projet par la SNDP et sa tutelle a évolué positivement au cours du projet. La SNDP, le MPN et l'ONSIPA ont développé des activités conjointes dans le cadre de la nouvelle stratégie sectorielle des pêches.

La problématique de la formulation et de la "restructuration" du cadre logique initial manque une ligne de base et une planification des activités suivant une ventilation du budget par rubrique. Les outils développés dans l'élaboration du cadre logique du projet sont faits à l'échelle nationale sans l'utilisation des données désagrégées au niveau régional.

Le calcul de distributions faites actuellement au niveau des poissonneries se fait sur la base de 2 kg par semaine et par famille ce qui donne environ 17 kg par personne et par année qualifiée

---

<sup>48</sup> Avec un dépassement autorisé de 10% sans incidence sur la contrepartie financière versée par l'Union européenne pour l'accès

insuffisante. La **contribution de l'objectif spécifique à la réussite de l'objectif général est partielle et l'inadéquation des indicateurs de vérification par rapport aux objectifs affichés influent négativement la pertinence de la formulation du projet.** Les 27.000 tonnes de consommation annuelle sont impossible à atteindre par ce qu'en moyenne les captures estimées à partir des différents scénarios ne pourraient dépasser les 13000 tonnes annuelle. En effet, les résultats et les activités programmées sont pertinents et les indicateurs de performance sont bien élaborés **ce qui facilite de mesurer l'impact du projet à court terme mais pas à long terme.**

Les indicateurs d'impacts ne sont pas adéquats ce que réduit l'efficacité du projet. Il est à noter que l'allocation budgétaire par activité dans le plan initial n'était pas spécifiée dans le document de formulation.

La budgétisation des activités annuelles à réalisées n'a pas été effectué en début du projet. De ce faite, le seul plan d'action budgétisé par activité et par chronogramme présenté à l'équipe d'évaluation est celui de l'année 2015 approuvé lors du 3<sup>ème</sup> comité de suivi.

Le projet a souffert d'un arrêt temporaire d'une année et demi suite à une incompréhension entre les différentes parties prenantes **ce qui a impacté négativement l'efficacité du projet.** Le montant alloué à l'investissement (69% du budget total du projet) a été jugé insuffisant. Aussi il y a eu des fluctuations dans le taux d'échange entre l'Euro et le Dollar ce qui a affecté la prévision des coûts réels. Une partie du montant affecté au fonctionnement qui a été désormais assuré par la SNDP sera réalloué à l'investissement **ce qui va améliorer l'efficacité.** La dépense budgétaire pendant la durée du blocage du projet présente presque la moitié du montant utilisé jusqu'à l'évaluation à mi-parcours. Plus de 32% de ce montant est dépensé pour couvrir les frais de salaires. Ce qui représente une **faiblesse dans l'efficacité** du projet d'autant plus que les documents fournis ont été partiellement utilisés. Heureusement, la société a reconduit le projet en se fondant sur des critères de transparence. **Le degré de réalisation par résultat était très acceptable** compte tenue du blocage survenu dans la durée du projet. Une priorisation du résultat 1 (le système de distribution et de stockage) par rapport au résultat 2 est observé. De ce fait, **le degré de la réalisation du résultat 1 était meilleur jusqu'ici.** Pour augmenter l'efficacité du projet, le renforcement de la SNDP (résultat 2) devrait constituer une priorité pour le projet. Les activités du projet ont connu une progression remarquable depuis la création de la SNDP (3 plateformes opérationnels et 2 en cours de finalisation, 7 véhicules dont 4 de 40 tonnes et 3 de 10 tonnes, installation du logiciel de contrôle, formation et organisation interne de la SNDP, analyses des données). La distribution des poissons aux poissonneries qui est amélioré depuis le début du projet jusqu'ici devrait basée sur des paramètres de la sécurité alimentaire et nutritionnelle en pérennant en considération les spécificités de chaque wilaya **ce qui aura un impact positif sur l'efficacité.** La distribution aux bénéficiaires n'est pas efficient (la revente des poissons achetés<sup>49</sup>, répétition dans la reprise quotidienne, l'achat des poissons par des personnes qui ne

---

<sup>49</sup>C'est impossible savoir dans chaque point la revente des poissons est important en absence des données collectées. En effet, le suivi de ce paramètre est important si les quantités achetées par les bénéficiaires sont important en particulier dans les wilayas dépourvues de l'électricité.

sont pas sous l'insécurité alimentaire. etc.).

La salubrité des produits constitue en enjeux majeur pour éviter le développement des bactéries produisant l'histamine qui est toxique à partir d'une température de 5 C°. **En conséquence, si la revente des poissons distribués dans certains points de distribution est importante dans les milieux dépourvus des moyens frigorifiques, la salubrité humaine peut être affectée.**

La mise en place des infrastructures adéquates de stockage était freinée par la difficulté de l'accès à terre ainsi quelques retards ont été constaté pour l'achat des camions de transport. **Ce système de stockage dans les chambres froides et les centres de distribution est efficace** malgré l'absence des thermomètres au niveau des conteneurs pour contrôler le degré de température optimale pour mieux protéger les stocks contre le développement des bactéries toxiques.

La formation envisagée pour les techniciens frigorifiques **n'était pas efficiente** (coût élevé, manque de maîtrise des outils, etc.). Le nombre des techniciens frigorifiques formés reste faible pour assurer des interventions efficaces dans plusieurs endroits.

De ce qui précède, **le degré de réussite des activités du projet est très satisfaisant** mais les attentes de quelques activités réalisées liées à la formation (frigorifique, hygiène et santé humaine, etc.) manquent d'une stratégie claire et bien étudiée suivant un plan de formation des ressources humaines, **ce qui a eu un impact négatif sur la durabilité du projet.**

La coordination entre les différents acteurs impliqués dans le projet **est satisfaisante** malgré l'absence de synergie avec l'ONISPA et l'IMROP. Une faible coordination entre les centres régionaux et la direction centrale de la SNDP a été constaté ce qui diminue l'efficacité du projet.

Les parties prenantes sont engagées favorablement dès le début du projet dans le suivi de l'intervention mais quelques faiblesses d'accompagnement sont apparues au cours de la mise en œuvre du projet à divers niveaux (de la distribution des poissons, la qualité de l'hygiène de poissonneries, la performance et la formation du personnel).

Les procédures de paiement à partir du compte libellé en Euro sont cosignées uniquement par les deux membres du comité de pilotage (CP). Le retard de la signature du représentant de la Mauritanie au CP a été soulevé **ce qui a eu un impact négatif sur l'efficacité du projet.**

Malgré l'ensemble des facteurs externes et internes intervenus pendant la durée écoulée du projet (blocage, héritage d'un ancien système informel, dépendance des accords de pêche) et **qui affecte l'efficacité**, des réponses à ces déviations (structuration de la SNDP, gestion des personnels de l'ancien système de distribution, possibilités d'affrètement, etc.) **ont été très pertinentes et efficaces.**

La SNDP qui est l'unique établissement dans le secteur de la pêche fait la conjonction entre des dimensions commerciales et sociales. Bien que le Conseil d'Administration de la SNDP

est équilibré, les fiches de postes de la société manquent des spécialités liées au marketing, l'inspection sanitaire et des halieutes et économistes spécialistes dans le domaine de la pêche ce qui pourrait influencer la programmation des activités complémentaires (suivi sanitaire des qualités des produits, utilisation scientifiques des données de pêche, analyse des filières de pêche, etc.) **ce qui augmente l'efficience de la SNDP et par conséquent du projet.**

La gestion des ressources humaines rattachée actuellement à la direction des affaires administratives et financières est assurée par le service du personnel qui ne prend pas en considération le volet de formation et de performance du personnel. La SNDP est en train de finaliser une application informatique pour développer un logiciel de comptabilité<sup>50</sup> permettant de mieux suivre les flux des stocks et de recettes au niveau de Nouadhibou et de Nouakchott. Il est envisagé d'élargir cette application pour couvrir l'ensemble des centres de distribution à l'intérieur du pays. **Ce qui augmente la transparence et l'efficacité du projet.** La SNDP a mis en œuvre des activités complémentaires (groupes électrogènes) **qui n'étaient pas prévu ce qui a augmenté l'efficacité et l'efficience.**

Un nouvel organigramme est en cours de finalisation ce qui permettra **d'augmenter l'efficacité et l'efficience** dans certains départements de la SNDP. Cette nouvelle structuration prévoit la création de la commission du marché, commission du projet, procédure d'acquisition de carburant et les ordres d'approvisionnement. L'emploi assuré actuellement par la SNDP a connu une augmentation de 25% du personnel par rapport à l'ancien système informel suite à l'élargissement du système de distribution et de stockage. 11% de cet emploi crée est soumis à contrat légal à durée indéterminée. Malheureusement le reste du personnel est géré par un contrat de prestation. La promotion sur la sécurité et la santé humaine lors des activités du projet est négligeable. L'implication des femmes est répandue dans la gestion des poissonneries où plus de 240 femmes sont recrutés. Le niveau de scolarité de ces employés reste faible ce qui pourrait répercuter sur la qualité des produits distribués. En revanche, certains postes clés au niveau de la SNDP comme la Directrice Adjointe, le chef du service des affaires administratives et le chef du secrétariat sont assurés par des femmes diplômés.

L'analyse d'AFOM (Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces) révèle que la SNDP est en train d'étudier toutes les éventualités possibles pour créer une stratégie de sortie réaliste et adaptée au contexte quand l'appui de l'AECID est achevé. C'est grâce aux ventes privées effectuées sur des quantités de chinchards au prix du marché dans la zone de Nouadhibou que la rentabilité de la SNDP est assurée.

Les menaces qui peuvent impacter la pérennité du projet (dépendance des accords de pêche de l'UE, subvention nationale et étrangère, consommation énergétiques, manipulation des espèces de haut risque d'histamine caractérisées par des fortes fluctuations de leurs abondances) restent énormes. Plusieurs alternatives sont envisagées :

- Le recours aux sources d'approvisionnement complémentaires (affrètement et

---

<sup>50</sup> Appelé sage

consignation des bateaux)

- La création des fonds fiduciaires avec la possibilité de revoir les prix de vente ;
- L'implication du secteur privé avec l'encouragement de la création des GIE ;
- L'amélioration de la qualité par le perfectionnement du personnel ;
- La restructuration du personnel hérité de l'ancien système ;
- La réduction des coûts de maintenance et de transport<sup>51</sup>.

Le sentiment de satisfaction des bénéficiaires était remarquable avec un changement sur l'habitude alimentaire des populations (le couscous préparé avec du poisson devient un repas préféré dans certains quartiers alors qu'il était exclusivement préparé à base de la viande). La preuve de sentiment revient sur la nomination du projet comme « Poisson AZIZ » ce qui masque les efforts fournis par l'AECID et montre un manque d'outils de communication et de visibilité du projet.

L'équipe d'évaluation à mi-parcours du projet conclut certains impacts indirects générés par le projet qui peuvent renseigner sur l'impact global du projet et qui mérite d'être considéré mais encours étudier en profondeurs. Ces activités concernent :

- le développement des activités annexes à proximité des points de vente (produits accessoires liées aux plats préparés à base poissons) constituées principalement par des femmes généralement chef de foyers mais aussi, des jeunes hommes assurent la vente des sachets propres pour les consommateurs.
- La chute des prix de la viande et du poulet suite à l'arrivé des poissons distribués (cas observé à Kiffa).Ce constant n'a pas été observé dans les zones côtières (Nouadhibou et Nouakchott) où la disponibilité des produits halieutiques est assurée par une pêche régulière.

## RECOMANDATIONS

Les recommandations issues de cette évaluation à Mi-parcours ont été formulées sur la base des analyses des documents fournis sur l'évolution du projet mais aussi à partir des données collectées (formelles et informelles) auprès des personnes ressources pendant la mission de terrain, sillonnée les deux principales villes côtières (Nouadhibou et Nouakchott) et certains wilaya de l'intérieur. Les suggestions et les orientations des interrogées ont été prises en considérations dans la formulation de ces recommandations.

### Recommandations générales

1. Capitaliser les connaissances disponibles à partir des interventions de l'AECID ou des travaux réalisés sur le secteur de la pêche ou le domaine de la sécurité alimentaire dans la durée restante du projet

---

<sup>51</sup> Des pratiques de négligence de la part de certains employés dans la consommation de l'énergie électrique au niveau du siège local ont été observées par l'équipe d'évaluation

2. Renforcer la synergie et la coordination avec les autres partenaires dans le domaine de la sécurité alimentaire et nutritionnelle (PAM, ACF, Boutiques EMEL, etc.) et le secteur de la pêche (IMROP, ONISPA);

### **SUR L'OBJETIF SPECIFIQUE**

3. Améliorer le system de suivi-évaluation. Réviser le document de formulation en utilisant les données fournies dans la présente évaluation afin d'affiner les quantités distribuées annuelles par wilaya pour augmenter la cohérence de ces calculs sous les paramètres de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Revoir les indicateurs d'impacts compte tenu de l'échelle régionale et les sources de vérification afin de faciliter les mesures d'impact du projet à l'avenir.
4. Renforcer la dimension de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans l'exécution de certaines activités comme les calculs de la distribution du centre de stockage aux poissonneries en tenant compte des périodes dont les besoins deviennent importants comme le cas de la période de soudure et les situations de crise.
5. Maitriser les outils de planification en assurant une planification annuelle des activités à l'instar de ce qui a été fait en 2015 ;

### **RESULTAT 1 : «*designer et mettre en œuvre d'un réseau de distribution efficace* ».**

6. Compléter le réseau de plates formes prévues dans la durée restante du projet (8 plates formes sont en programmation).
7. Assurer la maintenance et le suivi des matériels achetés (groupes électrogènes, véhicules, chambres froids, etc.) ;
8. Mettre à disposition les thermomètres dans le chambre à froid.
9. étudier la possibilité d'une extension du réseau au niveau des mougataas.

### **RESULTAT 2 : «*la création d'une société publique indépendante pour la gestion, la promotion et la distribution de poisson* ».**

10. Envisager la possibilité de développer des activités rémunératrices complémentaires de celles réalisées par la SNDP comme la vente des glaces ou l'utilisation des frigo des véhicules de la société venant de l'intérieur pour acheminer les produits manquants et fortement sollicités dans les zones côtières (Nouakchott et Nouadhibou) tels que les légumes, la viande ..etc.



11. Sur la base d'un plan des ressources humaines, développer un planning de formation qui s'adapte aux besoins de la SNDP et l'évolution du projet ce qui pourrait avoir un impact positif sur la durabilité du projet en révisant la performance du personnel suivant les grilles salariales appliquées . Le renforcement des postes de travail au sein de la SNDP par le recrutement des spécialistes en marketing, vétérinaire, inspection sanitaire et des halieutes et économistes spécialistes dans le domaine de pêche sera recommandé ce qui permettra à la société d'envisager la programmation des activités scientifiques complémentaires liées à son activité de terrain.;
12. Augmenter les sources de réception de poissons en étudiant la possibilité d'appliquer un taux de 2% sur les captures des sardinelles des senneurs artisanaux à l'instar de celui appliqué sur les bateaux côtiers senneurs afin d'augmenter l'approvisionnement de la société . Etudier la possibilité d'affrètement.
13. Valider et exécuter le manuel de procédures de la SNDP
14. Rationaliser les moyens disponibles pour la SNDP pour augmenter l'efficacité et l'efficience (gaspillage d'électricité dans les bureaux hors des horaires de travail).
15. Signer des conventions de coopérations et de partage d'informations avec des institutions publiques comme l'ONISPA, l'IMROP, l'Académie Navale et la Garde des Côtes Mauritanienes afin de faciliter la formation des techniciens de la SNDP et accéder à l'information sur le secteur de la pêche
16. Optimiser et opérationnaliser le conseil d'administration de la société pour renforcer les dimensions commerciales et sociales<sup>52</sup> de la SNDP. Ce processus devrait être accompagné étroitement avec l'AECID ;
17. Réviser la procédure des signatures des chèques libellés en Euro afin d'éviter le retard de l'exécution des activités planifiées ;
18. Revoir les prix subventionnés à 100 UM/Kg pour rentabiliser l'activité de la SNDP
19. Renforcer les activités de distributions, améliorer le ciblage et le contrôle avec des GIE, ONGs, et institutions publiques déjà présentes dans les différentes wilayas. Ces GIE pouvant jouer un rôle des associations de défense aux profits des populations ciblées. En particulier, des coopératives ou des GIE féminines déjà existés devraient avoir un rôle primordial ;

---

<sup>52</sup> A titre d'exemple l'absence d'un représentant de la CSA ou de Tadamoune

20. Envisager des distributions mobiles dans les quartiers vulnérables au lieu d'ouvrir des nouveaux points de distribution aux communes de même capitales largement sollicités par les autorités locales.
21. Mettre en place des cahiers de charge dans le suivi des consommations quotidiennes (carburant, gaze de froide, etc.) ;
22. Développer des activités sur la promotion des produits de la pêche en introduisant des nouveaux aliments et en créant des activités liées à la dimension nutritionnelle et les pratiques hygiènes internationales dans les différentes poissonneries ce qui permettra de prendre en considération la dimension de la sécurité alimentaire d'une manière holistique. L'élaboration d'un plan de communication vers les bénéficiaires et les partenaires sur la salubrité des produits (qualité nutritionnelle des poissons, manipulation, la sauvegarde des produits consommés et la promotion des produits de pêches) sera aussi recommandée.
23. Elaborer un plan d'hygiène et de bonnes procédures de travail (bonne pratique de la salubrité et les risques de travail) pour suivre et détecter les éventuelles faiblesses et mettre à la disposition du personnel de la SNDP le matériel nécessaire pour la réalisation du travail de terrain (chambre froide, distribution des poissons, etc.).Envisager des critères de ciblage basés sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle compte tenu de la spécificité de chaque wilaya en consolidant les travaux réalisées par les acteurs présents (les ONG et institutions locales et internationales, société civile, Ministère des affaires sociales, de l'enfance et de la femme, Ministère de la santé, groupement des femmes). Ce qui permettra de créer des outils de suivi-évaluation spécifique par zone. Ces outils permettront d'assurer un suivi permanent et rapproché de l'exécution des activités développées. Le renforcement de suivi du système de distribution, incluant les besoins spécifiques des différentes populations et les différentes périodes de l'année (Soudure, Ramadan) pendant les périodes de soudures pour mieux rassurer de la répartition aux populations les plus vulnérables devrait être assuré;
24. Etudier le contexte en considération des habitudes alimentaires des différentes populations. Evaluer l'impact du projet sur les économies locales. A titre d'exemple analyser les causes de la chute des prix des autres denrées alimentaires suite à la distribution de poisson.

## 6. ANNEXES

### 6.1 Annexe 1 : Terme de référence

#### **AMELIORATION DE L'ACCES DE LA POPULATION A LA CONSOMMATION DE POISSON COMME RENFORCEMENT A LA SECURITE ALIMENTAIRE (PAAPMCPRSA) TDR EVALUATION MI-PARCOURS**

La Société Nationale de Distribution de Poisson du Ministère des Pêches et de l'Économie Maritime, dans le cadre du Projet d'amélioration de l'accès à la consommation de poisson comme renforcement de la Sécurité Alimentaire, financé pour l'Agence Espagnole de Coopération International pour le Développement (AECID), va à procéder à la réalisation d'une évaluation mi-parcours ayant pour objet de réaliser une valorisation de l'intervention en cours et proposer des recommandations pour le période d'exécution restant.

#### 1. Contexte et justification:

La Mauritanie est un des pays avec les plus grandes ressources halieutiques en Afrique, avec une production marine constante de plus de 935 000 tonnes de poisson par an. Toutefois, la majeure partie de ces ressources est destinée à l'exportation et les niveaux de consommation de poisson des populations est très faible par rapport à un pays qui a une façade maritime très importante ; le Ministère des Pêches et de l'Économie Maritime a estimé la consommation annuelle de poisson par personne à 15 kg.

Egalement, les taux d'insécurité alimentaire dans les régions du pays varient entre le 12% et le 50% de la population, selon les dernières enquêtes du PAM sur la sécurité alimentaire en Mauritanie de février 2015.

Parmi les raisons principales de ce niveau bas de consommation locale de poisson sont les difficultés d'accès des populations au produit qui sont parfois très éloignées de la côte, la manque de réseau et de logistique de distribution et le niveau des prix du poisson souvent hors portée de ces populations.

En 2001 le Gouvernement Mauritanien à travers la Direction de la Surveillance des Pêches et du Contrôle en Mer (DSPCM), a mis en place une série d'actions pour la promotion de la consommation du poisson, afin de le distribuer aux prix abordables dans les régions les plus défavorisées et dans les zones à grand risque d'insécurité alimentaire.

En septembre 2011, la Coopération Espagnole décide d'appuyer cette initiative à travers le projet PAAPMCPRSA qui commence à être exécuté en 2012, pour une durée prévisionnel de 4 ans.

L'objectif spécifique du projet est la promotion de la consommation locale du poisson à travers sa mise à disposition aux prix abordables, il prétend créer un réseau de distribution, pour environ 27.000 tonnes annuels de poisson congelé, qui puisse bénéficier jusqu'à 750.000 personnes tout au long du territoire mauritanien et réduire ainsi le taux d'insécurité alimentaire dans les régions moins favorisés du pays. Deux Résultats sont prévus : 1) L'implémentation d'un réseau de distribution efficace, avec la construction des centres

logistiques avec chambres froides dans tous les capitales de régions, l'achat des véhicules et conditionnement des poissonneries, et 2) La constitution d'une société publique pour gérer l'activité, la gestion logistique, financière et administrative, pour garantir la pérennité à travers un cash-flow équilibré, ainsi que la vulgarisation de la consommation et des bonnes pratiques d'hygiène et manipulation du poisson.

## 2.- Objectifs et critères de l'évaluation:

Les objectifs de cette évaluation intermédiaire visent à faire une valorisation de la validité de l'intervention en cours pour atteindre l'objectif fixé à son achèvement de la amélioration de la alimentation des mauritaniens en risque de insécurité alimentaire. Il prétend à :

- 1.- Evaluer l'état d'avancement du projet selon les objectifs visés et le planning de travail.
- 2.- Faire une valorisation critique des activités exécutées et des résultats obtenus depuis le démarrage du projet et sa contribution aux résultats attendus en introduisant des recommandations précises si besoin est.
- 3.- Récolter des leçons apprises et recommandations pour la période restante d'exécution.

Le projet sera évalué à partir d'une perspective qui analyse tant la conception comme les résultats obtenus:

- Conception du projet : la phase de planification et de formulation du projet sera évalué à partir de la phase d'identification et de formulation jusqu'à l'approbation du financement. Il est envisagé d'évaluer :
  - La qualité de la phase d'identification et de diagnostic du projet: besoins et problèmes identifiés, les acteurs impliqués, la participation des bénéficiaires, les données sur l'insécurité alimentaire disponibles, les études réalisées, etc.
  - La manière dans laquelle les besoins identifiés ont été insérés dans le document de formulation pour atteindre les objectifs, c'est-à-dire, il est envisagé d'évaluer la cohérence interne du document de formulation du projet tel qu'il a été formulé à partir de la phase de conception.
- Gestion du projet : Parmi d'autres aspects, seront évaluées, la gestion administrative et technique du projet, c'est-à-dire, la planification, le centrage et l'exécution des activités ; la coordination avec les acteurs impliqués, la participation des contreparties dans la gestion du projet et les mécanismes de gestion interne, incluant les procédures administratives.
- Evaluation des résultats : Il faudra évaluer dans quelle mesure les interventions réalisées ont atteint les objectifs ainsi que leurs contributions à l'amélioration de la
- Les ressources engagées dans le projet sont adéquats avec les résultats attendus.

Il est important que l'évaluation comporte les critères suivants : la pertinence du projet, prenant en compte les taux d'insécurité alimentaire en Mauritanie; l'efficacité, pour mesurer le degré d'atteindre les résultats prévus et sa contribution dans la réalisation des objectifs spécifiques, tenant en compte l'évolution des indicateurs du processus et du suivi; la durabilité et l'appropriation du projet de la part des bénéficiaires, directs et indirects, surtout celle de la contrepartie.

- LA PERTINENCE : l'évaluation analysera les rapports entre les besoins identifiés dans la phase du diagnostic et les objectifs définis dans l'intervention pour réduire l'insécurité alimentaire en Mauritanie. Les évaluateurs devront prendre en considération les éléments suivants :
  - identification des problèmes et besoins de la phase de diagnostic seront récapitulés fidèlement dans le document de formulation tout en signalant les éléments omis;
  - adéquation de la stratégie d'intervention choisie : l'adéquation des objectifs, résultats et activités formulés aux besoins et au contexte actuel (quatre ans après son identification).
  - alignement aux politiques et stratégies nationales sur l'alimentation et la pauvreté et synergies avec d'autres programmes existants;
  - adéquation et contribution du projet aux priorités de la Coopération Espagnole et le Ministère de Pêche dans la lutte contre la pauvreté, et l'insécurité alimentaire.
  
- L'EFFICACITÉ ET MECANISMES D'EXÉCUTION : Il est envisagé d'évaluer le degré d'atteinte des résultats prévus et la contribution pour atteindre les objectifs spécifiques, tenant compte de l'évolution des indicateurs de processus et de suivi. A titre des éléments d'analyse, il faudra inclure:
  - l'adéquation du centrage choisi dans la conception et l'exécution des activités avec les résultats attendus ;
  - les indicateurs de suivi et résultats attendues;
  - l'analyse comparative entre les résultats obtenus et les résultats attendus, tout en incluant les résultats obtenus;
  - l'évolution des hypothèses établies dans le document de formulation et dans le cas de n'avoir pas été maintenu, la description des répercussions sur le projet et la suggestion des recommandations.
  - le rôle de la Coopération Espagnole dans l'exécution du projet.
  
- EFFICIENCE: il est envisagé d'évaluer le degré dans lequel, les ressources il planifiées pour les activités du projet ont permis d'atteindre les résultats prévus. Les évaluateurs devront viser spécialement l'adéquation des fonds affectés aux activités prévues.
  
- LA DURABILITÉ/PERENNITÉ/APPROPRIATION: il s'agit de mesurer les effets positifs produits par le projet demeureront après le retrait de l'aide de l'AECID, à travers la mise en place des nouvelles procédures de la SNDP ou bien par la maintenance de la gestion réalisée. Pour l'étude de pérennité, il serait opportun d'inclure des facteurs qu'incident sur la pérennité des actions en cours, par exemple :
  - Cohérence entre les priorités de l'AECID et du Ministère de Pêches, analyse des rapports entre les priorités du projet et les politiques et stratégies;
  - Evaluer les actions mises en marche pour assurer les mécanismes de transfert aux partenaires locaux ainsi que l'appropriation réelle du projet. L'équipe évaluateur devra viser les suivants aspects:
    - engagement et participation des différentes acteurs (cellule du projet AECID et SNDP) dans les activités de planification, coordination,

exécution, suivi, analyse et évaluation (Ministère de Pêche, gardes Côtes, Directions départementales de la nutrition et la pauvreté).

- contribution en matière de ressources humaines, financières et logistiques des partenaires dans les activités du projet.
- compétences des structures administratives disponibles pour assurer le transfert des actions développées.

### 3.- Méthodologie, chronogramme de travail et taches :

A titre d'orientation, l'évaluation sera réalisée sur trois phases, avec une durée maximale de 8 semaines à partir de la signature du contrat :

Phase I.- L'équipe d'évaluation devra accomplir les tache suivantes (durée estimée : maximum 2 semaines).

a) Evaluation de la conception et modèle de gestion :

- Etude de la documentation administrative, stratégies nationales, plans opérationnels annuels, les rapports des Assistances techniques, manuels des procédures, etc.
- Analyse de la documentation du projet relative à la conception (documents d'identification et de formulation, rapports et trimestriels des activités du projet et la SNDP, données sur l'insécurité alimentaire.
- Conception des outils méthodologiques et techniques à appliquer (scénarios des interviews, questionnaires, etc.) pour la compilation, le traitement et l'analyse de l'information qui assurent la fiabilité des sources et la rigueur du traitement et d'analyse : préparation d'une matrice de planification servant à présenter de façon résumée la conception de l'évaluation (critères, questions, indicateurs, sources et techniques), puis ultérieurement après l'étude de cabinet, et le travail de terrain, il est envisageable de présenter une interprétation et jugement systématique et une valorisation rigoureuse (données et informations, sources, techniques, indicateurs, questions, critères)
- Demande et examen d'information additionnelle
- Constituer un comité de suivi ad hoc pour l'évaluation qui assurera la retro-information des informations. Ses membres seront invités à prendre part aux ateliers et aux activités restantes de la dernière phase (débat et communication des résultats).

b) Evaluation des résultats :

- Examen de la documentation relative aux résultats obtenus, incluant : les données sur l'insécurité alimentaire, les rapports et recommandations des assistantes techniques, les rapports d'état d'avancement du projet, les actes du comité de suivi, etc.
- Elaboration des premières hypothèses de valorisation comptes rendus critères après la révision de la documentation et les interviews préliminaires.
- Compléter la matrice d'évaluation en incluant les indicateurs objectivement vérifiables et ses sources de vérification.
- Identification des informant-clé locaux, parmi lesquels se trouvent : personnel du projet, personnel de la SNDP et l'AECID, personnel des institutions nationales et locales avec lesquelles collaboré, les bénéficiaires direct du projet ayant participé á des activités de formation et d'assistantes techniques. En plus, l'évaluateur procédera à la sélection d'autres personne ressources du pays appartenant á des associations, coopératives féminines, institutions régionales (leaders politiques et religieux), organisations de la

société civile, les agences bilatérales et multilatérales de la coopération qu'il estime relevant.

- Présentation d'un synthés de la revue documentaire et discussion avec le comité de suivi.

Phase II.- Travail de terrain (durée estimée : maximum 3-4 semaines) :

a) Travail de terrain :

- Elaboration des outils de collecte de données (questionnaire, guide d'entretien, fiche de collecte de donne).
- Réalisation des interviews aux informant-clés du pays, demande d'information additionnelle auprès les structures de la SNDP, les bénéficiaires, et autres acteurs
- Analyse des résultats et rapport du travail de terrain : techniques appliquées, représentativité et limitation du rapport de terrain, informant-clés, documentation finalisée et indicateurs, première restitution des conclusions estimatives aux représentants locales.
- Travail de rédaction et remise du rapport préliminaire de l'évaluation, qui inclura une mémoire des activités réalisées et sera basé sur l'étude documentaire et des résultats de la visite des lieux sur le terrain.

Phase III.- Elaboration et présentation du rapport final (durée : maximum 2 semaines après la fin de mission de terrain)

Le rapport préliminaire doit être présenté au comité de suivi 10 jours après la mission de terrain. Ce document sera envoyé par mail en format électronique. Ses conclusions principales seront discutées avec toutes les parties concernées et doivent suivre ce qui est défini dans ces termes de référence. Après l'approbation du rapport préliminaire par le comité technique et par l'AECID et la SNDP, les évaluateurs procéderont à l'élaboration et à la rédaction du rapport final qui comprendra trois niveaux d'analyse portant sur la conception, le modèle de gestion, les résultats du projet sur le format de Sommaire proposé au-dessous. Le rapport final sera présenté la semaine suivante après la présentation du rapport préliminaire.

La date de remise de présentation du rapport final sera fixée avec le comité de suivi de l'évaluation.

Le rapport final doit être présenté en français sur support électronique avec 3 copies en support matériel (papier DINA 4).

Il est recommandé d'utiliser la Méthodologie d'Evaluation de la Coopération Espagnole publié en 2007 (Ministère des Affaires Etrangères et de Coopération).

Dans tous le cas, l'équipe maintiendra son indépendance de critère et ne doit pas fixer les termes du rapport avec des personnes étrangères.

#### 4.- Profil sollicité de l'équipe d'évaluation:

L'équipe d'évaluation doit prouver une expérience et formation en méthodologie d'évaluation et techniques de recherche dans le secteur de la sécurité alimentaire (interviews, questionnaires, élections méthodologiques, opérationnalisation des indicateurs, etc.). Les membres de l'équipe doivent être des bons connaisseurs de la réalité mauritanienne, parler couramment le français (obligatoire) et l'arabe (recommandé). Il sera souhaitable qu'au moins

un des experts de l'équipe soit résident en Mauritanie. Avoir des connaissances sur des expériences pareilles au niveau international sera un atout.

L'équipe devra être composée au moins de deux experts, dont le chef de file sera international. Ils auront comme tâches principaux:

- analyser la structure du document de formulation du projet ;
- analyser la pertinence des objectifs, résultats attendus et activités inscrites dans le projet et ses interrelations (cadre logique) ;
- examiner l'état d'avancement du projet à partir de son début (activités du projet et évolution des services) ;
- évaluer le centrage technique choisi dans la conception et l'exécution des activités ;
- analyser le système de compilation des données existantes ;
- analyser les contributions des assistantes techniques permanentes et les assistantes techniques périodiques ;
- analyser les perceptions du projet de la part des responsables nationaux, régionaux et départementaux, le personnel de la SNDP, les bénéficiaires ;
- formuler des recommandations pour la période restante et réaliser une proposition de reformulation du projet si besoin est.
- analyser le cadre institutionnel du projet et le mécanisme d'exécution et de gestion des activités réalisées (chronogrammes de travail, mécanisme de planification, etc.) ;
- analyser le degré d'implication du personnel de la SNDP et la situation des ressources humaines de cette société dans les régions de déploiement.
- mesurer le rôle de coordination et de gestion de l'AECID, la SNDP et l'unité de projet ;
- mesurer les mécanismes d'exécution et de gestion des activités réalisées.
- dresser des recommandations pour la période restante de l'exécution.

#### 5.- Prémisses d'évaluation et d'emploi :

L'évaluation consiste en une analyse exhaustive et rigoureuse du projet de l'AECID dans le domaine de l'insécurité alimentaire. Pour cela, l'évaluateur doit remplir certaines exigences professionnelles et éthiques, parmi lesquelles :

- L'anonymat et la confidentialité : l'évaluation doit respecter le droit des personnes de fournir des informations tout en assurant son anonymat et confidentialité.
- Responsabilité : tout désaccord ou divergence d'opinion pouvant surgir entre les membres de l'équipe ou entre ceux-ci et les responsables du projet, se rattachant aux conclusions et/ou recommandations, doit être mentionné dans le rapport. Toute affirmation doit être soutenue par l'équipe ou faire constater le désaccord sur celle-ci.
- Intégrité : les évaluateurs auront la responsabilité de mettre en exergue des questions non mentionnées spécifiquement dans le cahier des prescriptions techniques, si besoin est pour l'obtention d'une analyse plus complète de l'intervention.
- Indépendance: l'équipe des évaluateurs doit assurer son autonomie de l'intervention évaluée, sans être liée à sa gestion ni à aucune de ses composantes.
- Incidence : dans le cas d'apparition des problèmes durant la réalisation du travail du terrain ou dans n'importe quelle phase de l'évaluation, ceux-ci doivent être immédiatement notifiés à l'AECID et à la SNDP. Le cas échéant, l'existence desdits problèmes ne pourra pas en aucun cas être utilisé pour justifier la non obtention des résultats prévus dans le présent cahier des prescriptions techniques.



- Validation de l'information: les évaluateurs devront assurer la véracité de l'information recompilée pour l'élaboration des rapports, et en dernière instance, ils seront responsables de l'information présentée dans le rapport d'évaluation.
- Rapports d'évaluation : La diffusion de l'information compilée et du rapport final concerne l'OTC et pour l'extension l'AECID et le Ministère des Pêches et de L'économie Maritime
- Remise des rapports : en cas de retard dans la remise des rapports ou dans le cas où la qualité des rapports fournis est expressément inférieure à ce qui est convenu avec l'OTC, l'évaluateur s'engagera à réviser le rapport final et le présenter à nouveau.

Dans tous les cas, l'AECID et la SNDP se réservent le droit à conclure l'évaluation et/ou en décider sur ses différents aspects.

Les membres de l'équipe de l'évaluation, et dans son cas, la société consultant, délèguent tout droit d'auteur en l'AECID, laquelle, lorsqu'elle le trouvera convenable, pourra procéder à la publication du rapport final. Dans de cas de figure, les évaluateurs et/ou la société consultante seront mentionnés comme étant les auteurs du texte.

A titre de mécanisme additionnel de diffusion des conclusions, l'AECID peut solliciter au coordinateur de l'équipe et à n'importe quel autre membre pour la présentation des résultats et leçons apprises au cours de sessions de travail avec le personnel de la Coopération Espagnole et de même qu'avec le personnel des institutions gouvernementales de Mauritanie.

#### 6.- Budget estimé :

Dans le budget sont incluses les impôts, le TVA ou autres, les frais de voyages, les taxis, les photocopies et tous autres frais se rattachant à ce contrat.

#### 7.- Critères de barèmes :

Les offres seront évaluées sur la base des critères suivants :

##### **\* Qualité de la proposition méthodologique :**

- la proposition méthodologique envisageant de mener l'analyse est-elle la plus appropriée pour y répondre aux questions posées dans l'évaluation ?
- est-il viable d'entamer les activités proposées par rapport au contexte, les délais et les ressources disponibles ?
- existent-elles d'autres alternatives méthodologiques plus convenables ?
- la transversalité du genre est-elle clairement spécifiée dans la proposition ? est-elle convenable ?

##### **\* Qualité de l'équipe d'évaluation :**

- Connaissances méthodologiques.
- Expérience démontré en évaluations similaires (années d'expérience comme la pratique en évaluations similaires).
- Connaissance du contexte spécifique de l'intervention (Mauritanie ou pays magrébin) et des politiques et des interventions contre l'insécurité alimentaire.

##### **\* Qualité de l'offre économique :**

- Est-elle convenable par rapport aux fonds disponibles ?
- Est-ce que l'offre économique présente les frais détaillés de façon convenable et réaliste par rapport à l'offre technique ?

#### 8.- Présentation de l'offre technique :

Les présents termes de référence auront un caractère contractuel et ne peuvent être modifiés unilatéralement. La modification de ces termes peut entraîner la résiliation du contrat d'adjudication de la part de l'AECID sans que cela soit un motif de réclamation d'aucune indemnité.

Les offres doivent être présentées en français en 2 enveloppes séparées tout en signalant dans le revers un pseudonyme pour les deux.

##### Enveloppe A :

- Lettre de présentation et offre technique devant inclure la méthodologie d'évaluation, le chronogramme de travail, la documentation administrative de la société consultante ou de l'équipe des évaluateurs.
- Documentation relative aux personnes composant l'équipe d'évaluation : Curriculum Vitae<sup>53</sup>, photocopie de la Carte d'Identité Nationale (Passeport ou DNI).

##### Enveloppe B :

- Offre économique.

**Les personnes désirant participer dans le processus de l'évaluation doivent présenter ses offres, dans le siège de la Société Nationale de Distribution de Poisson (SNDP) ou le Bureau technique de la Coopération Espagnole (AECID), avant le 20 aout 2015 à 14.00 heures (heure locale).**

#### 9.- Documentation relative à l'évaluation :

- Document de formulation du Projet PAAPMCPRSA
- Rapport de mission d'identification pour la formulation du projet, Juin-juillet 2011
- Rapports annuels et trimestriels des activités du projet et la SNDP
- Rapports des comités de suivi effectués tout au long de la durée du projet
- Rapports et documentation élaborés par les bureaux de études locaux, assistance techniques, programmes de formation, plans opérationnels annuels, manuels des procédures, etc.
- Notification de la concession de la Subvention
- Protocole administratif d'exécution
- Avenants
- Plan directeur de la Coopération Espagnole
- Document Stratégie Pays pour la Mauritanie
- Plan stratégique de lutte contre la pauvreté
- Méthodologie de l'évaluation de la Coopération Espagnole.

<sup>53</sup>Des documents justificatifs de la formation et de l'expérience pourront y être exigés avant la signature du contrat.

## 6.2 Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Noms et prénoms	Poste	Institutions
JUAN JOSE LAVIN	Coordinateur Général	AECID
Lierni Galdos	Chargé du Développement rural et la sécurité alimentaire	AECID
MoktarAhmedBOUCEIF	Directeur général	SNDP
NeviiOuldREGHANI	Chef du service poissonnerie-Nouadhibou	SNDP
AhmedouOuldHAMOUHOULAH :	gestion des stocks -Nouadhibou	SNDP
Chighali MOHAMED MAHMOUD	Chef du service régional de NDB	SNDP
Ahmed Vall	Chef centre de Kiffa	SNDP
Moktar KEBED	Chef centre de Nema	SNDP
MariemeCHEIKHNA	Chef service administratif	SNDP
Tarek MARAKCHY	Chef département distribution	SNDP
Didi Mhamed	Chef département logistique	SNDP
	Chef du personnel	SNDP
Abdel Wedoud	Chef de distribution	SNDP
Le Colonel Lefdal :	Chef du service statistique	Garde de côtes
Mohamed Ali ahmedna	service statistique GCM	Garde de côtes
El MoktarMohamedenLouli,	Chef du centre ACCORD Aioun	ACCORD
Mohameden	Comptable projet	Projet
Yapci Blanco	ATP	Projet
MoulayeZeine	Hakem Nema	Ministère de l'intérieur
Wali Mousaud	Wali Maussaid Kiffa	Ministère de l'intérieur
	HakemTidjikja	Ministère de l'intérieur
TarrOuldDehmane	Maire Tidjikja	Commune Tidjikja
	Administratif de mairie	Commune Tidjikja
Sidi Khelifa	Chef Inspection ONISPA	ONISPA
Ali Dardich	Directeur Adjoint	ONISPA
Niangue	Chef de département Inspection	ONISPA
Mohamed LemineZamel	Chef de département chimie	ONSIPA
Cheikh Baye Braham	Chef du Service Statistique	IMROP
Mohamed Ahmed Taleb	Chercheur	IMROP
Elemine	Directeur de la formation	Académie Navale
Ahmeda	Conseiller représentant	FAO
LeghdafouldMerzouk	Directeur	MONDI-Tidjikja
Dia Mariame	Coordnatrice	MONDI-Tidjikja
Khelihine	Conseiller ONS	ONS
	Chargé de suivi et évaluation	PAM
	chargé de logistique	PAM
	chargé de distribution	PAM
MarioRobles	Ex- membre de l'équipe	Totallogistic
Malcolm. R.S	Directeur	NECTO

Boudbouda	Président du Conseil d'Administration	Ministère de pêche
El Haphedljiwine	Directeur de la coopération	Ministère de pêche
Manoula	Coordinatrice de sécurité alimentaire et nutritionnelle	Terre des hommes
Nebgha enha mint cheikh	Coordinatrice	Groupe femmes à kiffa
Lekhwedoum	Coordinatrice	Groupe femmes à kiffa
Diallo	Coordinateur	World Vision Kiffa
Mbaye sidina	Coordinateur	CSA à Kiffa
Bénéficiaires	10 personnes	Nouadhibou
	8 personnes	Nouakchott
	4 personnes	Tidjikja
	10 personnes	Kiffa
	8 personnes	Nema
	10 personnes	Aioun

### 6.3 Annexe 3: Quelques photos illustratives de la visite de terrain



Figure 1 distribution des poissons à Kifa



Figure 2 Evolution des travaux dans la chambre froide à Nouadhibou



Figure3. Distribution des poissons à Néma