

PGRP/RC

**Programme Gestion des Ressources Publiques/
Renforcement des Capacités (MAU/97/004)**

86

Rapport de la mission de supervision

du 02/10 au 22/10/98

**Christian BONIFAS
Consultant Principal / PGRP/RC**

3 Novembre 1998

Sommaire

INTRODUCTION.....	1
1. Termes de référence	1
2. Déroulement de la mission	1
I. PERFORMANCES ET CADRE GENERAL DU PROJET.....	2
1. Etat d'avancement du projet.....	2
1.1. Exécution résumée du programme de travail du 3 ^e trimestre 1998.....	2
1.2. Concertation avec les partenaires de développement.....	4
2. Recommandations générales.....	5
2.1. Mise en oeuvre du projet.....	5
2.2. Installations, équipements, motivation des équipes nationales.....	6
2.3. Réunion Tripartite	7
II. COMPOSANTE « COORDINATION ».....	8
1. Bilan des actions.....	8
1.1. Exécution du programme d'activités du 3 ^e trimestre 1998	8
1.2. Problèmes rencontrés	8
2. Programmation des activités	9
2.1. Institutionnalisation du dispositif de coordination	10
2.2. Organisation du suivi des réformes au niveau interne du MAED.....	10
2.3. Mise au point des instruments de suivi	11
2.4. Collecte d'informations et constitution des dossiers de suivi des réformes.....	11
2.5. Renforcement de la coordination interne du projet.....	12
III. COMPOSANTE « INSTRUMENTS D'ANALYSE ECONOMIQUE »	13
1. Bilan des actions.....	13
1.1. Exécution du programme d'activités du 3 ^e trimestre 1998	13
1.2. Problèmes rencontrés	13
2. Programmation des activités	14
2.1. Tableau de bord mensuel de l'économie.....	15
2.2. Modélisation.....	16
2.3. Réflexion exploratoire sur le Rapport annuel sur l'économie et les réformes	17
2.4. Préparation d'un projet de formation-action pour 1999-2000.....	17
2.5. Normalisation des bases de données	18
2.6. Appui général à la Cellule d'analyse macro-économique et actions de formation...	18
IV. COMPOSANTE « GESTION ET VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES »	20
1. Bilan des actions.....	20
1.1. Exécution du programme d'activités du 3 ^e trimestre 1998	20
1.2. Problèmes rencontrés	21
2. Programmation des activités	21
2.1. Exécution du plan de formation transitoire	21

2.2. Préparation du plan de formation 1999/2001	23
V. COMPOSANTE « SYSTEMES D'INFORMATION »	25
1. Bilan des actions.....	25
1.1. Exécution du programme d'activités du 3 ^e trimestre 1998	25
1.2. Problèmes rencontrés	25
2. Programmation des activités	26
2.1. Schéma Directeur des Statistiques	26
2.2. Programme d'Actions Prioritaires.....	26
2.3. Enquêtes et bases de données sociales	28
2.4. Expertise sur la constitution d'un système intégré de bases de données au sein de l'ONS	28
2.5. Appui à la Journée Africaine de la Statistique	28
VI. MATRICE D'ACTIONS	29
ANNEXES	1
1. Mise en place du Tableau de Bord Mensuel de l'Economie	
2. Projets de textes / Comité interministériel et Comité technique de suivi des politiques économiques et sociales	
3. Propositions pour l'organisation du suivi des politiques économiques et sociales au sein du MAED	
4. Recentrage des termes de référence et programme d'activités de l'expert / renforcement des capacités pour le 4 ^e trimestre	
5. Programme d'activités de l'expert / Suivi des réformes pour le 4 ^e trimestre	
6. Programme d'activités de l'expert macro-économiste	
7. Projet de termes de référence et de fiche-action pour l'atelier Lutte contre la pauvreté et politiques macro-économiques	
8. Projet de matrice (provisoire) pour le plan de formation 1999/2001	
9. Constitution des groupes-projets	
10. Points de discussion pour la prochaine Réunion Tripartite	
11. Constitution d'un système d'information intégré en réseau à l'ONS : éléments de cahier des charges	
12. Matrice de suivi des réformes : proposition de travail pour l'Unité de Coordination	

NB : Les annexes ne reprennent pas certains documents élaborés au cours de la mission (note sur la réunion des bailleurs de fonds ainsi que le dossier des quatre documents présentés à cette réunion).

INTRODUCTION

1. Termes de référence

La mission s'est déroulée à Nouakchott du 2 octobre au 22 octobre. Elle avait pour objectif général d'assurer le suivi des activités du projet MAU/97/004. Suivant les termes de référence, le consultant avait pour mandat de :

- rédiger une note sur l'avancement des activités du projet depuis la première mission réalisée en juillet 1998 ;
- proposer un plan de travail détaillé pour le 4^e trimestre 1998 ;
- appuyer l'élaboration du plan de formation 1999-2001, en liaison avec le consultant international recruté à cet effet ;
- proposer des termes de référence pour l'atelier sur l'intégration de la lutte contre la pauvreté dans les politiques macro-économiques ;
- appuyer la réflexion méthodologique sur la mise en place d'une note de conjoncture et d'un rapport annuel sur l'économie mauritanienne ;
- produire un rapport de mission à adresser au DAES au plus tard deux semaines après la fin de la mission.

2. Déroulement de la mission

Les travaux avec les experts du projet et les entretiens avec les différentes structures partenaires ont connu un rythme soutenu. Ceux-ci ont conduit à la production par le Consultant Principal de plusieurs notes de travail, respectivement sur :

- l'organisation d'une réunion de concertation avec les bailleurs de fonds sur le PGRP/RC (8/10) ;
- la mise en place du Tableau de bord mensuel de l'économie (10/10) ;
- le schéma d'information pour le suivi des réformes (11/10) ;
- le bilan de l'avancement du projet et les orientations de travail pour les prochains mois (12/10) ;
- le projet de matrice pour le Plan de formation 1999/2001 (16/10 ; co-rédigée avec le consultant Formation) ;
- les termes de référence de l'atelier sur l'intégration de la lutte contre la pauvreté dans les politiques macro-économiques (16/10) ;
- les termes de référence et le programme d'activités pour le 4^e trimestre de l'expert / Renforcement des capacités (19/10) ;
- deux projets de décret et de décision portant respectivement sur la création du Comité Interministériel des Politiques Economiques et Sociales et du Comité Technique de suivi (19/10) ;
- le programme de travail pour le 4^e trimestre de l'expert / Suivi des réformes (21/10) ;
- une proposition de schéma de responsabilités pour le suivi des réformes par le MAED (21/10).

L'équipe du projet, le bureau du PNUD ainsi que le DAES (par e-mail) ont eu copie de ces documents à mesure de leur élaboration afin d'assurer une information permanente sur l'avancement de la mission et de faciliter le dialogue au sein de l'équipe du projet.

Le Consultant Principal a également rédigé ou encadré la préparation des quatre documents qui ont été soumis à la réunion des bailleurs de fonds organisé en fin de mission.

Les objectifs fixés à la mission ont été réalisés dans l'ensemble. La plupart des produits attendus ont été obtenus : note d'avancement, plan de travail détaillé pour le 4^e trimestre 1998, appui à l'élaboration du plan de formation, projet de termes de référence pour l'atelier LCP et politiques macro-économiques. Il convient de souligner que :

a) Il n'a pas été possible de mettre en place une réflexion collective sur la matrice de suivi des réformes (d'ailleurs non prévue dans les termes de référence, dans la mesure où des propositions précises devaient être présentées à ce sujet au cours du 3^e trimestre par les experts affectés à l'Unité de Coordination). L'absence du Coordonateur – en mission à l'étranger – pendant une bonne partie de la mission ainsi que la très forte mobilisation de la Direction de la Programmation et des Etudes par la préparation du Budget d'Investissement ont constitué une contrainte importante.

b) La préparation de la réunion avec les bailleurs de fonds a mobilisé une partie du temps de mission mais elle a constitué un facteur incontestable d'accélération des travaux (par exemple, dans le cas du volet Statistiques, avec la production d'une note de synthèse sur le Schéma Directeur).

c) Les TdR prévoyaient une réflexion méthodologique prévue sur le bulletin de conjoncture (domaine en principe appuyé par l'Union Européenne et la coopération française) et sur le rapport économique et social (dont la préparation ne devrait pas débuter avant décembre). Pour des raisons d'opérationnalité, la priorité a été donnée à l'élaboration d'un tableau de bord mensuel de l'économie qui constitue de fait la première étape du développement des instruments d'aide à la décision proposés au cours de la première mission de supervision.

I. PERFORMANCES ET CADRE GENERAL DU PROJET

1. Etat d'avancement du projet

1.1. Exécution résumée du programme de travail du 3^e trimestre 1998

La matrice de la page suivante résume l'état de réalisation des produits inscrits dans le programme de travail du 3^e trimestre (premier rapport de supervision). Le bilan résumé de la « phase de réactivation » du projet d'appui fait apparaître :

des points positifs

- Volet Coordination : meilleur engagement des experts, production d'un rapport sur le système de coordination et réalisation d'activités de suivi du PGRP ;

Tableau des réalisations / prévisions suivant le programme d'activités arrêté (rapport n°1 CIP) :

Activités	Volet	Etat d'avancement	Observations
Institutionnalisation du dispositif	1	en cours	Texte produit à revoir
Evaluation du système de coordination	1	réalisé	Diagnostic très général et absence de recommandations opérationnelles
Propositions méthodologiques pour les instruments d'aide à la décision	1/2	non réalisé	
Production de rapports mensuels de l'UC sur le suivi des réformes et le renforcement des capacités	1	non réalisé	Rapports non produits et réseau de correspondants / renforcement des capacités non constitué
Relance des mécanismes de concertation avec les partenaires	1	non réalisé	
Mécanismes de suivi du programme	1	en cours	Réalisation partielle (réunions de contacts au niveau du projet)
Modélisation	2	en cours	Rythme de travail soutenu mais absence d'une programmation précise des actions
Evaluation du système d'information économique et financière	2/4	non réalisé	
Travaux de cadrage macro-économique	2	réalisé	Appui à la mission de revue des IBW (septembre) et production d'un document sur la révision des projections 1999/2001.
Méthodologie pour la Note de conjoncture trimestrielle	2	non réalisé	
Production de premières « notes d'alerte »	2	en cours	Note en cours de préparation sur la détérioration des termes de l'échange
Mise à jour/enrichissement du répertoire d'offres de formation	3	en cours	Absence d'un travail systématisé de mise à jour. Collecte de quelques programmes de formation internationale. Pas de travaux sur l'évaluation de l'offre nationale.
Point de situation sur les actions de formation	3	en cours	Cet inventaire, qui devait constituer l'un des points de départ, pour l'élaboration du contenu du Plan de formation 1999/2001 n'a pas été remis à ce jour
Identification des besoins en documentation pour la formation	3	en cours	Aucun élément précis fourni par la CVRH jusqu'à présent
Opérationnalisation du réseau informatique ONS	4	en cours	Arrivée des équipements prévue pour novembre Démarrage le 18/10 de la formation des agents ONS sur l'administration de réseaux
Préparation de la mission sur le SDS	4	réalisé	Mission du consultant international réalisé en septembre Recommandations transmises après réunion à l'ONS pour élaboration du rapport final Consultant national recruté
Evaluation des besoins pour la mise en oeuvre du volet Enquêtes sociales	4	non réalisé	

- **Volet Macro-économie démarré et dynamique** : rapidité de prise en charge du modèle par l'expert ; réalisation de travaux d'ajustement et de décentralisation du **modèle** ; participation active à la **révision des projections macro-économiques** (mission du FMI) ; développement de la collaboration DPE/ONS ; production de documents de travail (Prévisions de la croissance 1998/2001) ;
- Volet Statistiques : **expertise internationale sur le Schéma Directeur des Statistiques** ; démarrage des prestations du consultant national ; préparation de la formation sur l'administration de réseaux ;
- **Démarrage du plan de formation transitoire** (2^e semestre 1998) : réalisation d'un atelier local de formation (informatique) et préparation de trois sessions de formation à l'extérieur ;
- Fonctionnement général du projet : mise en place d'**obligations de résultats** au niveau des 3 experts ; tenue de **réunions de suivi** ; recrutement d'un administrateur comptable.

des points négatifs

- **Résultats opérationnels du Volet Coordination à développer** (nécessité d'une meilleure affirmation de l'expertise nationale) ;
- **Non-réalisation de l'évaluation du système d'information** préalable à la mise en place des instruments d'aide à la décision (Tableau de bord, Rapport de conjoncture, Rapport de suivi des réformes)
- **Capacité de mise en oeuvre des actions de formation encore insuffisante** : « réserve » du plan de formation transitoire non identifiée, maîtrise insuffisante dans la préparation des dossiers d'appels d'offre locaux ;
- **Travaux programmés pour le volet Formation** (mise à jour du répertoire d'offre de formation locale et internationale, inventaire des actions réalisées en 1997/1998,...) **non réalisés**
- **Démarche et méthodologie d'action pour l'élaboration du SDS restant à clarifier**
- Retard considérable dans l'arrivée des équipements, qui pénalise surtout la création du Réseau local de l'ONS mais aussi l'exécution générale du projet (absence de photocopieur par exemple) ;
- **Synergies entre les composantes du projet peu développées** ;
- Concertation insuffisante avec les autres projets (PAFIE) et les bailleurs de fonds.

1.2. Concertation avec les partenaires de développement

Une première réunion de concertation avec les partenaires du développement a été organisée le 22 octobre. Celle-ci a permis de mieux situer les enjeux du projet pour les prochains mois, à savoir :

- la diffusion régulière d'une information économique aux partenaires extérieurs (le TBME constitue à cet égard un point de départ qui peut être fortement apprécié) ;
- l'élaboration de rapports trimestriels de suivi des réformes (incluant le suivi des recommandations du Groupe Consultatif) ;
- la mobilisation des partenaires sur le pôle statistique (Schéma Directeur) en jouant un rôle de chef de file dans la mise en place du Programme d'actions prioritaires.

Le renforcement de la concertation Gouvernement – bailleurs devrait se développer au cours des prochains mois

a) par la **systématisation de réunions de concertation** (mensuelles ?) **entre l'Unité de Coordination et les conseillers économiques des principales représentations locales de bailleurs** ;

b) par la mise en place, au niveau du projet, de trois « chantiers » prioritaires pour lesquels **des partenariats – techniques ou financiers – doivent être développés** :

- (i) les **instruments d'aide à la décision** (Tableau de Bord Mensuel, rapport de conjoncture, rapport annuel) ;
- (ii) le **plan de formation** du MAED et la constitution de « ponts » entre ce dernier et les plans de formation des autres ministères économiques ;
- (iii) la **préparation et la mise en oeuvre du Programme d'Actions Prioritaires**, en parallèle de l'élaboration du Schéma Directeur des Statistiques.

2. Recommandations générales

2.1. Mise en oeuvre du projet

Les contraintes structurelles qui risquent d'influer sur l'exécution du projet ne doivent pas être sous-estimées. Elles concernent principalement :

- les conditions de rémunération et de travail offertes aux agents, qui ne facilitent évidemment pas la mobilisation des cadres et techniciens ;
- les différentiels de situations entre experts du projet et cadres dont la mobilisation est indispensable à la bonne réalisation des produits ;
- la difficulté à mettre en oeuvre une approche nouvelle de la formation, privilégiant l'intérêt des structures et des formations collectives et organisées localement ;
- l'importante rétention d'information constatée dans les différents départements qui pénalise la mise en place d'instruments fondés sur la centralisation préalable des données (tableau de bord économique, suivi des réformes) ;
- l'instabilité des personnels ;
- le décalage constaté - jusqu'à présent – entre le nouvel organigramme et la répartition effective des personnels
- la volonté politique de renforcer la collaboration inter-services et d'assurer un suivi permanent, centralisé et en profondeur de l'exécution des réformes.

Compte tenu de ces risques, et afin de maintenir un rythme soutenu d'activité, il est recommandé :

a) une **mobilisation forte du Coordonateur autour des priorités immédiates** du projet :

- mise en place du dispositif destiné à alimenter le Tableau de bord mensuel ;
- constitution du cadre institutionnel de suivi des réformes ;
- élaboration des fiches d'action en vue de finaliser le plan de formation ;

- lancement des travaux du Schéma Directeur.

b) une **dynamisation des travaux techniques des experts affectés à l'UC** sur la base du programme détaillé d'activités annexé au rapport ;

c) un **resserrement des collaborations fonctionnelles entre l'équipe du projet et la Direction de la Programmation et des Etudes** ;

d) une plus grande transparence dans la gestion des dotations financières apportées à chacune des composantes (cohérence maximale entre besoins identifiés au niveau technique et dépenses effectives) ;

e) une clarification rapide de la situation fonctionnelle de chaque agent afin d'adapter la structure des effectifs à l'organigramme nouveau.

2.2. Installations, équipements, motivation des équipes nationales

En premier lieu, il importe de régler au plus vite le problème des équipements qui ne sont toujours pas arrivés plus de 15 mois après le démarrage officiel du projet.

Il convient également d'être vigilants sur les **conditions d'installation et d'utilisation des équipements informatiques** : vérification de la commande (par ex., le PC qui vient d'arriver à l'UC a été livré sans supports et documentation logiciels), ergonomie des postes de travail, propreté des locaux, sécurité de l'accès aux données (la confidentialité de l'accès à la base de données sur le personnel doit être assurée).

Il est souhaitable, par ailleurs, que le projet acquière le plus rapidement possible – la révision budgétaire préparée avec l'appui du Consultant Principal le prévoit en principe – certains équipements complémentaires : (i) un **logiciel de PAO** (Microsoft Publisher ?) et une imprimante couleur pour la Cellule d'Analyse Macro-économique afin de permettre la confection du Tableau de bord mensuel ; (ii) un câble pour l'installation d'un mini-réseau Windows afin de relier les postes de la CAM ; (iii) un climatiseur afin de rendre le bureau du responsable Formation opérationnel.

S'agissant de la motivation financière des agents, il est suggéré, de manière générale, de développer, dans le cadre du projet, des « collectifs de travail » autour de plusieurs projets d'action – formation portant sur une période de 12 à 18 mois. Les groupes-projets seraient animés par les experts et les participants aux travaux pourraient recevoir collectivement un appui périodique et justifié par la production de résultats (rapports du groupe-projet, animation d'une session de formation,...). A court terme et afin de soutenir les opérations prioritaires en cours, il est recommandé de porter un appui dans ce sens (i) au comité du Tableau de bord (2 agents de la CAM/DPE et 2 agents ONS), (ii) à la préparation du Plan de formation (2 agents CVRH).

2.3. Réunion Tripartite

La Réunion Tripartite devrait se tenir entre le 13 et le 23 décembre prochain. Un modèle de Rapport d'Avancement et d'Evaluation Interne a été remis au Coordonateur du PGRP/RC au cours de la mission. Les deux experts affectés à l'UC devraient proposer très rapidement un projet de RAEI. Une copie de celui-ci devrait être adressée par e-mail au Consultant Principal (avant le 10 novembre) afin qu'il puisse y apporter ses observations ou compléments.

Une fiche-annexe spécifique (annexe 10) traite des points-clés qu'il convient de soulever au cours de cette réunion. Ils concernent principalement :

- le recadrage de certains produits prévus dans le DAP (enquêtes sociales, MCS, ...) et la reprogrammation des activités opérationnelles correspondantes ;
- l'adaptation du dispositif de pilotage du PGRP/RC et du projet d'appui (en vue d'une meilleure coordination interne au MAED et du développement de la concertation avec les autres bailleurs de fonds) ;
- la redéfinition éventuelle des apports mobilisés au niveau de l'Unité de Coordination ;
- l'examen d'une proposition de renforcement en expertise nationale de la Cellule d'Analyse Macro-économique, en liaison avec l'extension des champs d'activité de cette dernière ;
- la reprogrammation du budget de la formation sur la base du futur Plan de formation 1999/2001 ;
- les modalités de mise en oeuvre des projets de recherche-action (notamment systèmes de motivation des groupes de travail)

II. COMPOSANTE « COORDINATION »

1. Bilan des actions

1.1. Exécution du programme d'activités du 3^e trimestre 1998

Evaluation du dispositif de coordination : Un **rapport sur le système de coordination** a été produit par l'expert / Renforcement des Capacités conformément au programme d'activités du 3^e trimestre. Celui-ci reste toutefois **trop général**. Il ne répond pas véritablement aux termes de référence (diagnostic des structures de coordination existantes, analyse critique du schéma de circulation d'information) et ne débouche pas sur des propositions opérationnelles.

Mise en place du nouveau dispositif de coordination : Une **proposition** de « mise en place d'un Comité Interministériel et d'un Comité de Coordination et de suivi de la politique économique et sociale », qui tient compte du nouvel organigramme du MAED, a été élaborée par l'expert / Suivi des Réformes. En fait, cette proposition, qui n'a **pas été discutée**, reprend pratiquement le texte du rapport Foiry avec ses insuffisances de forme.

Réflexion sur les instruments techniques de coordination et suivi : **Aucune proposition** de fond n'a été faite sur ce volet prioritaire mis en avant dans le rapport n°1/CIP et repris dans l'aide mémoire du conseiller inter-régional du DAES.

Suivi de missions : L'UC a accompagné deux missions de suivi/évaluation du PGRP/RC (revue à mi-parcours de la BAD, mission de suivi de la Banque Mondiale) et élaboré un document de synthèse qui reprend les conditionnalités et les mesures à prendre au cours du second semestre dans le cadre des appuis au PGRP/RC de la BAD, de la Banque Mondiale et de l'Union Européenne.

Coordination au niveau du projet : Une correspondance du 29/08 de l'UC a demandé la communication systématique des rapports des différentes directions concernées. Celle-ci n'a pas eu d'effet jusqu'à présent. Par ailleurs, le principe de réunions mensuelles UC/personnes-ressources de chaque composante a été retenu.

Coordination au sein du PGRP/RC et entre projets de renforcement de capacités. Elle reste pratiquement inexistante. Aucune concertation n'existe par exemple entre les équipes du PGRP/RC et celles du PAFIE. La coordination au sein du programme lui-même n'est guère manifeste. Le programme continue à fonctionner comme une juxtaposition d'appuis et d'actions.

1.2. Problèmes rencontrés

Les contraintes rencontrées dans l'exécution de cette composante se situent à trois niveaux :

a) *Problème institutionnel* : La situation actuelle - qui se traduit par un **rôle prédominant de la BCM dans la centralisation de l'information et dans le dialogue de politique avec les**

IBW - n'est pas en phase avec la répartition théorique des missions de pilotage et de gestion de la politique économique et financière. La contrainte de la faible maîtrise de l'information décisionnelle – tant au niveau du MAED que du Ministère des Finances - peut être dépassée à condition que **les prérogatives en matière de pilotage soient clarifiées**. La mise en place du nouveau dispositif de coordination et d'instruments d'appui (Tableau de bord mensuel, Rapport sur le suivi des réformes,...) constitue à cet égard un test et un auxiliaire en **systématisant l'échange d'information économique et financière et la collaboration**.

b) *Prise en charge du pilotage par l'Unité de Coordination* : L'UC assure encore avec quelques difficultés sa mission de pilotage. Trois raisons peuvent être avancées. En premier lieu, le dispositif institutionnel, qui doit conforter le rôle de l'UC dans la coordination des réformes, n'est toujours pas en place. Ensuite, les instruments d'aide à la décision n'ont pas été mis au point. Enfin, la contribution technique des deux experts affectés à l'UC manque encore d'affirmation. Il est urgent que ces derniers développent une pratique dynamique, ouverte vis-à-vis des structures partenaires du PGRP/RC et mettant en évidence une capacité réelle de proposition. Les modalités de supervision du projet – intervention intermittente d'un Consultant International Principal - et la charge de travail du troisième expert (macro-économiste affecté à la Cellule d'Analyse Macro-économique) nécessitent d'avoir un relais technique permanent pour ce qui concerne la composante Coordination du projet. Le CIP s'est efforcé, au cours de la présente mission, de préciser les attributions de l'expertise nationale affectée actuellement à l'UC et de définir, avec les deux experts, un programme de travail le plus précis possible pour le 4^e trimestre. Il conviendra, lors de la prochaine Tripartite, de faire le bilan des apports en personnel du projet et de la pertinence des missions, de l'affectation et du profil des experts.

c) *Mobilisation de l'équipe du projet* : L'équipe d'experts du projet et les différentes personnes ressources composantes doivent collaborer de manière plus étroite. En particulier, les interactions entre les volet Coordination et Instruments d'analyse économique ne sont pas manifestes. Pour assister le Directeur du projet, qui occupe également désormais les fonctions de conseiller pour la promotion du secteur privé, il est essentiel de disposer d'une **véritable équipe travaillant en synergie**.

2. Programmation des activités

Au niveau de cette première composante du projet, l'objectif à atteindre à court terme est la mise en place d'un dispositif efficace de coordination et de suivi des politiques publiques en prenant pour double cadre de référence (i) la stratégie de développement 1998/2001 (ainsi que les recommandations du 3^e Groupe Consultatif qui a eu à examiner cette dernière), (ii) le Document Cadre de Politique Economique. Un second objectif est le renforcement de la coordination interne (meilleure synergie des actions de renforcement de capacités) et externe (concertation avec les bailleurs de fonds).

Le programme d'activités du 4^e trimestre, pour la composante, reposera sur les priorités suivantes :

1. Institutionnalisation du dispositif de coordination ;
2. Organisation interne du suivi des réformes ;
3. Mise en place d'une matrice mensuelle et d'un rapport trimestriel détaillé pour le suivi des réformes ;

4. Constitution des dossiers de suivi des réformes au sein de l'UC en liaison avec la Cellule d'analyse stratégique ;
5. Renforcement de la coordination interne du projet.

2.1. Institutionnalisation du dispositif de coordination

Une proposition de décret (Comité Interministériel des Politiques Economiques et Sociales) et de décision (Comité Technique) a été élaborée par le Consultant Principal, l'expert /SR et l'expert macro-économiste (cf. annexe 2). Les étapes suivantes sont proposées :

Discussion préalable par le Coordonateur et l'équipe du projet des propositions du CIP concernant le dispositif de coordination ;	fin octobre
Réunion de concertation sur le dispositif de coordination (note introductive à préparer par l'expert / SR) associant le Coordonateur du PGRP/RC, le Directeur de la Programmation et des Etudes, le Directeur de la Promotion de l'Investissement Privé, le Directeur du Financement, le Directeur du Développement Social ainsi que les experts du projet ;	début novembre
Amendement des textes (expert /SR) ;	mi-novembre
Réunion de concertation élargie sur les projets de textes proposés, associant la Primature, la Direction du Budget et des Comptes et la Banque Centrale ;	fin novembre
Présentation en Conseil des Ministres	décembre
Première réunion du Comité Technique	fin décembre

La **première réunion** du Comité Technique de suivi devrait intervenir **fin décembre** ou début janvier avec pour ordre du jour :

- l'examen du projet de **Tableau de bord mensuel** (numéro de novembre 1998) ;
- l'adoption d'un **premier rapport** (sommaire) sur le suivi des réformes.

2.2. Organisation du suivi des réformes au niveau interne du MAED

Pour assurer un bon suivi des réformes structurelles et des politiques sectorielles inscrites dans la stratégie de développement 1998/2001, il importe de constituer, en aval du dispositif institutionnel de coordination, des procédures permanentes de centralisation et de traitement de l'information au sein du MAED. Une note a été élaborée par le CP à ce sujet (cf. annexe 3). Elle conduit principalement :

- (i) à proposer une systématisation dans la collecte des informations sur les réformes et une répartition stable des tâches entre les services ;
- (ii) à conforter l'Unité de Coordination dans une fonction de coordination de l'information de suivi ;
- (iii) à étendre le champ d'intervention de l'actuelle « cellule d'analyse macro-économique » pour en faire un pôle d'analyse stratégique au sein de la Direction de la Programmation et des Etudes.

Etapes à suivre :

Etude préalable par l'équipe du projet des propositions du Consultant Principal ; préparation d'un projet d'arrêté consécutif (organisation du suivi ; constitution d'une Cellule d'Analyse Macro-économique et d'Evaluation Stratégique) ;	fin octobre
Réunion de concertation sur l'organisation interne du suivi (note introductive à préparer par l'expert / macro-économiste) associant le Coordonateur du PGRP/RC, le Directeur de la Programmation et des Etudes, le Directeur de la Promotion de l'Investissement Privé, le Directeur du Financement, le Directeur du Développement Social ainsi que les experts du projet ;	début novembre
Finalisation et adoption du projet d'arrêté	fin novembre
Mise en place effective du système de suivi (élaboration de la matrice de suivi au 30/11/98)	début décembre
Décisions concernant le renforcement de la Cellule d'analyse stratégique dans le cadre du PGRP/RC (Tripartite du projet PNUD)	mi-décembre

2.3. Mise au point des instruments de suivi

S'agissant du suivi des réformes, il est recommandé :

- a) de mettre au point **une matrice unique de suivi** intégrant les préoccupations de suivi liées à la mise en oeuvre respective du DCPE, de la stratégie de développement 1998/2001 ainsi que des recommandations du 3^e Groupe Consultatif ;
- b) d'assurer ce suivi sur la base d'une triple séquence :
 - mensuelle : par mise à jour, en fin de mois, d'une matrice synthétique ;
 - trimestrielle : par élaboration, à la fin de chaque trimestre, d'un rapport détaillé sur l'état d'avancement des réformes et de la mobilisation des ressources ;
 - annuelle : par publication, en février-mars de l'année n+1 d'un rapport économique et social sur l'année n.

En s'appuyant sur le schéma de responsabilités du MAED retenu et le tableau d'identification des sources d'information, l'expert/SR sera chargé de finaliser la proposition de matrice de suivi. Une proposition du CIP est présentée en annexe 12 du rapport. Après discussion au niveau du projet puis des différentes directions du MAED sur le format de la matrice et ses indicateurs, l'expert/SR sera chargé de coordonner les travaux de collecte d'information pour l'établissement de la première matrice (situation au 30/11) en respectant le calendrier indiqué ci-dessus. Il élaborera une première note de suivi qui accompagnera la matrice de suivi mensuel. Ces éléments devront être préparés avant le 13/12 en vue de leur validation au cours de la prochaine mission de supervision.

2.4. Collecte d'informations et constitution des dossiers de suivi des réformes

L'expert/SR, en sa qualité de Secrétaire Permanent du PGRP/RC, veillera à la collecte de l'ensemble des informations liées au suivi des réformes. Afin de faciliter la tâche de l'UC et améliorer l'efficacité des missions de supervision, il assurera la constitution et la mise à jour permanente d'une base documentaire (documents de base sur les réformes, lettres de politique, aide-mémoires,...). Il étudiera avec la Cellule d'analyse stratégique les modalités d'une circulation optimale de l'information entre l'UC et la DEP.

2.5. Renforcement de la coordination interne du projet

La période devrait se traduire par une meilleure coordination entre les différentes composantes du PGRP/RC et une collaboration plus étroite entre les trois experts du projet. Le Coordonateur aura de ce point de vue un impact décisif en :

- **assurant un suivi permanent des tâches confiées à l'équipe d'experts du projet** – c'est-à-dire les trois experts permanents et le consultant/Schéma Directeur des Statistiques (il est recommandé la tenue de brèves réunions hebdomadaires pour faire le point des travaux) ;
- **mobilisant les directeurs du MAED** autour des questions essentielles touchant en particulier l'organisation interne du MAED pour le suivi des réformes ;
- **soutenant la Cellule d'analyse macro-économique dans ses contacts institutionnels** en vue de mettre au point les protocoles d'échanges d'information relatifs au **Tableau de bord mensuel de l'économie** (cf. infra) et d'obtenir les données de novembre.

Le tableau suivant reprend les produits prioritaires dont l'UC doit assurer la mise en place :

Priorités pour la coordination du projet (20/10 – 10/12/98) :

Coordination :

- Adoption du dispositif institutionnel de coordination et suivi des réformes
- Schéma d'organisation interne au MAED pour le suivi des réformes
- Elaboration d'une première matrice de suivi au 30/11/98
- Préparation du Rapport d'Avancement et d'Evaluation Interne du projet

Analyse économique

- Mise en place du Tableau de Bord Mensuel de l'Economie (production d'un premier numéro sur les données de novembre 1998), y compris équipement et formation de l'équipe / logiciels d'édition graphique (TBME)
- Rapport d'évaluation du modèle et documentation MEMAU (mise à jour fin 1998)
- Propositions pour l'implantation d'un sous-modèle MEMAU-IDS
- Accompagnement mission Banque Mondiale de novembre
- Préparation du programme de recherche-action sur les projections et l'analyse macro-économiques
- Mise en place d'un cadre de concertation MAED / Commissariat LCP

Formation

- Mise au point des fiches-action du Plan de formation 1999
- Etude préparatoire sur les conventionnements avec les établissements de formation
- Préparation de l'Atelier Lutte contre la pauvreté / Politiques macro-économiques
- Préparation de l'atelier de formation Internet
- Répertoire d'offre de formation

Statistiques

- Schéma Directeur : travaux des commissions spécialisées (termes de référence détaillés, démarrage du diagnostic...)
- Préparation d'un dossier détaillé sur le Plan d'Actions Prioritaires (cadre d'ensemble et fiches-projets) à présenter aux bailleurs de fonds au 1^{er} trimestre 1999.
- Consultation sur l'intégration des bases de données de l'ONS

III. COMPOSANTE « INSTRUMENTS D'ANALYSE ECONOMIQUE »

1. Bilan des actions

1.1. Exécution du programme d'activités du 3^e trimestre 1998

Mise en place de l'expert macro-économiste. L'expert a pris ses fonctions en août au sein de la Cellule d'Analyse Macro-économique. Il a bénéficié d'une **formation sur le modèle MEMAU** (M. Evers), en même temps qu'un cadre de la DPE et un autre de la BCM.

Travaux de développement du modèle. Les travaux ont été concentrés sur la révision du modèle central : étude des coefficients techniques des différentes filières, tests d'élasticité sur les séries historiques (1990-1996), révision des relations de comportements et paramètres du modèle, révision des hypothèses du modèle pour 1998, révision de la méthodologie de calcul de l'indice des prix des agrégats du compte de production de la Nation. Une première version du sous-modèle de la BCM (gestion des données historiques de la Balance des paiements, du TOFE et de la Situation monétaire) a été développée simultanément. De nombreuses réunions ont été également tenues dans le cadre du développement des deux sous-modèles de la pêche (avec l'équipe de la Cellule Economique d'Appui au Ministère de la Pêche-CEAMP) et de l'agriculture (avec des cadres du Ministère du Développement Rural et de l'Environnement). La note d'évaluation du modèle est en cours d'élaboration.

Travaux de cadrage macro-économique : L'expert a collaboré étroitement avec l'expert de la mission FMI désigné pour l'élaboration des projections macro-économiques (2 semaines en septembre). Un **document de synthèse sur les « Prévisions de la croissance 1998-2001 »** a été préparé en septembre. Il inclut une synthèse sur les estimations de croissance réelle et de prix pour 1997, les hypothèses retenues pour la croissance des différents secteurs ainsi qu'une prévision des ressources-emplois sur l'ensemble de la période.

Collaboration ONS et Cellule d'Analyse Macro-économique : une collaboration soutenue a été constatée entre les deux structures dans le cadre de la révision des projections de croissance, tranchant avec une habitude de travail cloisonnée. En revanche, les deux composantes n'ont **pas produit l'évaluation du système d'information économique et financière** dans l'optique de la production de rapports mensuels et trimestriels sur l'économie.

Notes d'analyse économique : L'expert a également produit une première note d'analyse (consacrée à la détérioration des termes de l'échange).

1.2. Problèmes rencontrés

Collaboration inter-structures : Les problèmes soulevés plus haut à propos de l'insuffisante circulation de l'information et collaboration entre le MAED, le MF et la BCM entravent le travail de la Cellule tant au niveau du suivi des politiques économiques que de l'élaboration des projections.

Le PNUD devra apporter un appui spécifique afin de concrétiser ce premier produit stratégique du projet :

- acquisition urgente d'un logiciel de conception graphique assistée (de type Microsoft Publisher) ;
- formation de la cellule à l'utilisation du logiciel (la formation, réalisée par une entreprise locale, pourra être directement appliquée à la mise en place informatique de la maquette proposée par la CAM);
- ouverture d'une ligne d'appui budgétaire (cf. p.6) à la publication du Tableau de Bord mensuel (destinée en particulier à motiver l'équipe de la CAM et à assurer une participation optimale des agents de l'ONS directement concernés par la production de certaines données mensuelles).

2.2. Modélisation

A court terme, les activités liées à la modélisation devraient être centrées sur trois priorités :

- consolidation du bloc Budget (recettes fiscales/dépenses de fonctionnement /investissement public) : finalisation d'ici fin octobre ;
- travaux sur le bloc Balance des paiements et monnaie (2 semaines de travail) : finalisation prévue d'ici le 15/11 ;
- actualisation de la documentation du modèle MEMAU (3 semaines) : finalisation mi-décembre.

La documentation ainsi mise à jour pourrait constituer un support pour un atelier que le projet pourrait organiser au cours du premier trimestre 1999 et qui présenterait à un public-cible assez large l'état des lieux des bases de données et des instruments d'analyse et de prévision économique. Outre son intérêt immédiat – (in)former sur les outils existants et en cours de développement – l'atelier serait l'occasion de discuter du programme de recherche-action envisagé dans ce domaine.

La période novembre-décembre devrait par ailleurs permettre de préciser la hiérarchisation des priorités et le chronogramme d'activités pour 1999 s'agissant du volet modélisation. Les deux objectifs recherchés sont d'ores et déjà fixés :

- (i) assurer le développement des sous-modèles périphériques du MEMAU : revue des sous-modèles MEMAU-AGRO (remplissage de la base de données du MDRE et mise à jour de la documentation) et MEMAU-PECHE (CEAMP), implantation effective des deux sous-modèles prévues à la BCM et à la Direction du Budget, constitution d'un sous-modèle pour les industries extractives (en particulier, par intégration de données tirées des comptes d'exploitation de la SNIM), mise en place, enfin, d'interfaces avec l'ONS et l'Observatoire DHD;
- (ii) constituer un noyau dur de cadres maîtrisant, dans les différents secteurs concernés, les bases de fonctionnement du modèle et l'analyse des données produites.

Les actions devraient être relayées en 1999 par un programme de travail axé sur quatre priorités : (i) l'appui au **fonctionnement du dispositif de coordination** (animation du Secrétariat Technique) ; (ii) la **consolidation de l'opération Tableau de Bord** ; (iii) la conduite du **projet de recherche-action sur les projections/analyses macro-économiques** (incluant le développement des outils de modélisation ainsi que ; (iv) la production du **rapport annuel sur l'économie et les réformes**.

2.1. Tableau de bord mensuel de l'économie

La création d'un **support simplifié permettant de systématiser, suivant une périodicité mensuelle, la centralisation de l'information économique et financière** constitue l'un des principaux objectifs opérationnels du projet pour les prochains mois. En dépit des réticences de certains interlocuteurs vis-à-vis de la périodicité retenue, il apparaît que la production d'indicateurs mensuels est tout à fait possible et correspond à une forte demande. Un premier projet a été proposé par le CIP au début de la mission. Il a fait l'objet d'une réunion avec l'ONS et de discussions approfondies avec l'expert macro-économiste.

Trois étapes sont proposées (cf. annexe 1) :

- Etape 1 : mise en place d'un premier Tableau de bord permettant de restituer quelques indicateurs relatifs à l'activité économique (production minière, consommation d'électricité, etc), les prix et les taux de change, le commerce extérieur, les finances publiques, la situation monétaire. L'échéance donnée est la publication à la fin décembre/début janvier du premier TBM portant sur les indicateurs de novembre 1998.
- Etape 2 : mise en place d'une **application logicielle intégrant la production du TBM et du Bulletin trimestriel de Conjoncture**.
- Etape 3 : **enrichissement progressif du Tableau de bord** avec de nouvelles rubriques (par ex. mise en place d'un indice de la production industrielle, IPC révisé et régionalisé, identification éventuelle d'indicateurs sociaux pertinents).

Les échéances pour le 4^e trimestre 1998 sont les suivantes :

Actions	Echéances
Mise au point de la maquette	20 - 30/10
Elaboration du schéma d'information (procédures de collecte et traitement des données)	01 - 15/11
Création des fichiers informatiques correspondants	01 - 15/11
Réunions bilatérales entre l'équipe DPE/ONS et les différentes structures productrices d'information	01 - 15/11
Circulaire du ministre/MAED pour le lancement de l'opération TBME	15/11
Mise en place du réseau de correspondants	15 - 30/11
Collecte des informations pour le premier TBME	01 - 23/12
Validation des textes et indicateurs et diffusion.	01 - 23/12

L'opération « Tableau de bord » sera **pilotée par l'expert macro-économiste** du projet et la **Cellule d'analyse macro-économique**. La CAM assurera la collecte des données auprès des différentes structures identifiées (DBC, BCM, entreprises,...), la rédaction et la conception graphique du TBM.

Elle constitue également une contrainte pour la décentralisation du modèle MEMAU (constitution des sous-modèles à la Direction du Budget et à la DEE/BCM). Cette insuffisante collaboration se traduit, entre autres, par :

- une diffusion insuffisante de l'information de la BCM
- une implication jusqu'à présent faible de la DBC dans la mise en place du sous-modèle Budget
- une intégration insuffisante de la CAM/DEP dans les travaux liés aux réformes même si certains points positifs sont observés (association de la CAM/DEP aux travaux liés à la réforme tarifaire).

Projections financières et projections macro-économiques : Les instruments disponibles au niveau du MAED constituent une base fiable pour établir des projections macro-économiques. Or, les revues du DCPE continuent à être dominées (i) au niveau de l'information par les éléments disponibles au niveau de la BCM ou des projections du FMI, (ii) au niveau de la démarche, par une optique très financière de la prévision mettant principalement l'accent sur le TOFE, la balance des paiements et la situation monétaire.

Faiblesse du mécanisme de coordination : En l'absence d'un dispositif solide et permanent de coordination, les travaux de la Cellule ne pourront pas être valorisés.

Positionnement de la Cellule au sein du MAED. La circulation de l'information entre la DPE et la Cellule doit être améliorée sur la base d'une clarification des missions de la CAM et de son rôle dans la préparation du DCPE et du suivi des politiques macro-économiques et des réformes.

Moyens de la cellule. La cellule ne compte plus que deux cadres (en dehors de l'expert du projet). Dans le cadre de la révision tripartite, ce problème doit être étudié. La substitution du poste d'expert / renforcement des capacités par un expert ayant un profil d'économiste généraliste et une expérience d'évaluation des politiques publiques pourrait être envisagée. Certains des moyens supplémentaires demandés (1 portable, 1 imprimante, 1 logiciel Power Point, 1 relieuse, dotation en fournitures de bureau) apparaissent justifiés à court terme, surtout dans l'hypothèse d'une extension du champ d'analyse de la Cellule (cf. proposition pour l'organisation du suivi des réformes).

2. Programmation des activités

Pour le 4^e trimestre, le projet se concentrera sur les priorités suivantes :

- mise en place du Tableau de bord mensuel ;
- consolidation des travaux de modélisation engagés et production d'une documentation actualisée sur le modèle MEMAU ;
- réflexion exploratoire sur le Rapport annuel sur l'économie et les réformes ;
- préparation d'un projet de recherche-action pour 1999/2000 sur le développement des travaux de projections et d'analyses macro-économiques ;
- normalisation des deux bases de données CAM/DPE et ONS ;
- appui général à la Cellule (formation interne, préparation des prochaines missions de revue du FMI et de la Banque Mondiale) et participation au programme de formation.

2.3. Réflexion exploratoire sur le Rapport annuel sur l'économie et les réformes

L'élaboration du rapport annuel sur l'économie et les réformes doit constituer une tâche importante de la Cellule, en même temps qu'elle doit représenter un temps fort du débat sur les réformes mises en œuvre et leur impact économique et social. Une réflexion exploratoire de la Cellule serait souhaitable afin de préparer les travaux de collecte, de mise en forme et d'analyse de l'information dont le démarrage effectif est prévu pour janvier. Elle faciliterait l'élaboration du programme d'activités détaillé qui sera proposé à ce sujet au cours de la prochaine mission de supervision.

2.4. Préparation d'un projet de formation-action pour 1999-2000

Afin de fournir un cadre logique global aux activités techniques et de formation développées au niveau de la composante « Instruments d'analyse économique », il a été suggéré la mise sur pied d'un programme de formation-action qui couvrirait la période 1999/2000.

Les thèmes principaux en seraient :

- le développement de la modélisation : perfectionnement et décentralisation du modèle MEMAU ; développement parallèle d'un modèle dynamique et synthétique plus adapté à une analyse des effets des politiques économiques ;
- l'amélioration des instruments de suivi conjoncturel et de prévision à court terme ;
- l'analyse économique des programmes de dépenses publiques ;
- l'intégration de la dimension pauvreté dans les travaux de simulation et d'évaluation des impacts des politiques économiques ;
- la construction d'une Matrice de Comptabilité Sociale.

Une note produite par l'expert macro-économiste au cours de la mission développe déjà certains de ces thèmes et établit par ailleurs des propositions assez précises de partenariat avec des institutions mauritaniennes (Faculté des Sciences et Techniques de Nouakchott) ou étrangères (Centre de Recherche en Economie et Statistiques appliquées de l'INSEE et Centre d'Etudes en Macro-économie et Finance Internationale de Nice). Ces propositions, après description détaillée du contenu des activités et évaluation des incidences budgétaires, serviront de support à l'élaboration du programme d'activités pour l'année 1999, laquelle constitue l'une des tâches du Consultant Principal pour la prochaine mission de supervision. Il est important ici que le programme retenu soit centré sur des appuis directement opérationnels et que les formations-actions mises en œuvre bénéficient à un public-cible relativement nombreux. Cette dernière précaution est essentielle, au vu du taux élevé de rotation des cadres de l'administration publique, si l'on veut veiller à la durabilité des formations qui seront dispensées.

2.5. Normalisation des bases de données

La normalisation des bases de données constitue à la fois un objectif de la composante 4 du projet (Systèmes d'information) et une condition préalable pour le développement d'instruments fiables d'analyse et de prévision macro-économique. Elle peut être vue au moins sous trois angles différents :

- harmonisation des données produites par diverses sources d'information dans le cadre d'une démarche globale de rationalisation du système d'information statistique ; c'est là l'un des résultats que l'on devrait obtenir, à terme, de la mise en œuvre du Schéma Directeur des Statistiques dont la préparation vient de débiter ;
- mise en place, à brève échéance, d'une application logicielle au niveau de l'ONS assurant l'intégration des bases de données existantes ou en voie de constitution ;
- développement d'un sous-modèle MEMAU-ONS assurant simultanément une automatisation des opérations de calcul des agrégats (valeur ajoutée, prix, déflateurs,...) et un formatage des données de sortie adapté au modèle MEMAU.

En réalité, les trois démarches doivent être développées simultanément. Le projet, en soutenant à la fois la préparation du SDS, la décentralisation du modèle et l'intégration des bases de données de l'ONS, doit permettre d'assurer la cohérence entre ces approches. Pour ce qui concerne le 4^e trimestre 1998, le projet interviendra à deux niveaux :

- établissement par l'expert macro-économiste (d'ici fin décembre), d'une proposition détaillée pour la mise en place du sous-modèle MEMAU-ONS (des éléments méthodologiques sont déjà présents dans le dernier rapport du consultant GTZ qui a appuyé la modélisation jusqu'à présent) ;
- réalisation d'une étude sur l'intégration des bases de données de l'ONS dans une perspective de mise en réseau.

La CAM/DEP devra être étroitement associée aux travaux d'élaboration du cahier des charges de la consultation sur les bases de données envisagée dans le cadre de la composante 4 (cf. infra).

2.6. Appui général à la Cellule d'analyse macro-économique et actions de formation

Deux actions de formation seront organisées d'ici décembre :

- a) Une **formation sur l'économétrie** sera assurée par l'expert macro-économiste (30 heures sur une période de 2 semaines). Prévue pour décembre, cette formation devra être reportée en janvier (elle serait couplée dans ce cas avec l'atelier de présentation des instruments d'analyse et de projection macro-économique mentionné au 2.2) si les actions prioritaires évoquées plus haut n'ont pas été réalisées. Le contenu sera dominé par la présentation de différents types de modèles, méthodes de tests d'hypothèses et d'élaboration de scénarios, applications pratiques au modèle MEMAU. Cette formation doit être l'occasion d'esquisser le projet de formation-action sur les projections et analyses macro-économiques ;

- b) une formation sur les **politiques de stabilisation** (restitution par le cadre de la CAM/DPE envoyé à l'IIAP auprès d'un public-cible de 10-12 personnes du MAED et de l'ONS).

Les problèmes de communication des données, de collaboration inter-services et de participation d'une manière générale de la CAM/DPE au suivi des politiques économiques ont été plusieurs fois posés au cours de la mission. Une proposition de l'expert macro-économiste doit être établie sur la base des principes suivants :

- systématiser les échanges de données entre MAED, MF et BCM (protocoles d'échanges d'information à mettre en place pour l'élaboration des TBM mais aussi pour la préparation des revues des IBW) ;
- établir un programme de réunions de travail préparatoires avant l'arrivée des missions du FMI et s'assurer que ces réunions ne se limitent pas à l'échange d'informations mais à leur analyse et discussion ;
- mieux prendre en compte les travaux de projection macro-économique dans les projections financières.

IV. COMPOSANTE « GESTION ET VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES »

1. Bilan des actions

1.1. Exécution du programme d'activités du 3^e trimestre 1998

a) Exécution du plan de formation transitoire :

Trois *stages de formation à l'extérieur* ont été ou sont en voie d'être réalisées à brève échéance :

- Stage du responsable Formation de la CVRH : la formation a été réalisée en septembre à Abidjan (3 semaines sur la gestion de la formation ; formation organisée par CAMPC). Le rapport de stage n'a pu être remis au cours de la mission.
- Stage du responsable Personnel de la CVRH : les contacts avec CAMPC-Abidjan sont avancés. Il a été demandé à l'établissement organisant la formation – axée sur les méthodes d'évaluation du personnel – d'y adjoindre un module spécifique sur les fiches de postes.
- Stage d'un agent de la Direction du Financement sur les procédures et méthodes de programmation des bailleurs de fonds : le stage, non programmé, a été substitué par un stage sur l'élaboration, l'analyse et la gestion de projets. Le candidat sélectionné devait démarrer sa formation avant la fin octobre.

S'agissant des autres formations, la CVRH n'a pas avancé dans l'identification des besoins (notamment utilisation de la réserve). L'UC a adressé une correspondance le 21/09 à la DAAF demandant d'accélérer la mise en place des autres actions de formation prévues au titre du plan de formation transitoire.

Au niveau des formations locales, un premier stage informatique – formation sur Excel et Access - a été organisé (SIG Informatique) au profit d'une dizaine de cadres appartenant respectivement à la DPE (3), la DDS (1), la DAAF (3), la DF (1), la DPIP (1) et à l'UC-PGRP/RC (1). Il n'a pas été possible d'obtenir auprès de la CVRH l'évaluation réalisée par le centre. L'évaluation propre de la CVRH n'était pas finalisée en fin de mission. Une seconde session est prévue pour fin octobre. On constatera que la procédure d'appel d'offres est encore insuffisamment maîtrisée (sur les 8 entreprises locales contactées, seulement 2 ont répondu et aucun n'a répondu aux termes de l'AO).

c) Evaluation des actions de formation 1997-1998

Cette action, qui aurait constitué un auxiliaire important pour la mission de formulation du Plan de formation 1999/2001, n'a pas été réalisée dans les délais. Ce n'est qu'en fin de mission qu'un décompte a pu être fourni par la CVRH.

d) *Mise à jour/enrichissement du répertoire d'offre de formation*

Hormis la collecte ponctuelle de documents, aucun résultat tangible n'a été ici obtenu faute de réflexion méthodologique et d'une démarche de recensement systématique.

1.2. Problèmes rencontrés

L'exécution du volet Formation du PGRP/RC se heurte à deux catégories de contraintes :

a) *Problèmes de fond (hors structure) :*

- réticences vis-à-vis de la formation locale ;
- efficacité incertaine des actions, surtout pour les formations à l'étranger (qualité de l'offre, absence d'obligations de résultats, turn over,...) ;
- utilisation insuffisante des ressources locales dont la qualité est avérée (compétences d'organisation et d'ingénierie de formation au niveau de l'ENA ; formateurs de l'université) ;
- dispositif global de pilotage de la formation permanente au sein de la Fonction publique insuffisamment rodé (manque d'une vision globale et procédures de programmation et contrôle à améliorer).

b) *Problèmes au niveau du MAED*

- fragilité du noyau d'ingénierie de formation au regard de ses tâches d'animation, de suivi et d'évaluation
- dispersion des actions
- décalage entre les besoins de la structure et les actions identifiées du fait de mécanismes de programmation-suivi-évaluation de la formation inadéquats ou non suffisamment codifiés (manuel de procédures ; besoin urgent d'une nouvelle méthodologie qui parte des besoins de la structure et non de besoins individualisés mal identifiés)
- pas d'intégration des bailleurs au processus de PSE du plan de formation

2. Programmation des activités

Le programme s'articulera autour de deux axes :

- l'exécution du plan de formation transitoire (2^e semestre 1998) ;
- la préparation du plan de formation 1999/2001 et la mise en place des instruments – institutionnels et techniques – correspondants.

2.1. Exécution du plan de formation transitoire

a) La CVRH devrait accélérer la réalisation des actions prévues et clairement identifiées dans le plan de formation transitoire.

Le temps restant et la mobilisation de la cellule par les travaux de préparation du Plan de formation 1999/2001 semblent peu propices en revanche à une identification rapide et sérieuse de nouvelles actions de formation dans le cadre de la «réserve» inscrite dans le plan transitoire.

b) Une fiche-action a été préparée par le CIP pour ce qui concerne l'**atelier sur l'intégration de la lutte contre la pauvreté dans les politiques macro-économiques** (cf. annexe 7). Le contenu et l'organisation de l'atelier, prévu pour un public-cible de l'ordre de 20-25 personnes, sont décrits sommairement dans la fiche-action. Le consultant international qui doit animer l'atelier (termes de référence également en annexe 7) disposera de 5 jours pour définir son contenu détaillé, en collaboration avec le MAED et le Commissariat / Lutte contre la pauvreté. La séquence finale de l'atelier doit permettre de définir le (sous-)programme de recherche-action « Politiques macro-économiques et lutte contre la pauvreté ».

Les termes de référence et la fiche-action ont fait l'objet d'une première discussion entre le CIP et le Commissariat/LCP. L'atelier sera réalisé en décembre ou en janvier prochain en fonction de l'état d'avancement des discussions entre le Coordinateur, le Commissariat/LCP et l'Observatoire DHD (préparation des communications des intervenants nationaux) et de la disponibilité des différents intervenants, notamment celle du consultant international pressenti par le DAES.

c) Il est enfin proposé l'organisation d'une session de formation sur Internet destinée aux cadres du MAED, et plus spécifiquement aux structures directement liées à l'exécution du projet (UC, CAM/DEP, CVRH et ONS). Cette première session d'initiation à l'utilisation d'internet sera co-organisée par la CVRH et le projet Initiative Internet pour l'Afrique. La session doit s'articuler autour de quatre séquences :

- une introduction générale sur les nouvelles technologies de l'information ;
- une présentation d'internet et des principales fonctionnalités (accès et modalités de navigation, utilisation des moteurs de recherche, constitution de dossiers favoris, importation de fichiers, etc) ;
- une introduction sommaire à la création de sites Web ;
- la conduite de deux projets : création d'un répertoire d'offres de formation ; consultation des bases de données économiques et sociales.

La CVRH, appuyée à ce sujet par l'expert/Renforcement de capacités, rédigera une fiche-action en collaboration avec le coordinateur du projet IIA. Celle-ci sera soumise au PNUD et au DAES en vue de sa réalisation, si possible en décembre, ou sinon au cours du premier trimestre 1999.

Une collaboration plus soutenue avec le projet IIA pourrait être développée dans le cadre du programme d'activités 1999. Elle comprendrait :

- l'installation de câbles de connexion au niveau de l'ONS, de la CAM/DEP et de la CVRH (un tel projet existe déjà pour la DDS) ;
- la conduite de projets de sites Web (site ONS, site d'information économique et sociale du MAED,...) pour lesquels des cofinancements – par exemple avec la coopération française dans le cadre du PAFIE – pourraient être mis sur pied ;
- l'intégration dans le plan de formation d'actions nouvelles liées à l'utilisation du Web.

2.2. Préparation du plan de formation 1999/2001

Le Consultant Principal et le consultant Formation ont élaboré une première matrice regroupant par grands thèmes les actions prioritaires du futur plan de formation, verticales et transversales (cf. annexe 8). Ce document d'étape, accompagné des éléments méthodologiques proposés par le consultant Formation, a donné à la CVRH et à l'équipe des correspondants Formation un cadre de référence, base d'une programmation détaillée (remplissage des fiches-action).

Le programme d'activités pour le 4^e trimestre 1998 sera axé sur les cinq priorités suivantes :

1) Bouclage de la matrice d'actions du plan de formation 1999/2001

Il s'agit de finaliser et de valider la matrice diffusée le 16/10 en complétant les éléments manquants (formes pédagogiques, degré de priorité, calendrier, modalités). Ce travail devra être achevé par la CVRH et les correspondants Formation avec l'appui du consultant Formation. La matrice définitive sera remise au Coordonnateur de l'UC.

2) Institutionnalisation du dispositif de pilotage

Un dispositif doit être mis en place pour le pilotage du plan de formation du MAED. Celui-ci doit s'articuler autour de deux entités :

- le **Comité de Formation**, qui correspond en fait à une cellule élargie regroupant la CVRH et les correspondants-formation de chaque direction ;
- le **Conseil de la Formation**, instance regroupant le Coordonateur du PGRP/RC, le Comité de Formation, les responsables des directions du MAED ainsi que des représentants de la Direction de la Fonction Publique et de l'ENA.

Un projet d'**arrêté sur la création du Conseil de la Formation** sera préparé par l'expert / Renforcement des capacités sur la base des indications du consultant Formation. Le texte sera mis à disposition dans la première quinzaine de novembre afin d'être soumis au ministre pour signature, après avis du Coordonateur du Programme et de la CVRH. L'expert sera également chargé de faire une proposition de règlement intérieur pour le Comité de Formation.

Le Coordonateur veillera à ce que l'institutionnalisation du Conseil de la Formation soit effective avant le 15 décembre en vue de l'approbation du Plan de formation 1999/2001 et des fiches d'action pour 1999.

3) Préparation des fiches d'action pour le plan de formation 1999

Avant le départ du consultant Formation, la liste des fiches d'action retenues (de l'ordre d'une vingtaine) pour le plan de formation 1999 sera arrêtée. Cette liste devra être **validée** par le Ministre.

La CVRH, ainsi que les correspondants Formation pour leurs domaines de compétences respectifs seront responsables du remplissage des fiches d'action prioritaires pour 1999. Ils disposeront pour ce faire d'une période de 7 semaines (23/10 au 15/12). Ce travail s'effectuera sur la base des indications détaillées laissées par le consultant Formation.

L'ensemble des fiches d'action, accompagné d'une note de synthèse élaborée par le responsable Formation de la CVRH, sera regroupé dans un dossier qui pourra être remis dès le début de la prochaine mission de supervision.

4) Réflexion préparatoire à la constitution de groupes-projets (formation-action)

Il est proposé de constituer dans le cadre du Plan de formation du MAED plusieurs « chantiers » de formation-action. Il s'agit de mettre en oeuvre une logique de projet sur quelques domaines prioritaires pour le renforcement des capacités du ministère. Cette logique doit permettre d'inscrire dans la durée un ensemble d'actions de formation, de garantir leur cohérence et la progressivité des acquis des publics-cibles. Elle doit également favoriser un processus itératif entre les programmes d'activités des services du MAED et les actions de soutien en formation.

Trois chantiers sont proposés pour la période 1999/2000 :

1. Projections et analyse macro-économique ;
2. Intégration des bases de données économiques et sociales MAED/ONS ;
3. Gestion des ressources humaines.

La fiche-annexe n°9 donne quelques éléments préliminaires à ce sujet.

5) Mission de finalisation du plan de formation

Une mission conjointe du Consultant Principal (intervention prévue du 10 au 23/12) et du Consultant Formation (intervention prévue a été proposée. Elle permettra, entre autres, d'assurer un bouclage du contenu du plan de formation :

- évaluation du contenu des fiches de formation 1999 ;
- consolidation du plan de formation 1999 (intégration des programmes de travail spécifiques pour les groupes de formation-action) ;
- programmation financière ;
- validation du Plan de formation (première réunion du Conseil de Formation) ;
- préparation – et réalisation, si possible, d'une réunion avec les bailleurs de fonds destinée à les mobiliser sur la mise en oeuvre du plan de formation.

V. COMPOSANTE « SYSTEMES D'INFORMATION »

I. Bilan des actions

1.1. Exécution du programme d'activités du 3^e trimestre 1998

Réseau local de l'ONS : arrivée d'une partie des équipements (photocopieurs, PC pour ONS mais ceux-ci n'ont pas encore été réceptionnés. En outre, il manque encore certains éléments nécessaires à l'installation du réseau. Le DG de l'ONS a manifesté son inquiétude devant ce retard de plusieurs mois. L'ONS a ciblé un bureau local pour l'installation du réseau (voir devis Top-Technologie). Par ailleurs, un contrat a été signé avec une société locale pour l'organisation d'une formation sur les réseaux. Quatre agents de l'ONS ont été désignés pour cette formation prévue pour 6 jours.

Schéma Directeur des Statistiques : Une première mission du consultant international SDS a été réalisée du 12 au 28/09. Le consultant national a été recruté mais avec un certain retard ; ceci n'a pas permis une collaboration poussée entre ce dernier et le consultant international.

Evaluation du système d'information en vue de la production de rapports trimestriels et annuels : Cette action inscrite dans le programme du 3^e trimestre n'a pas été réalisée.

Etude des besoins en matière d'enquêtes sociales : Idem.

1.2. Problèmes rencontrés

Les problèmes se situent à trois niveaux :

Schéma Directeur : Le draft propose une approche pragmatique (articulation SDS et PAP) mais qui doit être clarifiée. Les étapes du processus doivent être précisées et des termes de référence détaillés restent à élaborer pour le consultant national. L'enjeu essentiel est d'obtenir une mobilisation forte de l'ONS autour des objectifs du SDS et du PAP.

Installation du réseau : Outre le retard important pris dans l'acheminement des équipements, l'ONS n'a pas réalisé l'étude préalable à l'installation physique des bases de données et fichiers : plan de saisie/copie/sauvegarde des données, schéma d'accès, procédures de mise à jour partagées, etc. L'appel à une expertise informatique extérieure à l'ONS s'impose donc.

Bases de données : Exception faite de la base de données sociales (installée à l'Observatoire DHD) pour laquelle un cahier des charges détaillé a été proposé, **il manque un projet clair d'architecture globale du système** : structures des bases de données, descriptif des procédures de mise à jour, modalités d'importation/exportation de données avec les autres structures-partenaires, relation automatisée avec la production de rapports (cf. maquette existante mais non opérationnalisée pour les « Eléments de conjoncture »).

2. Programmation des activités

2.1. Schéma Directeur des Statistiques

Suite à la réunion tenue à l'ONS (7/10), le CIP et l'économiste du PNUD ont adressé un message e-mail au consultant international afin qu'ils intègrent les observations de l'ONS et précisent à la fois la programmation des activités et les tâches du consultant national. Celui-ci s'est engagé à fournir au plus tôt des termes de référence détaillés pour ce dernier.

L'élaboration d'une note de synthèse sur le SDS et le PAP en vue de la réunion avec les bailleurs de fonds a eu pour effet de dynamiser le groupe de travail / SDS et d'opérer une première clarification sur les modalités de préparation du SDS (principales étapes, séquences de validation, désignation des commissions spécialisées, etc). Le programme d'activités d'ici la mi-décembre devrait permettre :

- d'organiser le lancement officiel de l'opération (coïncidant avec la Journée Africaine de la Statistique) ;
- de constituer les sept commissions spécialisées (cf. document 4/ réunion PGRP/RC du 22/10) ;
- d'élaborer et de valider les termes de référence détaillés de chacun des groupes de travail ;
- de proposer un chronogramme précis des travaux ;
- de débiter les travaux de diagnostic au niveau de chacune des commissions.

Le consultant SDS du projet préparera une première note d'avancement sur le processus qui sera discutée au cours de la prochaine mission de supervision, en même temps que l'on pourra faire le point sur les termes de référence détaillés adressés par le consultant international.

2.2. Programme d'Actions Prioritaires

En articulation avec les travaux d'élaboration du SDS, le consultant national devrait avoir un **rôle de dynamisation dans la préparation du PAP et l'organisation d'une concertation avec les bailleurs de fonds** autour de ce dernier (hypothèse d'une table ronde restreinte sur le PAP en février ou mars 1999).

Cette intervention se traduira par :

- l'appui à l'organisation des groupes de travail et à leur animation ;
- la préparation des fiches détaillées de projet à soumettre à la réunion des partenaires (accent particulier à mettre sur la refonte de l'IPC, les enquêtes Entreprises, l'exploitation complémentaire de l'ESI 1992 et l'amélioration du système d'information sur la pêche ; cf. tableau ci-après) ;
- l'appui à l'ONS dans les prises de contact préliminaires avec les partenaires.

Programme d'Actions Prioritaires : pré-identification

THEME	ACTIONS	PARTENAIRES CONFIRMES OU POTENTIELS
Conditions de Vie des Ménages	Traitement complémentaire de l'EPCVM 1995/96	Banque Mondiale
Secteur Informel	- Traitement/publication de l'ESI 1991/92 - Etablissement de comptes de l'activité informelle par ménage (EPCVM) - Etude sur l'intégration du secteur informel dans les comptes nationaux	France Banque Mondiale PNUD
Bases de données économiques, financières et sociales / Réseau local ONS	Définition de l'architecture du système d'information ONS en réseau - Conception/mise en place d'une application logicielle intégrée et ouverte (préformatage des sorties pour utilisateurs extérieurs)	PNUD Union Européenne
Indice des prix à la consommation	- Enquête EBC de base pour le calcul des pondérations - Refonte des indices des prix à la consommation	Banque Mondiale Union Européenne Afristat (encadrement technique)
Enquêtes Entreprises	- Réalisation de l'enquête sur les entreprises du secteur privé et intégration des résultats dans la banque de donnée ONS (fichier des entreprises) - Intégration à la Déclaration Fiscale Obligatoire de la DGI d'une "Annexe Statistique" (simplifiée) détachable dont le dépouillement serait confié à l'ONS par la DGI	France
Comptes Nationaux	Amélioration de la base des CN (TES et équilibre ressources – emplois)	Banque Mondiale PNUD
Conjoncture	- Système de suivi et d'analyse de la conjoncture (tableau de bord trimestriel et rapports de conjoncture) - Mise en place d'un Indice de la Production Industrielle et d'un Indice du Commerce Extérieur	Union Européenne France PNUD Afristat (encadrement technique pour la construction des indices)
Statistiques de la pêche	Normalisation des données et consolidation du système d'information statistique de la pêche	
Statistiques de la santé	Amélioration du système d'information statistique sanitaire	FNUAP Banque Mondiale Autres partenaires
Formation	Mise en oeuvre du volet ONS du Plan de formation triennal du MAED (en préparation)	PNUD France Autres partenaires

Sur la base des rapports de diagnostics déjà réalisés et du rapport final du consultant statisticien du projet, le consultant national préparera d'ici la mi-décembre une première version du dossier « PAP » qui sera soumis par la suite aux bailleurs de fonds. Celui-ci précisera le degré de priorités des différentes opérations envisagées, les objectifs à atteindre, les modalités de réalisation ainsi que les apports nécessaires (assistance technique, moyens logistiques et financiers).

2.3. Enquêtes et bases de données sociales

Ce volet du programme d'activités n'a pas avancé. L'ONS, avec l'appui du consultant national/SDS doit préparer une proposition précise – élément du PAP – afin qu'elle puisse être discutée de manière approfondie au cours de la prochaine mission de supervision.

2.4. Expertise sur la constitution d'un système intégré de bases de données au sein de l'ONS

Cette expertise est à relier avec l'implantation du module Statistiques du MEMAU et la mise en place du réseau local ONS.

Le consultant national sera chargé de préparer le cahier des charges de cette opération qui devrait être réalisée par un consultant local. Des éléments sont d'ores et déjà disponibles pour la constitution de ce cahier : étude de faisabilité d'une base de données sociales, proposition de développement d'une application logicielle intégrée à l'ONS, travaux préparatoires de l'équipe en charge de la base de données économiques et financières. L'annexe 11 constitue une première proposition qui doit être discutée rapidement entre le consultant national et l'ONS.

La proposition de cahier des charges devrait être disponible d'ici le 10 décembre afin d'être examinée au cours de la prochaine mission de supervision et de permettre un lancement de la consultation avant la fin décembre.

2.5. Appui à la Journée Africaine de la Statistique

Un budget a été présenté pour la contribution du PNUD à cette journée qui fait déjà l'objet d'un appui de la coopération française (participation du conseiller technique qui a appuyé l'élaboration du Schéma Directeur de la Côte d'Ivoire) et du FNUAP. Une ligne budgétaire (de l'ordre de 500.000 UM) a été réservée à cet effet dans la révision budgétaire préparée conjointement par l'économiste du PNUD et le CIP.

VI. MATRICE D'ACTIONS

La matrice d'actions de la page suivante reprend de manière synthétique les principales activités qu'il est proposé de développer d'ici fin décembre 1998 (certaines des activités seront finalisées au cours de la prochaine mission de supervision).

ANNEXES

Annexe 1 : Mise en place du Tableau de Bord Mensuel de l'Economie

I. OBJECTIFS DU TABLEAU DE BORD

- appuyer le MAED à remplir sa mission de pilotage des politiques économiques et sociales ;
- fournir une base synthétique d'information mensuelle aux décideurs, agents économiques, bailleurs de fonds ;
- stimuler – par un processus de collecte systématique et rapproché de l'information – la collaboration entre le MAED et les autres entités productrices d'information ;
- favoriser la concertation et l'analyse conjointe au sein du MAED (DPE, DF, DDS, ONS).

II. PRINCIPES DIRECTEURS

1. La mise en place du tableau de bord s'inscrit dans une **dynamique de renforcement des instruments de suivi** des politiques publiques proposé par le PGRP/RC. Il est destiné, avec d'autres supports (Rapport de conjoncture trimestriel, Rapport sur le suivi des réformes, Rapport économique et social annuel), à **alimenter** les réunions du **Comité technique de suivi des politiques économiques et sociales**.
2. La démarche proposée part du principe que (i) il existe une demande importante pour une information économique et financière mensuelle, (ii) en dépit des contraintes actuelles pesant sur la circulation de l'information, la production mensuelle et dans un délai rapide (M+1 maximum) d'un nombre limité d'indicateurs-clés est possible.
3. Le Tableau de bord – qui devrait ultérieurement être intégrée dans une Lettre d'information du MAED – est un **outil d'information et d'aide à la décision** destinée à une **diffusion élargie** (administration publique, entreprises, partenaires extérieurs,...).
4. Le TBME est **principalement orienté sur l'économie** compte tenu de la difficulté d'obtenir des données sociales mensuelles pertinentes. Il repose sur un nombre limité d'indicateurs choisis en fonction de trois critères : (i) la capacité de l'indicateur à éclairer les évolutions sur courte période de la situation économique, financière et monétaire ainsi que les tendances de l'exercice en cours par rapport aux prévisions ; (ii) le délai d'obtention des données ; (iii) le caractère non confidentiel de l'information.

III. STRUCTURATION DU TABLEAU DE BORD

Le TBME s'articule autour de **cinq blocs** :

1. Activité économique	• Production minière • Production de la pêche • Autres indicateurs d'activité
2. Prix et taux de change	• Indice des prix à la consommation • Cours des principales exportations • Prix des importations stratégiques • Taux de change UM / principales devises
3. Finances publiques	• Opérations consolidées de l'Etat • Recettes budgétaires • Dépenses de fonctionnement • Dépenses d'investissement
4. Monnaie et crédit	• Masse monétaire et contreparties • Crédits à l'économie
5. Indicateurs du mois	• Indicateurs/ données à publication irrégulière ou annuelle (Annuaire sectoriels, données de la campagne agricole, etc) • Sélection d'indicateurs sur l'économie mondiale et celle de la sous-région

A côté de la version publique, une version du TBE à diffusion restreinte - assortie de tableaux annexes détaillés (finances publiques, balance des paiements et situation monétaire) et de prévisions actualisées du TOFE – sera élaborée.

IV. MISE EN PLACE

Trois étapes sont proposées :

Etapes	Actions	Resp.	Echéances
Etape 1 : Mise en place du premier numéro du TBME	Mise au point de la maquette	GT	13 - 30/10
	Elaboration du schéma d'information (procédures de collecte et traitement des données)	GT	01 - 15/11
	Création des fichiers informatiques correspondants	DEP	01 - 15/11
	Réunions bilatérales entre l'équipe DPE/ONS et les différentes structures productrices d'information	GT	01 - 15/11
	Circulaire du ministre/MAED pour le lancement de l'opération TBME	MAED	15/11
	Mise en place du réseau de correspondants	MAED	15 - 30/11
	Collecte des informations pour le premier TBME	DEP	01 - 23/12
	Validation des textes et indicateurs et diffusion.	GT	01 - 23/12
Etape 2 : Application logicielle	Bilan du premier TBME	GT	mi-janvier
	Cahier des charges sur le développement d'une application logicielle intégrant la production du TBME et du rapport trimestriel de conjoncture	GT	mi- février
	Mise en place de l'application logicielle à la DEP et à l'ONS	GT	mi-mars
Etape 3 : Enrichissement du TBME	Mécanismes de correction des variations saisonnières Introduction de nouveaux indicateurs : IPC révisé (et régionalisé), Indice de la Production Industrielle, Indice de la Construction	GT	1999/2000

GT = Groupe de Travail associant le PGRP/RC, la DEP (Cellule d'analyse macro-économique), l'ONS

ACTIVITE ECONOMIQUE

DOMAINE	INDICATEURS
Production minière	• Production/exportation de fer en volume & valeur (UM) • Production/exportation de minerai de fer en volume & valeur (UM)
Production de la pêche	• Production/exportation de poissons totales (en tonnes et valeur UM) • Production/exportation de céphalopodes (tonnes et valeur UM) • Production/exportation de démersaux (tonnes et valeur UM)
Autres indicateurs	• Production et consommation d'électricité (ventilées BT et MT) • Production et consommation d'électricité (ventilées BT et MT) • Importations & ventes de produits pétroliers • Immatriculations de véhicules • Importations de ciment en volume • Communications téléphoniques • Effectifs salariés du secteur privé

PRIX ET TAUX DE CHANGE

DOMAINE	INDICATEURS
Indice des prix à la consommation	• Indice des Prix à la Consommation • Indice du groupe Alimentation • Indice des principaux produits alimentaires (riz, sucre, farine, huile, lait, thé) • Indice des matériaux de construction
Cours des principales exportations	• Prix moyen céphalopodes (US\$/t) • Prix moyen pélagiques (US\$/t) • Prix moyen démersaux (US\$/t) • Prix moyen du fer (US\$/t)
Prix des importations stratégiques	• Prix du ciment importé • Prix des hydrocarbures • Prix d'importation de la farine • Prix d'importation du riz • Prix d'importation du sucre • Prix d'importation de l'huile • Prix d'importation du thé
Taux de change	• Taux de change moyen UM/US\$ • Taux de change moyen UM/Franc Français • Taux de change moyen UM/Euro

FINANCES PUBLIQUES

DOMAINE	INDICATEURS
Opérations consolidées de l'Etat (1)	- Recettes courantes - Recettes fiscales - Recettes non fiscales - Recettes en capital - Dons - Dépenses courantes - Dépenses en capital - Participations & prêts nets
Recettes budgétaires	- BICS-BNC-IMF - ITS - TCA-SNIM - Taxe sur les produits pétroliers - TVA - Droits de douane - Redevances et amendes de pêche
Dépenses courantes	- Fonctionnement hors intérêts - Traitements et salaires - Matériel, entretien, fournitures - Dépenses militaires - Subventions et transferts - Intérêts de la dette - Dépenses d'entretien routier - Dépenses de santé - Dépenses d'éducation - Autres indicateurs s/ affectation des dépenses courantes (lutte c/pauvreté,...)
Dépenses d'investissement	- Investissement public total - Investissement public par secteur et domaines d'affectation prioritaire

MONNAIE & CREDIT

DOMAINE	INDICATEURS
Masse monétaire et contreparties	- Monnaie et quasi-monnaie - Monnaie fiduciaire hors banque - Dépôts à vue - Dépôts à terme - Bons du Trésor - Avoirs extérieurs nets - Avoirs extérieurs bruts - Engagements extérieurs bruts - Crédits à l'Etat - Crédits à l'économie
Crédits à l'économie	- Répartition sectorielle - Crédits court terme - Crédits moyen terme - Crédits long terme

DOMAINE	INDICATEURS	FORMAT	SOURCE D'INFORMATION	DELAI D'OBTENTION
Production minière	- Production/exportation de fer en volume & valeur (UM) - Production/exportation de minéral de fer en volume & valeur (UM)	évolution s/ exercice comparaison même période année n-1	SNIM	+ 10 jours
Production de la pêche	- Production/exportation de poissons totales (en tonnes et valeur UM) - Production/exportation de céphalopodes (tonnes et valeur UM) - Production/exportation de démersaux (tonnes et valeur UM)		SNIM SMCP SMCP	+ 10 jours + 10 jours
Autres indicateurs	- Production / échantillon d'entreprises - Production et consommation d'électricité (ventilées BT et MT) - Importations/ventes de produits pétroliers - Immatriculations de véhicules - Importations de ciment en volume - Communications téléphoniques - Effectifs salariés du secteur privé		SMCP SMCP SONELEC SONELEC	Idem Idem
	- Indice des Prix à la Consommation - Indice groupe Alimentation - Indice principaux produits alimentaires (riz, sucre, farine, huile, lait, thé) - Indice matériaux de construction	taux de variation mensuelle évolution sur l'exercice et évolution indiciaire dernières années comparaison même période exercice précédent	Dir. Energie et Hydraulique DG Transports SGS, DGID ONPT CNS	vérifier données + 2 semaines (?)
	- Prix moyen céphalopodes (US\$/t) - Prix moyen pélagiques (US\$/t) - Prix moyen démersaux (US\$/t) - Prix moyen du fer (US\$/t)	Idem	ONS	+ 2 semaines (?)
	- Prix du ciment importé - Prix des hydrocarbures - Prix d'importation de la farine - Prix d'importation du riz - Prix d'importation du sucre - Prix d'importation de l'huile - Prix d'importation du thé	taux de variation mensuelle évolution sur l'exercice	SGS	
	- Taux de change moyen UM/US\$ - Taux de change moyen UM/Franc Français - Taux de change moyen UM/Euro	taux de change moyen du mois variation du taux moyen depuis janvier de l'exercice en cours	BCM	

Opérations consolidées de l'Etat (1)	Recettes courantes	données mensuelles cumul exercice en cours réalisations/prévis. ex. en cours comparaison même période année en cours / année passée (%)	DIB, DGI, DGI
Recettes budgétaires	• Recettes fiscales	«	«
	• Recettes non fiscales	«	«
	• Recettes en capital	«	«
	• Dons	«	«
	• Dépenses courantes	«	«
	• Dépenses en capital	«	«
	• Participations & prêts nets	«	«
	• BICS-BNC-IMF	«	«
	• ITS	«	«
	• TCA-SNIM	«	«
	• Taxe sur les produits pétroliers	«	«
	• TVA	«	«
	• Droits de douane	«	«
	• Redevances et amendes de pêche	«	«
Dépenses courantes	• Fonctionnement hors intérêts	données mensuelles cumul exercice en cours réalisations/prévis. ex. en cours comparaison même période année en cours / année passée	«
	• Traitements et salaires	«	«
	• Matériel, entretien, fournitures	«	«
	• Dépenses militaires	«	«
	• Subventions et transferts	«	«
	• Intérêts de la dette.	«	«
	• Dépenses d'entretien routier	à préciser	«
	• Dépenses de santé	«	«
	• Dépenses d'éducation	«	«
	• Autres indicateurs s/ affectation des dépenses courantes (lutte c/pauvreté...)	«	«
	• Investissement public total	données mensuelles cumul exercice en cours réalisations/prévis. ex. en cours comparaison même période année en cours / année passée	«
	• IP par secteur et domaines d'affectation prioritaire	à préciser	«
Dépenses d'investissement			

Masse monétaire et contreparties	• Monnaie et quasi-monnaie	Stock ; Variation ; Taux de croissance	BCM	+ 45 j
	• Monnaie fiduciaire hors banque	«	«	«
	• Dépôts à vue	«	«	«
	• Dépôts à terme	«	«	«
	• Bons du Trésor	Encours ; variation	«	«
	• Avoirs extérieurs nets	Encours ; var. ; taux de croissance	«	«
	• Avoirs extérieurs bruts	Encours ; var. ; mois import.	«	«
	• Engagements extérieurs bruts	Encours ; variation	«	«
	• Crédits à l'Etat	Encours ; variation ; taux crois.	«	«
	• Crédits à l'économie	«	«	«
	• Répartition sectorielle	Encours ; variation ; % CE	«	«
Crédits à l'économie	• Crédits court terme	«	«	«
	• Crédits moyen terme	«	«	«
	• Crédits long terme	«	«	«

NB : Les données de ce bloc seront renseignées en mois n-1 pour le TBM du mois n (délais légaux de présentation des situations des banques à la BCM et délai technique pour la consolidation)

Observations sur les blocs du TBME

Bloc 1 :

- En l'absence d'indices composites pertinents (indice de la production industrielle, indice de la construction,...), les variations de l'activité seront appréhendées à travers le suivi des deux secteurs moteurs des mines et de la pêche (1/5^e du PIB globalement), quelques indicateurs sur les services et les variations de certains postes stratégiques du commerce extérieur. Les immatriculations de véhicule, les permis de construire et les importations de ciment constituent des indicateurs tendanciels des investissements privés.
- Les données sur les pélagiques et crustacés ne sont pas prises en compte (ces deux comptent pour moins de 4% en volume et moins de 1,5% en valeur des exportations totales de la SMCP).
- L'obtention des données mensuelles d'exportation en partant des Douanes semble a priori plus problématique (à étudier).
- Le suivi de la répartition des exportations en valeur de la SMCP par marché de destination peut être intégré le cas échéant (comparaison de structure entre l'année passée et les données cumulées de l'exercice en cours).
- Un suivi mensuel de la production agricole est évidemment peu pertinent. En revanche, il conviendra d'intégrer (bloc 5) les éléments disponibles d'information (superficies, rendements, production agricole nette, quantité et prix des produits commercialisés, abattages contrôlés, données d'importation d'engrais, pesticides...).
- Préciser les indicateurs disponibles et pertinents pour les secteurs du BTP, des transports, des télécommunications.
- Problème de l'accès aux données SYDONIA sur importations (notamment importations alimentaires commerciales, engrais, ciment, etc)
- Etudier les phénomènes de saisonnalité pour assurer une bonne interprétation des évolutions mensuelles et éviter de surcharger le TB avec des informations au contenu mensuel non pertinent.

Bloc 3 :

- Etudier la possibilité d'adjoindre des données prévisionnelles recalées pour l'exercice en cours concernant le Budget
- A brève échéance, il apparaît difficile d'assurer un suivi mensuel du solde base caisse (à confirmer) et du bas de la ligne (partie Financement du TOFE)
- Analyser les données potentiellement disponibles sur affectation des dépenses suivant la nouvelle nomenclature des dépenses
- Mettre en évidence principaux ratios
- Présentations graphiques : courbes recettes totales, dépenses et prêts nets, solde base caisse : 1990/n-1 et n (année en cours) ; histogramme sur financement (financement intérieur, financement extérieur hors dons, dons)

TABLEAU DE BORD MENSUEL DE L'ECONOMIE : FICHE DE DONNEES

Entité : _____

Correspondant : _____

Tel. : _____

Fax : _____

Date de collecte :/...../.....

INFORMATIONS DU TBME

Annexe 2 : Projets de textes sur le Comité interministériel et le Comité technique de suivi des politiques économiques et sociales

REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE

Honneur – Fraternité – Justice

PRIMATURE

VISA :

**DECRET N° _____ / INSTITUANT UN COMITE
INTERMINISTERIEL DES POLITIQUES ECONOMIQUES ET
SOCIALES**

LE PREMIER MINISTRE,

VU La Constitution du 20 Juillet 1991

VU Le Décret n° _____ du _____ portant nomination du Premier Ministre

VU Le Décret n° _____ du _____ portant règlement organique relatif aux attributions des Ministres ;

DECRETE

ARTICLE 1 : Il est institué un Comité Interministériel des Politiques Economiques et Sociales (CIPES).

ARTICLE 2 : Le Comité a pour attribution de veiller à la cohérence et à la bonne exécution des mesures de politiques publiques inscrites dans la Stratégie Nationale de Développement 1998-2001 et dans le Document Cadre de Politique Economique en vigueur.

A cet effet, le Comité veille à la réalisation des objectifs de développement, notamment en matière :

- de croissance économique ;
- de réduction du déséquilibre extérieur et de maîtrise du déficit du compte courant ;
- de réalisation de l'équilibre des finances publiques ;
- de politique monétaire et de crédit ;
- de suivi des prix et de maîtrise de l'inflation.
- de promotion de l'activité économique par le développement du secteur privé ;
- d'amélioration du niveau de vie des populations par les actions de lutte contre la pauvreté et une meilleure intégration de cet objectif dans la gestion des politiques macro-économiques ;
- de développement durable et de protection des ressources naturelles ;
- de renforcement des capacités de l'administration publique.

Le Comité assure en outre le suivi du programme d'investissement public et des programmes sectoriels de dépenses publiques.

De même, il veille à l'élaboration, à l'exécution et au suivi de la politique d'endettement. A ce titre, il est amené à coordonner les actions engagées dans le cadre de l'Initiative des Pays Pauvres les Plus Endettés.

Le Comité a, plus généralement, une mission de suivi de l'ensemble des politiques de développement de la Stratégie Nationale, des mesures de réforme inscrites dans le Document Cadre de Politique Economique ainsi que des recommandations adoptées dans le cadre du 3^e Groupe Consultatif.

ARTICLE 3 : Le Comité s'assure en particulier de l'exécution, aux échéances prévues, des mesures inscrites en s'appuyant sur une matrice de suivi des réformes, mensuellement actualisée, et sur un rapport trimestriel détaillé sur les réformes.

ARTICLE 4 : Le Comité Interministériel des Politiques Economiques et Sociales est présidé par le Premier Ministre et comprend :

- le Ministre des Affaires Economiques et du Développement ;
- le Ministre des Finances ;
- le Gouverneur de la Banque Centrale de Mauritanie.

ARTICLE 5 : Le Comité Interministériel se réunit une fois par trimestre en session ordinaire sur convocation de son Président et autant de fois que nécessaire en session extraordinaire.

Il élabore trimestriellement une note détaillée qui traite (i) de la situation économique et sociale, (ii) des résultats de l'exécution des politiques macro-économiques et de développement, (iii) des actions correctrice à engager, (iv) des perspectives de croissance et de leur impact financier, économique et social, (v) des relations avec les bailleurs de fonds.

Une communication de cette note est faite en Conseil des Ministres.

ARTICLE 6 : Le Comité Interministériel est assisté d'un Comité Technique chargé de centraliser toutes les informations utiles relatives aux domaines évoqués ci-dessus, de mener les analyses techniques se rapportant aux différentes questions de l'ordre du jour.

Le Comité Technique, qui assure le Secrétariat du Comité Interministériel, est composé comme suit :

- le Conseiller Economique de la Primature ;
- le Conseiller Economique du Ministre des Affaires Economiques et du Développement ;
- le Directeur de la Programmation et des Etudes ;
- le Directeur du Budget et des Comptes ;
- le Directeur des Etudes Economiques à la BCM.

Les attributions et les modalités de fonctionnement du Comité Technique seront définis par un texte d'application complémentaire.

ARTICLE 7 : Le Comité Interministériel peut inviter tout membre du Gouvernement à assister à ses réunions lorsqu'une question concernant son département doit être étudiée.

ARTICLE 8 : Toutes dispositions antérieures contraires au présent décret sont abrogées. Le Comité Interministériel se substitue en particulier à tout autre comité

ARTICLE 9 : Le Ministre des Affaires Economiques et du Développement, le Ministre des Finances, le Gouverneur de la Banque Centrale de Mauritanie sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal Officiel.

Nouakchott, le _____

VISA : Nouakchott, le _____

**DECISION N° _____ /MAED/MF/BCM PORTANT CREATION
D'UN COMITE TECHNIQUE DE SUIVI DES POLITIQUES
ECONOMIQUES ET SOCIALES**

**LE MINISTRE DES AFFAIRES ECONOMIQUES ET DU DEVELOPPEMENT, LE MINISTRE DES
FINANCES ET LE GOUVERNEUR DE LA BANQUE CENTRALE DE MAURITANIE,**

VU la Constitution du 20 Juillet 1991;

VU la loi n°73/118 du 30 Mai 1973 portant création et fixant les statuts de la Banque Centrale de Mauritanie ;

VU le Décret n° _____ en date du _____ instituant un Comité Interministériel des Politiques Economiques et Sociales.

ARTICLE 1 : Il est créé un Comité Technique de Suivi des Politiques Economiques et Sociales.

ARTICLE 2 : Le Comité Technique a pour mission d'assister le Comité Interministériel dans la réalisation des objectifs inscrits dans la Stratégie de Développement 1998/2001 et dans le Document Cadre de Politique Economique en vigueur. A ce titre, il mène les analyses techniques et centralise les informations nécessaires en particulier au suivi :

- des politiques macro-économiques, financières et monétaires et de crédit;
- des politiques de prix et des échanges extérieurs ;
- de la politique d'investissement public ;
- de la politique de promotion du secteur privé ;
- des politiques de lutte contre la pauvreté ;
- des réformes de l'administration publique ;
- des politiques sectorielles, principalement dans leur impact sur la croissance, la promotion de l'emploi et la lutte contre la pauvreté.

ARTICLE 3 : Le Comité comprend :

Président : - le Conseiller Economique du Premier Ministre ;
Vice-Président : - le Conseiller chargé des politiques de développement

Membres : - le Directeur de la Programmation et des Etudes ;
- le Directeur du Budget et des Comptes ;
- le Directeur des Etudes Economiques de la BCM.

Le Comité peut s'adjoindre toute autre personne dont la participation est jugée utile à la bonne réalisation de sa mission.

Le Secrétariat du Comité est assuré par le Directeur de la Programmation et des Etudes qui, à ce titre, établit les convocations aux réunions et en dresse les procès-verbaux.

Annexe 3 : Propositions pour l'organisation du suivi des politiques économiques et sociales au sein du MAED

I. PRINCIPES DIRECTEURS POUR LE SUIVI DES REFORMES

Démarche

1. La production d'un rapport périodique de suivi de la mise en oeuvre des réformes structurelles est une nécessité urgente. Elle correspond d'abord à une exigence minimale pour l'Unité de Coordination / MAED si elle veut assurer sa mission de coordination et de pilotage. Elle répond également à une demande forte des bailleurs de fonds (suivi des conditionnalités relatives aux décaissements de leur aide à l'ajustement).

2. Cette première proposition sera complétée dans le rapport final. Elle a pour but de servir de support aux discussions qui doivent être menées au niveau du MAED en vue de mettre sur pied une organisation rationnelle du suivi des réformes.

Supports pour le suivi

1. Un support unique sera proposé pour (i) le suivi du DCPE et des réformes inscrites dans ce cadre, (ii) le suivi des politiques publiques adoptées dans le cadre de la stratégie de développement 1998/2001, (iii) le suivi des recommandations du 3^e Groupe Consultatif.

2. Les supports pour le suivi des réformes (que l'on emploiera ici comme terme générique) sont :

- une matrice synthétique de suivi des réformes : elle est mise à jour à la fin de chaque mois par le MAED en collaboration avec les différentes entités concernées (elle ne comporte pas les données de suivi financier du Groupe Consultatif qui sont mises à jour trimestriellement) ;
- le rapport trimestriel sur le suivi des réformes : il est produit avant la fin du mois $m+4$ pour le trimestre $m+1/m+3$. Outre la matrice, il comporte une évaluation approfondie des mesures prises, du rythme d'exécution (réalisations/prévisions) et des blocages rencontrés ; il met en évidence les mesures urgentes à prendre et réactualise les prévisions sur l'exercice ;
- le rapport annuel sur l'économie et les réformes : son élaboration débute dès le début janvier de chaque année. Il est avant tout rétrospectif et analytique (bilan de l'exercice écoulé et mise en évidence des grandes tendances sur les dernières années). Sa préparation doit être minutieuse (importance du comité de rédaction) et fait l'objet d'une coordination au niveau du MAED. Le rapport fait l'objet chaque année d'une présentation publique à l'occasion d'un Atelier sur l'évaluation des politiques publiques.

Diffusion de l'information

- Assemblée Nationale
- Directions techniques du MAED et ONS
- Tous ministères
- Représentants des municipalités
- Principaux bailleurs de fonds
- Représentants des opérateurs économiques

ARTICLE 4 : Le Comité se réunit une fois par mois. Il peut toutefois se réunir à tout moment sur convocation de son Président lorsque l'examen des questions en rapport avec son objet l'exige.

ARTICLE 5 : Les réunions du Comité technique porteront sur :

- le suivi des mesures arrêtées au niveau du programme économique et financier tel que décrit dans le Document Cadre de Politique Economique en vigueur ;
- le suivi des réformes structurelles et des programmes de dépenses publiques prévues dans le document de Stratégie de Développement 1998/2001 ;
- le suivi des recommandations spécifiques du Groupe Consultatif ainsi que des engagements financiers réalisés dans ce cadre.

Le Comité s'assurera de la prise effective, et dans les délais prévus, des décisions nécessaires à la mise en oeuvre du programme économique et social du Gouvernement.

Le Comité sera, en particulier, chargé :

- d'élaborer et d'actualiser mensuellement la matrice de suivi de l'exécution du DCPE et des réformes ;
- d'analyser le Tableau de bord mensuel de l'économie
- de produire trimestriellement un rapport de suivi sur les performances économiques et financières ainsi que les réformes inscrites dans le DCPE ;
- de confectionner semestriellement un document de synthèse permettant d'actualiser le cadrage macro-économique des politiques de développement.

Le Comité aura une fonction importante d'aide à la décision en mettant en évidence les blocages et retards constatés dans la mise en oeuvre des politiques de développement, notamment en ce qui concerne les mesures ayant un impact direct sur la croissance, l'emploi et la lutte contre la pauvreté. Il élaborera à cet effet des « notes d'alerte » destinées au Conseil Interministériel.

II. ORGANISATION DU SUIVI INTERNE AU MAED

Référence au dispositif institutionnel de coordination

L'organisation du suivi interne au MAED des politiques publiques doit se caler sur le dispositif de coordination qui intervient en amont (Comité Interministériel des politiques économiques et sociales, Comité technique de suivi des PES). Cf. annexe 2 du rapport. Ce dispositif donne un rôle central à la Direction de la Programmation et des Etudes puisque son directeur assure le Secrétariat du Comité Technique.

Trois pôles de responsabilités

Le principe général du suivi interne qui est proposé est de mettre en place une répartition des tâches stable au sein du MAED conduisant à responsabiliser les différents services dans la collecte ou l'analyse d'une partie des informations nécessaires au suivi.

Le dispositif de suivi interne repose sur trois « pôles » :

- **l'Unité de Coordination du PGRP/RC** : Elle a une mission générale de coordination des activités de suivi. Elle veille à la centralisation de l'information sur le suivi, constitue des dossiers de référence sur chacune des politiques publiques, est responsable de l'établissement de la matrice mensuelle et coordonne les travaux d'élaboration des rapports trimestriels et annuels sur les réformes. Le secrétaire permanent du PGRP/RC (expert/suivi des réformes du projet PNUD) est chargé de l'ensemble des tâches techniques de coordination, sous l'autorité du Coordinateur du PGRP/RC. Il est appuyé pour la centralisation de l'information par les deux autres experts du projet suivant une répartition par dossiers préalablement définie (cf. infra).
- **la Cellule d'Analyse Stratégique** : La cellule d'analyse macro-économique a vocation à élargir son champ d'activité. Il s'agit de constituer au sein de la Direction de la Programmation et des Etudes un pôle exclusivement consacré à l'analyse stratégique et à l'évaluation des politiques économiques et sociales. Ce pôle sera animé par l'équipe actuelle (2 économistes et l'expert macro-économiste du projet PNUD) renforcée par 2 agents de profil socio-économiste dont un pourrait être financé dans le cadre du projet PNUD). La cellule aura notamment la charge de mener tous les travaux liés à la modélisation économique, à la simulation d'effets des politiques économiques et sociales et à l'évaluation approfondie des mesures de réformes. Dans le cadre du suivi des réformes, elle assurera la co-rédaction du rapport trimestriel avec l'UC-PGRP/RC.
- **les services techniques du MAED** : Les principaux services techniques du MAED - rattachés respectivement à la DPE, à la DDS, à la DPIP et à la DF – seront responsables du suivi des réformes dans leurs domaines respectifs. Ils assureront, avec l'appui de l'UC-PGRP/RC, la collecte permanente des informations « sectorielles » (rapports, études, comptes-rendus de groupes de travail,...) les concernant.

Organisation du circuit de collecte des informations

Deux matrices sont annexées à cette note.

La première doit permettre de formaliser la répartition des tâches au sein du MAED. Elle précise, pour les principales politiques publiques, les thèmes et réformes-clés ainsi que les responsables respectifs – au niveau du PGRP/RC et du MAED en général – du suivi ;

La seconde matrice doit renseigner, pour chacune des politiques publiques :

- les entités responsables de la mise en oeuvre des principales réformes ;

- les structures de coordination – institutionnalisées ou non – mises en place dans ce cadre ;
- les informations disponibles auprès de ces structures (rapports mensuels ou trimestriels, comptes-rendus de groupes de travail, revues périodiques de programmes, etc) ;
- les informations périodiques dont on peut disposer au niveau des directions techniques ou du cabinet du MAED.

Ces deux matrices – qui ont été remises à l'expert / Suivi des réformes respectivement le 11 et le 20/10 - seront complétées d'ici la fin octobre par ce dernier afin qu'elles servent de documents de travail pour les réunions relatives à l'organisation interne du suivi des réformes.

Répartition des tâches au sein de l'équipe d'experts du projet

Les tâches liées au suivi des réformes seront ainsi réparties entre les experts du projet PNUD (sur la base de la configuration actuelle des apports) :

Expert / Suivi des réformes :

- suivi des mesures de politiques sectorielles, en liaison étroite avec le Service des Politiques Sectorielles de la DPE ;
- suivi des réformes liées à la promotion du secteur privé et à la gestion stratégique des entreprises publiques, en liaison étroite avec la Direction de la Promotion de l'Investissement Privé (MAED), la Direction de l'Industrie (Ministère des Mines et de l'Industrie) et la Direction de la Tutelle des Entreprises Publiques (Ministère des Finances).
- centralisation de l'information sur l'ensemble des réformes ;
- élaboration de la matrice mensuelle de suivi ;
- co-rédaction du rapport trimestriel.

Expert / Renforcement des capacités :

- suivi des réformes portant sur la modernisation de l'administration publique, la décentralisation et le renforcement du système judiciaire ;
- co-rédaction du rapport trimestriel.

Expert macro-économiste (CAM/DEP) :

- suivi des politiques macro-économiques et des réformes du système financier ;
- analyse « transversale » de l'impact des réformes ;
- co-rédaction du rapport trimestriel.

SCHEMA DE RESPONSABILITES / SUIVI INTERNE DES POLITIQUES ECONOMIQUES ET SOCIALES (MAED)

BLOCS	THEMES	REFORMES-CLES 1998/2001	RESPONS. PGRP/RC	CORRESP. MAED	CORRESPONDANTS DEPARTEMENTS TECHNIQUES
Performances et politiques macro-économiques et financières	Indicateurs macro.	s.o	EMA	CAM (SEE/DPE)	DBC/MF DEE/ BCM ONS Autres
	Politiques budgétaires		EMA		DBC/MF Autres MF
	Politique d'endettement		EMA		MF, BCM
	Politique monétaire & crédit		EMA		BCM
	Développement du système financier		EMA		BCM
	Programme d'investissement public (suivi des décaissements et de l'impact macro-économique)		EMA	DF	Ministères sectoriels (p/informations spécifiques de ventilation de dépenses)
Modernisation de l'Administration, Décentralisation et Réforme du système judiciaire	Réforme administrative	- Politique d'emploi dans la Fonction Publique - Gestion des ressources humaines - Gestion des infrastructures et des équipements - Gestion stratégique des politiques économiques et sociales - Systèmes d'information - Politique de qualité et droits des administrés	ERC		Direction de la Fonction Publique Autres...
	Décentralisation		ERC		Direction des Collectivités Locales (MIPT)
	Gouvernance politique		ERC		Direction des Collectivités Locales (MIPT)
	Réforme du système judiciaire		ERC		Ministère de la Justice

BLOCS	THEMES	REFORMES-CLES 1998/2001	RESPONS. PGRP/RC	CORRESP. MAED	CORRESPONDANTS DEPARTEMENTS TECHNIQUES
Promotion du secteur privé et gestion stratégique des entreprises publiques	Promotion de l'initiative privée et de l'investissement extérieur	- Réforme de l'environnement légal et du système judiciaire - Appui / organisation des opérateurs économiques - Politiques de promotion de l'investissement privé - Politiques de coopération économique et commerciale	ESR	DPIP	
	Gestion stratégique des EP & privatisation des EP	- Gestion stratégique EP / Contrats-plans - Poursuite du processus de privatisation	ESR	DPIP*, DPE	Direction de la Tutelle des EP (MF)
Suivi des politiques sectorielles	Développement rural (agriculture/élevage)		ESR	SPS /DPE	
	Pêche		ESR	SPS/DPE	
	Industrie et Mines		ESR	SPS/DPE	
	Environnement		ESR	SPS/DPE	
	Energie		ESR	SPS/DPE	
	Transports		ESR	SPS/DPE	
	Télécommunications		ESR	SPS/DPE	
	Éducation		ESR	SPS/DPE	
	Santé		ESR	SPS/DPE	
	Eau & assainissement		ESR	SPS/DPE	
	Développement urbain		ESR	SPS/DPE	
	Population, emploi, autres		ESR	SPS/DPE, DDS	ODHD, CLCP

Responsables / PGRP / RC :

- ESR : Expert Suivi des Réformes
- EMA : Expert Macro-économiste
- ERC : Expert Renforcement des Capacités

Correspondants MAED (nouvel organigramme) :

- SEE/DPE : Service des Etudes Economiques
- SPS/DPE : Service des Etudes Sectorielles
- SDI/ DF : Service des Dépenses d'Investissement

* Les missions de la DPIP n'incluent pas a priori le suivi des EP (l'ex-UCP dispose cependant d'une information importante accumulée dans le cadre des activités de la Cellule de Restructuration des EP)

SCHEMA D'INFORMATION

BLOCS	THEMES	RESPONS. PGRP/RC	CORRESP MAED	ENTITES RESPONSABLES DES REFORMES	STRUCTURES DE COORDINATION	INFORMATION DE SUIVI DISPONIBLE ENT. RESPONSABLE	INFORMATION DE SUIVI DU MAED
Performances et politiques macro-économiques et financières	Indicateurs macro.	EMA	CAM (SEE/DPE)				
	Politiques budgétaires	EMA					
	Politique d'endettement	EMA					
	Politique monétaire & crédit	EMA					
	Développement du système financier	EMA					
	Programme d'investissement public (suivi des décaissements et de l'impact macro-économique)	EMA	DF				
Modernisation de l'Administration, Décentralisation et Réforme du système judiciaire	Réforme administrative	ERC					
	Décentralisation	ERC					
	Gouvernance politique	ERC					
	Réforme du système judiciaire	ERC					

BLOCS	THEMES	RESPONS. PGRP/RC	CORRESP MAED	ENTITES RESPONSABLES DES REFORMES	STRUCTURES DE COORDINATION	INFORMATION DE SUIVI DISPONIBLE ENT. RESPONSABLE	INFORMATION DE SUIVI DU MAED
Promotion du secteur privé et gestion stratégique des entreprises publiques	Promotion de l'initiative privée et de l'investissement extérieur	ESR	DPIP				
	Gestion stratégique des EP & privatisation des EP	ESR	DPIP*, DPE				
Suivi des politiques sectorielles	Développement rural (agriculture/élevage)	ESR	SPS /DPE				
	Pêche	ESR	SPS/DPE				
	Industrie et Mines	ESR	SPS/DPE				
	Environnement	ESR	SPS/DPE				
	Energie	ESR	SPS/DPE				
	Transports	ESR	SPS/DPE				
	Télécommunications	ESR	SPS/DPE				
	Education	ESR	SPS/DPE				
	Santé	ESR	SPS/DPÉ				
	Eau & assainissement	ESR	SPS/DPE				
	Développement urbain	ESR	SPS/DPE				
	Population, emploi, autres	ESR	SPS/DPE, DDS				

Annexe 4 : Recentrage de la mission de l'expert / renforcement de capacités ; programme de travail du 4^e trimestre 1998

NB : Termes de référence et programme de travail remis au Coordonateur de l'UC et à l'expert / Renforcement des capacités le 21/10/98.

TERMES DE REFERENCE

Mission générale

La mission de l'expert s'organisera autour de deux pôles :

1. Appui à la mise en oeuvre du Plan de formation :

a) Gestion de l'offre de formation

Tâches correspondantes :

- Constitution et mise à jour d'une **base de données sur les compétences locales** ;
- **Publication annuelle d'un Répertoire sur l'offre de formation locale** (en octobre de chaque année afin de constituer un outil d'aide à la préparation du Plan de formation de l'année suivante) ;
- Constitution, mise à jour permanente et gestion d'un **dossier sur les prestataires extérieurs** de formation intervenant sur les thèmes du Plan de formation du MAED (en s'appuyant, une fois les installations réalisées, sur l'utilisation d'Internet).

b) Assistance juridique à la CVRH

- Préparation des **textes de contrat** (contrats avec les consultants formateurs, conventions avec l'ENA ou d'autres établissements de formation) ;
- Suivi de l'**exécution des contrats** (respect des clauses contractuelles et obligations de résultats).

c) Evaluation du Plan de formation

- Gestion des fiches d'évaluation des formations ;
- Production d'un **rapport trimestriel d'évaluation** des actions de formation réalisées dans le cadre du Plan appuyé par le PGRP/RC ;
- Organisation des actions de dissémination des acquis (sessions de restitution post-stages).

2. Appui au suivi des réformes

En parallèle et afin de développer progressivement un suivi d'ensemble des programmes de renforcement de capacités, l'expert Renforcement des Capacités appuiera l'Unité de Coordination dans le suivi des réformes en ce qui concerne :

- la **réforme de l'administration publique** (audits, redéfinition des missions, cadres organiques, système de rémunération,...) et la politique de **décentralisation** ;
- la **réforme du système judiciaire** (professionnalisation des magistrats, amélioration des procédures d'arbitrage, information juridique...).

Relations de l'expert avec la Cellule de Valorisation des Ressources Humaines

La CVRH doit être confirmée dans sa mission de maître d'oeuvre du Plan de formation. Elle doit, **en s'appuyant d'abord sur ses cadres permanents et sur le réseau des « correspondants » dans les directions techniques, maîtriser l'ensemble du processus de mise en oeuvre du Plan.**

L'**expert national** interviendra principalement **en amont (gestion de l'offre de formation) et en aval (évaluation ex-post des actions de formation) de l'exécution du Plan.** Il pourra toutefois apporter un appui dans d'autres domaines et faire évoluer sa mission si la situation le justifie et après accord du Coordonateur.

PROGRAMME DE TRAVAIL DU 4^e TRIMESTRE 1998

A court terme, l'expert aura pour tâches – par ordre de priorités - de :

1) Appuyer la mise en place du dispositif de **suivi des réformes** par :

- la réalisation d'une **étude synthétique** sur les actions réalisées ou en cours dans le cadre de la **réforme de l'Administration centrale**, de la **décentralisation** et de la **réforme du système judiciaire** ;
- l'établissement d'un **réseau de correspondants dans les départements techniques** concernés (Direction de la Fonction Publique / MFPTJS, Direction des Collectivités Locales / MIPT, Ministère de la Justice) en s'appuyant sur les réseaux existants (« réseau Gouvernance » de la DDS) ;
- une **collecte mensuelle d'informations sur l'avancement des réformes** dans les domaines précités.

L'étude devra être finalisée et discutée avec l'équipe du projet avant la fin novembre. Elle devra mettre en évidence les éléments-clés des réformes étudiées et les indicateurs de suivi correspondants. L'expert mettra également à disposition du Coordonateur les éléments d'information nécessaires à la mise à jour de la matrice de suivi de novembre 1998.

2) Réaliser une **étude sur les modalités de conventionnement** avec l'ENA, l'Université de Nouakchott et d'autres établissements partenaires potentiels dans la perspective de développer des conventions de coopération pour l'exécution du Plan de formation.

3) Préparer un projet d'**arrêté de création du Conseil de la Formation du MAED** et un projet de **règlement intérieur pour le Comité de Formation.**

4) Réaliser la première étape de collecte d'informations en vue de la production du **Répertoire d'offre de formation locale** ;

Il travaillera sur la base de la fiche « Centres de formation et formateurs individuels » proposée par le Consultant Formation et des éléments mis à disposition de l'expert (répertoire des compétences locales élaboré au Bénin). Il s'appuiera en particulier sur les bases de données déjà existantes (fichiers ENA et ONS notamment). Un premier bilan sera produit avant le 10 décembre en vue de la prochaine mission de supervision.

5) Appuyer la CVRH dans l'évaluation des fiches d'actions de formation

L'expert appuiera la CVRH dans l'évaluation des fiches d'actions (formations collectives et formations-actions) qui seront remises par les correspondants de la cellule et qui serviront de base à la programmation détaillée du Plan de formation 1999. La mobilisation de l'expert /RC à cet égard s'effectuera en fin de processus, une fois un nombre suffisant de fiches disponibles.

L'expert devra, à travers les tâches qui viennent d'être indiquées, développer un « réseau Formation » avec les structures partenaires potentiels du PGRP/RC pour la mise en oeuvre du Plan de formation.

**Annexe 5 : Programme d'activités pour le 4^e trimestre 1998
de l'expert / suivi des réformes**

Au cours de la période, la mission de l'expert sera centrée sur la mise en place du nouveau dispositif de suivi des réformes et de ses instruments. A ce titre, il aura quatre séries de tâches :

1) Institutionnalisation du dispositif de coordination

Une proposition de décret (Comité Interministériel des Politiques Economiques et Sociales) et de décision (Comité Technique) a été élaborée par le Consultant International, l'expert /SR et l'expert macro-économiste.

L'expert / SR sera chargé de :

- organiser une première réunion, interne au MAED, sur la base d'une note introductive (préparée par l'expert) et des projets de textes proposés. Cette réunion associera le Coordonateur du PGRP/RC, le Directeur de la Programmation et des Etudes, le Directeur de la Promotion de l'Investissement Privé, le Directeur du Financement ainsi que les experts du projet ;
- modifier, à la suite des amendements souhaités, le projet de texte, veiller à sa diffusion auprès des instances concernées et assurer le suivi technique du dossier, en relation avec la Primature, la Direction du Budget et des Comptes et la Banque Centrale, en vue d'une présentation en Conseil des Ministres d'ici décembre ;
- animer les sessions internes de travail relatives à la répartition des tâches au niveau interne du MAED en matière de suivi des réformes et des recommandations du Groupe Consultatif.

Echéances :

- fin octobre : mise au point au niveau du MAED des projets de texte et préparation d'un arrêté pour l'organisation interne du suivi des politiques économiques et sociales ;
- novembre : diffusion et discussion élargie des textes.
- décembre : adoption des textes et opérationnalisation du dispositif (matrice de suivi à finaliser avant mi-décembre (dans le cadre de la prochaine mission de supervision).

2) Mise au point de la matrice de suivi et des indicateurs

L'expert sera chargé de finaliser la matrice de suivi, en s'appuyant sur les propositions du CIP et sur les discussions qui seront engagées au niveau interne du MAED. Une fois celle-ci validée, il assurera la coordination des activités de collecte d'information (cf. infra) et sera responsable de l'élaboration de la première matrice de suivi mensuel (état au 30/11/98). Cette matrice devra être mise à disposition de l'équipe du projet avant le 13/12 en vue de sa validation dès le début de la prochaine mission de supervision.

Echéances :

- début novembre : proposition de matrice
- novembre : discussion interne sur le format et les indicateurs (équipe du projet et départements concernés)
- décembre : diffusion de la matrice (bilan des réformes à la fin novembre)

3) Collecte d'informations et constitution des dossiers de suivi des réformes

Enfin, l'expert sera chargé d'établir un réseau d'informations et de collecter l'information concernant les domaines dont il a plus spécifiquement la charge, à savoir :

- le suivi des mesures de **politiques sectorielles**, en liaison étroite avec le Service des Politiques Sectorielles de la DPE ;
- le suivi des réformes liées à la **promotion du secteur privé** et à la **gestion stratégique des entreprises publiques**, en liaison étroite avec la Direction de la Promotion de l'Investissement Privé (MAED), la Direction de l'Industrie (Ministère des Mines et de l'Industrie) et la Direction de la Tutelle des Entreprises Publiques (Ministère des Finances).

En qualité de Secrétaire Permanent du PGRP/RC, il veillera à la collecte de l'ensemble des informations liées au suivi des réformes, sur la base du schéma de responsabilités proposé au niveau du MAED et du projet.

Sur la base de ces contacts, et avec l'appui du Coordonateur, l'expert recueillera les éléments nécessaires à l'établissement de la matrice de suivi (état au 30/11/98). Il assurera également la constitution d'archives au niveau de l'Unité de Coordination (documents de base sur les réformes, lettres de politique, aide-mémoires,...).

4) Rapport trimestriel de suivi

L'expert/SR sera enfin chargée de proposer un premier canevas pour le rapport trimestriel de suivi. Cette proposition sera discutée et finalisée au cours de la prochaine mission de supervision.

Annexe 6 : Programme d'activités pour le 4^e trimestre 1998 de l'expert macro-économiste

Le programme d'activités de l'expert macro-économiste sera calé sur les priorités proposées pour la composante 2, à savoir :

a) la production du premier Tableau de Bord Mensuel de l'Economie :

- mise au point de la maquette et consolidation des supports de collecte de données (compléter la note de l'annexe 1) ;
- création des fichiers de saisie des séries mensuelles ;
- création de l'interface pour l'édition (après formation sur le logiciel d'édition graphique) ;
- consolidation du réseau d'information ;
- constitution du comité de rédaction de la Lettre mensuelle MAED/TBM ;
- démarrage de la collecte des données de novembre 1998.

b) Modélisation

- consolidation du bloc Budget et du bloc Balance des paiements et monnaie du MEMAU ;
- actualisation de la documentation du modèle ;
- préparation (en fonction du temps disponible) d'un atelier sur la présentation du modèle révisé et du programme de formation-action envisagé ;

c) Rapport annuel sur l'économie et les réformes

- Réflexion exploratoire (conjointement avec l'expert / SR) sur le canevas et les modalités de réalisation du Rapport annuel

d) Préparation d'un projet de formation-action pour 1999-2000 sur le développement des capacités en matière de projection et d'analyse économique

- Rédaction d'une fiche-action (destinée à être discutée au cours de la prochaine mission de supervision et à être incorporée dans le Plan de formation du MAED.

e) Normalisation des bases de données

- établissement (d'ici fin décembre), d'une proposition détaillée pour la mise en place du sous-modèle MEMAU-ONS sur la base des éléments méthodologiques déjà existants) ;
- participation à l'élaboration du cahier des charges de la consultation sur l'intégration des bases de données ONS envisagée dans le cadre de la composante 4.

f) Appui général à la Cellule d'analyse macro-économique :

- Formation sur l'économétrie (en fonction du temps disponible ; report éventuel à janvier 1999) ;
- Proposition sur l'amélioration des échanges de données entre le MAED, le MF et la BCM (même remarque) ;
- Suivi de la mission de la Banque Mondiale (novembre 1998).

Annexe 7 : Projet de termes de référence et de fiche-action pour l'Atelier « Intégration de la lutte contre la pauvreté dans les politiques macro-économiques »
--

Dans le cadre du Plan transitoire de formation élaboré au cours de la mission de juillet, il a été prévu la réalisation d'un Atelier sur l'intégration de la lutte contre la pauvreté dans les politiques macro-économiques.

Un projet de termes de référence pour la mission du consultant international chargé de préparer et d'animer l'atelier est proposé ci-joint. Une fiche d'action, qui reprend la structure de fiche proposée par le consultant Formation, est annexée aux TDR.

Ces éléments devront être discutés avec l'Unité de coordination, le PNUD ainsi que les principales structures ciblées par cette action de formation (Direction du Développement Social et Direction de la Programmation et des Etudes, Commissariat / Lutte contre la pauvreté).

Les principaux points à étudier sont :

- les grandes lignes de l'action proposée ;
- la programmation de l'atelier ;
- la définition des responsabilités respectives des structures concernées dans la préparation matérielle (sélection des bénéficiaires, logistique,...) de l'atelier ;
- la préparation des contributions d'intervenants locaux (si le principe en est retenu).

Atelier sur l'intégration de la lutte contre la pauvreté dans les politiques macro-économiques : termes de référence du consultant international

CONTEXTE DE LA MISSION

Le gouvernement mauritanien a inscrit la lutte contre la pauvreté parmi les priorités de sa Stratégie nationale de développement 1998-2001. Pour consolider les acquis déjà obtenus dans ce domaine (réduction du pourcentage de familles situées en-dessous du seuil de pauvreté), il souhaite renforcer la capacité de l'administration à gérer des programmes spécifiques de lutte contre la pauvreté mais également à mieux évaluer et prendre en compte la dimension pauvreté dans les politiques macro-économiques.

Le programme de gestion des ressources publiques et de renforcement des capacités (PGRP/RC) a inscrit dans son plan de formation l'organisation d'un premier atelier sur l'intégration de la lutte contre la pauvreté dans les politiques macro-économiques. La fiche d'action de cet atelier est annexée aux termes de référence.

OBJECTIFS DE LA MISSION

Le consultant international aura pour mission :

- de **préparer le contenu thématique et pédagogique** d'un séminaire-atelier sur l'intégration de la lutte contre la pauvreté dans les politiques macro-économiques (cf. fiche-action jointe) ;
- d'**animer le séminaire** ;
- de **proposer un projet de recherche-action** sur 2 ans (1999/2000) à mener sur ce thème dans le cadre du PGRP/RC.

MODALITES DE REALISATION DE LA MISSION

1. Durée et déroulement de la mission

La mission du consultant aura une durée de 2 semaines. Elle se déroulera suivant les trois séquences indiquées dans la fiche-action :

- préparation de l'atelier (5 jours)
- réalisation de l'atelier (5 jours)
- finalisation du programme de recherche-action et du rapport de mission (4 jours)

2. Structures partenaires

Le consultant travaillera sous la supervision du Coordonnateur national du PGRP/RC et collaborera étroitement avec les structures-cibles suivantes pour la préparation de l'atelier et la mise au point du programme de recherche-action :

- Direction de la Programmation et des Etudes ;
- Direction du Développement Social ;
- Département des Statistiques Démographiques et Sociales de l'Office National des Statistiques;
- Commissariat à la lutte contre la pauvreté ;

3. Calendrier

Décembre 1998

4. Rapports

Le consultant élaborera un dossier comprenant l'ensemble des supports de l'atelier (y compris les contributions des intervenants nationaux) qui sera remis à la CVRH pour reproduction avant le début de la formation.

Il remettra en fin de mission un draft de son rapport qui inclura :

- une évaluation de l'atelier ;
- les axes du projet de recherche-action.

Il transmettra au plus tard deux semaines après la fin de la mission son rapport final au DAES qui comprendra les supports de la formation, une fiche d'évaluation – formateur ainsi que la description détaillée du projet de recherche-action.

Fiche-action : Atelier sur l'intégration de la lutte contre la pauvreté dans les politiques macro-économiques

CONTEXTE

La lutte contre la pauvreté, en tant que politique de développement, est relativement récente en Mauritanie. Une évaluation réalisée en 1990 – qui a démontré que 57% des familles mauritaniennes vivaient en-dessous du seuil de pauvreté – a largement contribué à la prise de conscience des pouvoirs publics du problème. Celle-ci a débouché, en 1994, sur la définition d'une Stratégie Nationale de Lutte contre la Pauvreté. En 1996, un programme cadre de lutte contre la pauvreté a démarré sous l'égide d'une Unité de Coordination (UC/PLP) logée au Ministère du Plan.

Le gouvernement a décidé récemment d'instituer un Commissariat chargé de la lutte contre la pauvreté, des droits de l'homme et de l'insertion (CLCPDHI) qui doit inclure, entre autres, une Cellule d'intégration macro-économique.

Sur le plan stratégique, le gouvernement souhaite renforcer la prise en compte de la dimension pauvreté dans l'élaboration des politiques macro-économiques. A cette fin, il veut renforcer les capacités de l'administration – principalement au niveau du Ministère des Affaires Economiques et du Développement et du Commissariat des droits de l'homme et de la lutte contre la pauvreté - à évaluer l'impact des politiques économiques sur la pauvreté.

OBJECTIFS

Les objectifs de l'atelier répondent à trois priorités :

- une **priorité stratégique** : il s'agit d'aider les pouvoirs publics et les services de l'administration concernée à mieux appréhender le rôle et l'impact des politiques macro-économiques dans la lutte contre la pauvreté ;
- une **priorité institutionnelle** : il s'agit de faciliter (i) une approche commune de la lutte contre la pauvreté (concepts, analyse des problèmes, évaluation des politiques publiques,...) entre les différentes entités concernées, (ii) une réflexion conjointe sur les missions respectives des différents départements (MAED, Commissariat, ministères sectoriels,...) et l'organisation de leur collaboration ;
- une **priorité instrumentale** : l'atelier doit enfin aider les structures concernées à améliorer leur système d'information (bases de données sociales, tableau d'indicateurs de pauvreté,...) et leurs instruments de décision (modélisation sociale, évaluation de l'impact des programmes d'ajustement sur la pauvreté,...).

PUBLIC-CIBLE

Le public-cible sera constitué du « noyau dur » suivant :

- Cellule d'analyse macro-économique de la Direction de la Programmation et des Etudes ;
- Direction du Développement Social (Observatoire du DHD) ;
- Commissariat chargé de la lutte contre la pauvreté.

Le nombre des participants (hors équipe du projet et représentants bailleurs) est estimé à 20 personnes réparties ainsi : DPE : 4 ; DDS et ODH : 3 ; CLCPDHI : 6 ; Autres institutions publiques, représentants de municipalités ou d'ONG : 7.

NB : La désignation (fonctionnelle) des agents sera arrêtée par le Coordonnateur du PGRP/RC en accord avec le bureau du PNUD et l'agence d'exécution. La liste des participants sera confirmée par le Coordonnateur au début de la mission du consultant international chargé de préparer l'atelier.

PROGRAMME

Le contenu détaillé du séminaire sera défini par le consultant international. L'atelier devra inclure les éléments suivants :

1. Concepts (pauvreté monétaire et non monétaire, pauvreté humaine, politiques macro-économiques,...) ;
2. Analyse rétrospective de la dimension pauvreté dans les PAS exécutés depuis dix ans en Mauritanie ;
3. Evaluation de l'impact des différentes politiques macro-économiques sur la pauvreté (politique fiscale, politique de dépenses publiques, politique monétaire et de crédit, politique d'endettement,...) : instruments d'évaluation possibles et analyse appliquée à la Mauritanie ;
4. Utilisation des instruments disponibles (évaluation des bases de données économiques et sociales, modèle MEMAU) pour la construction d'un tableau de bord d'indicateurs
5. Préparation d'un programme de recherche-action « Politiques macro-économiques et lutte contre la pauvreté ».

Le programme de l'atelier intégrera également trois contributions d'intervenants nationaux sur les thèmes suivants :

1. Analyse rétrospective de la dimension pauvreté dans les PAS mis en oeuvre en Mauritanie (consultant national)
2. Observatoire du DHD : stratégie et instruments (DDS).
3. Opérationnalisation de la stratégie de lutte contre la pauvreté : la mission du Commissariat chargé de la LCP.

Une session élargie (1/2 journée) destinée à un public plus large pourrait être envisagée à la suite de l'atelier.

FORMES PEDAGOGIQUES

Formes pédagogiques : interventions de spécialistes, débats et travaux de groupe. A préciser par le consultant international.

MODALITES D'EXECUTION

1. Validation de la fiche-action et des termes de référence par le Coordonnateur du PGRP/RC, le DAES et le PNUD ;
2. Préparation des contributions des intervenants locaux ;
3. Désignation des participants et organisation logistique ;
4. Validation des objectifs et thèmes de l'atelier avec le groupe projet
5. Etude des contributions des intervenants nationaux
6. Préparation du contenu des différentes séquences de l'atelier

La Cellule de Valorisation des Ressources Humaines prendra en charge l'organisation logistique de l'atelier. Elle veillera en particulier à la mise à disposition des locaux, des équipements, des supports pédagogiques. Le séminaire sera évalué conformément aux modalités générales d'évaluation arrêtées par le projet (cf. fiches d'évaluation).

FINANCEMENT

Projet d'appui du PNUD au PGRP/RC.

Annexe 8 : Projet de matrice (provisoire) pour le plan de formation 1999/2001

Le projet de matrice proposé traduit le stade d'identification des besoins de formation du MAED (au 16/10/98) pour la période couverte par le Plan.

Ce cadre de référence (thèmes, objets, actions, type d'action, public-cible) part d'une déclinaison des missions stratégiques du Ministère. Il doit faciliter la discussion entre l'équipe du projet, la CVRH et les différentes directions du MAED et permettre d'affiner progressivement le contenu du Plan de formation.

La matrice doit être complétée par le consultant Formation et l'équipe constituée de la CVRH ainsi que des correspondants-formation du MAED. Elle constitue le point de départ pour l'élaboration des fiches-actions.

Thème	Objet	Action de formation	Type d'action (1)	Public-cible MAED (2)	Formes pédagog.	Priorités	Calendrier	Modalités
Stratégie	Planification & prospective	- Système de planification - Etudes prospectives	FC	- DPE - DDS - ONS				
Stratégie	Lutte contre la pauvreté	- Intégration LCP/politiques économiques - Base de données	FA, FC	- DPE - DDS - ONS				
Stratégie	Politiques sectorielles	- Environnement - Education, santé & population - Développement rural - Industrie & infrastructures économiques	FC	- DPE - DDS				
Stratégie	Politiques publiques	- Techniques de suivi et d'évaluation - Programmes publics post-ajustement	FC	- DPE - DF				
Macro-économie	Diffusion des concepts de macro-économie	- Appropriation commune des concepts macro- économiques	FC	- DPE - ONS - DF - DDS - DPIP				
Macro-économie	Techniques de modélisation & projections macro-économiques	- Construction de scénarios - Décentralisation du modèle MEMAU	FC, FA	- DPE - ONS				
Macro-économie	Instruments & analyse de conjoncture	- Construction de tableaux de bord - Analyse et production de notes de conjoncture	FC, FA	- DPE - ONS				
Dépenses publiques & projets	Instruments de programmation, suivi & évaluation	- maîtrise du SYPSIM - analyse d'impact macro-économique du PIP - instruments de suivi des dépenses publiques	FC	- DPE - DF				
Dépenses publiques & projets	Cycle du projet		FC	- DPE - DF				

Thème	Objet	Action de formation	Type d'action (1)	Public-cible MAED (2)	Formes pédagog.	Priorités	Calendrier	Modalités
Dépenses publiques & projets	Gestion des financements extérieurs	- Procédures des bailleurs de fonds - Intégration PIP/Budget	FC	- DF				
Secteur privé	Libéralisation & marchés internationaux	- Marketing international - Mondialisation et structuration des marchés	FC	- DPIIP				
Secteur privé	Evaluation de projets d'investissements privés		FC	- DPIIP				
Secteur privé	Encadrement légal secteur privé	- Code des investissements - Droit des affaires	FC	- DPIIP				
Secteur privé	Développement du système financier	- Instruments financiers	FC	- DPIIP				
Statistiques	Statistique descriptive	- Concepts & pratiques statistiques de base	FC	toutes entités				
Statistiques	Comptabilité nationale	- Comptes économiques - Comptes satellites	FC, FA	- ONS - DPE				
Statistiques	Techniques statistiques	- Sondages & enquêtes - Analyse statistique	FC	- ONS				
Statistiques	Dissémination des données	- Conception des publications - Méthodes de diffusion	FC	- ONS				
Gestion des organisations	Management	- Organisation du travail - Conduite de réunions - Formes de commandement	FC, FA	toutes entités (encadrement)				
Gestion des organisations	Gestion des ressources humaines	- Gestion du personnel - Gestion du plan de formation - Statuts du personnel & systèmes de motivation	FC, FA	- SG - DAAF				

Thème	Objet	Action de formation	Type d'action (1)	Public-cible MAED (2)	Formes pédagog.	Priorités	Calendrier	Modalités
Gestion des organisations	Comptabilité & gestion	- Comptabilité publique et gestion du budget - Passation des marchés - Gestion financière - Gestion des équipements	FC	- SG - DAAF - DF				
Outils & techniques	Technologies d'information & de communication	- Logiciels bureautiques - Informatique de gestion (comptabilité, tenue de fichiers) - Administration des bases de données et réseau - Logiciels statistiques - Internet et intranet	FC	toutes entités				
Outils & techniques	Méthodologie & recherche	- Méthodologie statistique - Recherche appliquée	FC, FA	- ONS - DPE				
Outils & techniques	Langues & traduction	- Perfectionnement en langues	FC	toutes entités				
Outils & techniques	Documentation & archives	- Gestion documentaire - Archivage et sécurité des données	FC	- DAAF - ONS				

(1) Type d'action : FA : Formation-action ; FP : Formation personnalisée ; FC : Formation collective

(2) MAED par direction ; autres structures bénéficiaires à préciser.

Annexe 9 : Constitution des groupes de projets autour d'actions de formation-action

1. Objectifs

Il est proposé de constituer, à partir de janvier 1999, plusieurs « chantiers » de formation-action. Il s'agit de mettre en oeuvre une logique de projet sur quelques domaines prioritaires pour le renforcement des capacités du ministère. Cette logique doit permettre d'inscrire dans la durée un ensemble d'actions de formation, de garantir leur cohérence et la progressivité des acquis des publics-cibles. Elle doit également favoriser un processus itératif entre les programmes d'activités des services du MAED et les actions de soutien en formation.

2. Chantiers proposés

Trois « chantiers » sont proposés pour un démarrage en 1999 :

- Projections et analyse macro-économique ;
- Intégration des bases de données économiques et sociales MAED/ONS ;
- Formation et Gestion des ressources humaines.

Groupe 1 : Projections et analyse macro-économique

Thèmes principaux :

- Développement/décentralisation du modèle MEMAU
- Prévision / conjoncture
- Analyse économique des programmes de dépenses publiques
- Intégration de la dimension pauvreté dans les travaux de simulation et d'évaluation des impacts des politiques économiques
- Construction d'une Matrice de Comptabilité Sociale

Chef de projet : Expert macro-économiste du projet PNUD

Groupe 2 : Intégration des bases de données économiques et sociales

Thèmes principaux :

- Projet d'architecture du réseau ONS
- Base de données sociales
- Base de données économiques et financières
- Gestion optimisée du réseau, accès et partage des tâches
- Constitution de sites Web
- Diffusion des données par CD-ROM

Chef de projet : à déterminer.

Groupe 3 : Gestion des ressources humaines

Thèmes principaux :

- Systèmes de gestion de la formation
- Gestion optimisée de l'offre locale et internationale
- Méthodes d'évaluation individuelle et collective de la formation
- Formes pédagogiques
- Organisation de formations « transversales »

Chef de projet : Responsable Formation / CVRH ou/et membre du département de la formation permanente de l'ENA.

3. Pré-identification

Des propositions préliminaires seront formulées par le Comité de la Formation dans le cadre du processus d'élaboration du Plan de formation.

Le consultant Formation rédigera une note synthétique qui servira de guide méthodologique pour l'identification des grandes lignes de ces actions de formation-action.

Un bilan de la réflexion exploratoire sera établi en décembre par le consultant Formation et le Conseiller Principal. La prochaine mission de supervision servira à définir le contenu précis de chacun des chantiers et les actions à programmer dans le cadre du plan de formation 1999.

Annexe 10 : Points de discussion pour la prochaine Réunion Tripartite

La Réunion Tripartite intervient 17 mois après le démarrage du projet (le principe de réunions tripartites au moins une fois par an était retenu dans le descriptif du projet). Ce dernier s'est caractérisé par un retard important pris par rapport au chronogramme initial d'activités et un taux d'exécution financière très faible (à peine 10% en 1997 et de l'ordre de 60% suivant la révision préparée au cours de la mission du supervision, laquelle correspond à une hypothèse optimiste pour la réalisation des différentes activités programmées d'ici la fin 1998). Un autre élément essentiel à prendre en compte est l'évolution du PGRP/RC qui n'a pas réussi à s'affirmer jusqu'à présent comme un programme multidonateur coordonné et souffre désormais du désengagement de certains partenaires.

La phase de réactivation du projet semble avoir donné des résultats positifs soulignés au début du rapport et la mise sur pied avant la fin de l'année des premiers produits (dispositif de suivi des réformes, Tableau de bord, plan pour l'élaboration du Schéma Directeur, Plan de formation pluriannuel du MAED,...) augurent d'une nouvelle dynamique.

Les objectifs généraux du projet et les objectifs spécifiques des quatre composantes conservent toute leur pertinence. Il importe cependant, lors de la Tripartite, de tenir compte de l'évolution du contexte et des priorités opérationnelles pour le MAED afin de rephaser les activités pour la période 1999/2000, revoir la pertinence de l'ensemble des produits initialement retenus et recadrer sur cette base les apports.

Composante Coordination

- Analyse de la volonté effective des autorités de mettre en place du dispositif de coordination proposé (Comité interministériel de suivi des politiques économiques et sociales, Comité Technique)
- Interrogation sur l'évolution prochaine du PGRP/RC et le devenir de l'approche-programme proposé dans un contexte qui a changé (désengagement de certains bailleurs, absence d'articulation formelle avec le PAFIE, achèvement en 1999 du volet Gestion des ressources publiques tel qu'identifié initialement)
- Redéfinition consécutive du rôle de l'Unité de Coordination et des apports (notamment en personnel qui lui sont nécessaires)
- Nécessaire clarification sur l'articulation entre les activités de suivi des réformes proposées (cf. rapport) et le suivi du DCPE (affirmer le principe d'une unité de suivi)
- Définition précise des actions à engager en matière de suivi et – le cas échéant de coordination – des plans d'action consécutifs aux audits institutionnels.

Composante Instruments d'analyse et de prévision

- Evaluation des actions prises par rapport aux propositions de dispositif de suivi des réformes interne au MAED
- Validation de la création d'une Cellule d'analyse stratégique (extension du champ d'analyse de l'actuelle cellule d'analyse macro-économique) et décisions relatives aux apports complémentaires nécessaires (proposition du recrutement d'un expert national socio-économiste)

- Insertion explicite du projet de formation-action sur l'analyse et les projections économiques ; définition des apports nécessaires au soutien des activités liées au projet de formation-action
- Mise au point des actions de suivi et d'évaluation des politiques publiques relevant spécifiquement du programme de travail du projet
- Identification plus précise des actions à engager et des apports à mobiliser dans le domaine de la prospective

Composante Formation et valorisation des ressources humaines

- Reprogrammation du budget de la formation sur la base de la proposition du Plan de formation 1999/2001
- Révision des activités et du budget de la composante afin de tenir compte du suivi rapproché des projets de formation-action
- Prise en compte dans le projet de la consolidation de la base de données sur l'offre de formation
- Précision de la participation des départements ministériels autres que le MAED au plan de formation 1999/2001 ; articulations à développer dans le cadre du projet avec la politique globale de formation de la Fonction Publique
- Précision des modalités de concertation et de participation des bailleurs de fonds au plan de formation du MAED
- Prise en compte des activités nouvelles proposées en liaison avec le projet IIA (internet)

Composante Systèmes d'information statistiques

- Prise en compte de la phase de mise en œuvre du Schéma Directeur des Statistiques
- Intégration dans le projet de l'appui à l'intégration des bases de données de l'ONS (en liaison avec l'implantation du réseau local)
- Identification précise des apports souhaités dans le domaine des enquêtes et bases de données sociales

Annexe 11 : Constitution d'un système d'information intégré en réseau à l'ONS : éléments de cahier des charges

Objectifs de l'opération

La proche perspective d'équipement en réseau de l'ONS met en évidence l'absence d'un schéma global d'information au sein de l'office qui assure à la fois l'intégration des différentes bases de données et l'optimisation du réseau local.

L'objectif général de l'opération est de doter l'ONS d'un système informatisé qui optimise les échanges et les traitements internes de l'information et réponde par ailleurs aux demandes prioritaires des principaux utilisateurs de l'information produite par l'office.

Plusieurs objectifs opérationnels sont visés :

- proposer, en partant des besoins actuels et futurs (à 5 ans) de l'ONS, une architecture-objectif pour le système d'information ;
- identifier les différentes étapes du développement du système (conception modulaire) ;
- définir les spécifications logicielles du système ;
- assurer la mise en place par étape de l'application ;
- développer les interfaces avec les bases de données extérieures.

L'expertise se déroulera en trois phases :

- 1^{ère} phase : Evaluation des besoins, architecture du système d'information et spécifications du logiciel
- 2^e phase : Développement et mise en place du système
- 3^e phase : Evaluation des performances et développement de modules complémentaires

Phase 1 : Evaluation des besoins, architecture du système d'information et spécifications du logiciel

1. Examen de l'offre d'information actuelle (bases de données, production automatisée d'information,...)

2. Examen des projets de sous-systèmes d'information

- Cahier des charges pour la base de données sociales
- Travaux sur la base de données économiques et financières
- Projet de sous-modèle MEMAU-ONS
- Autres projets

3. Evaluation globale des besoins actuels et futurs (à un horizon de 5 ans)

4. Proposition d'architecture pour un système d'information intégré en réseau

- Configuration du réseau et modélisation de l'architecture globale du système

- Sous-systèmes à développer et spécifications (tables, flux d'information,...)
- Architecture globale et sous-systèmes à développer
- Allocation des informations, schéma de responsabilités, modalités de partage de l'information
- Stockage, archivage historique et sécurité des données

5. Chronogramme et budgétisation des opérations de développement logiciel

➔ **Produit final : Etude de faisabilité complète sur l'installation en réseau d'un système d'information statistique intégré à l'ONS**

Phase 2 : Développement et mise en place du système d'information (modules prioritaires)

1. Développement de l'applicatif (modules prioritaires)

- Développement de la structure de la base de données relationnelle (création des tables, des relations entre les tables et des requêtes)
- Développement des masques de saisie (création des formulaires, tests de saisie et ajustements)
- Elaboration des tableaux de sortie (définition des tableaux de sortie souhaités – hiérarchisés ; création des rapports simples ; programmation et rodage des sorties)
- Définition des systèmes de partage de tâches, de sécurité des données et d'optimisation de l'espace de travail

2. Installation du logiciel et formation des opérateurs

- Documentation des instructions
- Formation des opérateurs
- Installation du logiciel sur le serveur et les postes de travail
- Tests de l'applicatif en soutien des opérateurs
- Maintenance des modules prioritaires et des spécifications/réseau
- Elaboration du manuel d'utilisateur

➔ **Produit final : Modules prioritaires du système d'information opérationnels ; optimisation de l'utilisation du réseau**

Phase 3 : Evaluation des performances du système installé et développement des modules complémentaires et interfaces

1. Evaluation du système

- Evaluation du degré de satisfaction des utilisateurs et constitution de la matrice critique par sous-systèmes
- Analyse de la demande externe
- Propositions d'ajustement de l'applicatif existant

- Mise à jour du plan de développement

2. Développement de modules complémentaires

- Analyse des données d'entrée-sortie
- Développement des interfaces
- Identification et développement de modules avancés de traitement statistique de données

3. Fonctionnalités multimedia

- Développement d'un site internet ONS (*homepage*)
- Production de données statistiques sur support CD-ROM

➔ Produit final : Système d'information intégralement développé et fonctionnalités multimedia développées

MAIL LISTING FOR Santiago Martinez, FO.MAU

November 5, 1998

=====

- - Mail - -

November 3, 1998 4:14pm MAIL IS -
FROM: Cyrille Pernette Private
TO: MARTINEZ

SUBJECT: RE: commande ordiateur pour ma

Votre commande enregistree dans nos livres sous la Ref PO 21527-00 est
prevue pour etre livree le 14/11 Aeroport de Paris.

Des que disponibles nous ferons parvenir les informations relatives a
l'acheminement des marchandises (LTA, vols etc...)

Cordialement

BLOC 1 : POLITIQUES MACRO-ECONOMIQUES ET FINANCIERES

SECTEURS	OBJECTIFS	MESURES/REFORMES POUR LA PERIODE 1998/2001	DATES	ETAT D'AVANCEMENT
Gestion économique	Améliorer la définition, la mise en oeuvre et le suivi de la politique macro-économique et des réformes structurelles	• Mise en place et fonctionnement régulier du dispositif de coordination/suivi des réformes (Comité interministériel des politiques économiques et sociales ; Comité Technique) • Rationalisation des différentes structures sectorielles de coordination et renforcement des capacités de gestion des politiques publiques dans les secteurs • Renforcement des capacités d'analyse économique des principaux départements concernés (Direction des Etudes Economiques / BCM, Direction du Budget et des Comptes / MF, Direction de la Programmation et des Etudes / MAED, ONS) • Constitution d'une Cellule d'Analyse Stratégique au MAED • Production/diffusion régulière des instruments de suivi (matrice mensuelle et rapport trimestriel détaillé) • Publication d'un Tableau de Bord Mensuel de l'Economie • Publication d'un rapport annuel sur l'économie mauritanienne et les réformes • Amélioration du secteur des Comptes Nationaux (en particulier prise en compte du secteur informel) • Mise en oeuvre d'un Plan d'Actions Prioritaires pour la statistique • Elaboration et mise en oeuvre du Schéma Directeur des Statistiques • Révision de l'Indice des Prix à la Consommation		
Politiques budgétaires	Maintenir une position excédentaire pour le solde budgétaire global	• Respect des objectifs trimestriels fixés, compatibles avec les objectifs relatifs à l'inflation et au secteur extérieur		
	Simplifier le système de taxation des importations	• Mise en oeuvre du plan d'action en 3 phases conduisant à réduire le nombre de régimes tarifaires et à réduire la taxation maximale combinée des importations à 20-25%		

SECTEURS	OBJECTIFS	MESURES/REFORMES POUR LA PERIODE 1998/2001	DATES	ETAT D'AVANCEMENT
Politiques budgétaires	Accroître les recettes tout en promouvant une fiscalité incitatrice vis-à-vis de la production	• Introduction de mesures de compensation des effets de la réforme tarifaire • Renforcement des services de l'administration fiscale, en particulier dans les domaines du contrôle et du recouvrement		
	Accroître les recettes tout en promouvant une fiscalité incitatrice vis-à-vis de la production	• Introduction de mesures de compensation des effets de la réforme tarifaire • Plan d'action pour le renforcement des services de l'administration fiscale, en particulier dans les domaines du contrôle et du recouvrement		
	Améliorer l'efficacité des dépenses publiques	• Maîtrise de la masse salariale de la Fonction publique en vue d'une répartition adéquate entre dépenses de personnel et autres dépenses courantes • Contrôle de l'utilisation des fonds de contrepartie (rapports mensuels de suivi) • Renforcement des procédures de programmation pluriannuelle glissante des dépenses publiques (PDP) • Développement de la participation des usagers au financement des infrastructures de base • Politique de financement pour l'entretien des infrastructures publiques • Augmentation progressive du montant des ressources budgétaires allouées en faveur de la réduction de la pauvreté		
	Rationaliser le processus de programmation, budgétisation et suivi de l'investissement public et accroître la capacité d'absorption de l'administration	• Amélioration des procédures de programmation, mise en oeuvre, suivi et évaluation des investissements publics • Consolidation du système d'information sur l'investissement public (SYPSIM) et coordination fonctionnelle renforcée entre la Direction de la Programmation et des Etudes et la Direction du Financement • Préparation de budgets d'investissement régionalisés pour les secteurs de l'éducation, de la santé et du développement rural • Orientation des projets d'investissements publics en priorité vers les actions d'accompagnement pour le développement du secteur privé • Réforme du système de passation et de contrôle d'exécution des marchés publics		

SECTEURS	OBJECTIFS	MESURES/REFORMES POUR LA PERIODE 1998/2001	DATES	ETAT D'AVANCEMENT
Politiques budgétaires		• Rationalisation des procédures de signature et mise en oeuvre des conventions de financement • Amélioration des mécanismes de coordination de l'aide extérieure		
Politique d'endettement	Normaliser les relations financières avec les créanciers internationaux	• Résorption de tous les arriérés de paiement extérieurs par l'application d'une stratégie de rééchelonnement (termes comparables à ceux du Club de Paris pour la dette bilatérale officielle avec les pays non membres du CP) • Rééchelonnement de la dette commerciale (crédits non éligibles à l'opération de rachat de 1996) • Aucune nouvelle accumulation d'arriérés de paiements		
	Améliorer la gestion de la dette et atteindre une position d'endettement viable	• Plan d'action pour le renforcement des capacités institutionnelles des services gouvernementaux chargés de la gestion de la dette extérieure • Aucun nouvel emprunt extérieur à des conditions non concessionnelles • Poursuite des actions de renégociation de la dette publique officielle • Développement d'une stratégie d'endettement à moyen-long terme viable		
Politiques du secteur monétaire et financier	Atteindre les objectifs en matière d'inflation et de taux de change	• Suivi mensuel, trimestriel et annuel des agrégats monétaires • Renforcement de la programmation monétaire •		
	Encourager l'épargne intérieure et développer une intermédiation financière efficace	• Renforcement du contrôle bancaire (extension de l'activité de supervision de la BCM aux systèmes de micro-crédits pour l'agriculture et la pêche) • Stricte application des ratios prudentiels (y compris mesures visant les créances douteuses) • Maintien de taux d'intérêts réels positifs • Mise en oeuvre de la politique de développement global du secteur financier (incluant les systèmes de micro-crédits)		
	Développer le secteur des assurances	• Application des mesures de libéralisation du secteur des assurances		

BLOC 2 : MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, DECENTRALISATION ET REFORME JUDICIAIRE

SECTEURS	OBJECTIFS	MESURES/REFORMES POUR LA PERIODE 1998/2001	DATES	ETAT D'AVANCEMENT
Réforme de l'Administration publique	Adapter le cadre d'organisation à une conception moderne d'administration de régulation	• Audits fonctionnels et organisationnels de l'ensemble des départements ministériels • Redéfinition des missions de toutes les structures administratives • Plans d'action : mise en place des nouveaux organigrammes et adaptation consécutive des moyens • Renforcement des capacités de pilotage du processus de modernisation administrative		
	Améliorer la gestion des ressources humaines du secteur public et optimiser leur emploi	• Définition des postes et profils pour l'ensemble des structures administratives • Elaboration d'un plan de redéploiement des effectifs et ajustement de la répartition sectorielle des emplois conformément aux recommandations des études de diagnostic réalisées • Elaboration d'une politique d'emploi dans la Fonction Publique (concours d'entrée, promotions internes,...) • Réforme du cadre de politique de formation dans les administrations • Mise en oeuvre de plans de formation pluriannuels par département ministériel • Renforcement des capacités nationales de formation et de valorisation du personnel • Introduction d'un nouveau système de rémunération tenant compte du coût de la vie et conduisant à remplacer l'avancement automatique par des promotions sélectives en fonction du mérite		

SECTEURS	OBJECTIFS	MESURES/REFORMES POUR LA PERIODE 1998/2001	DATES	ETAT D'AVANCEMENT
	Renforcer la qualité du service public en particulier par le rapprochement des structures avec les administrés et le développement de la participation	• Renforcement des procédures de déconcentration et de décentralisation des services publics • Système de gestion locale et régionale de l'entretien des infrastructures publiques • Réforme de la fiscalité locale • Développement d'une politique de qualité dans les services publics • Amélioration des procédures de consultation des usagers et de participation de la société civile dans la gestion des services publics		
Réforme du système judiciaire	Améliorer l'efficacité du système judiciaire, moderniser le droit des affaires et consolider la protection des droits individuels et des libertés publiques	• Plan d'action pour la professionnalisation des magistrats en droit des affaires • Développement du système d'information (publication des J.O et arrêts, banque de données juridiques) • Renforcement de l'indépendance du pouvoir judiciaire		

BLOC 3 : PROMOTION DU SECTEUR PRIVE ET GESTION STRATEGIQUE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

SECTEURS	OBJECTIFS	MESURES/REFORMES POUR LA PERIODE 1998/2001	DATES	ETAT D'AVANCEMENT
Promotion du secteur privé	Appuyer l'organisation des opérateurs privés et développer le partenariat Etat/secteur privé	• Rationalisation et renforcement des capacités institutionnelles des structures publiques responsables de la promotion du secteur privé • Plan de restructuration de la Chambre de Commerce • Appui à l'organisation des opérateurs économiques • Programmes de formation • Développement de mécanismes de concertation Etat/secteur privé		
	Favoriser l'investissement et le développement des entreprises privées	• Réforme de l'environnement légal (Code du commerce, Loi sur la Concurrence, Code des Investissements, réglementation des faillites, procédures d'arbitrage, renforcement des tribunaux de commerce) • Adaptation de la fiscalité directe et indirecte de l'activité productive • Amélioration de l'environnement concurrentiel des entreprises (procédures transparentes de passation de marchés publics, contrôle des délits anti-concurrentiels,...) • Mesures de réduction des coûts des facteurs • Plan d'action pour la promotion de l'investissement privé (campagnes de promotion commerciale, mise en réseau d'opérateurs, incitations en faveur des investisseurs étrangers, montage de projets) • Politiques de coopération économique et commerciale		

SECTEURS	OBJECTIFS	MESURES/REFORMES POUR LA PERIODE 1998/2001	DATES	ETAT D'AVANCEMENT
Privatisation / Gestion stratégique des entreprises publiques	Améliorer les performances économiques des entreprises publiques	• Réalisation d'audits annuels approfondis pour les entreprises publiques-clés • Lettres de politique sectorielle et cadres de régulation pour les secteurs de l'Eau & énergie, des Postes & Télécommunications • Mise en oeuvre du plan de restructuration de la SONELEC (apurement des arriérés, programme d'investissement, amélioration du système comptable, politique tarifaire, recouvrement et lutte contre la fraude) • Réforme du secteur des postes et télécommunications et mise en oeuvre du plan de restructuration de l'OPT • Mise en oeuvre du plan de restructuration d'Air Mauritanie, augmentation de la part de capital détenu par des actionnaires privés, partenariat technique pour la gestion des opérations • Programmation budgétaire satisfaisant aux exigences d'équilibre financier et de maintenance des infrastructures		
	Désengager l'Etat des services marchands	• Plan d'action pour le désengagement de l'Etat des sociétés non stratégiques (Banque de l'Habitat, SOCOGIM, SONIMEX, Abattoirs, Marché de poisson,...) • Mise en oeuvre des opérations de privatisation totale ou partielle		

BLOC 4 : POLITIQUES DES SECTEURS PRODUCTIFS ET ENVIRONNEMENT

SECTEURS	OBJECTIFS	MESURES/REFORMES POUR LA PERIODE 1998/2001	DATES	ETAT D'AVANCEMENT
Développement rural et environnement	Améliorer le rendement et la compétitivité du secteur	- Programme de diversification des productions et de désenclavement des zones de production - Stratégie de promotion des filières compétitives à l'exportation		
	Adapter le cadre institutionnel	- Renforcement du système d'information statistique - Amélioration des capacités d'élaboration, suivi et évaluation des politiques agricoles et rurales - Développement des capacités de modélisation sectorielle et de programmation-suivi des investissements publics - Renforcement des activités de recherche appliquée et amélioration de l'efficacité des services de vulgarisation		
	Améliorer l'accès au capital	- Politique de régularisation foncière - Adaptation et extension du système de crédit rural - Stratégie d'approvisionnement en eau des zones rurales et politiques de recouvrement de coûts		
	Favoriser une gestion équilibrée et participative des ressources naturelles	- Stratégie d'approvisionnement en eau des zones rurales et politiques de recouvrement de coûts - Développement des forages équipés et mini-réseaux d'eau potable dans les zones urbaines et rurales - Mise en oeuvre du Plan National de l'Environnement - Généralisation de l'application des lois foncières et développement des systèmes de gestion de l'espace par les communautés locales		
Pêche	Optimiser l'utilisation du potentiel halieutique tout en développant les conditions d'une préservation des ressources	- Renforcement du contrôle des exportations - Amélioration du système de surveillance des pêches - Mise en oeuvre de la Stratégie de développement de la pêche artisanale - Consolidation du système d'information sur les limitations imposées à la pêche (captures, équipements,...) et le contrôle de leur application - Gestion des licences de pêche		
Infrastructures de transports	Consolider le réseau principal, améliorer la desserte des zones rurales et rendre plus performant l'entretien routier	- Mise en application de la Stratégie du secteur Transports et de son Plan Directeur - Sécurisation des ressources budgétaires de l'entretien routier - Promotion des PME nationales pour les travaux d'entretien des routes		

BLOC 5 : POLITIQUES SOCIALES ET DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE

SECTEURS	OBJECTIFS	MESURES/REFORMES POUR LA PERIODE 1998/2001	DATES	ETAT D'AVANCEMENT
Education	Atteindre un taux de scolarisation brut de 100% pour l'enseignement primaire et améliorer la qualité du système éducatif primaire	- Nouvelle stratégie destinée à accroître le taux de scolarisation des filles - Programme d'investissement pour la construction de classes basé sur un maintien du nombre d'élèves par classe au niveau de début de la période - Programmes décentralisés de formation pour les enseignants et les gestionnaires des écoles		
	Accroître l'accès au 1er cycle de l'enseignement secondaire et développer l'enseignement technique et professionnel	- Mise en oeuvre de la stratégie de développement de l'enseignement secondaire - Restructuration des filières d'enseignement technique et professionnel		
Santé	Elargir la couverture des soins de santé primaire et en faciliter l'accès (accessibilité géographique et coûts abordables)	- Plan triennal de développement des soins de santé primaires (accent sur les actions de prévention) - Renforcement des mesures de recouvrement des coûts - Promotion de la participation du secteur privé à l'offre de soins (incitations financières, programmes de formation) - Consolidation des programmes prioritaires (planning familial, santé maternelle et infantile, surveillance des maladies infectieuses, nutrition,...) - Développement des capacités et décentralisation de la gestion dans les secteurs de la maintenance des équipements et de l'approvisionnement en médicaments		
Emploi et lutte contre la pauvreté	Encourager les activités génératrices de revenus	- Mise en place d'un système de micro-crédit cohérent et adapté au contexte local d'emploi - Programmes de formation professionnelle des micro-opérateurs - Encadrement des opérateurs individuels et groupements - Renforcement des programmes HIMO		
	Favoriser les opportunités des populations vulnérables	- Programmes et plan d'action de planning familial - Mesures spécifiques destinées à accroître la participation des femmes au développement (scolarisation des filles, alphabétisation, groupements de femmes pour le développement de micro-entreprises, crédit,...)		