

REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE
Honneur-Fraternité-Justice



MINISTRE DE L'INTERIEUR ET DE LA DECENTRALISATION
Direction Général des Collectivités Territoriales

Rapport sur les capacités Institutionnelles des communes mauritaniennes

Janvier, 2017.

REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE
Honneur-Fraternité-Justice



MINISTRE DE L'INTERIEUR ET DE LA DECENTRALISATION
Direction Général des Collectivités Territoriales

Rapport sur les capacités Institutionnelles des communes mauritaniennes



Table des matières

Mot de Monsieur le Ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation.....	3
Table des graphiques et diagrammes	4
Table des abréviations.....	7
Résumé	8
Introduction.....	11
1. Mesure de Performance : genèse, contexte, objectifs et Méthodologie.....	13
A. Genèse et contexte de la MDP en Afrique de l'ouest.....	13
B. Genèse et contexte de la MDP en Mauritanie	14
C. Les objectifs.....	14
2. La Méthodologie.....	15
A. Configuration	15
B. Utilisation de l'outil	16
C. Les diverses sources	17
D. Le rôle de la cellule du ministère	17
I. Analyse des données	19
1. Données générales de l'étude	20
2. Les conditions minimales	24
A. Indicateur Budget initial (conditions minimales).....	24
B. Indicateur Légalité (conditions minimales).....	27
C. Compte Administratif et comptabilité (conditions minimales).....	32
D. L'archivage (conditions minimales).....	36
E. Comparaison indicateurs de performance et conditions minimales.....	44
3. Les indicateurs de performance	44
A. La population	50
B. La prise en compte du genre.....	50
C. Le fonctionnement du conseil municipal.....	55
D. Présence des élus	59
E. Rencontres avec la population.....	59
F. Affichage, diffusion et publication des documents du conseil.....	61
G. L'administration communale	62
H. Tutelle : transmission des documents.....	64
I. Les employés d'une commune	65

J. L'appui aux communes selon les partenaires	80
K. La formation.....	82
L. Finances locales.....	91
M. Investissement.....	99
N. Planification et programmation.....	105
O. Participation de la population.....	107
P. Le patrimoine	107
Q. Les services rendus à la population.....	110
R. L'état civil.....	113
II. Conclusion et recommandations.....	131
1. Quelques résultats encourageants, pour de grands défis à relever.....	132
2. Formulation de recommandations.....	134
III. Annexes	138
1. Eléments photographiques de l'étude de terrain.....	139
2. Année de l'enquête de terrain pour chaque commune.....	144
3. Contributeurs et contributrices	146

Mot de Monsieur le Ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation



La Décentralisation demeure une option politique majeure du Gouvernement de la République Islamique de Mauritanie. A cet effet, la déclaration de politique de décentralisation et de développement local adoptée en 2010 « réaffirme et inscrit la volonté des pouvoirs publics dans le cadre d'une orientation stratégique qui reconnaît le rôle central des Collectivités Territoriales et de la Décentralisation dans le processus de Développement du pays ».

Moderniser l'Etat à travers le renforcement de nos capacités d'analyse, de transparence, de l'efficacité et de l'efficience, c'est de cela qu'il s'agit avec l'introduction de l'outil des Mesure de Performance des communes, objet du présent rapport.

Cet exercice d'évaluation des communes a permis de comprendre et d'internaliser le concept de la performance, de développer un instrument de pilotage technique du processus de Décentralisation et de Développement Local et d'aide à la décision à travers la mesure du fonctionnement des communes.

En effet la commune mauritanienne issue de la réforme sur la communalisation a aujourd'hui 30 ans. C'est beaucoup, mais également très peu pour cette jeune institution, en construction, confrontée à la dure réalité de l'apprentissage de la démocratie et de la gestion des affaires locales.

Il était nécessaire, après cette longue période de mise en œuvre de notre processus de décentralisation, de commencer à apprécier d'une manière plus scientifique l'état de la gouvernance locale, d'examiner de manière critique la gestion des affaires locales, de mesurer les résultats atteints et les écarts à combler et d'aider à prendre des décisions importantes en matière de gouvernance locale.

Ce rapport sur l'évaluation des capacités institutionnelles des communes mauritaniennes nous livre des résultats édifiants à plus d'un titre. Il appartient à tous les acteurs, étatiques et locaux ; les Partenaires techniques et financiers, les acteurs de la société civile, représentants des médias et les populations de s'en approprier pour qu'ensemble nous relevions les défis et proposons les solutions à mettre en œuvre.

Il s'agit d'un premier rapport qui est perfectible. Il y aura de toute évidence d'autres évaluations des communes. Nous pouvons d'ores et déjà considérer ce rapport comme une première situation de référence. A cet égard, je voudrais saluer ici l'approche technique et la grande efficacité opérationnelle de l'outil qui contribue grandement à la modernisation de notre Administration.

En effet, la masse de données collectées et analysées lors des évaluations a permis la mise en place d'une importante base de données, le développement en cours d'un système d'information sur la situation des communes mauritaniennes, accessible sur internet ainsi que l'installation d'un dispositif de suivi évaluation assurant une fonction de veille sur le processus de Décentralisation.

Je tiens ici à féliciter l'équipe de la DGCT (DGCT) pour cette prouesse technique et pour le grand travail accompli.

Enfin, je voudrais exprimer nos remerciements aux Partenaires Techniques et Financiers, en particulier la Coopération technique allemande (GIZ), qui nous ont accompagnés tout au long de cet exaltant et laborieux processus.

AHMEDOU OULD ABDALLAH

Ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation

Table des graphiques et diagrammes

Illustration 1 : Nombre de communes par Wilaya.....	20
Illustration 2 : Les Wilayas de la Mauritanie.....	21
Illustration 3 : Population par Wilaya.....	22
Illustration 4: Nombre de communes par groupes de population	23
Illustration 5 : Budget initial (conditions minimales).....	24
Illustration 6 : Budget initial (conditions minimales) par indicateur par population	26
Illustration 7: Budget initial (conditions minimales) par groupe de communes.....	27
Illustration 8: Indicateur Légalité (conditions minimales)	28
Illustration 9 : Indicateur Légalité (conditions minimales)par indicateur par population.....	31
Illustration 10: Indicateur légalité (conditions minimales) par groupe de communes.....	32
Illustration 11: Compte Administratif et comptabilité (conditions minimales).....	32
Illustration 12: Compte Administratif et comptabilité (conditions minimales) par catégorie de population	34
Illustration 13: Compte Administratif et comptabilité (conditions minimales) par groupe de communes ..	35
Illustration 14: Archivage (conditions minimales)	36
Illustration 15: Archivage (conditions minimales) par population	37
Illustration 16 : Archivage (conditions minimales) par groupe de commune.....	37
Illustration 17: Résultat global par commune des conditions minimales	38
Illustration 18: Capacité institutionnelle des communes (23 conditions minimales).....	41
Illustration 19: Résultat global (conditions minimales) par groupe de population	42
Illustration 20: Conditions minimales par wilaya et par indicateurs.....	43
Illustration 21 : Moyenne des Conditions minimales par wilaya	43
Illustration 22: Indicateur conditions minimales par catégorie de population	44
Illustration 23: Résultats de la Mesure de Performance par commune de moins de 10 000 habitants (113 sous-critères)	45
Illustration 24: Résultats de la Mesure de Performance par commune de moins de 15 000 habitants (113 sous-critères)	47
Illustration 25 : Résultats de la mesure de performance par commune de plus de 15 000 habitants (113 sous-critères)	48
Illustration 26 : Population selon le recensement 2013 par groupe de communes	50
Illustration 27 : Les élus communaux selon le genre.....	51
Illustration 28 : Les femmes élues communales selon la fonction	52
Illustration 29 : Taux du renouvellement des élus.....	52
Illustration 30 : Les femmes élues communales selon le niveau d'instruction	53
Illustration 31 : Taux de femmes élues par Wilayas.....	53
Illustration 32 : Répartition du personnel communal selon le sexe	54
Illustration 33: Les postes occupés par le personnel féminin dans les communes.....	54
Illustration 34: Taux de présence féminine aux formations par catégorie	55
Illustration 35: Réunion du conseil et des commissions	56
Illustration 36: Réunions du conseil et des commissions selon catégories de communes	56
Illustration 37: Réunions du conseil et des commissions par chefs-lieux	57
Illustration 38: Convocations et procurations	58
Illustration 39: Convocations et procurations par catégorie de communes	58

Illustration 40: Présence et accessibilité des élus par catégorie de commune.....	59
Illustration 41: Rencontres avec la population	59
Illustration 42: Rencontres du conseil par catégorie de commune.....	60
Illustration 43 : Affichage et diffusion des documents du conseil	61
Illustration 44 : Affichage, Diffusion et publication des documents du conseil par catégorie de commune	62
Illustration 45 : Présence du Secrétaire Général et accessibilité.....	63
Illustration 46 : Présence du Secrétaire Général, accessibilité par catégories de commune	63
Illustration 47 : Transmission des documents à la tutelle par catégorie de commune	64
Illustration 48: Employés communaux permanents pour 1000 habitants	66
Illustration 49: Nombre des employés communaux permanents /1000 habitants/ wilaya	68
Illustration 50: Employés communaux permanents/1000 hab/catégorie de commune	68
Illustration 51: Employés permanents et autres/1000 habitants/catégorie de commune.....	69
Illustration 52: Masse salariale par dépenses de fonctionnement réalisées	70
Illustration 53: Répartition du personnel communal par fonction et par statut.....	70
Illustration 54: Répartition du personnel communal par fonction et catégorie de commune	71
Illustration 55 : Répartition du personnel communal par domaine, statut et catégorie de commune.....	72
Illustration 56: Les employés communaux par wilaya.....	73
Illustration 57: Les employés communaux par wilaya.....	74
Illustration 58: Postes pourvus et non pourvus des 218 communes	76
Illustration 59: Instruments de la gestion des ressources humaines.....	77
Illustration 60: Instruments de la gestion de ressources humaines, catégorie de commune	78
Illustration 61: Présence du personnel.....	79
Illustration 62: Sanctions, notations et indemnisations	79
Illustration 63: Sanctions, notations et indemnisations par catégorie de commune.....	80
Illustration 64: Classement des partenaires dans le domaine de la formation.....	80
Illustration 65: L'appui en formation par catégorie de commune	81
Illustration 66: Total de formation en jours par wilaya	82
Illustration 67: La formation des maires (total de jours).....	83
Illustration 68 : Formation des maires par wilaya	84
Illustration 69: Formation des maires par domaine et groupe de communes	84
Illustration 70: Jours de formation (Conseillers)	85
Illustration 71 : Formation des conseillers par domaine.....	86
Illustration 72: Formation des conseillers par sujet et groupe de communes	86
Illustration 73: Jours de formation (Secrétaires Généraux)	87
Illustration 74: Jours de formation par catégorie de communes (Secrétaire Général)	87
Illustration 75: Jours de formations par wilaya (Secrétaire Général).....	88
Illustration 76: Formation des employés communaux	89
Illustration 77: Jours de formation par employé par groupe de commune.....	89
Illustration 78: Formation des employés par sujet et par groupe	90
Illustration 79: Les finances locales selon différentes catégorie de recette	91
Illustration 80: Situation des crédits ouverts et des émissions de recettes (CUN).....	92
Illustration 81: Taux d'exécution des recettes de fonctionnement(CUN)	92
Illustration 82: Recettes propres par habitant/an par groupe de commune.....	93
Illustration 83: Taxes et impôts par commune par an.....	94
Illustration 84 : Investissement par habitant en MRO par groupe de commune (CUN).....	99
Illustration 85: Investissements par habitant en MRO (moyenne et médiane) par Wilaya	100
Illustration 86: FRD comme part des investissements réalisés par catégorie de communes	101
Illustration 87 : Taux d'exécution des recettes d'investissement	101

Illustration 88: Gestion financière	102
Illustration 89: Gestion financière par catégorie de communes	103
Illustration 90 : Gestion des registres et du budget	104
Illustration 91: La programmation du PDC.....	105
Illustration 92: Qualité de la planification du PDC.....	106
Illustration 93 : Participation de la population	107
Illustration 94: Etat du patrimoine et des équipements par catégorie de commune	108
Illustration 95 : Compétences en maîtrise d'ouvrage des communes	109
Illustration 96: Compétences en maîtrise d'ouvrage par catégorie de commune	110
Illustration 97: Gestion et fonctionnalités des services rendus.....	110
Illustration 98: Gestion des services rendus par catégorie de commune.....	111
Illustration 99: Disponibilité des services pour la population éloignée	111
Illustration 100: L'accès à l'eau potable.....	112
Illustration 101: Les services de l'état civil.....	113
Illustration 102 : Les services de l'état civil par wilaya	114
Illustration 103 : L'état civil par wilayas.....	115
Illustration 104: La gestion des ordures.....	116
Illustration 105: La gestion des ordures par catégorie de commune.....	117
Illustration 106: Gestion de déchets par wilaya.....	118
Illustration 107: Qualité du service (déchet)	119
Illustration 108: Les services d'hygiène.....	119
Illustration 109: L'hygiène par catégorie de commune.....	120
Illustration 110: Contrôle d'hygiène des produits alimentaires.....	121
Illustration 111 : Les compétences exercées par les 218 communes mauritaniennes	122
Illustration 112 : Les compétences exercées par catégorie de population.....	123
Illustration 113: Disponibilité des compétences communales, selon la population (moyenne)	124
Illustration 114 : Nombre des compétences exercés par commune (page suivante)	125
Illustration 115: Nombre de services disponibles	128
Illustration 116: Recettes par habitant et services	129

Table des abréviations

AMM	Association des Maires de Mauritanie
CCC	Comité de Concertation Citoyenne
CAC	Cellule d'Appui aux Communes
CUN	Communauté Urbaine de Nouakchott
CM	Conditions Minimales
GIZ	Deutsche Gesellschaft Fur internationale Zusammenarbeit
DGCT	Direction Général des Collectivités Territoriales
DGAT	Direction Générale de l'Administration territoriale
DGTCP	Direction Général du Trésor et de la Comptabilité Publique
FRD	Fond Régional de Développement
FIS	Fonds intercommunal de solidarité
FAD	Formation des acteurs de la décentralisation
MdP	Mesure de Performance
MIDEC	Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation
UM	Ouguiya Mauritanienne
PDC	Plan de Développement Communal
PBG	Programme Bonne Gouvernance (GIZ)
PERICLES	Programme Européen de Renforcement des Institutions des Collectivités Locales et de leurs Services
PNIDDLE	Programme National Intégré d'appui à la Décentralisation au Développement Local et à l'Emploi des Jeunes
SG	Secrétaire Général
VAINCRE	Valorisation des Initiatives de Croissance Régionale équitable

Résumé

Le présent rapport sur les capacités institutionnelles des communes de Mauritanie est le fruit d'un processus long et laborieux à la fois, mené par la DGCT (Direction Générale des Collectivités Territoriales) à travers une cellule technique composée d'une dizaine de cadres.

Il analyse les résultats de l'évaluation de la gouvernance locale en Mauritanie, opération qui s'est étalée sur trois années consécutives (2013 à 2016).

Toutes les régions de la Mauritanie (15 au total) ont été sillonnées en dépit des différents aléas que comporte une telle entreprise. L'évaluation a donc porté sur l'ensemble des 218 communes du pays.

Il s'agissait, grâce à cette opération, de faire connaître l'état de la gouvernance locale à l'aide d'un outil appelé Mesure de Performance communales (MDP), afin si nécessaire, d'apporter des améliorations.

La situation de la commune est appréciée à l'aide d'un questionnaire qui prend en compte des conditions minimales et des indicateurs de performances. Les questions reçoivent l'une des réponses suivantes : oui ou non. Elles ont été adressées à trois cibles rencontrées séparément :

- Les représentants politiques de la commune comprenant le maire et les conseillers ;
- L'administration communale comprenant le SG et les chefs de service éventuellement ;
- La société civile comprenant les représentants des associations et organisations implantées sur le territoire communal.

Un manuel d'évaluation des performances décrit de façon détaillée le déroulement de l'évaluation. Les 113 critères sur lesquels porte l'évaluation des performances totalisent 100 points.

La masse d'information collectée est colossale. Les données recueillies ont fait l'objet d'analyses statistiques poussées à l'aide de logiciels appropriés. Ensuite les résultats ont été vérifiés par des experts indépendants. Toutes ces informations ont été intégrées dans une base de données qui débouchera dans un proche avenir sur un système d'information accessible sur internet.

Focus sur les conditions minimales et les indicateurs de performances

Les conditions minimales sont des obligations institutionnelles fixées par l'État. Elles représentent les standards les plus importants selon la loi, notamment les dispositions légales et les conditions qui satisfont les exigences minimales de la gestion administrative et financière d'une commune. Elles comportent 5 grands domaines d'appréciation constitués de **23 indicateurs** (budget initial, légalité, compte administratif, comptabilité, archivage). L'évaluation a permis de donner des informations sur le respect par les communes des critères de l'État de droit, de la transparence et de la redevabilité.

Les indicateurs de performance permettent quant à eux d'apprécier les progrès réalisés par la commune concernant l'état de la gouvernance locale. Ils sont constitués de 5 principaux indicateurs qui se déclinent en 21 sous-indicateurs, c'est-à-dire **113 champs d'étude**. Les indicateurs sont orientés aux résultats des activités des élus et de l'administration locale. Ce sont : a) la participation, l'inclusion et la gouvernance locale ; b) les finances locales et la gestion financière ; c) les ressources humaines et l'organisation ; d) la planification et la gestion du patrimoine communal ; e) services rendus à la population.

Résultats de l'évaluation des conditions minimales

L'analyse des résultats montre globalement, sauf rares exceptions, que les communes mauritaniennes ne remplissent pas encore toutes leurs obligations institutionnelles et qu'elles sont loin d'avoir réalisé les performances nécessaires à la gouvernance locale.

A propos des conditions minimales, le constat est le suivant :

- Budget initial : 46 % des communes ne l'ont pas adopté dans le délai légal (avant le 31 décembre) ;
- Conseil municipal (légalité) : il ne tient pas ses quatre sessions dans 63 % des communes ; les Comités de Concertation Citoyenne n'ont pas été créés dans 51 % des communes ; il n'existe pas d'organigramme dans 61 % des communes ; il n'existe pas de règlement interne des services dans 64 % des communes ;
- Archivage : près de 25 % des communes ne se sont pas dotées d'un système de classement, 33, 5 % des communes ne font pas l'archivage de leurs budgets et comptes administratifs, 33 % des communes n'archivent pas les documents du Conseil et 46 % ne classent pas les documents de registres comptables.

Des efforts sont toutefois enregistrés pour certaines rubriques des conditions minimales :

- Adoption concomitante des comptes administratifs et de gestion (par 75 % des communes) ;
- Inscription des recettes et des dépenses obligatoires au budget (73 % des communes).

Ces efforts sont plus souvent constatés dans les grandes communes que dans les petites. Globalement, les communes sont en deçà des exigences légales.

Néanmoins, quelques résultats positifs ont tout de même été enregistrés dans la réalisation des conditions minimales. Ainsi :

- Sur les 113 critères d'appréciation retenus, Bababé en a réalisé 95 soit 84 % (catégorie des communes de moins de 20 000 habitants), Aleg 79,6 % (dans la catégorie des moins de 30 000 habitants) ;
- Sur les 23 sous-indicateurs, les communes de Nouakchott (les 3 wilayas), de l'Inchiri et du Tiris Zemmour ont réalisé des résultats de 21,7-20,3-20-19, 7 sur un total de 23 indicateurs de performance, soit respectivement 94 % - 88 % - 86 % et 85 %.

Résultats de l'évaluation des indicateurs de performances

A propos des indicateurs de performances, quelques bons résultats pour les 5 indicateurs : Maires élus sont accessibles dans 90 % des communes ; les bureaux municipaux sont accessibles dans 92 % des communes ; les documents sont transmis à la tutelle par 95 % des grandes communes ; les commissions internes au Conseil sont créées dans 86 % des communes ; l'offre de services publics auprès de 88 % des communes (cependant dans une fourchette de 1 à 8 services plus ou moins fonctionnels selon les communes) ; beaucoup d'actions de formation au profit des élus et du personnel communal ; le patrimoine est connu, entretenu et fonctionnel ; adoption concomitante des comptes administratifs et de gestion : par 84,4 % des communes ; tous les projets d'ordre sont soumis au contrôle a priori : dans 90, 8 % des communes.

Il faut signaler à ce sujet que l'évaluation n'a pas porté sur tous les critères de performance communale, tels que figurant au manuel d'évaluation. Mais la majorité des principaux indicateurs et des plus pertinents de ce manuel ont été renseignés et font l'objet des graphiques et tableaux exploités dans le rapport.

A côté de ces bons résultats, l'on constate de nombreuses insuffisances (liste non exhaustive) :

- Absence de rencontres entre Conseil municipal, populations et fédérations professionnelles ;
- Insuffisance des ressources humaines en nombre et en qualité ;
- Salaires non payés régulièrement et souvent non conformes ;
- Non versement de certaines cotisations (sécurité sociale et Fonds Intercommunal de Solidarité) ;
- Inexistence de recettes propres pour certaines communes ;
- Investissement par tête d'habitant globalement faible ;
- Trop grande dépendance vis-à-vis de leurs appuis traditionnels ;
- Planification/programmation rare, sauf à noter que le PNIDDLE vient d'apporter son concours à l'élaboration de Plans de développement communaux pour 100 communes ;
- Absence d'assistance aux citoyens à la démarche en matière d'état civil ;
- Peu de points de collecte des déchets en milieu urbain comme en milieu rural ;
- Communes non outillées pour le traitement des ordures ;
- Hygiène peu surveillée.

Perspectives

A partir des données analysées, le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation connaît désormais la situation de la gouvernance locale. Les collectivités territoriales, grâce aux séances de restitution et aux rapports produits individuellement pour chacune d'elle, savent quels sont notamment leurs points faibles. Il reste à capitaliser les informations collectées et prendre les mesures de redressement qui s'imposent.

Tout d'abord, les autorités centrales comme les autorités locales doivent considérer cette opération comme le point de départ d'un cycle, condition pour permettre l'évaluation des progrès futurs ;

Elles doivent ensuite prendre les mesures appropriées pour que tous les acteurs locaux et leurs partenaires techniques et financiers, s'approprient ces données.

Enfin, elles doivent définir et mettre en œuvre les voies et moyens pouvant permettre de renforcer les capacités institutionnelles des collectivités locales en vue de la fourniture de meilleurs services de base aux populations.

Le rapport contient les recommandations premières que les parties prenantes doivent prendre en considération.

Introduction

La Mauritanie a exprimé sa volonté de poursuivre et consolider le processus de décentralisation du pays entamé depuis 1986. Elle considère que ce faisant, elle promeut la démocratie et impulse le développement local. Depuis cette date, et de façon progressive, elle a institué 218 communes sur l'ensemble du territoire, auxquelles elle a accordé des pouvoirs propres, une autonomie financière et un exécutif élu. C'est pour le moment le seul niveau de décentralisation.

Il faut signaler toutefois qu'une loi en date du 19 juillet 2001 (loi n° 2001-51) a institué la Communauté Urbaine de Nouakchott. C'est un établissement public de coopération intercommunale (doté de la personnalité juridique) autour duquel sont regroupées les communes situées à l'intérieur des limites de l'agglomération de Nouakchott. En lieu et place des communes qui la composent, la Communauté Urbaine exerce des compétences fixées par la loi, en matière de développement économique et social, en matière d'aménagement de l'espace communautaire et de politique urbaine communautaire, en matière de gestion des services d'intérêt collectif et en matière d'action de protection de l'environnement lorsqu'elles sont d'intérêt communautaire.

La décentralisation a donc 30 ans. Elle a enregistré des acquis mais a aussi connu des difficultés qui ont entravé son progrès.

La commune est présentée comme une institution à la fonctionnalité limitée, avec des moyens faibles et un manque important de qualification des acteurs (Maire, conseillers, employés).

Les ressources humaines ont des limites liées au faible niveau général d'instruction des élus locaux d'une part et à l'insuffisance du personnel communal qui ne couvre pas les besoins en quantité et en qualité.

Les ressources financières sont elles aussi limitées du fait notamment de la faiblesse de la fiscalité locale qui, en l'état actuel des choses, ne favorise pas l'autonomie financière de la commune. Cette situation oblige la commune à avoir recours à d'autres sources de financement, à l'État notamment.

Pour ces raisons et bien d'autres, d'aucuns considèrent que la commune ne saurait objectivement dans ces conditions s'approprier ses compétences essentielles et ainsi avoir une action légitime aux yeux des citoyens.

En fait, le développement de la décentralisation dépend de plusieurs facteurs dont notamment :

- Un appui fort de l'État en termes de ressources et d'encadrement ;
- La coopération intercommunale qui permet de fédérer les atouts et conjuguer les forces pour surmonter certaines faiblesses ;
- L'aide des partenaires techniques et financiers ;
- Le développement de la culture démocratique.

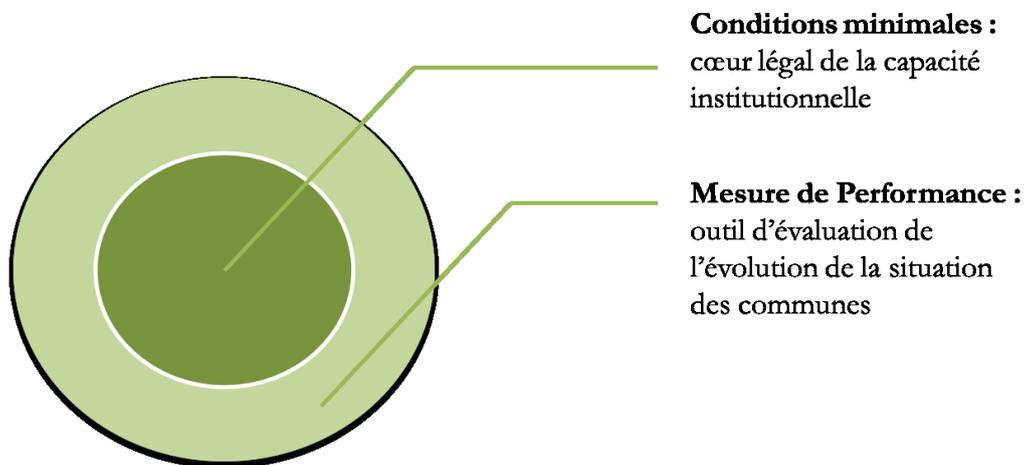
Mais il est aussi admis que la commune elle-même doit s'efforcer de se hisser au niveau requis pour pouvoir exercer pleinement ses compétences et offrir aux populations de son territoire les services que celles-ci attendent légitimement.

Le développement local constitue en effet le défi majeur. Son objectif est d'améliorer les conditions de vie des populations à travers une meilleure qualité des prestations fournies par la commune.

Se hisser au niveau requis signifie-entre autres - que la collectivité doit se doter d'une véritable administration autonome de proximité apte à la fois à favoriser une participation effective des populations locales dans la gestion de leurs affaires et à créer une réelle valeur ajoutée, en termes de bien-être des populations.

Pour ce faire, l'administration communale doit d'abord satisfaire à un minimum de conditions (les conditions minimales) puis chercher à réaliser des objectifs de bonne gouvernance plus ambitieux (la performance).

Schéma de la Mesure de Performance (MDP)



En fournissant des données détaillées, fiables et actuelles sur les capacités et performances des communes, la Mesure de Performance (en abrégé MDP) fait partie des outils importants pour progresser vers cet objectif essentiel.

1. Mesure de Performance : genèse, contexte, objectifs et Méthodologie

A. Genèse et contexte de la MDP en Afrique de l'ouest

La Mesure de Performance est un outil qui a été élaboré pour répondre à des besoins d'évaluation. Elle est conçue pour permettre tant aux acteurs qu'aux autres intervenants de connaître les forces et les faiblesses de la commune et d'apporter de ce fait les correctifs nécessaires à une meilleure conduite des affaires communales.

Cet outil existe dans d'autres pays africains tels le Bénin, le Burkina Faso, le Niger, le Mali, le Sénégal et le Burundi.

L'outil a été expérimenté dans ces pays avant de l'être en Mauritanie. Toutefois, il s'agit plus souvent, dans ces pays, d'autoévaluation que d'évaluation. L'autoévaluation est entreprise par les acteurs de la commune, tandis que l'évaluation dont il s'agit en Mauritanie est effectuée par des évaluateurs indépendants (personnel de l'administration centrale et experts indépendants).

L'outil est utilisé tous les ans ou tous les deux ans, selon les pays. En Mauritanie, ce sera la première fois, du moins pour une opération de cette envergure (les 218 communes du pays) et pour les indicateurs retenus.

Les domaines d'appréciation des performances des communes sont variés, de même que leurs indicateurs. A titre d'exemple :

- Bénin : 5 domaines et 21 indicateurs : 1) organisation interne de l'administration communale ; 2) gestion administrative et financière ; 3) information, participation et genre ; 4) prestations de l'administration communale.
- Niger : 6 domaines et 32 indicateurs : 1) finances locales ; 2) l'administration communale ; 3) la maîtrise d'ouvrage communale ; 4) relations et partenariat ; 5) planification communale ; 6) les services municipaux ;
- Burundi : 3 domaines d'évaluation et 20 indicateurs : 1) gouvernance administrative des communes ; 2) gestion des ressources budgétaires ; 3) inclusion sociale et genre.
- Sénégal : 4 domaines et 14 indicateurs : 1) fonctionnement des organes ; 2) gestion des services ; 3) gestion des ressources financières ; 4) transparence et dispositifs de pilotage.

Les domaines d'appréciation des performances communales ne sont pas strictement identiques à ceux en Mauritanie où l'on distingue « conditions minimales » avec ses critères propres et indicateurs de performance qui sont des variables établis pour mesurer - de façon fiable - les changements intervenus dans une commune.

Ces changements concernent les activités, les résultats et les objectifs de la commune.

L'outil d'évaluation est conçu partout comme un outil d'aide à la décision et un instrument pour la promotion de la démocratie. Il permet d'apprécier l'état de la gouvernance locale et d'entreprendre avec les acteurs impliqués les mesures qui s'imposent.

B. Genèse et contexte de la MDP en Mauritanie

La Mesure de Performance a connu deux phases d'évolution :

Phase I : Développement d'une première méthodologie par PERICLES.

Le Ministère de l'Intérieur et de la décentralisation à travers la DGCT qui a la charge du pilotage technique de la mise en œuvre de la réforme de la décentralisation et du développement local a à partir de 2009, introduit un outil des mesures des performances des communes. Cet outil a été d'abord modifié, testé et utilisé par le Programme PERICLES au niveau de ses centres de ressources à partir de 2011.

Le système de Mesure de Performance utilisé par les centres des ressources n'avait pas de guide d'évaluation, encore moins une analyse des résultats au niveau national qui permette d'identifier les priorités pour des mises en perspective. Les résultats ne permettaient pas de développer une stratégie ou un plan d'action au niveau d'une commune prise individuellement.

Phase II : Appropriation et amélioration de la méthodologie par la DGCT (Dec.Net 2008, appui du PBG/GIZ)

Face à ces insuffisances, l'outil a été amélioré par la DGCT, grâce à l'appui de la GIZ. C'est ainsi qu'après avoir été testé et validé par les principaux acteurs intervenant dans le domaine de la décentralisation et du développement local, il devient l'outil de référence du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation pour mesurer les progrès réalisés par les communes.

La révision de l'outil, les différents tests et sa validation ont pris plus d'un an.

C. Les objectifs

Innovation majeure dans le dispositif managérial de la réforme de la décentralisation, l'outil MDP permet entre autres :

- De mesurer et de documenter les progrès réalisés par les communes dans la mise en œuvre de la décentralisation et du développement local ;
- D'aider à la gestion du pilotage et de la cohérence du processus de mise en œuvre de la décentralisation ;
- De collecter des informations pour développer l'appui technique, la formation des élus et de l'administration communale ;
- D'utiliser les résultats pour évaluer les changements induits par la mise en œuvre du processus de décentralisation ;
- De servir d'outil d'émulation et d'incitation pour les communes ;
- De permettre la création d'une base de données sur la situation des communes et de partager l'information avec les différents acteurs parties prenantes au processus de décentralisation.

De toute évidence, l'outil Mesure de Performance se révèle donc d'une grande utilité non seulement pour l'État mais aussi pour les collectivités territoriales, pour les partenaires techniques et financiers ainsi que pour les populations.

Il est utile de préciser que mesurer la performance d'une commune n'est ni un contrôle ou une inspection mais une évaluation de la capacité institutionnelle de la commune qui va servir au final d'outil d'aide à la décision, d'outil de promotion de la bonne gouvernance et de dispositif de veille pour la politique de décentralisation et du développement local.

2. La Méthodologie

A. Configuration

La Mesure de Performance pour ce qui est **des conditions minimales** concerne cinq grands domaines de la gestion communale, constituée de 23 indicateurs :

Conditions minimales	
Thématiques	Nombre de condition
Budget initial	5
Légalité	9
Compte administratif	3
Comptabilité	2
Archivage	4
Total	23

Les indicateurs de performance permettent quant à eux d'apprécier les progrès réalisés par la commune concernant l'état de la gouvernance locale. Ils sont constitués de 5 principaux indicateurs qui se déclinent en 21 sous-indicateurs. Les indicateurs sont orientés aux résultats des activités des élus et de l'administration locale. Au total, il y a 113 critères d'appréciations de la performance des communes, car les 21 sous-indicateurs sont subdivisés à nouveau en sous-indicateurs. Le tableau ci-dessus reprend les 5 indicateurs clés et les 21 sous-indicateurs.

Mesure de Performance	
Indicateurs	Sous-indicateurs
Participation, inclusion et gouvernance locale	Fonctionnement du conseil municipal
	Conseil municipal au service de la population locale
	Accessibilité des représentants de la commune
	Fonctionnement du bureau municipal
	Information de la population locale
Finances locales et gestion financière	Exécution du budget
	Comptabilité
	Compte administratif
	Recouvrement

	Mobilisation des ressources extérieures
	Passation de marchés
Ressources humaines et organisation	Ressources humaines
	Organisation des services
Planification et gestion du patrimoine communal	Plan du développement local
	Planification participative
	Gestion du patrimoine
	Maitrise d'ouvrage
Services rendus à la population	Qualité des services rendus
	Service à la population : Etat civil
	Gestion des déchets
	Gestion de l'hygiène

B. Utilisation de l'outil

La MDP, en tant qu'outil d'évaluation dans sa version finale a été utilisé pour la première fois en 2013. En effet, à la demande de la DGCT, un rapport d'étude a été produit sur la capacité institutionnelle de certaines communes mauritaniennes. Il portait le titre : « *Mesure de Performance des communes mauritaniennes : résultats de l'évaluation de la capacité institutionnelle* ».

Ce rapport a été financé par la GIZ, dans le cadre de son programme « Bonne Gouvernance en Mauritanie ». Mais il a été fait sur la base d'un travail de terrain effectué sur une soixantaine de communes seulement. Les communes concernées faisaient partie du champ d'opération des programmes PERICLES et VAINCRE.

Grâce aux informations collectées et analysées, un état des lieux a pu être fait et également ont pu être mises en relief les difficultés majeures que rencontrent les communes concernées, leurs administrateurs et leurs habitants. L'enquête a utilisé les données démographiques issues du recensement de la population en 2013.

C'est la Cellule d'Appui aux Communes (CAC) composée de cadres de la DGCT appuyée dans certains cas de cadres de projets et programmes de décentralisation intervenant auprès des communes qui a été mobilisée pour mener ce travail de terrain. La situation de la commune est appréciée à l'aide d'un questionnaire qui prend en compte-comme souligné plus haut - des conditions minimales et des indicateurs de performances.

Maires, Conseillers municipaux, secrétaires généraux et représentants de la société civile pouvaient aussi être conviés à donner leurs avis sur d'autres questions que celles figurant au Manuel d'évaluation ou même donner leurs avis, par exemple sur l'ordre de priorité entre les problèmes qui touchent leurs communs.

Ce sont les résultats de l'évaluation qui font l'objet du présent rapport.

C. Les diverses sources

Le présent rapport s'appuie sur plusieurs sources :

- L'enquête de terrain (questionnaires), qui s'est déroulée de 2013 à 2016 (cf. : en annexe les dates d'enquêtes pour chaque commune) ;
- La base « Compdec » du bureau d'études Eco-consult, pour le sous-chapitre « La formation » ;
- L'étude sur « le profil des femmes élues locales » (2014) et les données du bureau d'études Eco-consult pour le sous-chapitre « La prise en compte du genre » ;
- Les données issues de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) pour le sous-chapitre « Finances locales ».

D. Le rôle de la cellule du ministère

C'est la Cellule d'Appui aux Communes, une structure de la DGCT, qui a été en charge de cette opération. La création de la Cellule - il faut le rappeler - remonte à 2005 à la faveur de l'arrêté n° 659 en date du 17 mai de cette même année du Ministre de l'Intérieur, des Postes et Télécommunications, modifié par l'arrêté n° 475 du 07 juin 2016 pour prendre en compte les nouvelles fonctions de la Cellule, y compris le pilotage de l'évaluation des performances communales et la formation. Aux termes dudit arrêté la Cellule assure :

- Le suivi-évaluation du processus de décentralisation et la mise en cohérence des programmes communaux de développement avec les politiques sectorielles de l'Etat ;
- L'appui aux communes en matière de développement institutionnel, de formation, d'encadrement, d'assistance et d'appui technique, le suivi des contrats de ville et le contrôle de légalité ;
- L'évaluation des performances des communes ainsi que la mise en place et la gestion d'une base de données et d'un système d'information sur les communes ;
- Les études et analyses en matière de décentralisation et notamment l'évaluation des expériences et pratiques développées soit au plan national soit à travers la coopération internationale afin d'en mieux profiter.
- La Cellule est composée de deux unités techniques dont l'Unité Formation et l'Unité d'évaluation des performances des communes. Cette dernière est particulièrement chargée :
 - Du pilotage de l'évaluation périodique des communes conformément à un programme préétabli chaque année ;
 - Du traitement des données et la production des rapports individuels par commune et des rapports généraux ;
 - De l'agrément des évaluateurs, leur formation et leur suivi ;
 - De la proposition d'un plan d'action pour le renforcement des capacités des communes évaluées ;
 - De l'appui-conseil des communes évaluées en matière de pratiques institutionnelles, de formation, d'encadrement et d'assistance technique pour le renforcement de leurs capacités ;
 - De la mise en place et la tenue d'une base de données relative à l'évaluation des

- communes ;
- De l'actualisation périodique et la mise à jour de l'outil qui est composé du questionnaire d'évaluation, d'un guide d'évaluation rapide et d'un manuel de l'évaluateur.

La Cellule d'Appui aux Communes est composée d'une dizaine cadres expérimentés ainsi que d'un personnel d'appui. Avant leur départ pour le terrain, les communes avaient été informées sur le processus d'évaluation, les documents à préparer et les personnes participant à l'évaluation à mobiliser.

Il s'adressait à 3 groupes cibles. C'est ainsi que 3 réunions ont chaque fois été organisées avec :

- Les représentants politiques de la commune comprenant le maire et les conseillers ;
- L'administration communale comprenant le SG et les chefs de service éventuellement ;
- La société civile comprenant les représentants des associations et organisations implantées sur le territoire communal.

Les 3 groupes ont été interrogés au cours de 3 réunions séparées. Chaque réunion a duré environ deux heures. Mais chaque groupe a eu à répondre à des questions qui lui étaient spécialement destinées.

Le questionnaire adressé au Maire et aux conseillers comportait 33 questions, celui adressé au Secrétaire général et à l'administration communale 134 questions et celui dédié aux représentants de la société civile 31 questions.

Les évaluateurs vérifiaient chaque réponse positive à la source, c'est-à-dire à travers la documentation réunie par la commune.

A l'issue de chaque évaluation, une restitution rapide a été faite sur la base du Guide de restitution rapide au Maire et aux membres présents du Conseil municipal en présence du Secrétaire Général. La restitution était conçue pour permettre à la municipalité d'être informée sur les points forts et les points faibles de la capacité institutionnelle de la collectivité territoriale.

Les modalités de la restitution à la municipalité sont établies par le Manuel d'Evaluation.

Au final, les informations collectées ont été intégrées dans une base de données conçues à cet effet et une analyse plus approfondie a été réalisée avec des outils statistiques par la Cellule d'Appui aux Communes sise à la DGCT au Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation.

Dans tous les cas, les résultats à l'issue de ces premières évaluations sur les capacités institutionnelles serviront de situation de référence sur la situation des communes mauritaniennes pour des mises en perspectives pour l'État, les collectivités territoriales et les partenaires techniques intervenant dans le champ de la gouvernance locale.

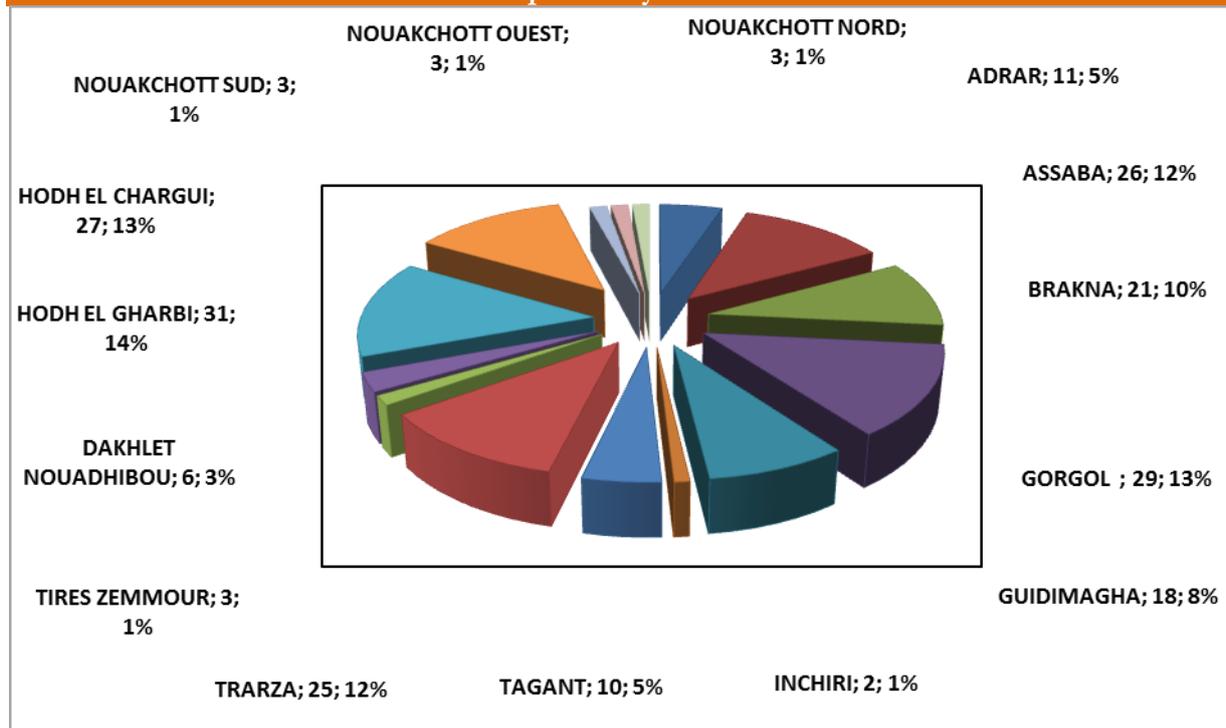
I. Analyse des données

1. Données générales de l'étude

L'évaluation de la capacité institutionnelle a couvert tout le territoire de la République Islamique de Mauritanie. Elle a porté sur l'ensemble des 218 communes qui sont inégalement réparties entre les wilayas du pays qui en compte 15. C'est un texte réglementaire (décret en Conseil des Ministres) qui crée les wilayas et en définit les limites territoriales.

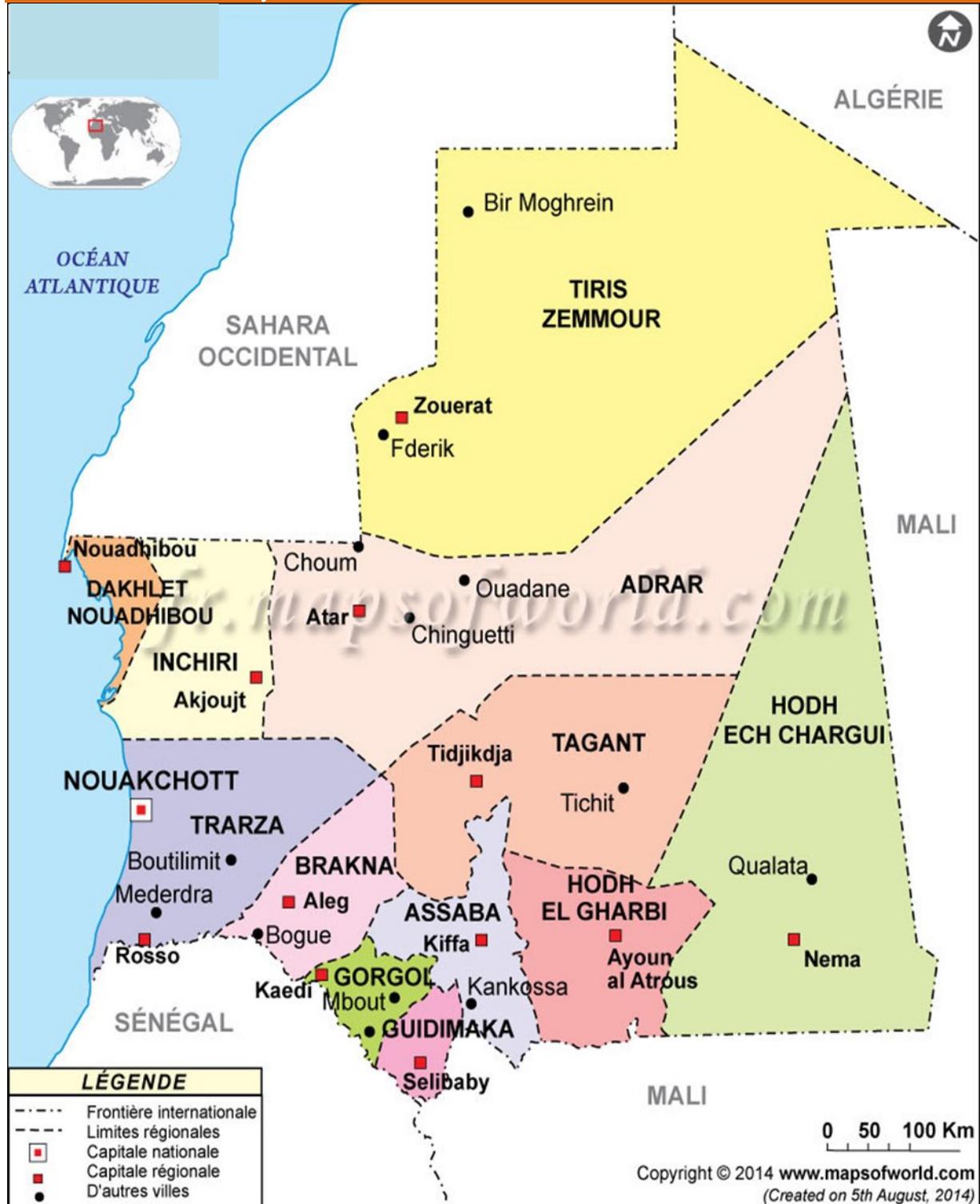
Le nombre de communes et leur répartition par wilaya est donné par le tableau ci-dessous :

Illustration 1 : Nombre de communes par Wilaya



Les wilayas du Hodh EL Gharbi (31 communes), du Gorgol (29 communes), du Hodh EL Chargui (27 communes) et du Trarza (25 communes) arrivent en tête en termes du nombre de communes.

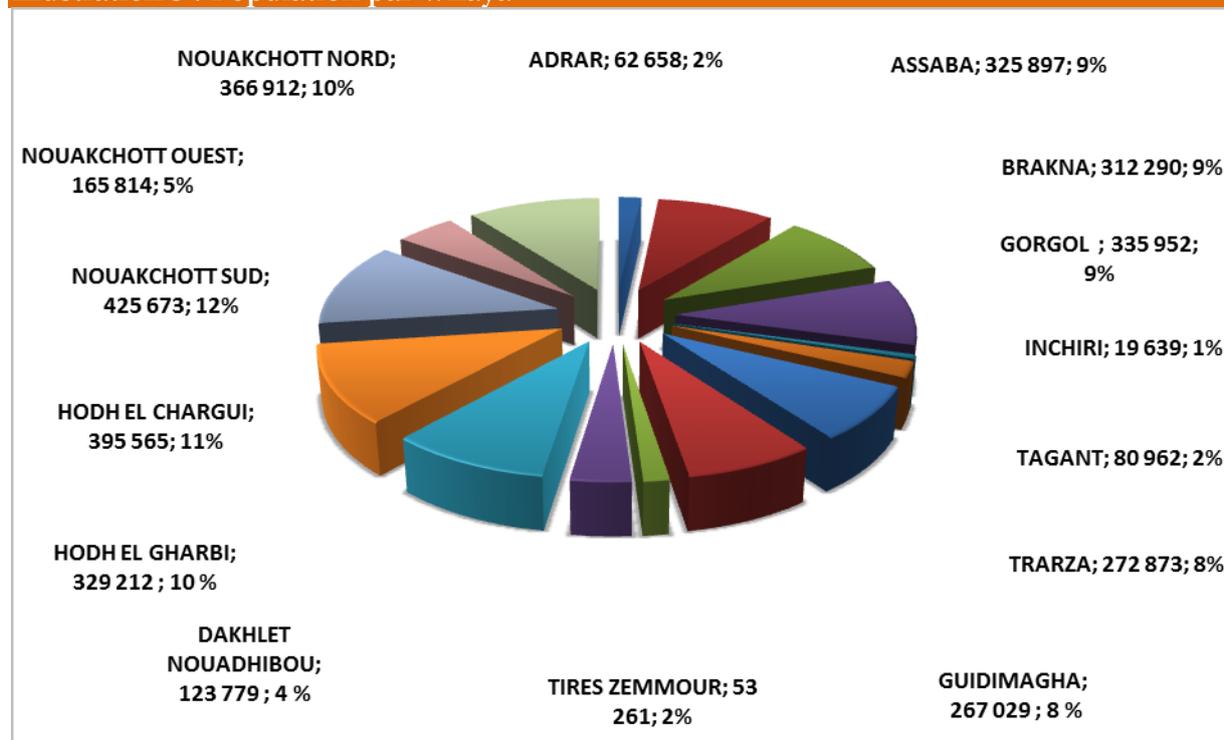
Illustration 2 : Les Wilayas de la Mauritanie



Les wilayas qui sont des circonscriptions administratives sont d'inégale importance du point de vue de leurs superficies, de leur poids démographique et de leur poids économique. Elles ne constituent pas encore des collectivités territoriales. Ce sont des régions administratives déconcentrées de l'Etat. Les wilayas seront évoquées le long de cette étude chaque fois que des comparaisons apparaissent utiles entre elles au travers des communes qu'elles abritent.

Le fait majeur à retenir, c'est l'apparition de trois nouvelles wilayas issues de l'éclatement de la wilaya Nouakchott. Ainsi, il y a : Nouakchott Nord, Nouakchott Sud, Nouakchott Ouest.

Illustration 3 : Population par Wilaya

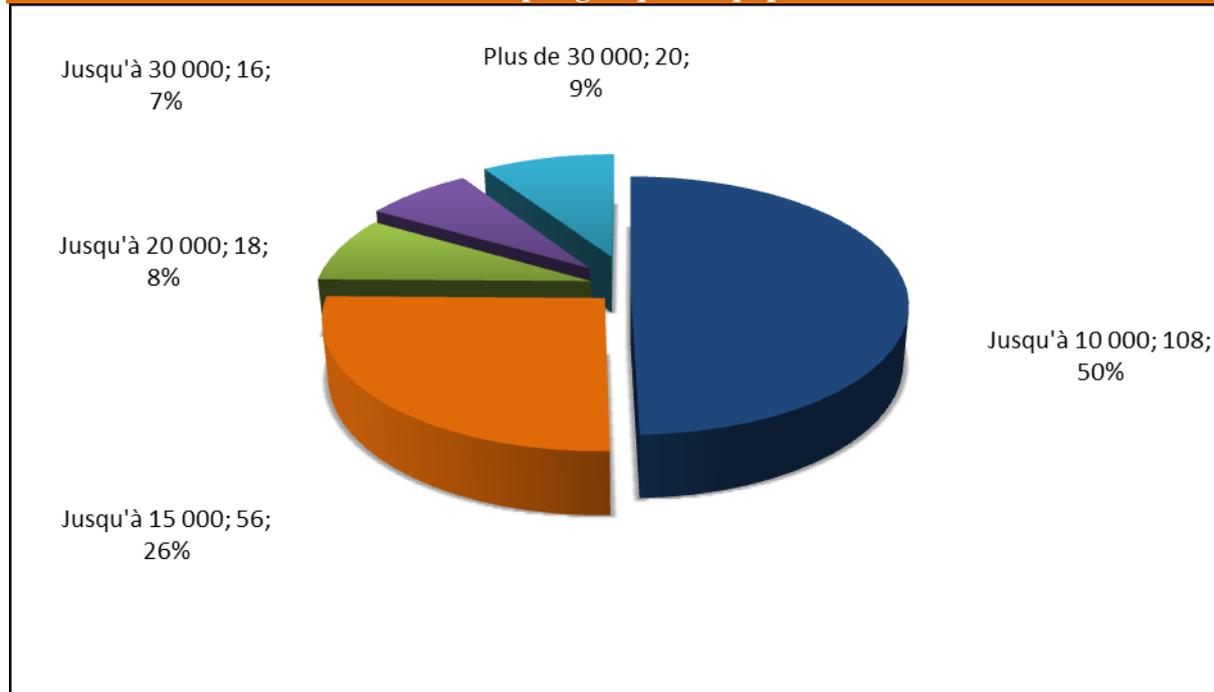


Il est à noter, au vu du graphique ci-dessus, que la population de la Mauritanie (3 537 516 habitants selon le recensement de 2013) est répartie de façon inégale entre les wilayas, comme par exemple :

- Hodh El Chargui : 395 565 habitants, soit 11 % de la population totale ;
- Inchiri : 19 639 habitants, soit 1 % de la population totale ;
- Trarza : 272 873 habitants, soit 8 % de la population totale ;
- Gorgol, de l'Assaba et du Brakna représente 9 % ;
- Tiris Zemmour : 53 261 habitants soit 3 % de la population.

Dakhlet Nouadhibou qui est plus riche que toutes les autres régions représente seulement 3 % de la population totale du pays.

Illustration 4: Nombre de communes par groupes de population



Le graphique divise les communes en cinq grands groupes sur la base de l'importance de leurs populations respectives.

Les « groupes » ou « catégorie de communes » dont il s'agit sont :

- **Groupe 1** : Le groupe des communes avec une population inférieure ou égale à 10 000 habitants, soit 108 ;
- **Groupe 2** : Le groupe des communes avec une population comprise entre 10 000 et 15 000 habitants, soit 56 ;
- **Groupe 3** : Le groupe des communes avec une population comprise entre 15 000 et 20 000 habitants soit 18 ;
- **Groupe 4** : Le groupe des communes avec une population comprise entre 20 000 et 30 000 habitants, soit 16 ;
- **Groupe 5** : Le groupe des communes ayant plus de 30 000 habitants soit 20.

Il ressort alors que :

- La moitié des communes mauritaniennes n'ont pas plus de 10 000 habitants et que seulement 9 % ont plus de 30 000 habitants.
- Le groupe des communes dont la population est comprise entre 10 000 et 15 000 habitants est important en nombre (56).

2. Les conditions minimales

Les documents de travail des évaluateurs précisent que les conditions minimales sont instaurées pour orienter l'activité des communes les moins développées, vers le renforcement du rôle du Conseil Municipal et la mise en place d'une administration communale opérationnelle en mesure de piloter le développement local.

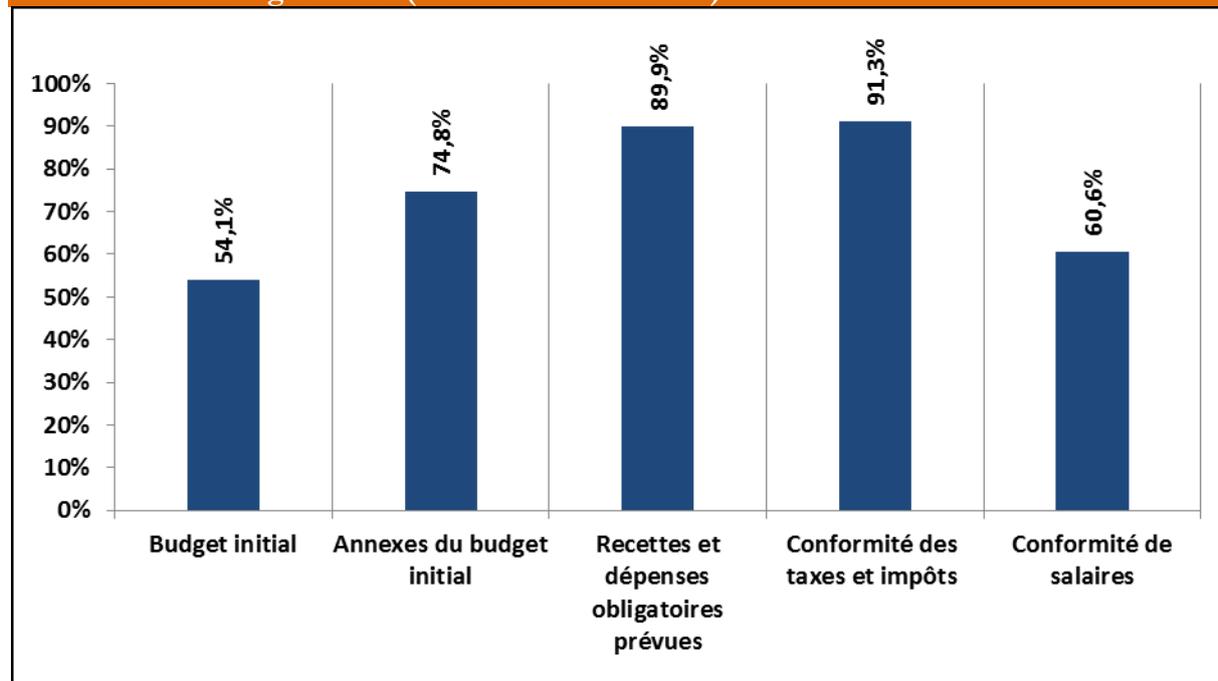
Les conditions minimales sont les indicateurs les plus importants pour les communes, elles doivent orienter leurs efforts de renforcement afin de remplir certaines conditions jugées obligatoires et incompressibles de par la loi.

Les conditions minimales sont relatives au budget initial, à la légalité, au compte administratif, à la comptabilité et à l'archivage.

Il s'agit, à travers les données fournies par les communes de voir si ces conditions sont satisfaites ou non par les communes.

A. Indicateur Budget initial (conditions minimales)

Illustration 5 : Budget initial (conditions minimales)



Ce graphique renseigne sur cinq conditions minimales sur un total de 23. Ces conditions minimales concernent le budget : il s'agit du budget initial, des annexes du budget, des recettes et dépenses obligatoires prévues, de la conformité des taxes et des impôts, de la conformité des salaires.

Le budget, bien entendu, fait partie des outils à la disposition de la commune pour l'exercice de ses compétences. Il traduit les orientations des élus et contient les choix économiques et sociaux de la collectivité territoriale.

Il prévoit et autorise pour chaque année financière, l'ensemble des ressources et des charges de la commune. L'année financière commence toujours le 1^{er} janvier et se termine le 31 décembre.

Ce budget est alimenté par les droits, impôts, taxes, revenus, dons et legs, subventions et redevances pour services rendus. Les charges de la commune comprennent les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'équipement (cf. Ordonnance instituant les communes)

Il s'agissait-entre autres - de vérifier que le budget initial a été voté et approuvé par le conseil municipal avant le 31 décembre de l'année N-1 et que tous les impôts et les frais du personnel y sont prévus.

Concernant précisément le budget initial, la question posée est la suivante : est-ce que le budget de l'année d'évaluation a été voté par le Conseil municipal et approuvé par la tutelle avant le 31 décembre de l'année d'avant ?

L'article 61 de l'Ordonnance instituant les communes dispose que « le projet de budget est préparé par le Maire. Il est délibéré par le Conseil municipal lors de la dernière session ordinaire de l'année ». Une fois adopté, il « est soumis à l'autorité administrative locale qui doit le transmettre par voie hiérarchique, avec ses avis et observations, au Ministre chargé de l'Intérieur » (article 63 Ordonnance précitée). C'est en effet le Ministre de l'Intérieur qui exerce la tutelle sur les communes en vertu de l'article 91 du même texte.

La circulaire n° 0002/MIPT du 20 juillet 2002 relative à l'administration communale rappelait que « le budget initial doit être adopté par le Conseil municipal et transmis à l'autorité de tutelle avant le 30 novembre de l'exercice précédent, accompagné d'un rapport de présentation et des pièces justificatives » (rappel de l'article 62 de l'ordonnance de 1987).

Or, déjà, le Ministre chargé de l'Intérieur soulignait, dans une précédente circulaire en date du 18 novembre 1992, plusieurs anomalies quant au respect de la réglementation sur les finances communales. Parmi ces anomalies :

- Le retard apporté à la tenue des sessions budgétaires ;
- Dans les cas de retard, les autorités municipales transmettent directement leurs projets de budget sans passer par la voie hiérarchique.

L'évaluation montre que seulement 54 % des communes ont rempli cette obligation de vote et d'approbation du budget initial avant le 31 décembre de l'année d'avant l'évaluation. Toutefois, on peut dire que même s'il est important, ce résultat n'est pas très significatif car il montre, a contrario, que près de 46 des communes n'ont pas respecté cette prescription.

Pour ce qui est des Annexes du budget initial, elles sont au nombre de onze. Il s'agit de voir si le budget comprend les 11 annexes et qu'elles sont remplies et se recourent avec les prévisions, notamment les annexes 1 et 8. Près de 75 % des communes ont rempli cette obligation.

Quant aux recettes et dépenses obligatoires, sont visés d'une part des impôts et d'autre part les frais de personnel. Environ 90 % des communes sont en règle, c'est-à-dire qu'elles ont inscrit dans leurs budgets respectifs les recettes et les dépenses obligatoires.

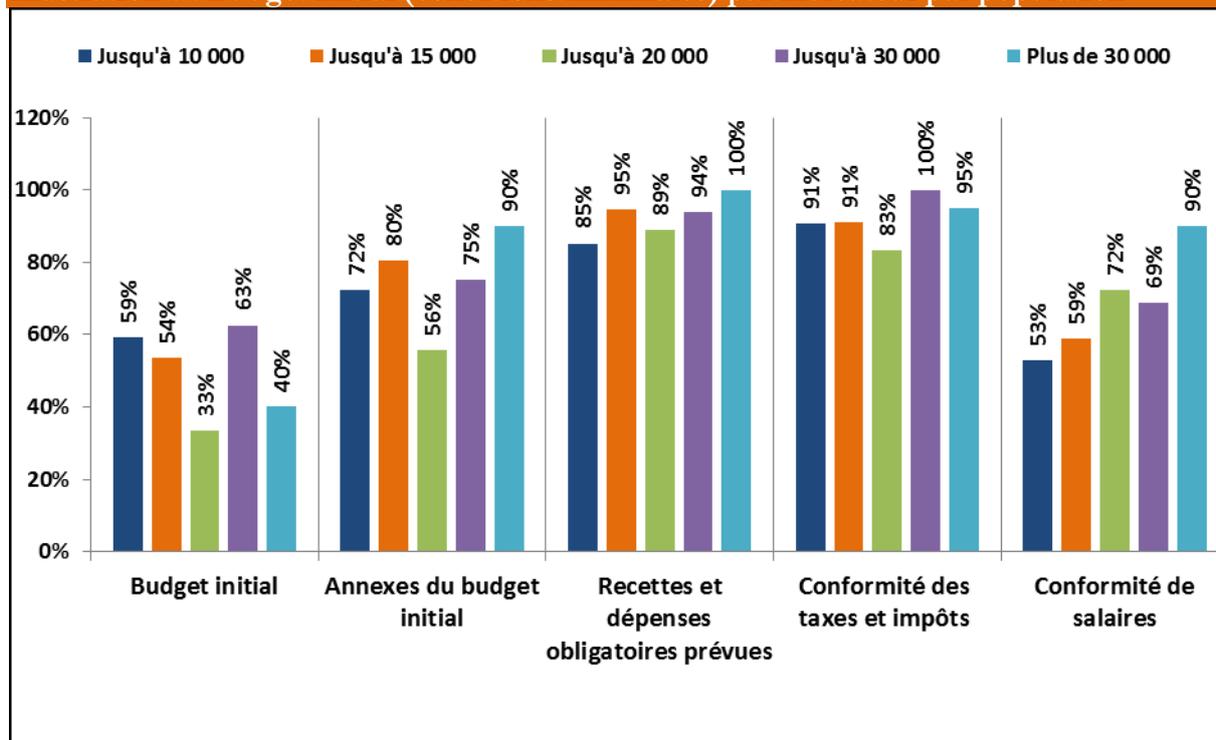
Les enquêteurs devaient s'assurer aussi de la conformité des impôts et des taxes au Code Général des Impôts en vérifiant notamment que :

- La taxe communale comprise entre 50 et 6000 UM par mois ;
- La taxe d'habitation ne dépasse pas 15 000 UM par an ;
- La contribution foncière sur les terrains agricoles ne dépasse pas 100 UM par hectare et par an ;
- La contribution communale se limite à 300 UM par an ;
- Le taux de la contribution foncière sur les propriétés est compris entre 3 et 10 % ;
- Les redevances et droits ne dépassent pas 1 500 000 UM.

Plus de 91 % des communes se sont conformées à ces limites.

Enfin, s'agissant des salaires, il fallait s'assurer qu'ils sont conformes à la grille de rémunération prévue au Manuel de gestion communale qui tient compte des dispositions légales et réglementaires y afférentes. Ils sont fixés en fonction de l'emploi occupé et de l'expérience acquise. Le résultat est ici de 60,6 %. Des efforts devraient être fournis davantage pour le respect intégral des droits des employés.

Illustration 6 : Budget initial (conditions minimales) par indicateur par population



Concernant le budget initial, les communes des groupes 3 et 5 (jusqu'à 20 000 habitants et plus de 30 000 habitants) ont été moins performantes que toutes les autres avec un taux de 33 %, et 40 %. Les trois autres groupes se sont mieux comportés, avec un taux d'un peu plus de 50 %.

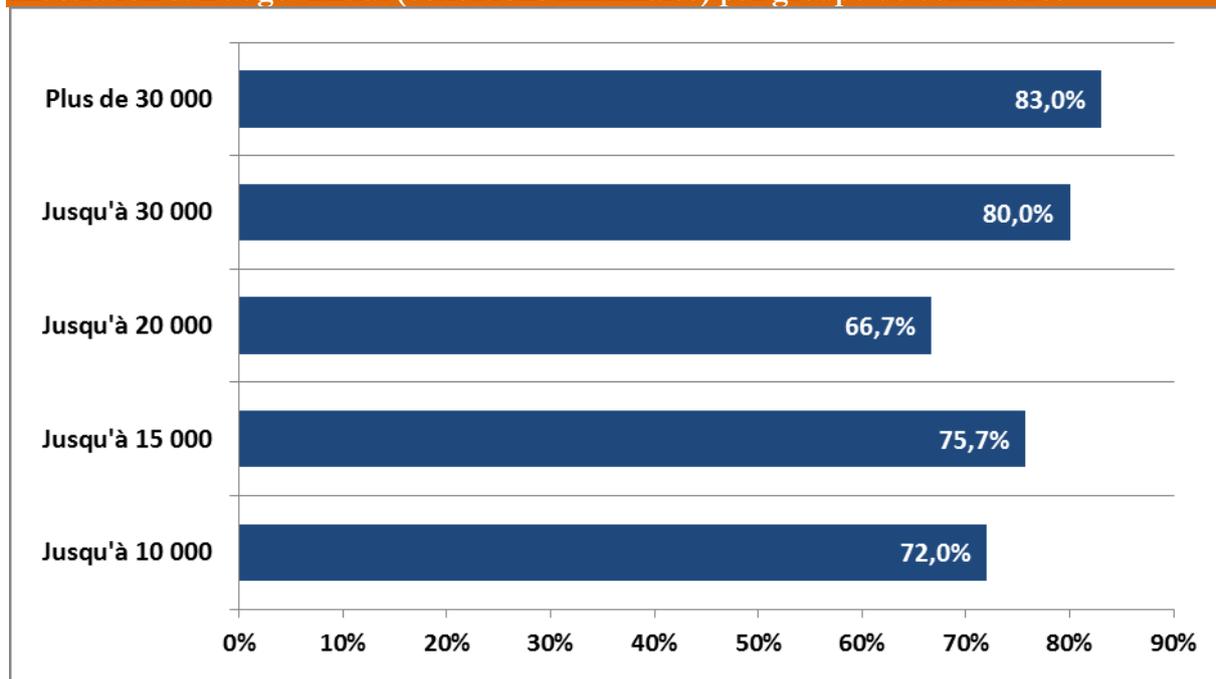
Globalement donc, toutes les communes doivent être incitées à respecter les délais pour le vote du budget et la transmission de celui-ci à l'autorité de tutelle.

Leurs résultats sont en revanche meilleurs s'agissant des annexes du budget, mais le groupe 3 s'illustre ici encore par un résultat inférieur à ceux des autres. Le groupe 5 a pour résultat 90 % suivi par le groupe 2 avec 80 %.

L'effort global des communes est plus visible pour l'inscription des recettes et des dépenses obligatoires et pour la conformité des taxes et impôts au Code Général des Impôts (avec des taux supérieurs à 80 % et allant jusqu'à 100 % pour les groupes 5 et 4 par exemple).

Le 5^e groupe est plus respectueux de la grille des salaires que les autres (90 % des communes).

Illustration 7: Budget initial (conditions minimales) par groupe de communes

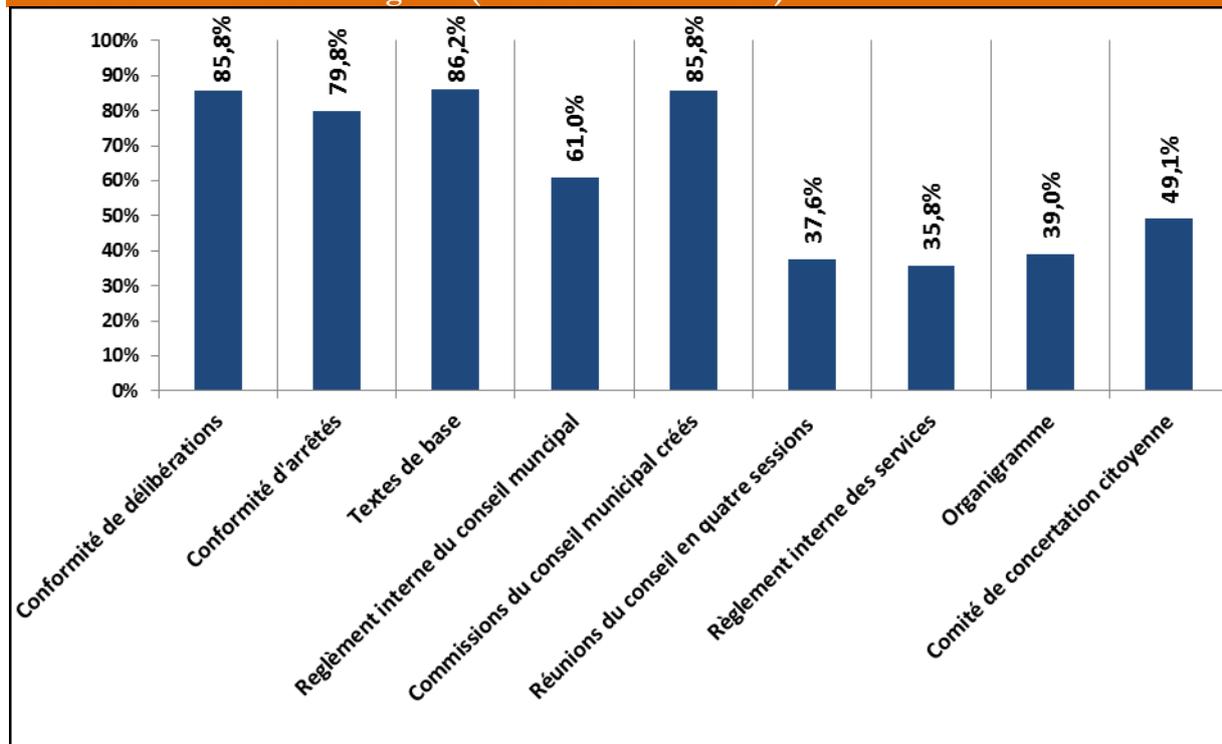


Il est difficile d'établir une relation de cause à effet entre le respect des conditions minimales en matière de finances locales et l'importance numérique de la population. Il est vrai que les groupes 4 et 5 ont des résultats meilleurs, mais aussi force est de noter que le groupe intermédiaire (groupe 3) est moins performant que les deux premiers groupes.

B. Indicateur Légalité (conditions minimales)

Le Conseil municipal est l'organe délibérant de la Commune. Le nombre de ses membres varie en fonction du nombre d'habitants de la commune : il varie de 9 (pour les communes dont le nombre d'habitants est inférieur à 1000) à 21 (pour les communes dont le nombre d'habitants est supérieur à 20 000). Après les élections de 2013, le nombre total de conseillers municipaux est de 3722 et le nombre de Maires est de 218.

Illustration 8: Indicateur Légalité (conditions minimales)



Le respect de la légalité par le Conseil Municipal est apprécié sur la base des critères suivants :

- Conformité des délibérations ;
- Conformité des arrêtés ;
- Textes de base disponibles :
- Règlement interne du Conseil municipal existant ;
- Commissions du Conseil municipal créées ;
- Réunions du Conseil municipal en quatre sessions ;
- Règlement interne des services ;
- Organigramme existant ;
- Commission de Concertation Citoyenne créée ;

Par rapport à ces questions, les exigences légales et réglementaires dont les enquêteurs devaient s'assurer, sont les suivantes :

Conformité des délibérations : elles doivent être conformes aux textes légaux ; et notamment l'exposé des motifs ou les articles des délibérations doivent faire référence à l'ordonnance de 1987 instituant les communes, à ses textes modificatifs ou d'application.

Il faut rappeler que la délibération est l'instrument exclusif du Conseil municipal. Il est l'instrument le plus important qui sert à faire fonctionner une commune. Les orientations politiques du Conseil ne trouveront leur application qu'à travers des délibérations et les décisions du Conseil ne peuvent être prises que par délibération.

La circulaire n° 002/MIPT du 20 juillet 2002 relative à l'administration communale rappelle à ce sujet que « le Conseil municipal règle par ses délibérations les affaires de la commune » (extrait de l'ordonnance de 1987). L'enquête révèle que près de 86 % des délibérations des conseils municipaux sont conformes aux textes.

Conformité des arrêtés : les arrêtés doivent faire référence aux textes légaux.

80 % des arrêtés communaux sont conformes aux textes, selon l'enquête. Ces actes sont pris par le Maire exclusivement, généralement dans le cadre de l'exécution des délibérations.

Textes de base disponibles : les Maires et les conseillers municipaux doivent disposer des textes de base régissant le fonctionnement de la commune. Plus de 86 % des communes ont déclaré les avoir en leur possession.

Règlement interne du Conseil Municipal : Il faut que ce règlement interne soit adopté et approuvé par la tutelle et qu'il soit disponible, en vertu de l'article 21 de l'ordonnance de 1987 qui dispose que « le Conseil établit son règlement intérieur dans un délai ne dépassant pas 60 jours à compter de la date de sa première session ». Il en découle qu'à cette date, tous les Conseils municipaux devraient être dotés d'un règlement intérieur.

Paradoxalement, seules 61 % d'entre eux en disposent. 39 % d'entre ces conseils n'auraient pas respecté cette disposition.

Commissions du Conseil municipal : Le Manuel d'évaluation dit qu'au moins deux commissions spécialisées devraient avoir été créées par délibération du Conseil municipal ou par le Règlement intérieur du Conseil.

L'article 20 de l'ordonnance dispose que « le Conseil municipal forme en son sein des commissions permanentes ou temporaires pour étudier les questions d'intérêt communal ». La circulaire précitée relative à l'administration communale précise le rôle des commissions : elles étudient toutes les questions relevant de leur domaine de compétence et préparent les délibérations du Conseil municipal. Elles sont constituées par le Conseil municipal qui en désigne les membres. D'après la circulaire, il doit exister quatre commissions :

- Une commission des finances et de l'administration, chargée notamment des questions budgétaires, de la gestion financière, du personnel et des affaires juridiques ;
- Une commission du développement et de la coopération, chargée notamment des questions économiques, des services marchands et de la coopération bilatérale et multilatérale ;
- Une commission des affaires socioculturelles, chargée notamment des affaires religieuses, de la culture, de la jeunesse et des sports, de l'aide sociale, de l'enseignement et de la santé, et de manière générale, de toutes les questions relatives au développement social de la commune ;
- Une commission de l'aménagement et de l'urbanisme, chargée des voiries et réseaux, des travaux et documents d'urbanisme.

L'évaluation montre que près de 86 % des conseils ont créé leurs commissions.

Réunions du Conseil en quatre sessions : l'article 8 (nouveau) de l'ordonnance prescrit que « *le Conseil municipal se réunit obligatoirement quatre fois par an en sessions ordinaires durant les mois de janvier, avril, juillet et octobre. Chaque session peut être avancée ou retardée sous réserve d'en informer l'autorité de tutelle* ». Seulement un peu plus de 37 % des communes ont réuni leurs Conseils quatre fois l'année.

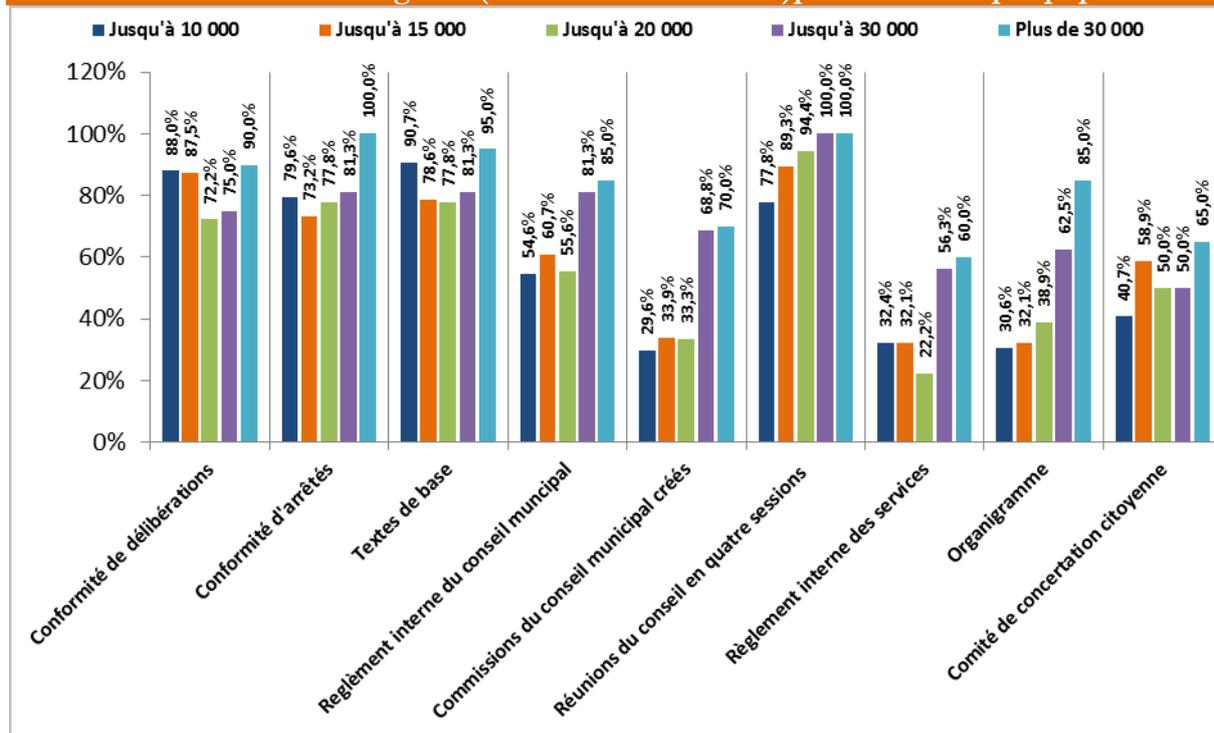
Règlement Interne des Services : il doit être écrit, avoir été adopté par le Conseil municipal et être disponible. Ce règlement n'existe que dans 36 % des communes.

Organigramme : il faut qu'un organigramme et ses fiches de poste aient été adoptés par délibération du Conseil municipal. Cette prescription n'a été là aussi respectée que dans 39 % des communes.

Le Comité de Concertation Citoyenne (CCC) : Le Comité de Concertation Citoyenne est composé de représentants du Conseil municipal, des autorités morales et traditionnelles, des organisations économiques, sociales et culturelles du territoire, des services techniques déconcentrés, des partenaires techniques et financiers, des coopératives et associations. Le CCC est créé pour une durée de cinq ans par le Maire et par arrêté transmis à la tutelle (article 9 Arrêté n° 680/MIDEC du 17 avril 2011 définissant les modalités de préparation et de mise en œuvre des Plans de Développement Communal. Il donne un avis sur la programmation annuelle. Il en existe, mais dans seulement 49 % des communes.

Au total, les obligations les moins respectées sont : le Règlement interne du Conseil Municipal, la création du CCC, les réunions en quatre sessions du Conseil municipal et la mise en place d'un organigramme. Un effort doit être entrepris pour amener les communes défailtantes à se conformer aux règles.

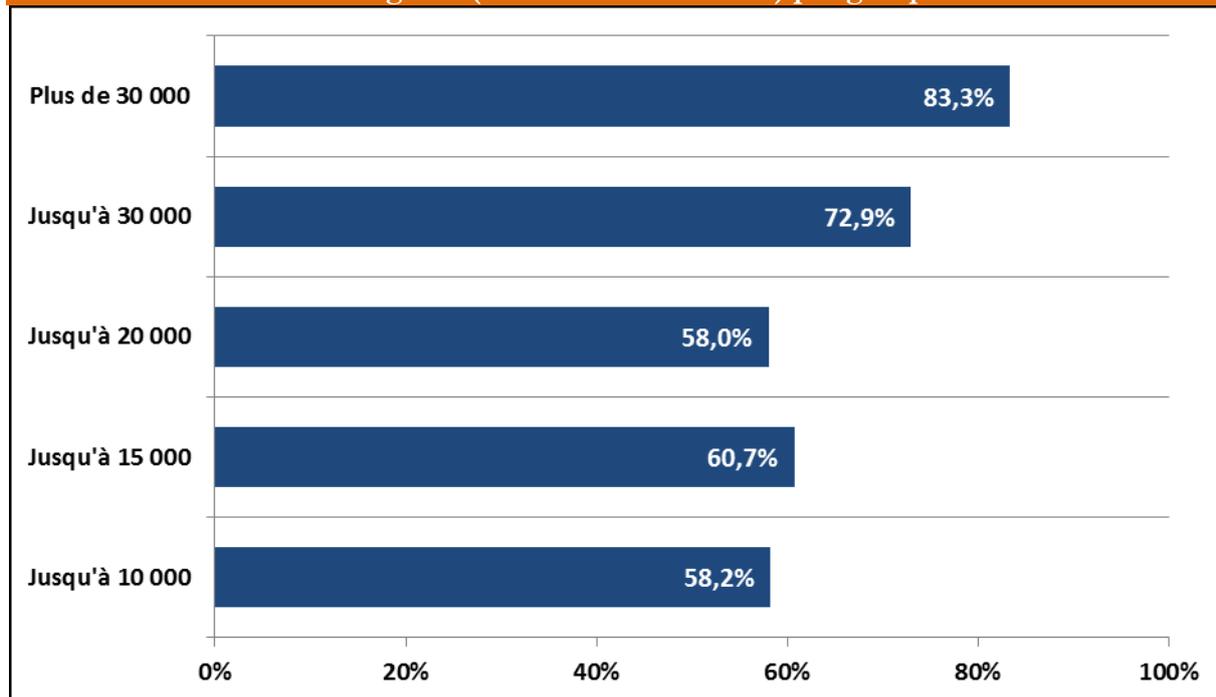
Illustration 9 : Indicateur Légalité (conditions minimales) par indicateur par population



Les communes de la catégorie 1 (moins de 10 000 habitants) ont fait des efforts pour ce qui concerne la conformité des délibérations, la conformité des arrêtés et les textes de base, en d'autres termes, pour le respect de la légalité. Elles se sont moins bien comportées pour le reste et se retrouvent même en dernière position.

Les communes de la catégorie 5 (plus de 30 000 habitants) gardent une position de leader pour tous les paramètres, allant jusqu'à réaliser des résultats de 100 % (conformité des arrêtés, réunions du Conseil en quatre sessions). Elle est suivie par la catégorie 2, même si cette dernière a réalisé des résultats très faibles en matière de création des commissions spécialisées, de réunions du Conseil et d'institution d'organigrammes des services de la commune.

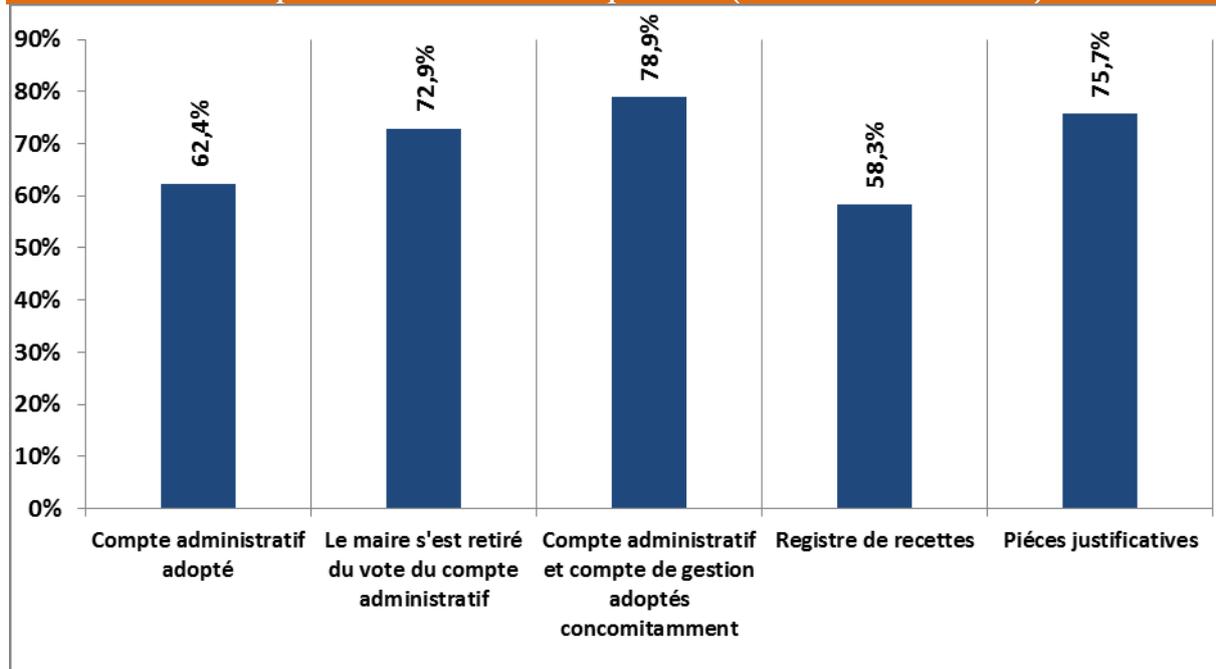
Illustration 10: Indicateur légalité (conditions minimales) par groupe de communes



Ce graphique illustre bien les résultats précédents : le fonctionnement des conseils municipaux des communes les plus peuplées est mieux assuré que celui des conseils des petites communes (jusqu'à 20 000 habitants). Cela dit, pour toutes les communes, l'effort est ici visible.

C. Compte Administratif et comptabilité (conditions minimales)

Illustration 11: Compte Administratif et comptabilité (conditions minimales)



La gestion financière est appréciée à partir des paramètres suivants :

- Compte administratif adopté avant le 30 avril ;
- Retrait du Maire lors de l'adoption du compte administratif ;
- Compte administratif et compte de gestion adoptés concomitamment ;
- Registres des recettes et des dépenses tenus ;
- Pièces justificatives de recettes et de dépenses.

La gestion financière pose des problèmes ainsi que le mentionne la circulaire n° 022/MIDEC du 9 juillet 2014 relative à l'amélioration de l'administration et de la gestion financière des communes. D'après cette circulaire, des audits ont mis en exergue un certain nombre de dysfonctionnements importants au niveau de la gestion financière et comptable des communes. Parmi les anomalies recensées :

- Le non-respect du délai d'établissement du compte administratif et sa transmission à la tutelle (à ce sujet, le Manuel d'évaluation souligne que le conseil municipal doit avoir adopté le dernier compte administratif avant le 30 avril de l'année suivante) ;
- L'absence de délibération d'approbation par la majorité des conseillers.

D'après la présente étude, 62, 4 % des communes ont adopté leurs comptes administratifs dans le délai prescrit.

Concernant le retrait du Maire lors de l'adoption du compte administratif, le rappel suivant est nécessaire : « *lors de l'examen et du vote du compte administratif, la séance est présidée par un membre du Conseil municipal élu à cette occasion* » (Article 14, ordonnance de 1987). Le Maire qui préside normalement les réunions du Conseil doit donc se retirer lors du vote du compte administratif qu'il a établi, en sa qualité d'ordonnateur du budget de la commune.

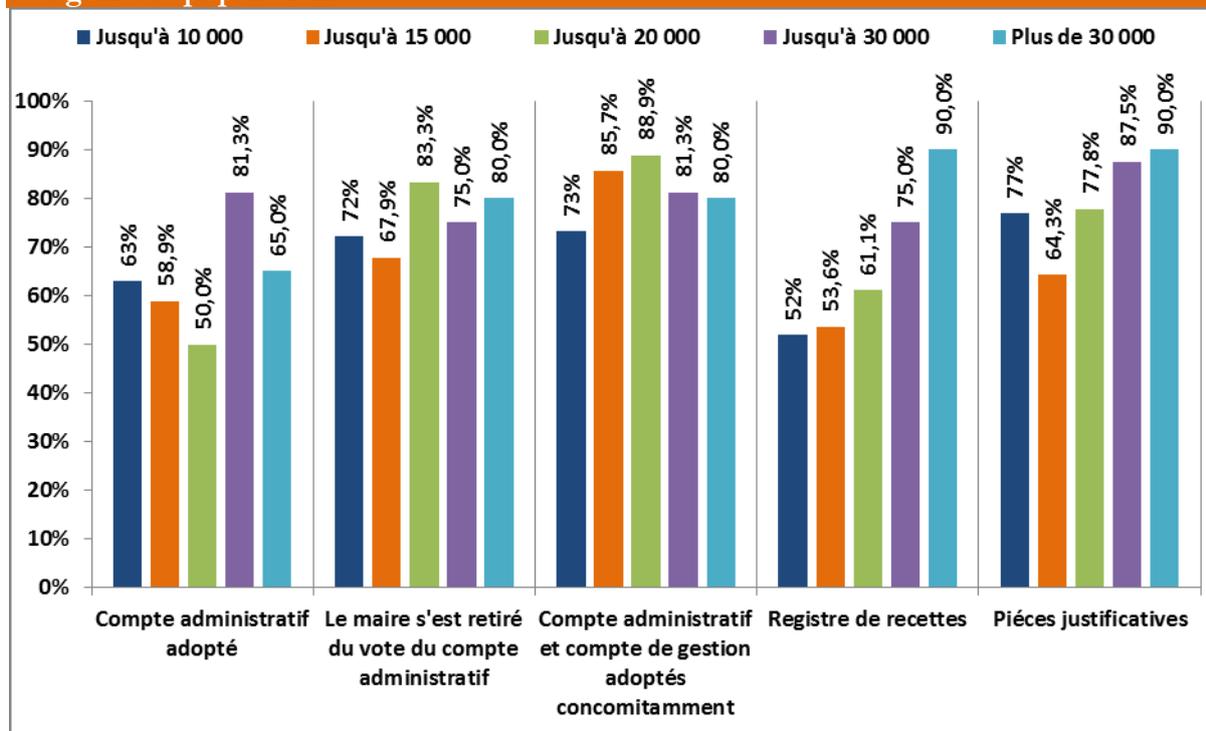
Le compte administratif récapitule dans un tableau :

- Les prévisions de recettes et les autorisations de dépenses inscrites au budget initial, au budget complémentaire et aux décisions modificatives;
- Les recettes et les dépenses émises imputées à chaque ligne budgétaire ;
- Le résultat d'exécution.

Cette règle est respectée par près de 73 % des communes.

Pour l'adoption concomitante des comptes administratifs et de gestion et l'existence des pièces justificatives des recettes, plus de 75 % des communes sont en règle.

Illustration 12: Compte Administratif et comptabilité (conditions minimales) par catégorie de population



Globalement tous les groupes ont obtenu de bons résultats (les conditions sont remplies par 50 % jusqu'à 90 % des communes).

La bonne gestion financière est ici mesurée par cinq indicateurs : compte administratif adopté avant le 31 décembre de l'année considérée, le maire s'est retiré du vote du compte administratif, le compte administratif et le compte de gestion ont été adoptés concomitamment, il existe un registre des recettes et les pièces justificatives des dépenses existent.

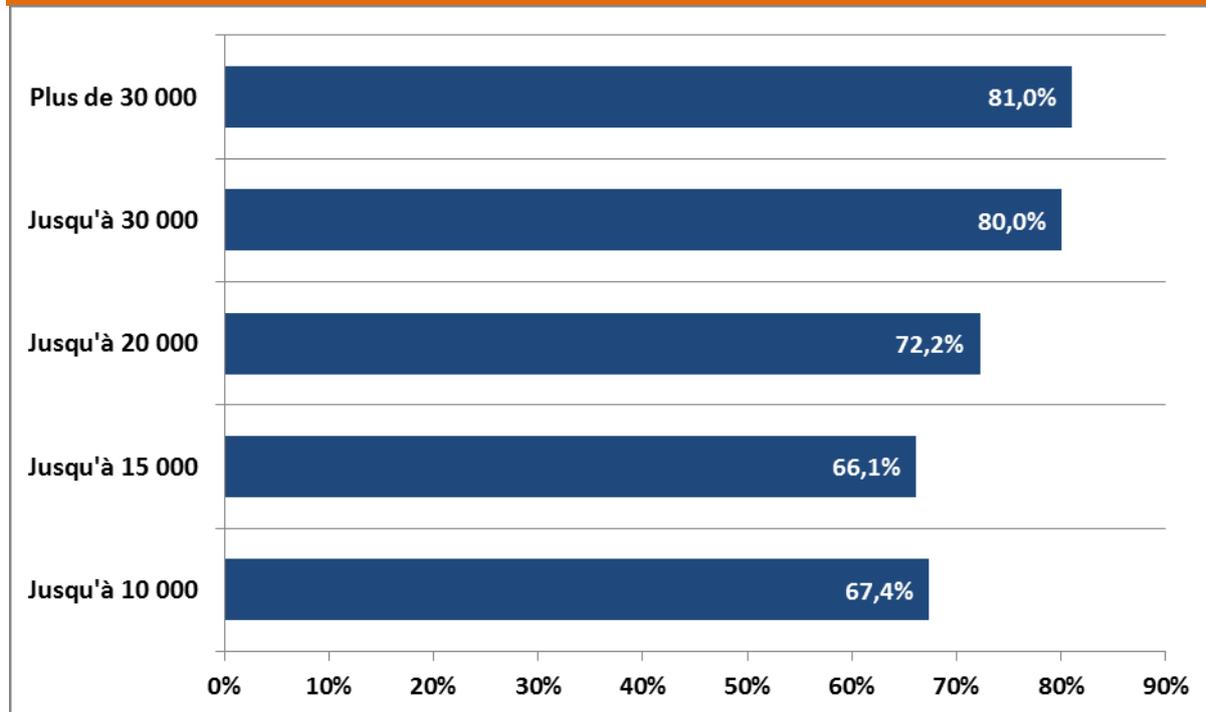
Il faut rappeler que le respect de ces conditions minimales est impératif. A cet égard, aucun groupe de communes n'a totalisé le résultat de 100 %. Mais les efforts pour atteindre ce résultats sont visibles partout. (Minimum atteint 50 %, maximum 90 %).

Chaque groupe de commune a un domaine où il s'illustre le mieux :

- Le groupe de moins de 10 000 habitants fait mieux pour les pièces justificatives de dépenses et moins pour le registre des recettes ;
- Le groupe de moins de 15 000 habitants est plus performant pour l'adoption concomitante des deux types de compte et il l'est moins pour le registre des recettes ;
- Le groupe de moins de 20 000 habitants obtient son record le plus élevé en matière d'adoption concomitante des deux comptes et son résultats le plus bas pour l'adoption du compte administratif avant le 31 décembre;
- Le groupe de moins de 20 000 habitants s'illustre pour les pièces justificatives (87,5 %) ;

- Enfin, le groupe des plus de 30 000 habitants fait un résultat de 90 % à la fois pour le registre des recettes et pour la production de pièces justificatives des dépenses. Il est moins performant pour l'adoption dans les délais du compte administratif.

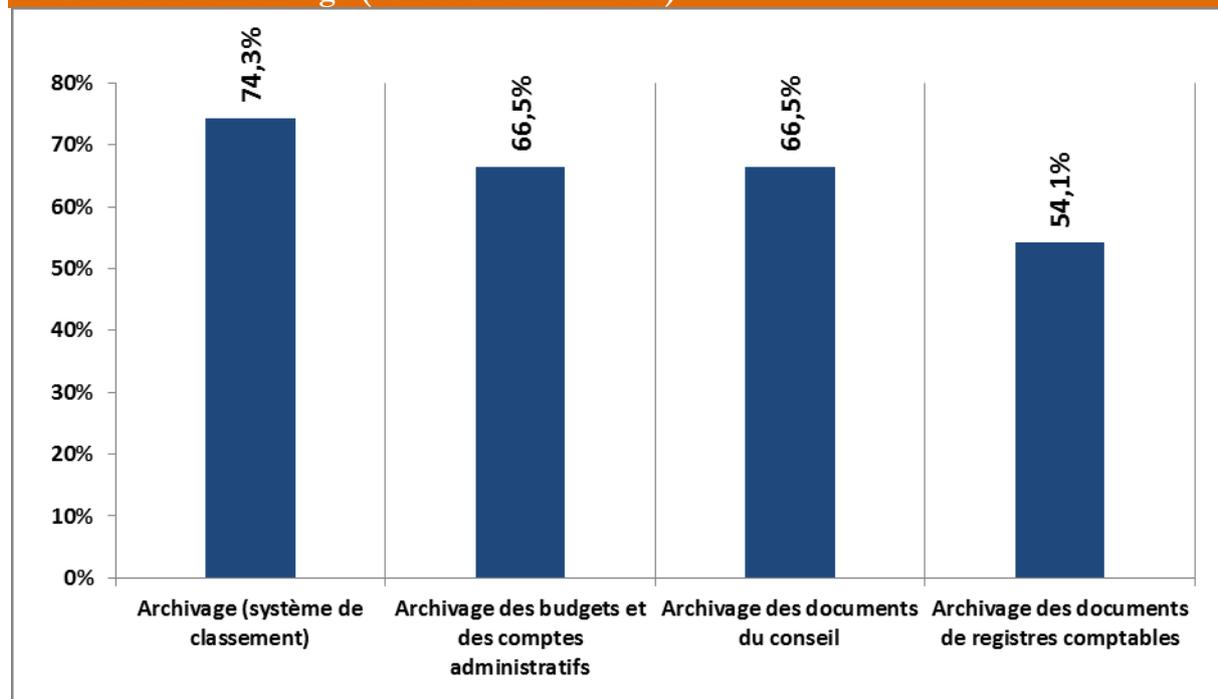
Illustration 13: Compte Administratif et comptabilité (conditions minimales) par groupe de communes



Par rapport aux critères de gestion financière, les grands groupes de communes présentent les meilleurs résultats.

D. L'archivage (conditions minimales)

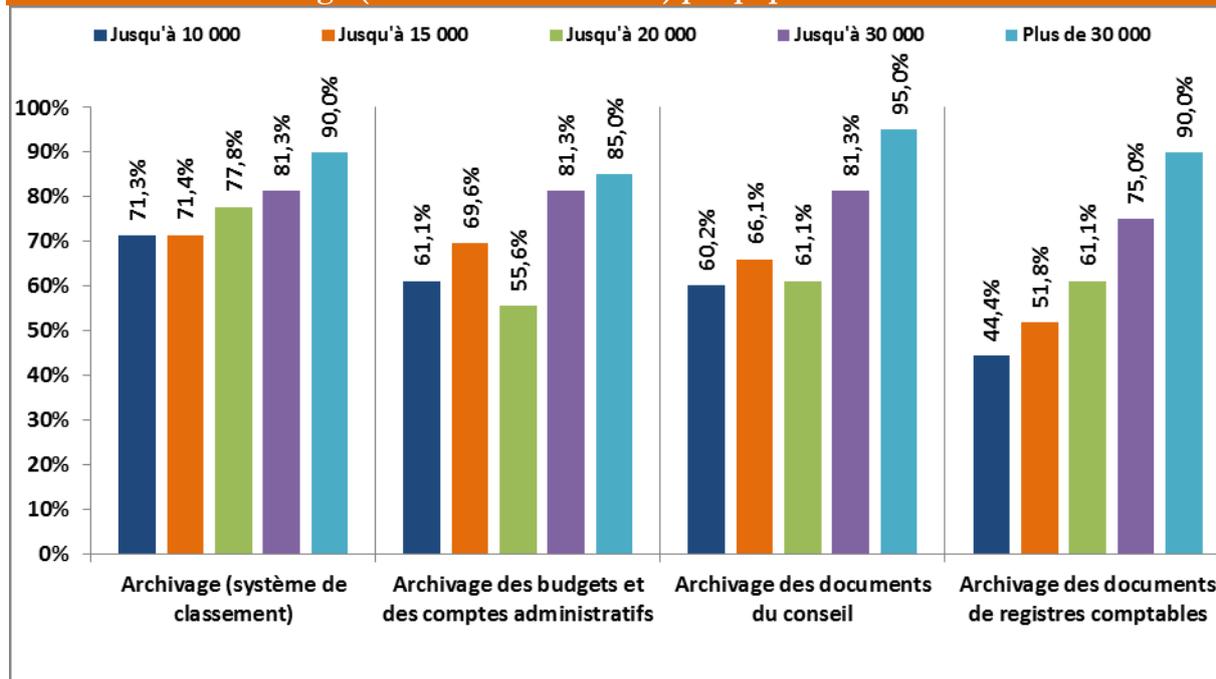
Illustration 14: Archivage (conditions minimales)



Le travail d'archivage est important parce qu'il constitue la mémoire de la commune. Il est, par exemple, très utile pour un exercice d'évaluation comme celui-ci. Il touche à deux domaines : le classement proprement dit (des documents produits par l'administration de la commune et documents du Conseil) d'une part et le pré archivage et l'archivage des documents budgétaires et comptables d'autre part.

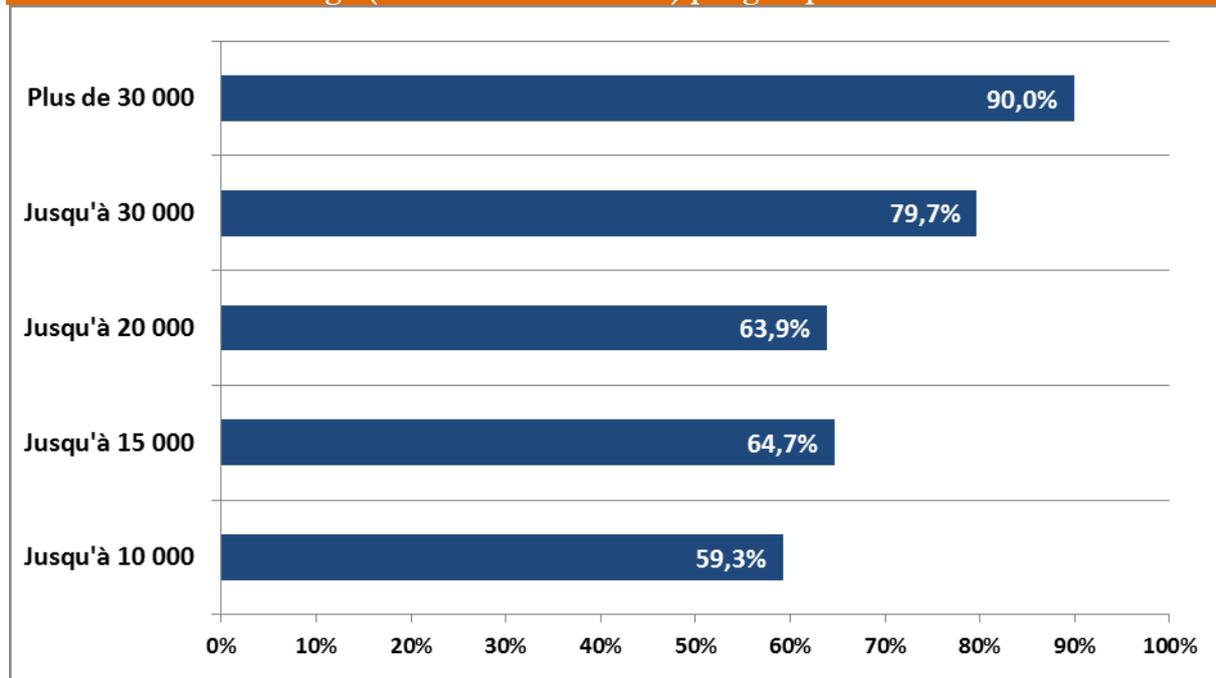
Il faut déplorer qu'au stade actuel, il y ait encore des communes (près de 25 %) qui ne se soient pas dotées d'un système de classement, que 33,5 % des communes ne font pas l'archivage de leurs budgets et comptes administratifs, qu'autant n'archivent pas les documents du Conseil et pire que 46 % des communes ne classent pas les documents de registres comptables.

Illustration 15: Archivage (conditions minimales) par population



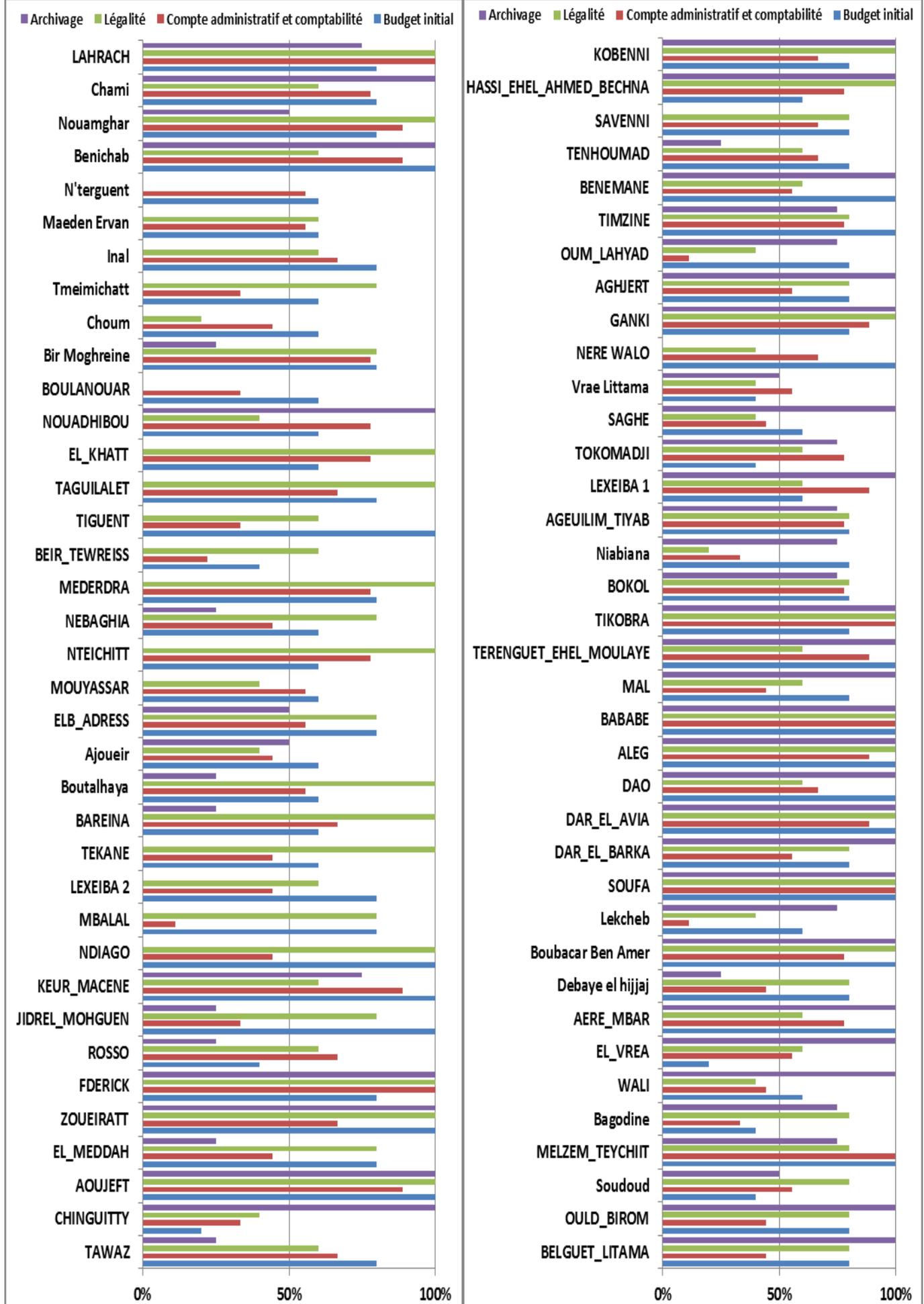
Pour ce qui est du système de classement, les communes, sans distinction de groupe, l'ont établi et mis en place (71 % à 90 % selon le groupe).

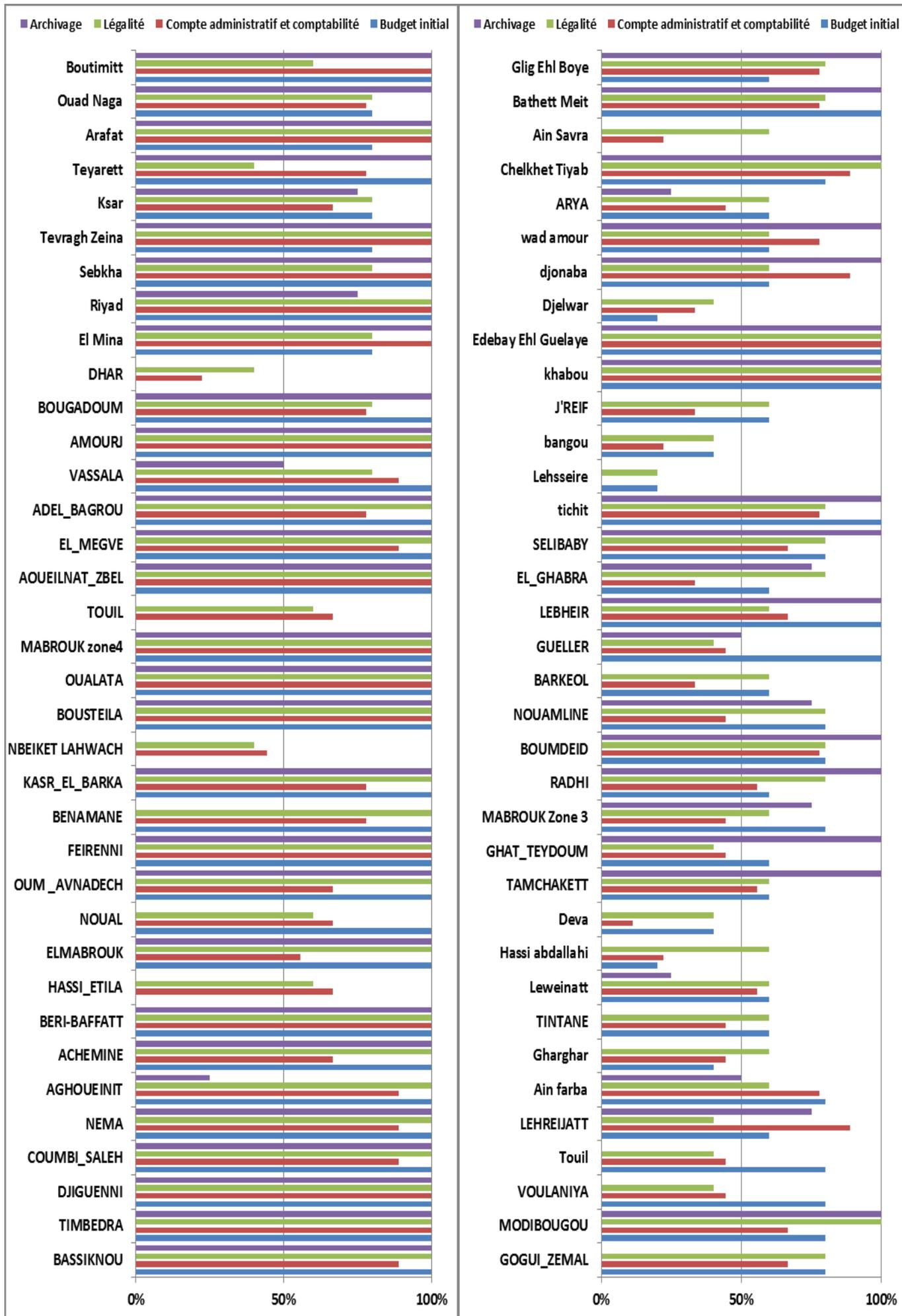
Illustration 16 : Archivage (conditions minimales) par groupe de commune



L'écart est grand entre le 1^{er} et le 5^e groupe. Et, les groupes 4 et 5 restent en tête pour l'archivage des documents. Le fait est que les communes les plus peuplées sont plus respectueuses des normes d'archivage de leurs documents.

Illustration 17: Résultat global par commune des conditions minimales





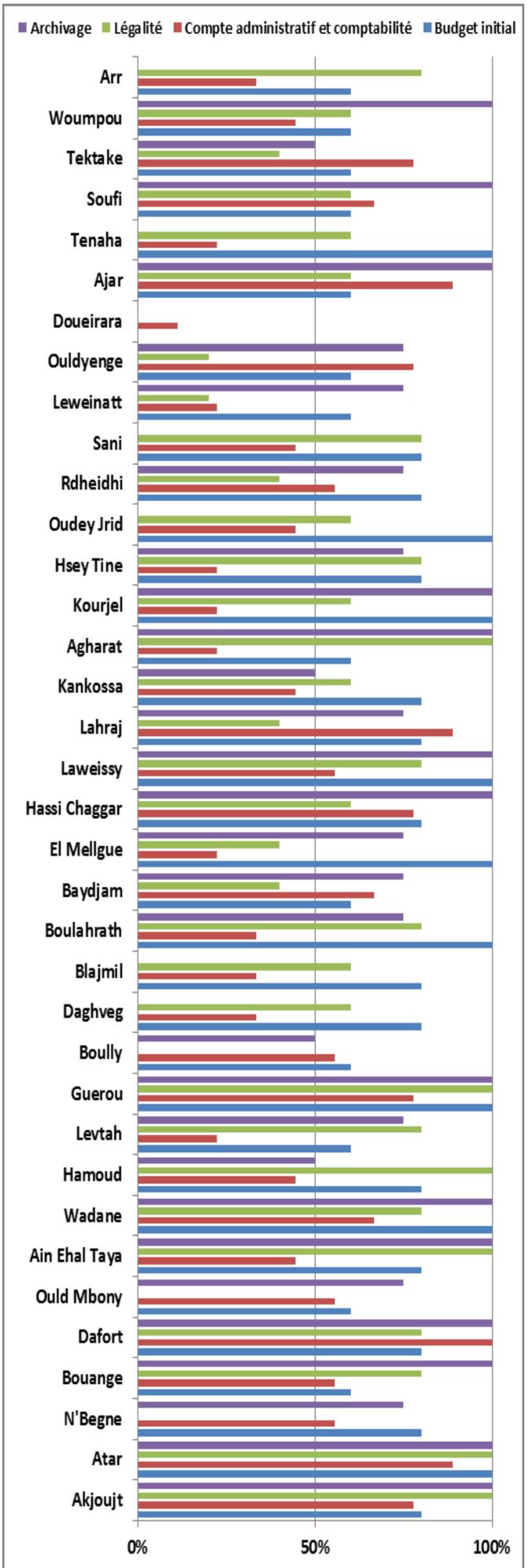
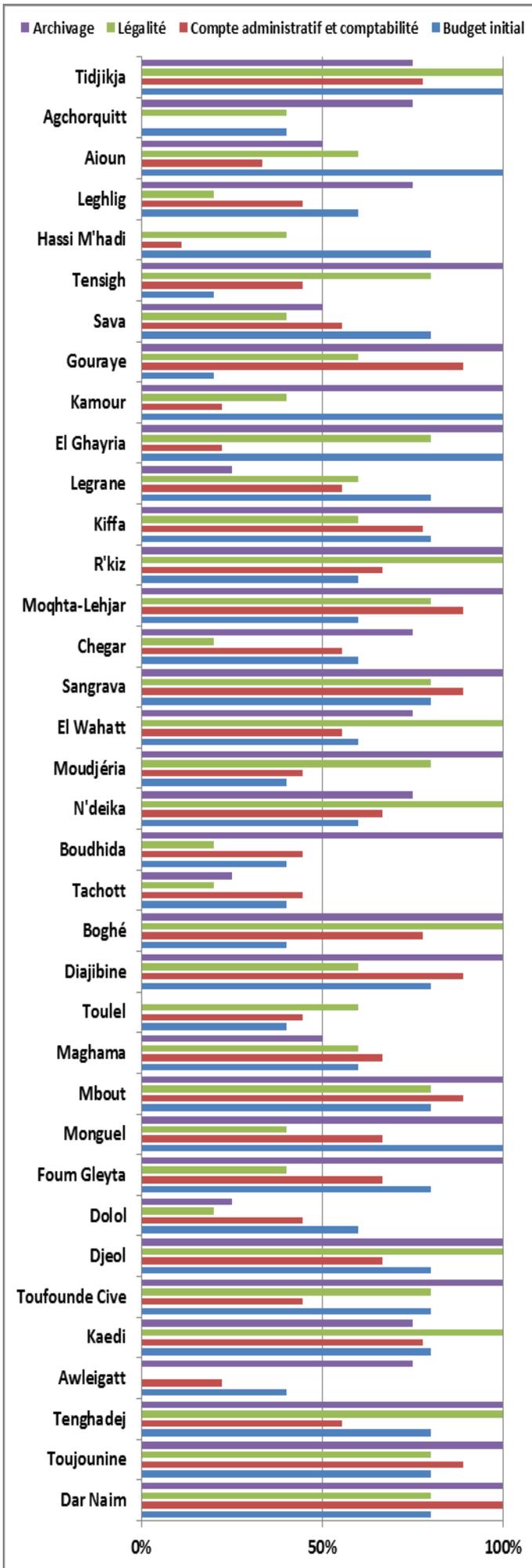
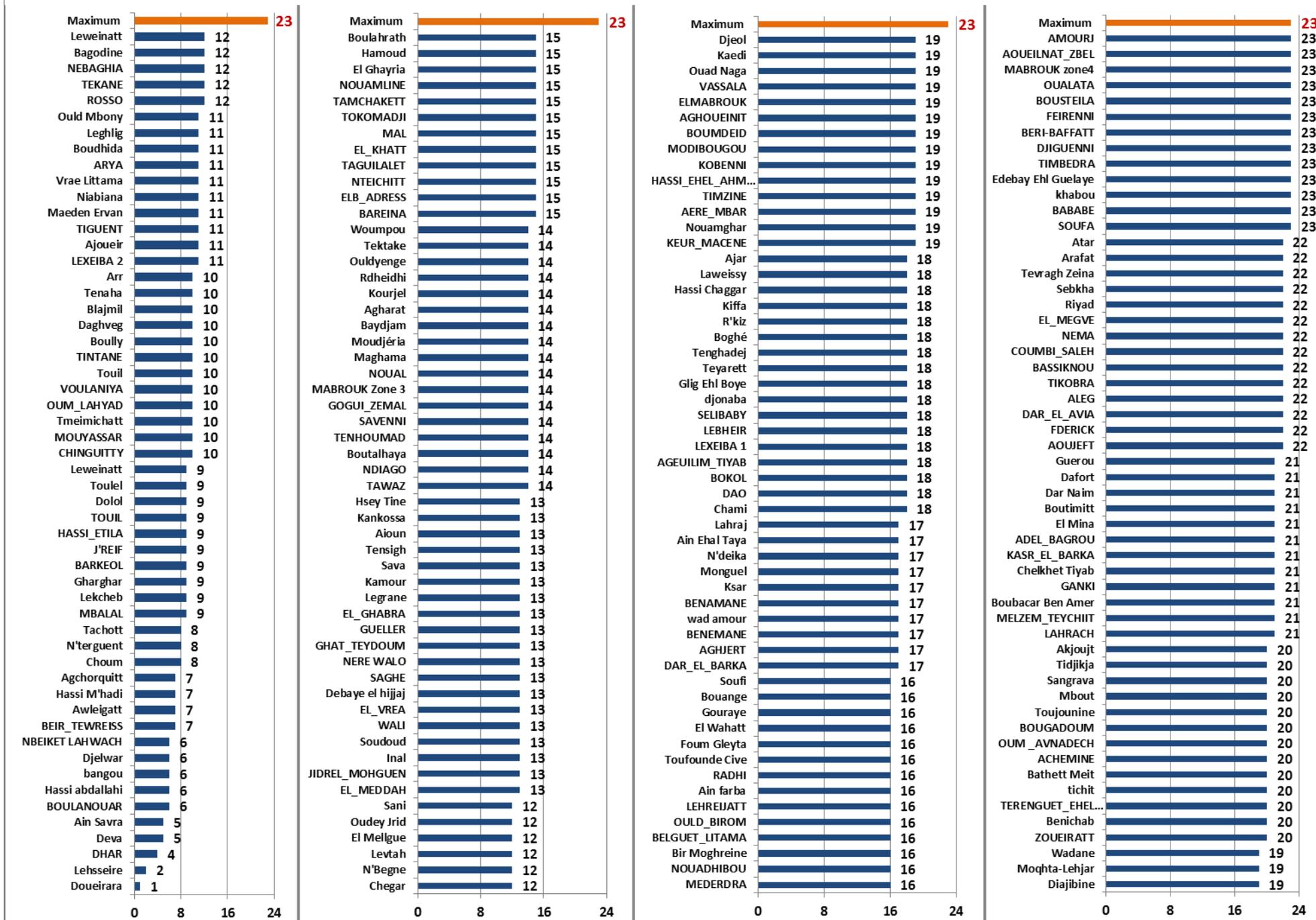
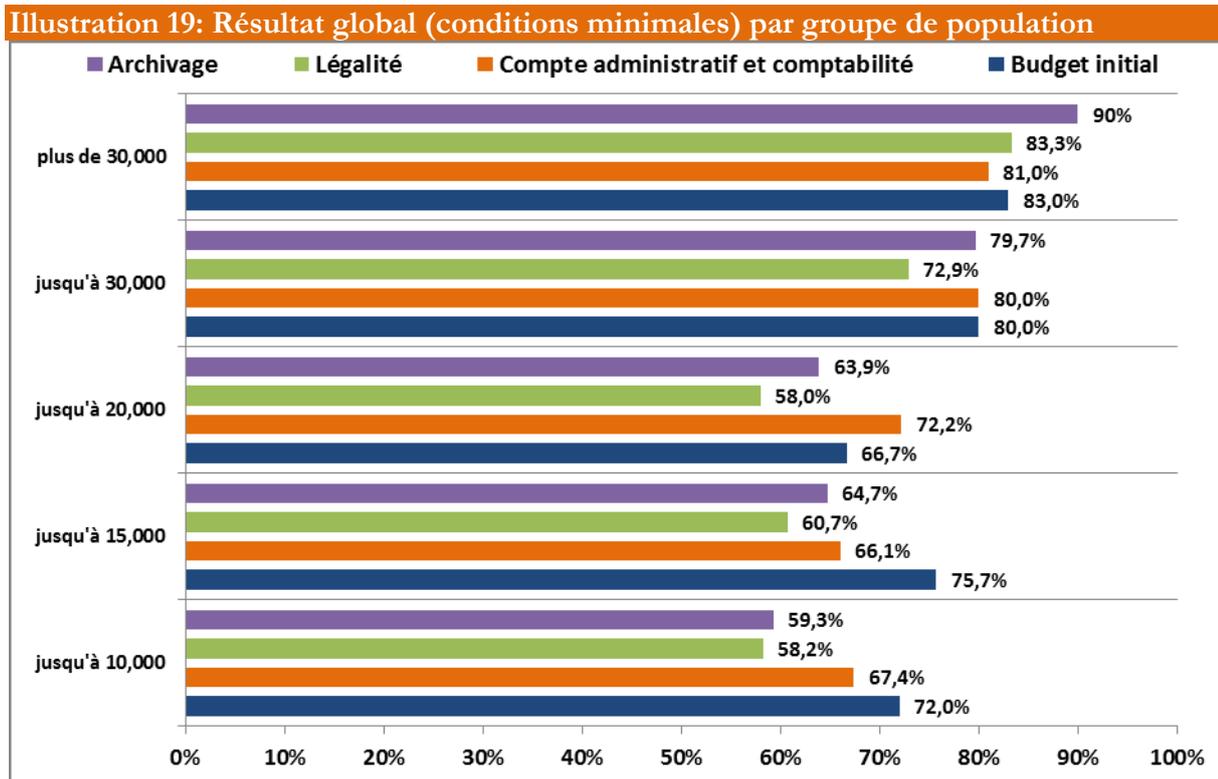


Illustration 18: Capacité institutionnelle des communes (23 conditions minimales)



Les tableaux 17 et 18 permettent d’avoir une idée sur le niveau de satisfaction des conditions minimales (archivage ; légalité ; compte administratif et comptabilité ; budget initial) en présentant les résultats respectifs de toutes les communes.

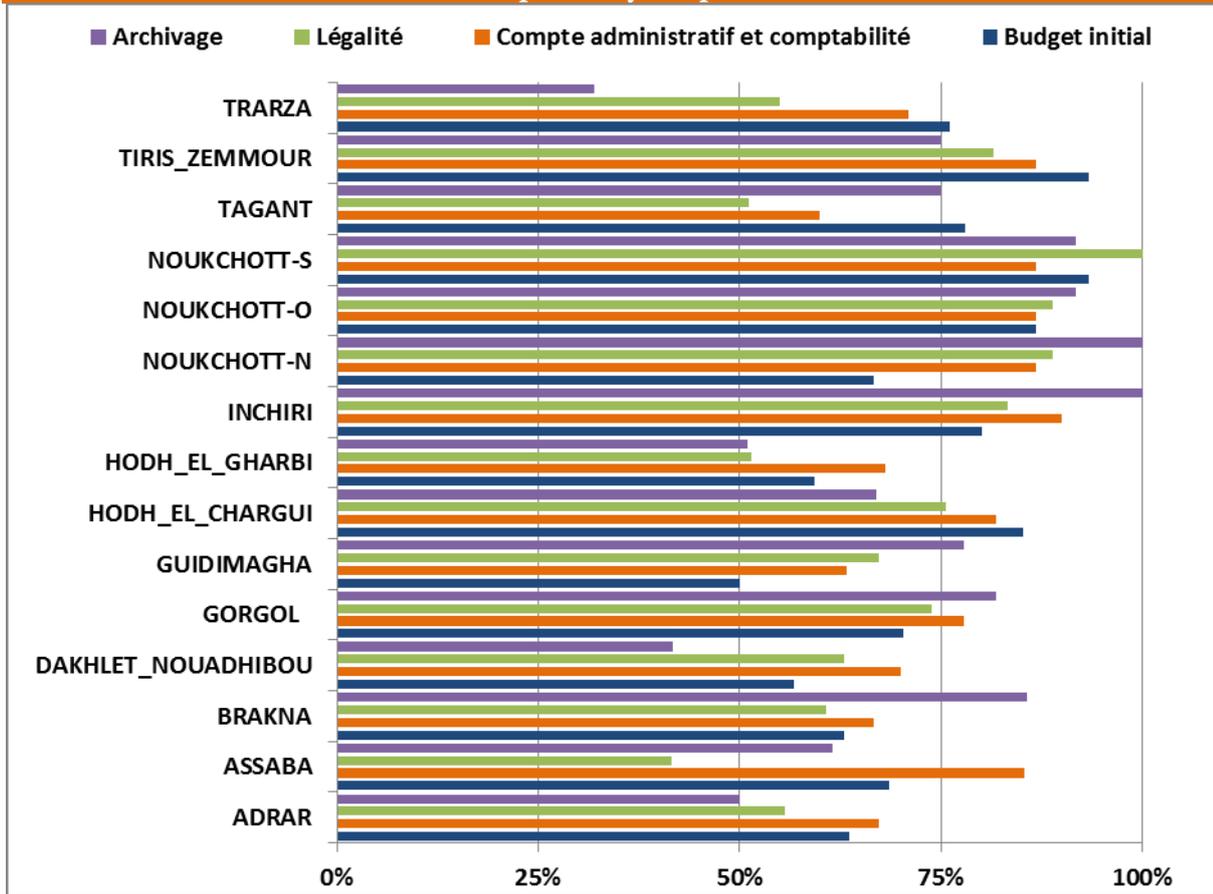
Beaucoup de communes (moins de 15 000 habitants) ne satisfont que deux conditions sur cinq et même parfois une seule condition. C’est dire qu’il y a un problème de gouvernance, de capacité à exercer leurs compétences. Le comportement individuel d’une commune (par exemple défaut de satisfaction d’une ou de plusieurs conditions), ne peut apparaître qu’avec une liste un tableau comme celui –ci.



A contrario, les communes les plus grandes ont une meilleure capacité institutionnelle, et ce, dans tous les domaines.

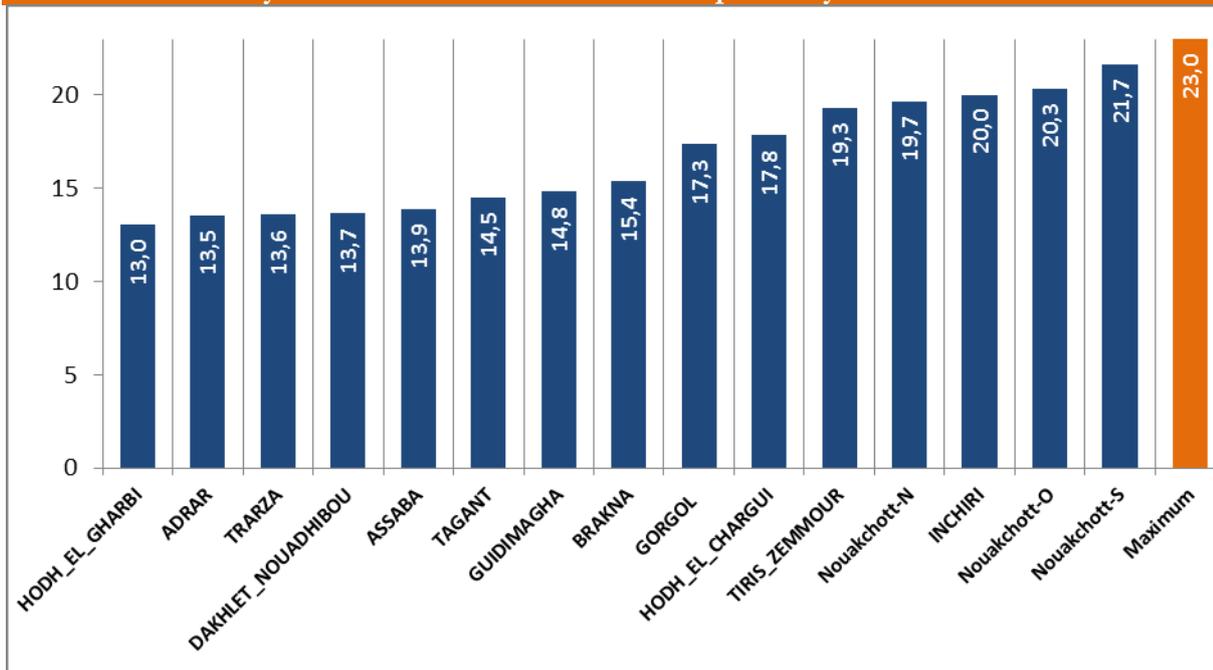
Pour l’archivage et la légalité, les petites communes sont à un faible niveau de résultats. Pour autant, elles ont les mêmes performances que les communes des catégories 2 et 3 en ce qui concerne le budget initial, le compte administratif et la comptabilité.

Illustration 20: Conditions minimales par wilaya et par indicateurs



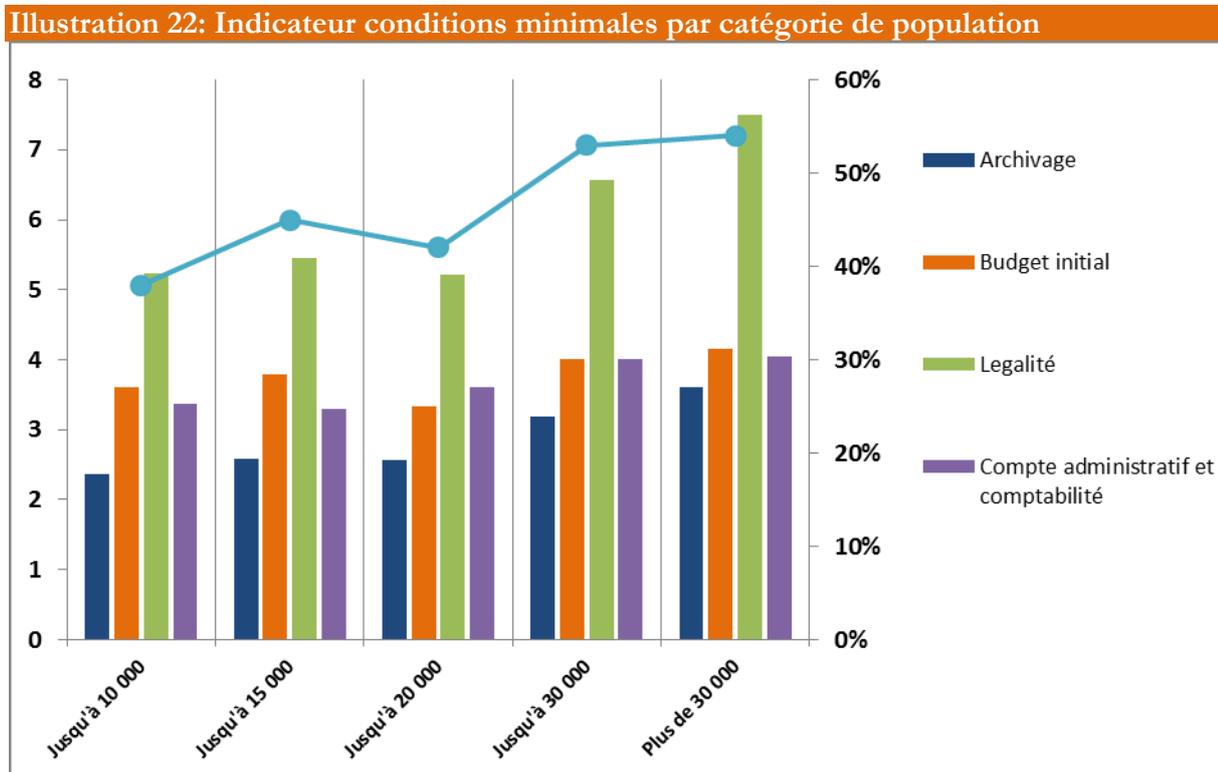
La comparaison entre les wilayas fait ressortir de grands écarts : les trois wilayas de Nouakchott sont en avance en termes de capacité institutionnelle, sur les autres. Viennent ensuite les wilayas de l’Inchiri et du Tiris Zemmour. Les wilayas du Hodh EL Gharbi, de l’Adrar, du Trarza, de Nouadhibou, et de l’Assaba viennent loin derrière. Il faut rappeler tout de même que les wilayas de Tiris Zemmour et de l’Inchiri ne comptent que 3 et 2 communes respectivement, ce nombre influe sur leur classement.

Illustration 21 : Moyenne des Conditions minimales par wilaya



Le tableau 21 ci-dessus illustre mieux les résultats de l'enquête. Des niveaux très élevés de résultats ont été atteints par certaines wilayas qui ont dépassé 19/23. Les communes de la wilaya de Nouakchott sud totalisent même 21,7 sur 23 conditions minimales. Toutes les autres ont dépassé la moyenne de 11,5.

E. Comparaison indicateurs de performance et conditions minimales

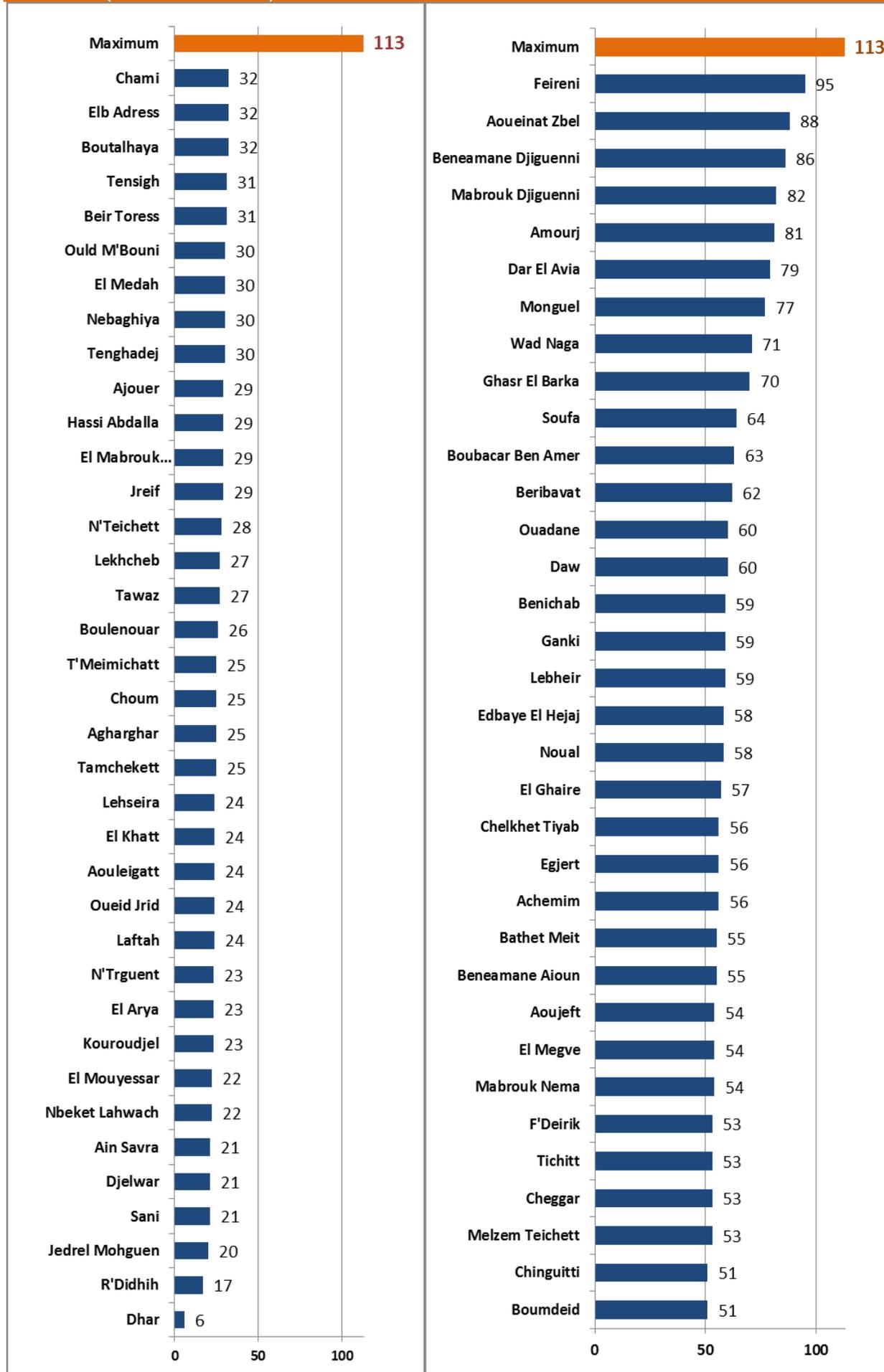


Le graphique 23 est très édifiant : il montre que plus les communes sont peuplées, plus grande est leur capacité institutionnelle.

Le respect de la légalité est un souci partagé par toutes les communes, mais les performances de celles-ci sont limitées : moins de 60 % pour les meilleures.

3. Les indicateurs de performance

Illustration 23: Résultats de la Mesure de Performance par commune de moins de 10 000 habitants (113 sous-critères)



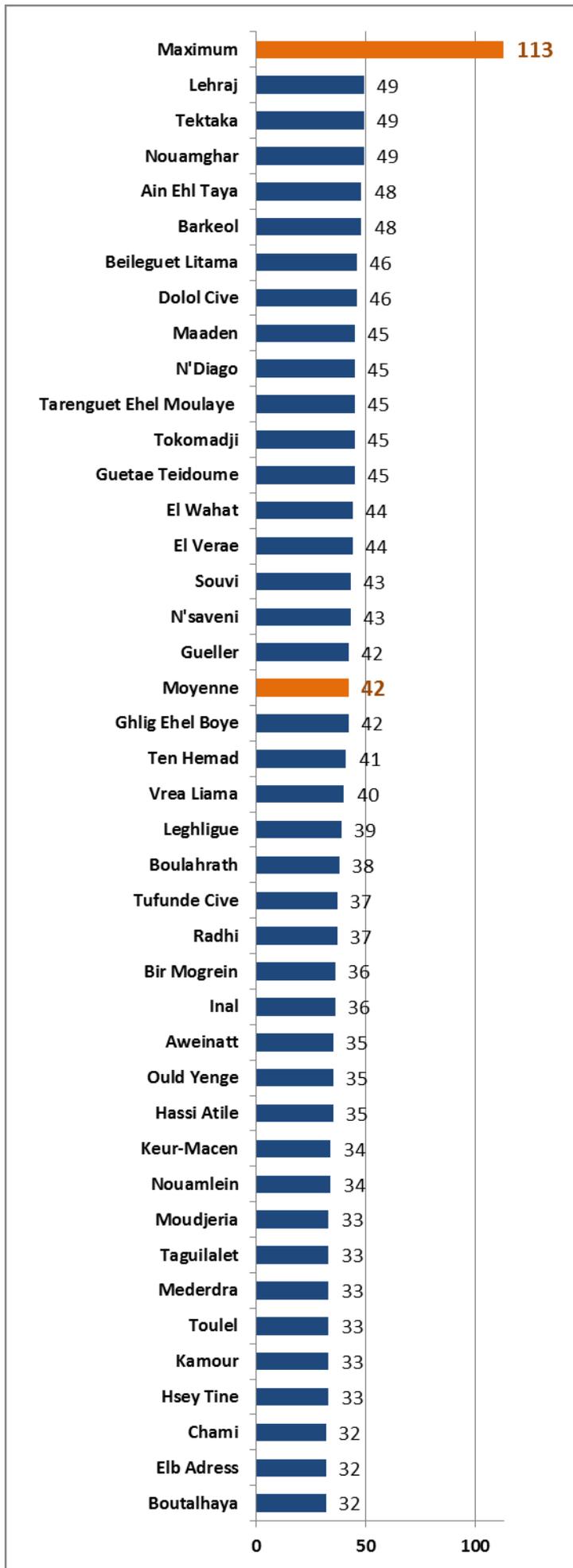
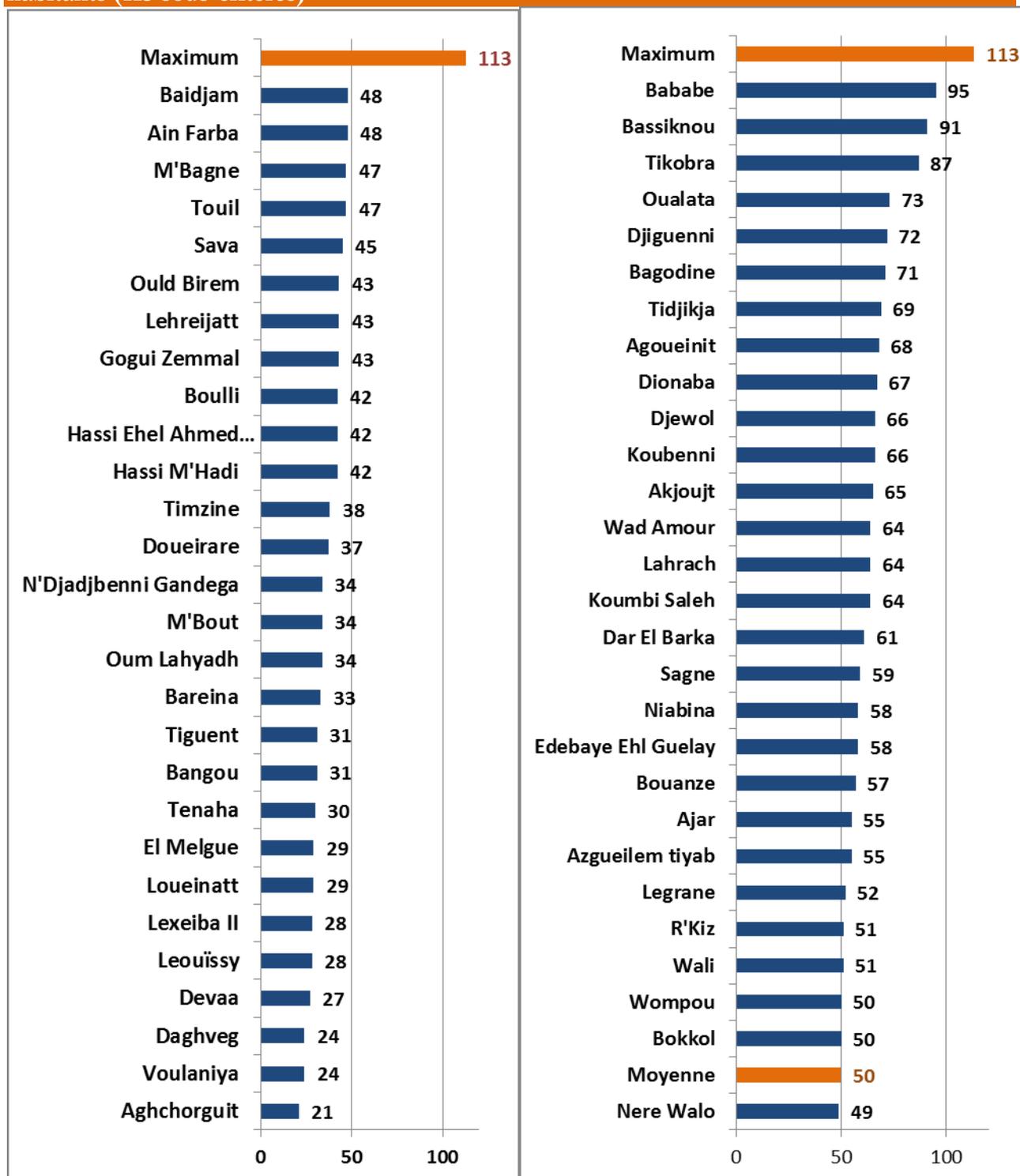


Illustration 23 : Résultats de la mesure de performance par commune de moins de 10 000 habitants (113 sous-critères)

Rappelons que 108 communes ont moins de 10 000 habitants. Parmi celles –ci, seules 23 soit 21% atteignent la moyenne (56/113), 23 n'ont pas réussi à remplir même le quart (1/4) des critères tandis que le grand peloton réalise entre 29 et 55 critères sur 113. Tout ceci traduit la faiblesse de la capacité institutionnelle des petites communes.

Dans cette catégorie, les communes de Feiréni, Aoueinat Zbel, Beneamane et Djiguéni ont réalisé de bons résultats : respectivement 95 ; 88 ; 86.

Illustration 24: Résultats de la Mesure de Performance par commune de moins de 15 000 habitants (113 sous-critères)

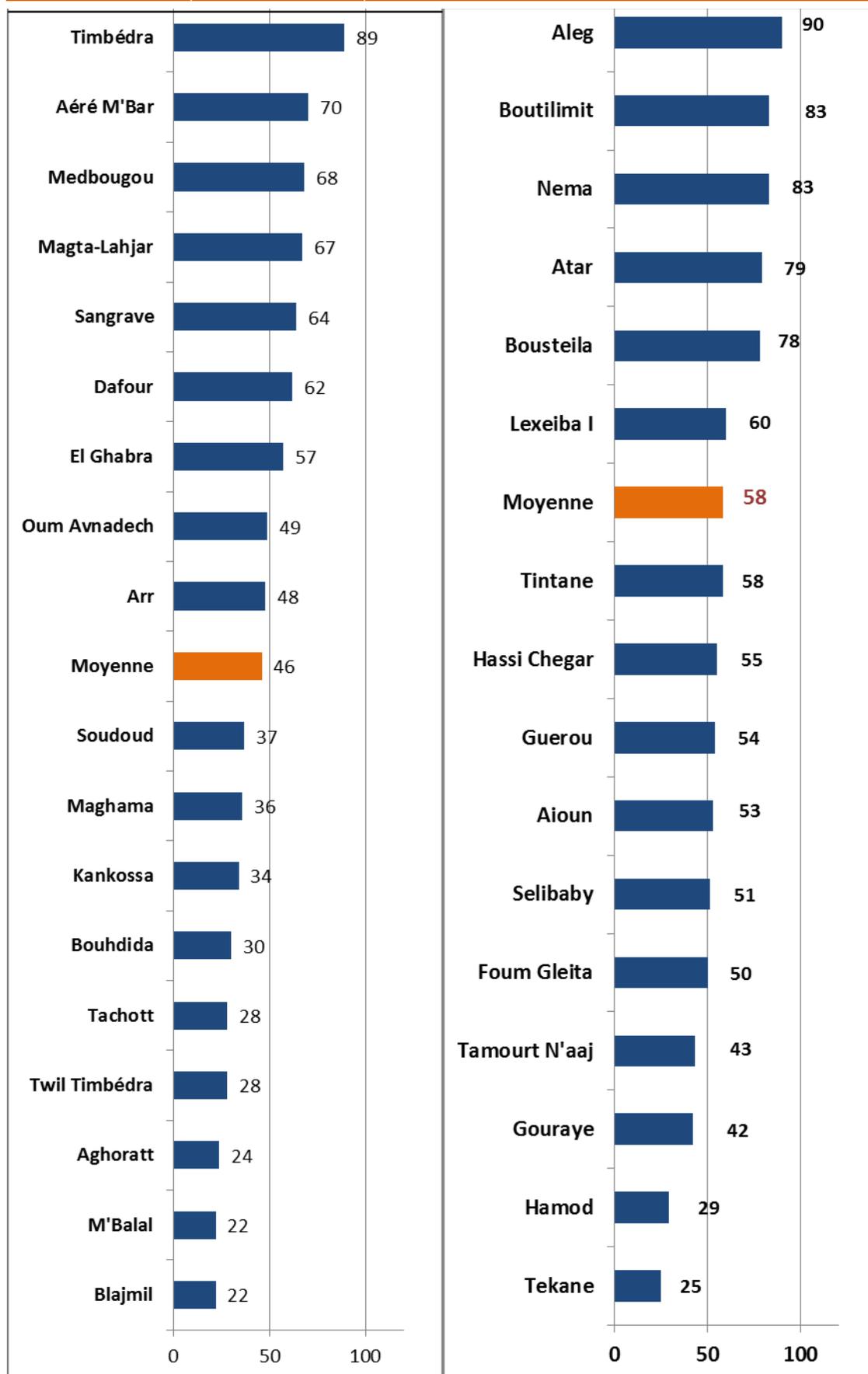


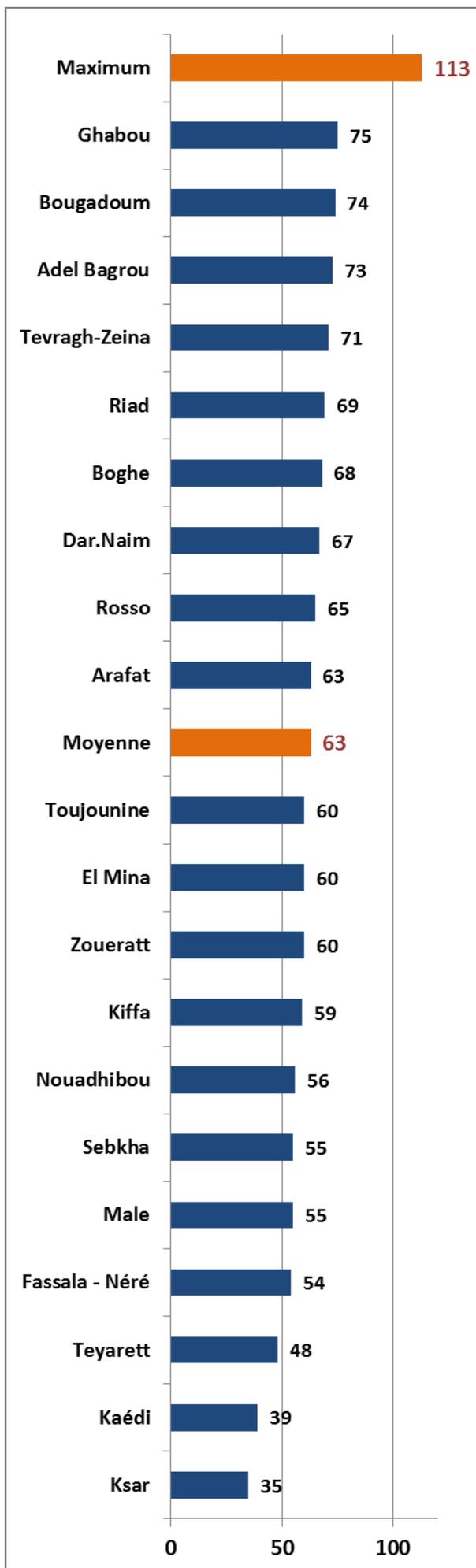
Vingt communes sur cinquante-six dépassent la moyenne (56,5) soit près de 36 %. C'est une amélioration par rapport aux plus petites communes.

Les communes n'ayant pas atteint la note de 28,5 sont au nombre de 3 seulement. Dans la catégorie des communes de moins de 15 000 habitants, neuf communes sont des chefs-lieux de Moughatâa.

Bababé, Bassikounou et Tikobra s'illustrent par de bons résultats : respectivement 95/113-91/113 et 87/113.

Illustration 25 : Résultats de la mesure de performance par commune de plus de 15 000 habitants (113 sous-critères)





Suite de l'illustration 25: Résultats de la mesure de performance par commune de plus de 15 000 habitants (113 sous-critères)

Dans la catégorie comprise entre 15 000 et 20 000 habitants qui compte 18 communes, sept soit près de 39%, réalisent un résultat supérieur à la moyenne qui est de 56,5. Le maximum atteint par une commune (Timbédra) est de 89 sur 113, alors que les meilleurs résultats des communes à populations moins importantes (Feireni et Bababé) vont jusqu'à 95 (voir plus haut).

Dans la catégorie des communes entre 20 000 et 30 000 habitants qui en compte seize (16), également sept communes font un résultat supérieur à la moyenne. La plus forte note des communes de cette catégorie (Aleg) se situe à 90 points (résultats positifs) sur 113. A noter toutefois qu'une commune n'a pas atteint le quart des points (Tekane).

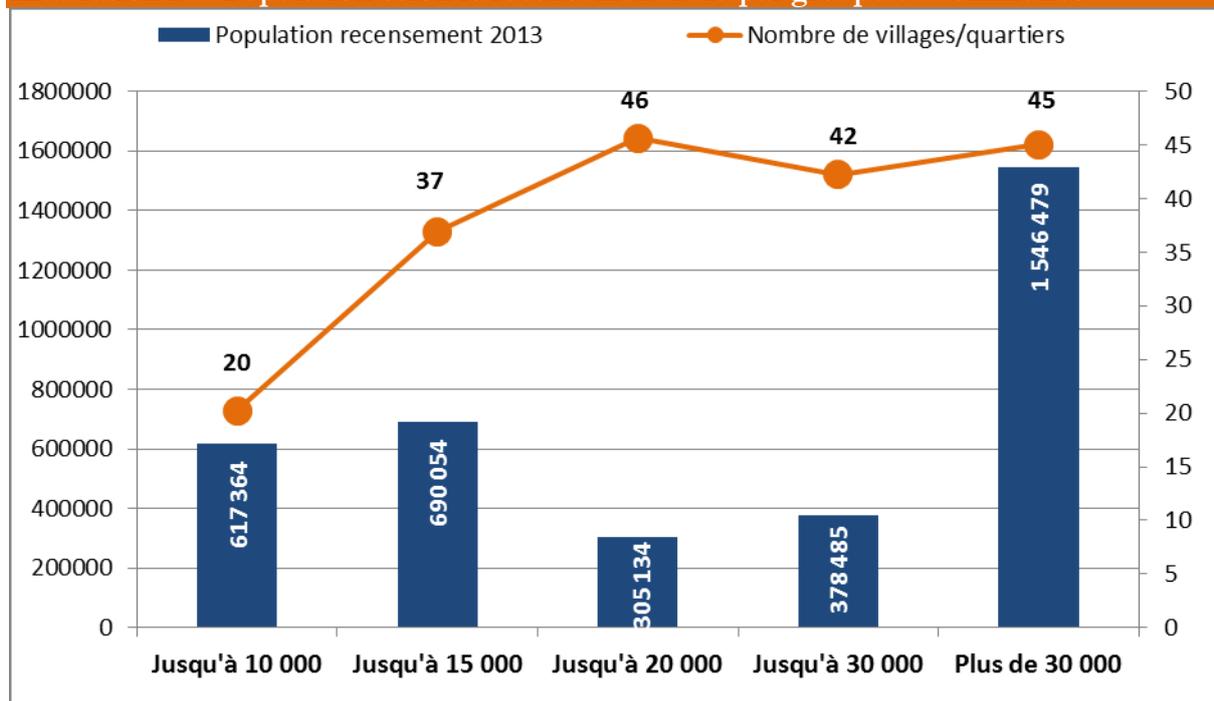
La catégorie des plus de 30 000 habitants regroupe vingt communes : 13 d'entre elles ont plus de la moyenne, mais le niveau de réalisation des critères le plus élevé est 75/113.

Si on rapporte le nombre de communes ayant rempli la moyenne des critères sur le nombre total des communes de chacune des catégories, on obtient une courbe ascendante, cela veut dire que plus les communes sont peuplées, plus elles donnent de bons résultats :

- 23/108 soit 21,2% ont rempli la moyenne des critères ;
- 20/56 soit 35,7% ont rempli la moyenne des critères ;
- 7/18 soit 38,8% ont rempli la moyenne des critères ;
- 7/16 soit 43,7% ont rempli la moyenne des critères ;
- 13/20 soit 65% ont rempli la moyenne des critères.

A. La population

Illustration 26 : Population selon le recensement 2013 par groupe de communes



Ce graphique montre que les communes de plus de 30 000 habitants regroupent à elles seules 1 546 479 personnes soit 43,7 % de la population totale (3 537 516). Les catégories 3 et 4 réunies font cependant moins que la 2^e catégorie en termes de nombre de la population.

B. La prise en compte du genre

La politique de l'Etat mauritanien vise à favoriser l'accès des femmes aux mandats électoraux et aux fonctions électives. C'est pourquoi, il a été adopté l'ordonnance n° 2006.029 du 21 août 2006 portant loi organique relative à la promotion de l'accès des femmes aux mandats électoraux et aux fonctions électives modifiée par la loi organique N° 2012.034.

Pour les élections municipales, le texte dispose en son article 3 nouveau que « *pour favoriser l'élection des femmes dans les proportions indiquées à l'article 2 et sous peine d'irrecevabilité, les listes candidates aux élections doivent être établies de manière à placer les candidates à des places éligibles en fonction du nombre de conseillers prévus* ». Les listes comporteront au moins :

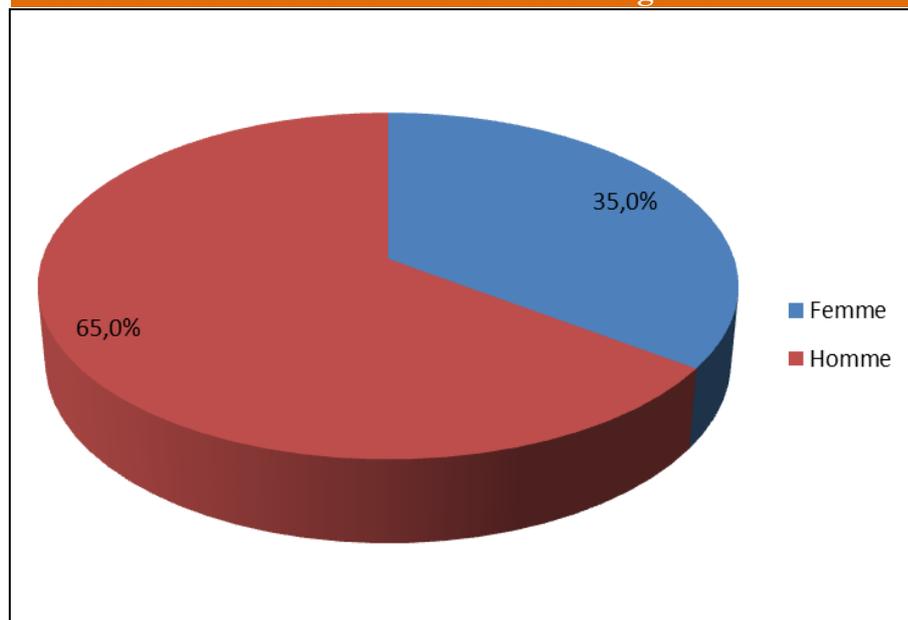
- 2 candidates pour les conseils de 9 et 11 conseillers ;
- 3 candidates pour les conseils de 15 et 17 conseillers ;
- 4 candidates pour les conseils de 19, 21 et plus de conseillers.

Des dispositions également favorables à l'accès des femmes sont prévues par le même texte pour les élections parlementaires. Une récente étude sur le profil des femmes élues locales¹ fait état de plusieurs facteurs qui limitent la présence des femmes dans les conseils municipaux. Il s'agit principalement de :

- La pauvreté des femmes leaders ;
- Des partis politiques fondés sur des rapports de force défavorables à la femme ;
- Un électorat basé sur le tribalisme et le communautarisme ;
- Le choix des femmes à proposer selon le quota, choix souvent fait par les hommes sur des bases familiales et communautaires ;
- La préférence des leaders communautaires qui porte sur des femmes n'ayant jamais été élues et qui vont ainsi leur être redevables de cette promotion.

Malgré ces obstacles, un pas - certes encore modeste - a été franchi puisque le nombre actuel de conseillères municipales (1317) représente aujourd'hui 35,38 % du nombre total de conseillers (3722) contre 30,36 % en 2006. Pour autant, le nombre de Maires femmes n'a pas sensiblement augmenté (de 4/216 en 2006 à 6/218 aujourd'hui).

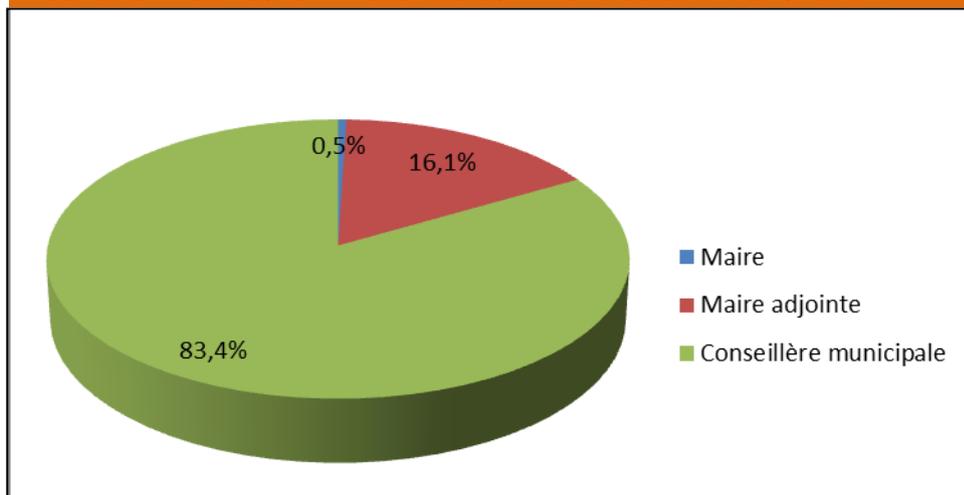
Illustration 27 : Les élus communaux selon le genre



Parmi l'ensemble des élus locaux en Mauritanie, au moins 35,38 % sont des femmes.

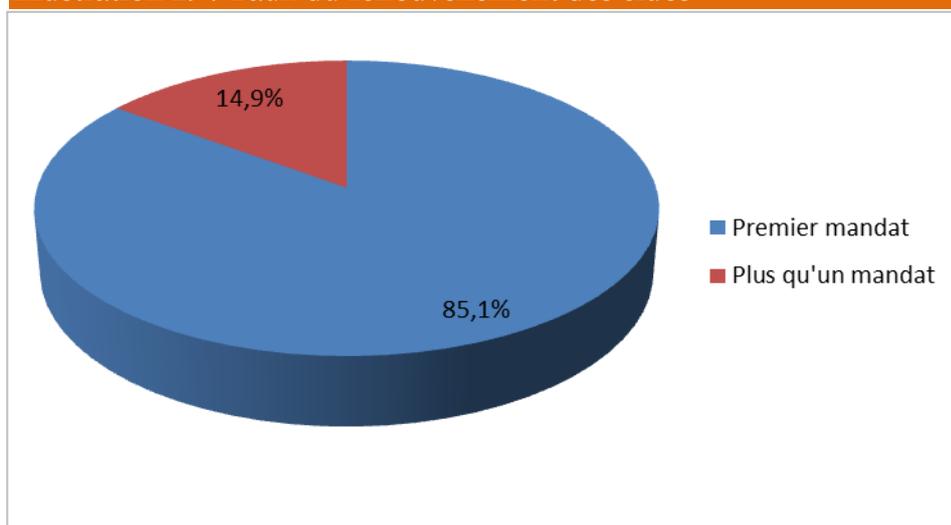
¹ « Etude sur le profil des femmes élues locales », GIZ, sept 2014.

Illustration 28 : Les femmes élues communales selon la fonction



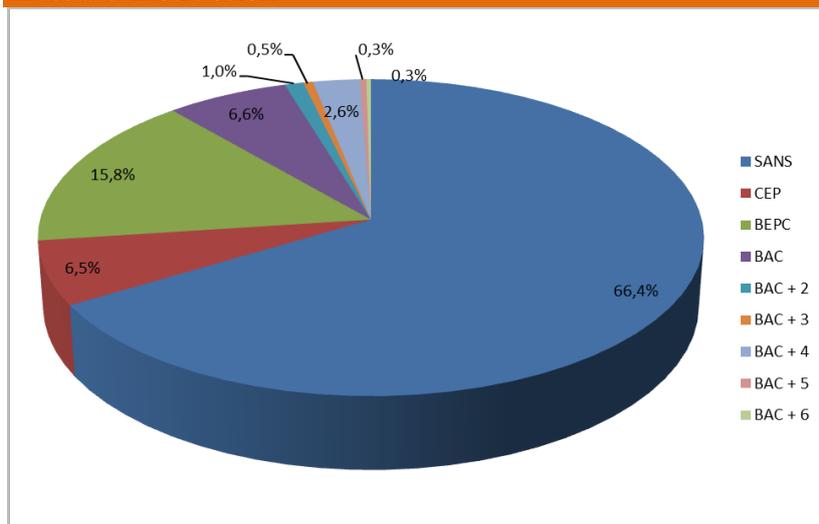
Ce diagramme permet de comprendre que bien qu'il y ait plus de 30 % de femmes élues en Mauritanie, la plupart n'occupe pas les postes les plus hauts dans la hiérarchie. C'est-à-dire que parmi les femmes élues au sein des communes, 83,4 % sont des conseillères municipales contre 0,5 % des Maires et 16,1 % de Maires adjointes.

Illustration 29 : Taux du renouvellement des élues



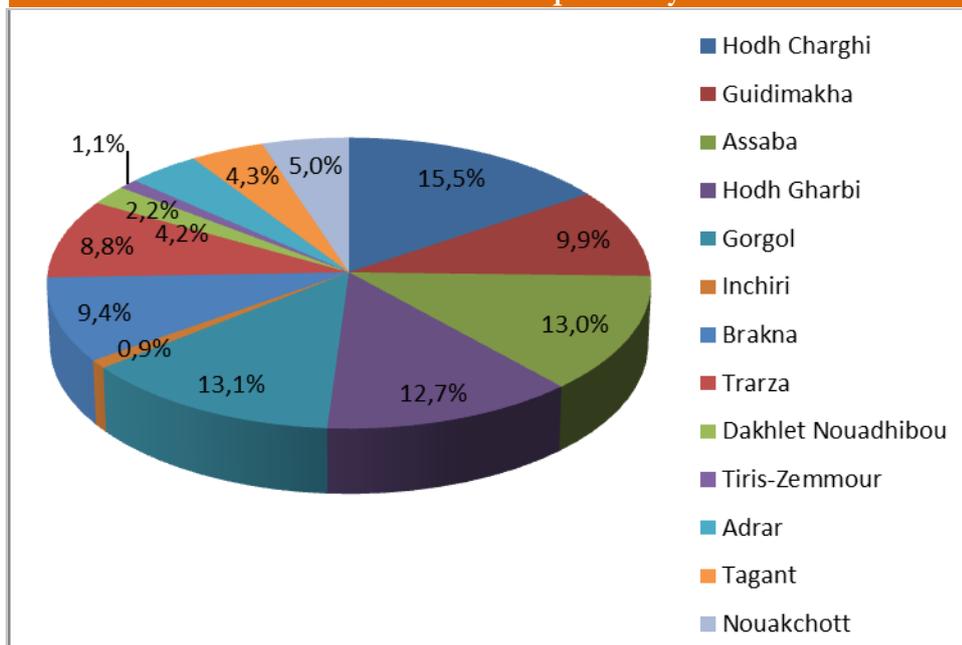
Il y a seulement 15 % des femmes élues interrogées qui avaient déjà effectué un mandat avant leur mandat actuel. C'est-à-dire que le taux de renouvellement des femmes élues est très élevé. Cela signifie que la présence des femmes en politique en nombre plus important est récente et/ou que les femmes qui sont élues ne le sont plus nécessairement ou ne se représentent plus par la suite.

Illustration 30 : Les femmes élues communales selon le niveau d'instruction



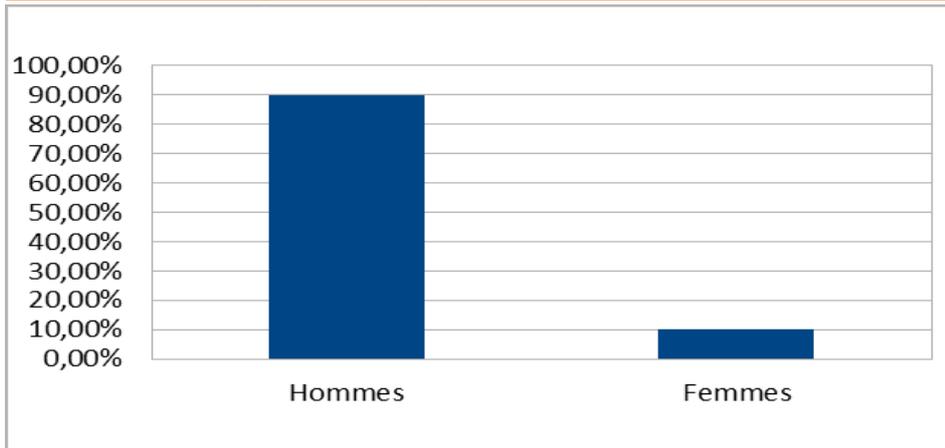
Il y a plus de 66 % des femmes élues qui n'ont aucun diplôme. Le reste des femmes élues ont un niveau d'éducation relativement faible, plus de 20 % ont un niveau BEP ou inférieur. Enfin, moins de 10 % ont un niveau Bac ou supérieur. Historiquement, l'éducation des filles est moins privilégiée dans les familles que celle des garçons, ce qui peut, en partie, expliquer ces statistiques.

Illustration 31 : Taux de femmes élues par Wilayas



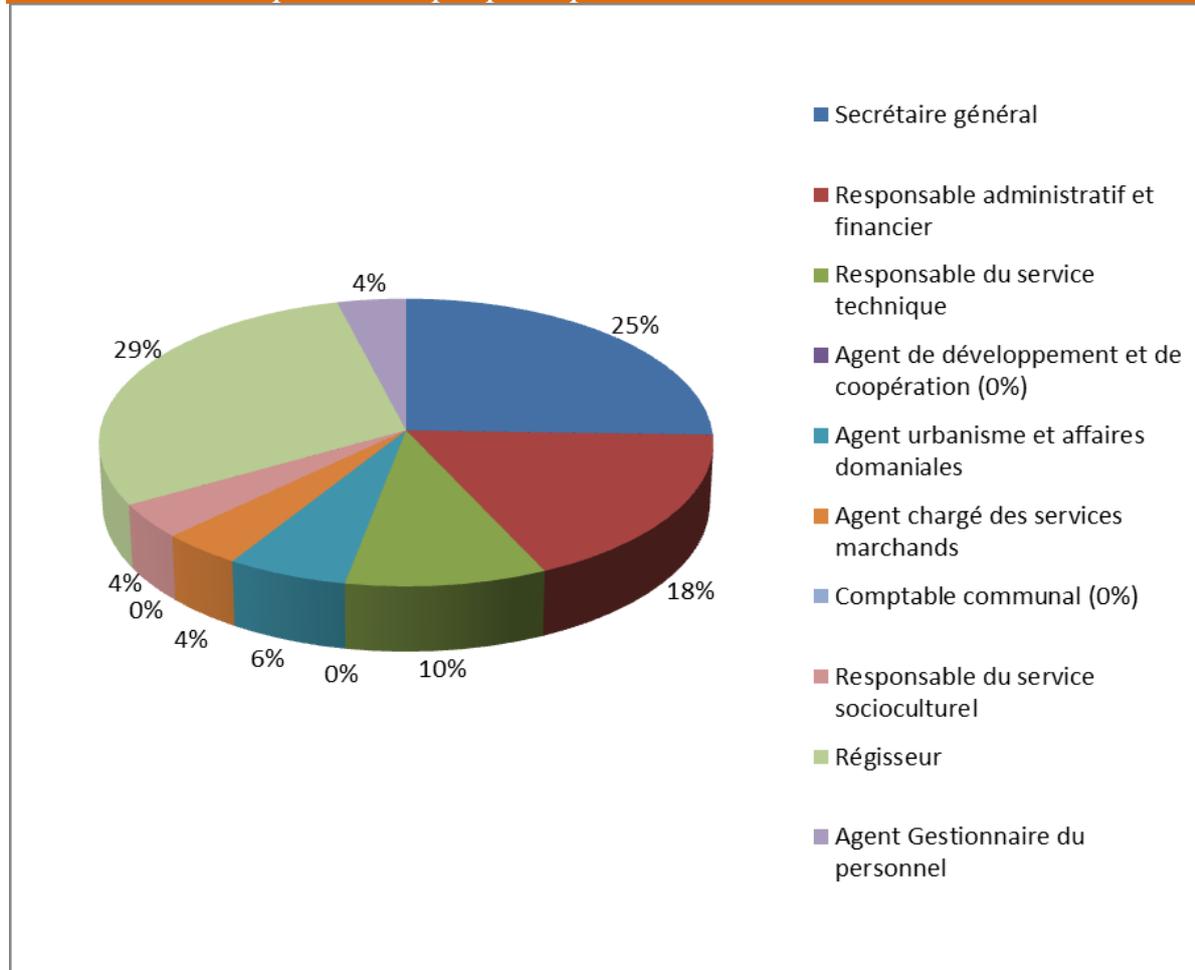
La wilaya qui comprend le plus de femmes élues est le Hodh el Charghi, suivi du Hodh el Gharbi. Ces deux wilayas, sont des territoires davantage ruraux. Les wilayas plus urbaines, ne sont pas nécessairement dans le peloton de tête des wilayas comptant le plus de femmes élues. Ainsi, il n'y a pas de corrélation systématique entre le fait d'être une wilaya urbaine par exemple et le fait d'avoir plus de femmes élues. Éventuellement, une des hypothèses serait que les wilayas où il y a plus d'enjeux politiques comprennent peu de femmes.

Illustration 32 : Répartition du personnel communal selon le sexe



Ce diagramme permet de remarquer que parmi l'ensemble du personnel communal dans les communes de Mauritanie, seulement 10 % sont des femmes.

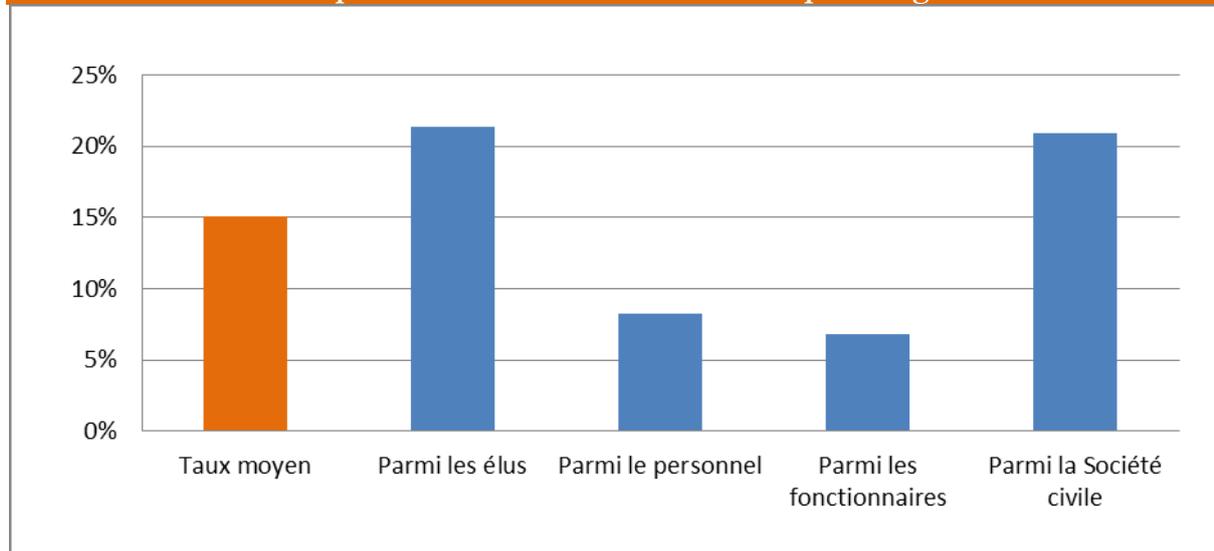
Illustration 33: Les postes occupés par le personnel féminin dans les communes



Le diagramme ci-dessus, détaille les postes occupées par les femmes dans les communes. Le constat du nombre de 10 % a déjà été fait dans le diagramme précédent, des femmes présentes parmi le personnel communal. Ainsi, parmi ces 10 %, 25 % sont secrétaires générales et 29 % sont régisseuses.

Le gouvernement mauritanien, en partenariat avec l'Union Européenne, la Banque mondiale et la coopération allemande, forme les élus et le personnel des communes pour renforcer leur capacité. Une attention particulière est donnée aux femmes parmi les rangs des apprenants. Pour autant, cet effort pourrait être renforcé, comme le montre le diagramme ci-dessous.

Illustration 34: Taux de présence féminine aux formations par catégorie



Parmi l'ensemble des formations dispensées, il y a un taux moyen d'intégration des femmes de 15 %. Egalement, parmi les élus formés, 21 % sont des femmes. Ce taux moyen de femmes dans les formations (15 %) s'explique en partie par la faible représentation des femmes en politique (35 %) et parmi le personnel communal (10 % de femmes).

Concernant la formation des élus, l'accent est mis principalement sur les Maires, cela explique la faible représentation des femmes. S'il s'agissait des conseillères ou des Maires adjointes, le public cible serait plus important.

Concernant le personnel communal féminin, il y a 37 femmes formées, sur 51 au total., ce qui représente un taux de plus de 60 % des femmes formées.

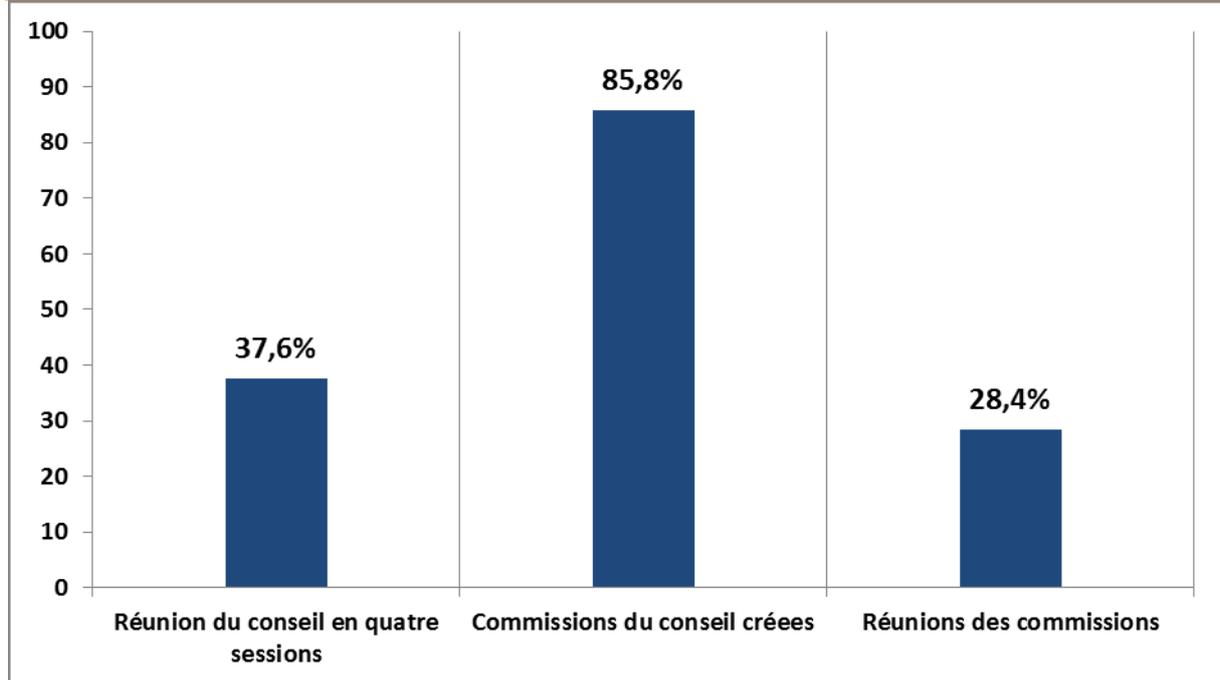
Pour les autres catégories, le total des femmes n'est pas connu. Parmi la société civile, les femmes sont très actives, pour autant elles bénéficient nettement moins des formations que les hommes.

C. Le fonctionnement du conseil municipal

Le premier indicateur de performance s'intitule : « participation, inclusion et gouvernance locale » qui se décline en 5 sous-indicateurs, à savoir : fonctionnement du Conseil municipal, conseil municipal au service de la population, accessibilité des représentants de la commune, fonctionnement du bureau municipal, information de la population locale.

L'enquête permet d'apprécier le niveau de performance des communes à partir de ces critères.

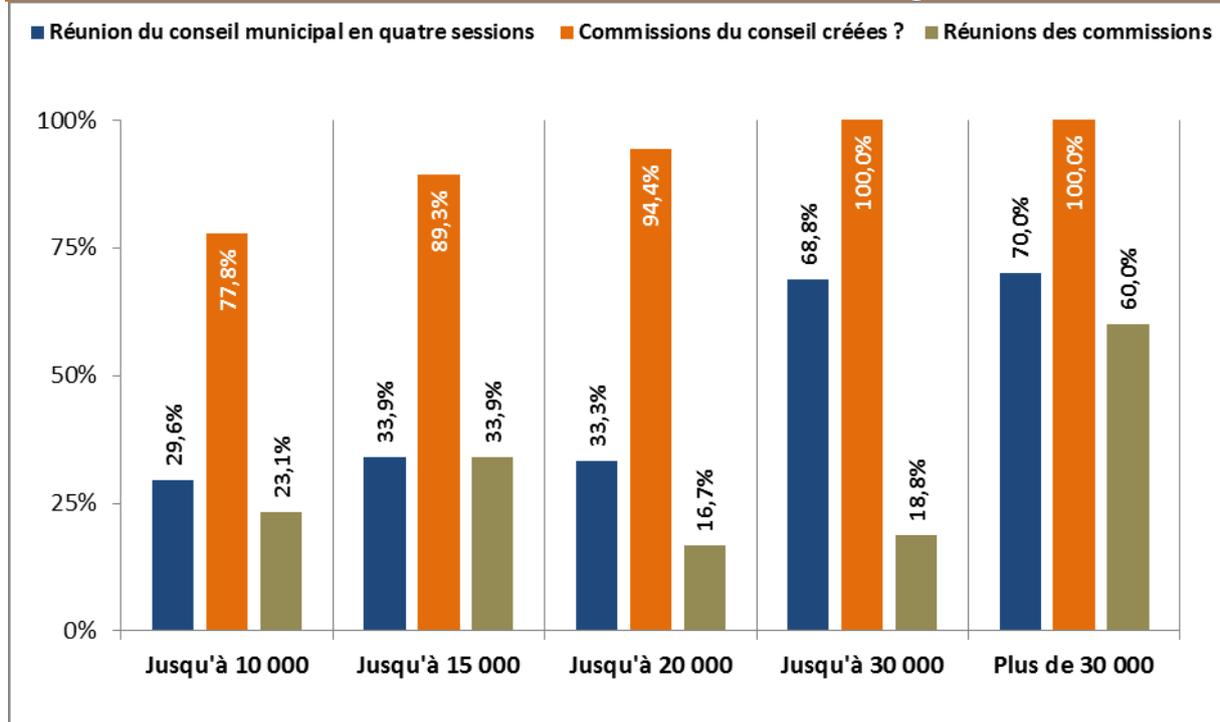
Illustration 35: Réunion du conseil et des commissions



Le fonctionnement ou non du Conseil municipal est déterminé par le nombre de réunions du conseil, le nombre de commissions créées au sein du conseil et le nombre de réunions des dites commissions.

Le résultat le plus significatif de la performance communale est ici la constitution de commissions spécialisées. Les structures existent mais fonctionnent de façon médiocre.

Illustration 36: Réunions du conseil et des commissions selon catégories de communes

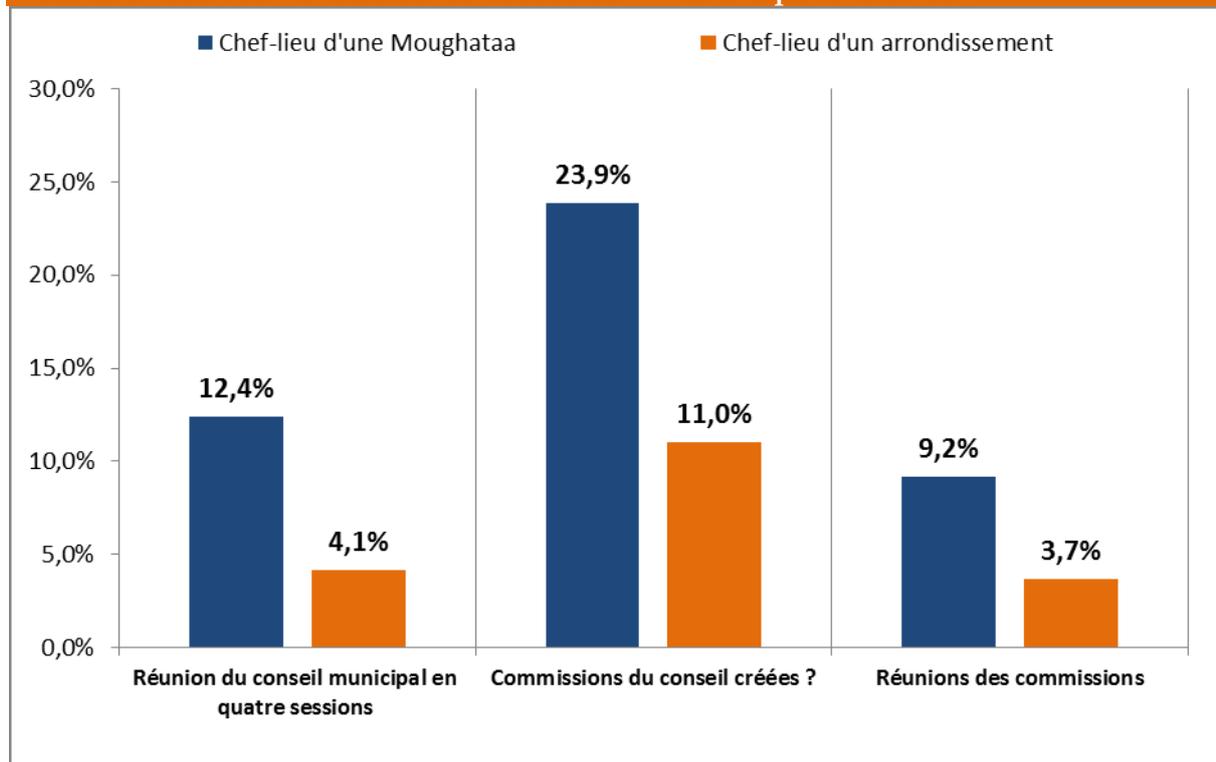


Les commissions du Conseil municipal existent dans toutes les catégories de communes mais à des degrés divers : 100 % dans les communes des 4^è et 5^è catégories et même dans plus de 70 % des petites communes.

Les réunions du Conseil municipal, en revanche, ne sont pas organisées dans 70 % des communes de moins de 10 000 habitants, 66 % des communes de moins de 15 000 habitants et dans 67 % de moins de 20 000 habitants.

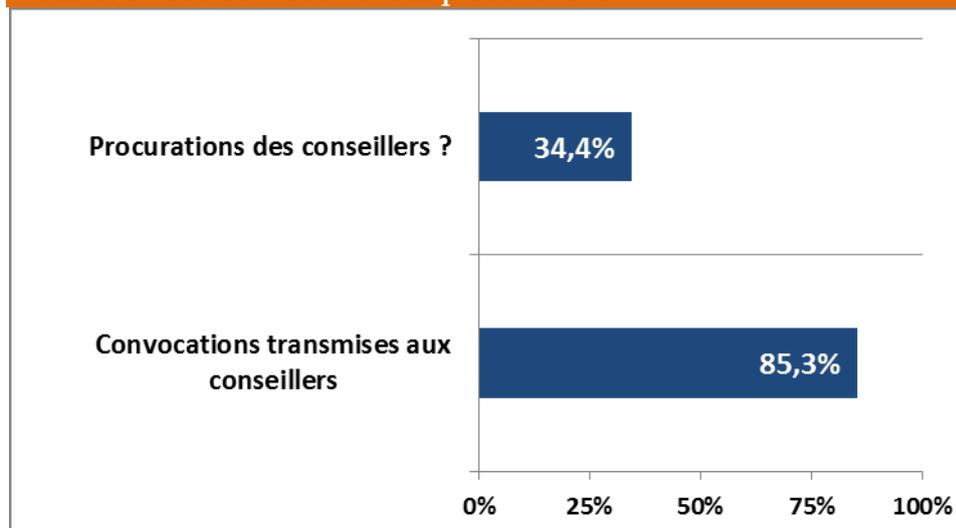
Le résultat est pire pour les réunions des commissions ; dans plus de 80 % des communes de 20 000 à 30 000 habitants les commissions spécialisées ne tiennent pas de réunions et le résultat n'est guère fameux pour les communes inférieures à 15 000 habitants (77 % et 64 % de communes défaillantes). Le niveau de performance quasi nul par rapport à ces critères.

Illustration 37: Réunions du conseil et des commissions par chefs-lieux



Les chefs-lieux de Moughatâa et d'arrondissement sont les lieux de résidence des autorités administratives locales. Cette proximité de l'autorité n'a manifestement pas d'influence sur le respect de la prescription légale relative à la tenue des réunions du Conseil municipal (respectivement 88 % et 96 % des conseils municipaux ne tiennent pas les 4 sessions). Le résultat n'est pas meilleur pour les réunions des commissions, lesquelles n'existent que dans 24 % des chefs-lieux de Moughatâa et 11 % des chefs-lieux d'Arrondissement. Cette situation concerne 55 Moughatâas et 33 Arrondissements, soit 88 communes sur 218.

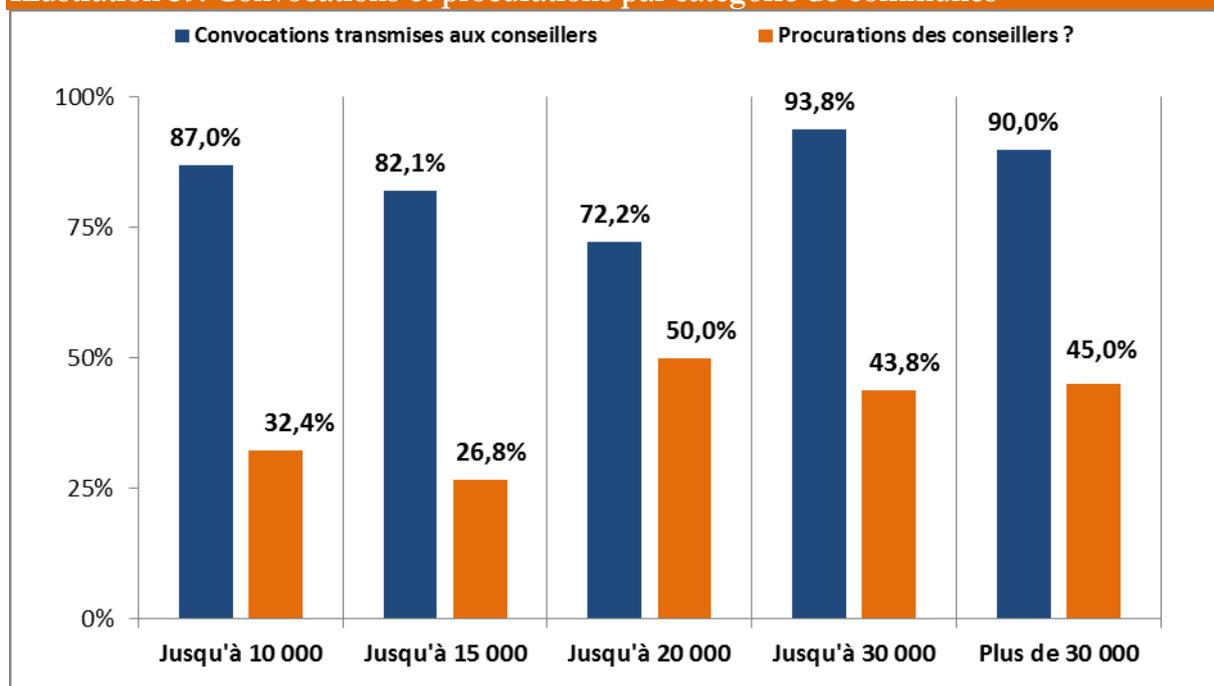
Illustration 38: Convocations et procurations



Les procurations sont faites dans une proportion normale, cela signifiant une bonne fréquence des conseillers aux réunions du conseil municipal.

Le second résultat est encore plus remarquable : les convocations aux réunions sont transmises dans les délais dans la proportion de 85,3 % des communes.

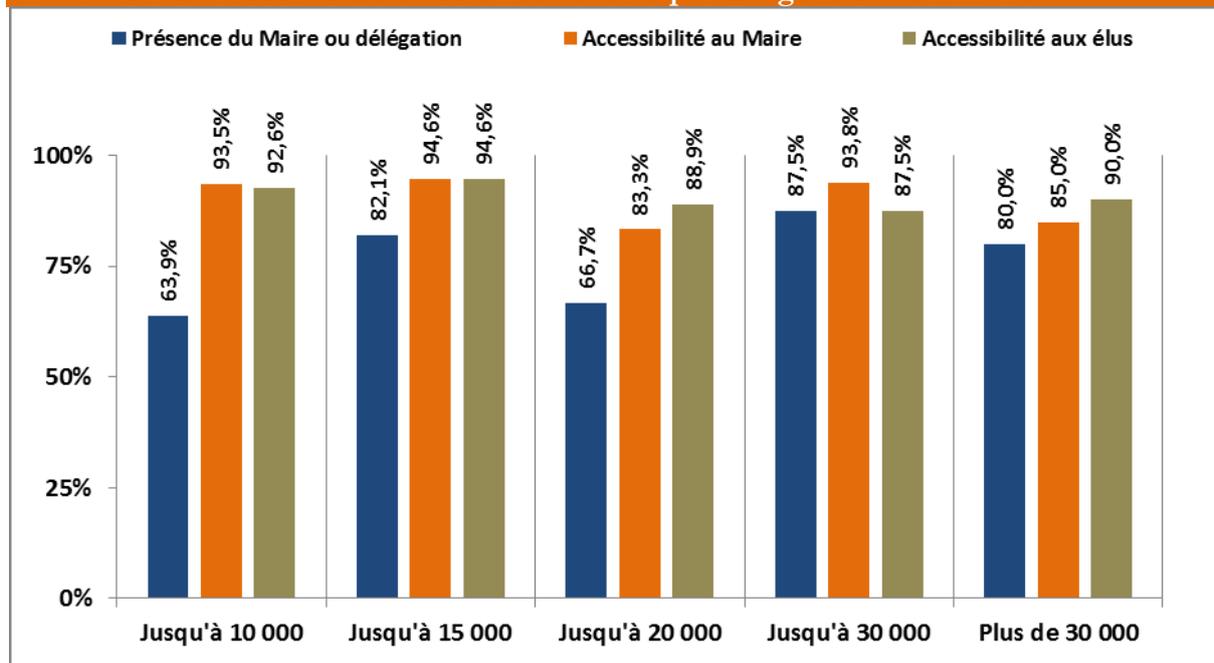
Illustration 39: Convocations et procurations par catégorie de communes



Pour la transmission des convocations dans les délais (3 jours avant les réunions), le résultat est très satisfaisant pour toutes les communes. En même temps, la propension à user des procurations est assez grande dans les grandes communes.

D. Présence des élus

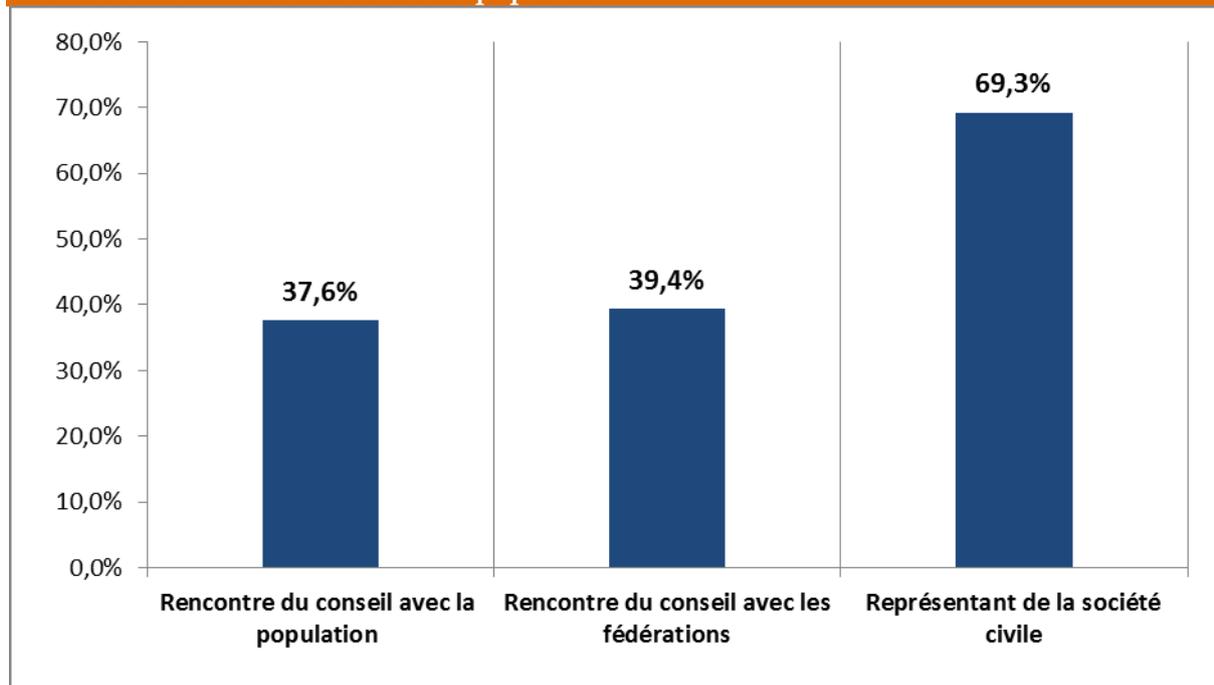
Illustration 40: Présence et accessibilité des élus par catégorie de commune



Le Maire est bien présent dans les communes de la 2^e catégorie, mais davantage encore dans les communes des 4^e et 5^e catégorie. Son accessibilité, de même que celle des autres élus, est réelle dans toutes les communes : jusqu'à 92 % des petites communes et 90 % des grandes communes. Cette accessibilité est réconfortante puisqu'elle signifie que le Maire et les conseillers reçoivent les populations à leurs bureaux, qu'ils sont disponibles et joignables.

E. Rencontres avec la population

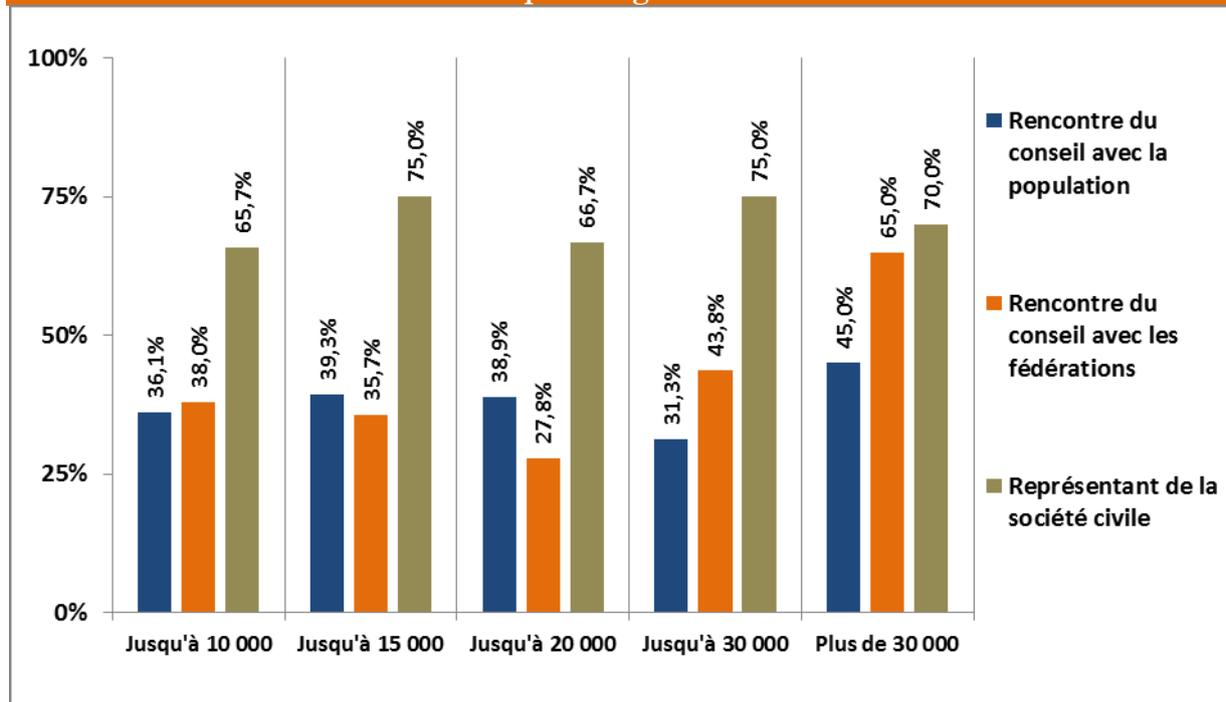
Illustration 41: Rencontres avec la population



Le Conseil municipal n'organise que rarement des rencontres avec la population, les fédérations professionnelles et les associations féminines (moins de 40 % des communes le font).

En revanche, les conseillers échangent avec les représentants de la société civile dans 69 % des communes.

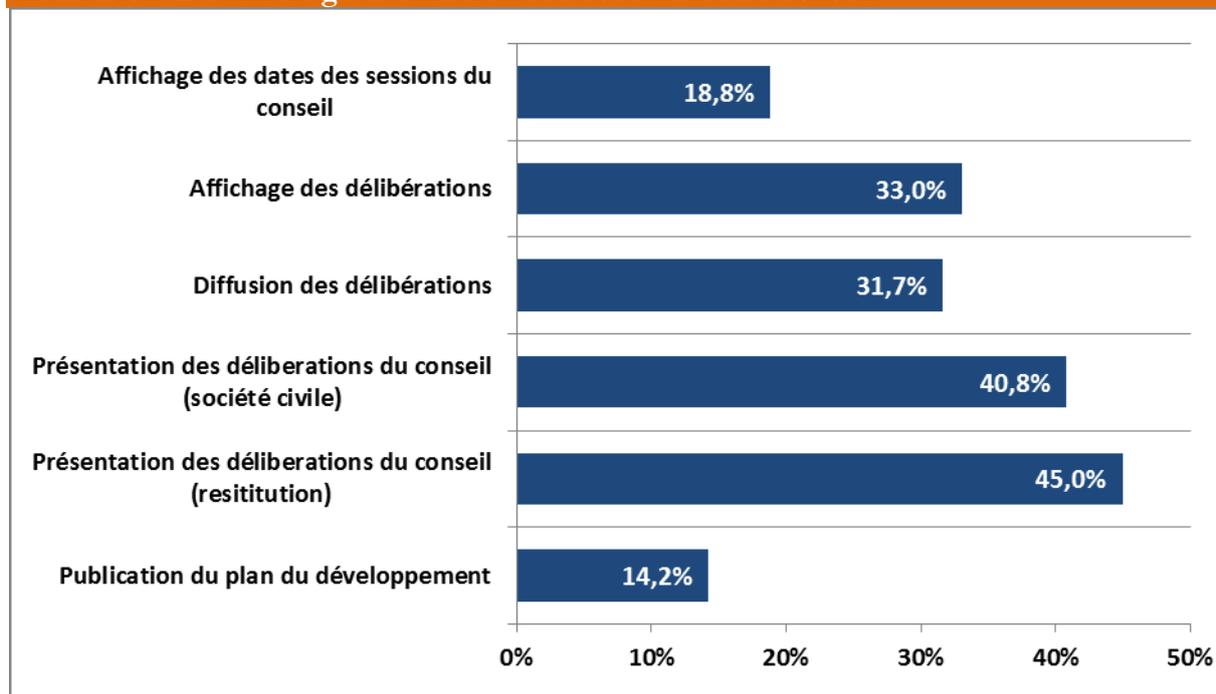
Illustration 42: Rencontres du conseil par catégorie de commune



Ce tableau confirme le fait que dans toutes les catégories de communes, le Conseil municipal rencontre les représentants de la société civile et qu'il le fait moins avec la population et les fédérations professionnelles. Les résultats sont relativement élevés (65 %), pour les grandes communes, en ce qui concerne la rencontre avec les fédérations professionnelles.

F. Affichage, diffusion et publication des documents du conseil

Illustration 43 : Affichage et diffusion des documents du conseil

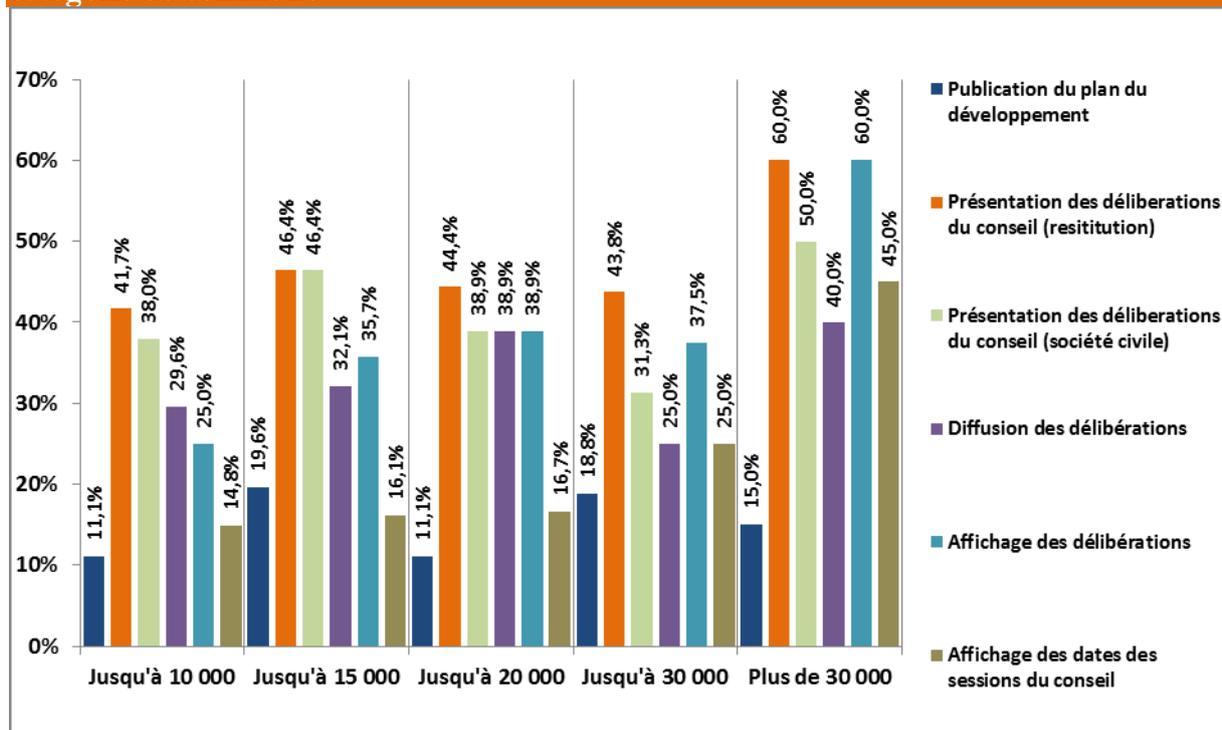


Les résultats sont ici assez faibles. Le plan de développement communal qui concerne l'avenir de la commune n'est publié, quand il existe, que par 14,2 % des communes. Les dates des sessions du Conseil ne sont affichées que par 18,8 % des communes.

Tout ceci signifie qu'il y a un manque de transparence et que par ricochet la population n'est pas bien informée, en tout cas pas à travers des canaux normaux de diffusion.

Dans ce volet, il n'y a d'efforts (certes encore faible mais acceptable tout de même) que pour la présentation des délibérations du Conseil (40,8 % et 45 %). Toutes les communes doivent mieux faire dans ce domaine de l'affichage et de la diffusion des documents de travail du conseil.

Illustration 44 : Affichage, Diffusion et publication des documents du conseil par catégorie de commune

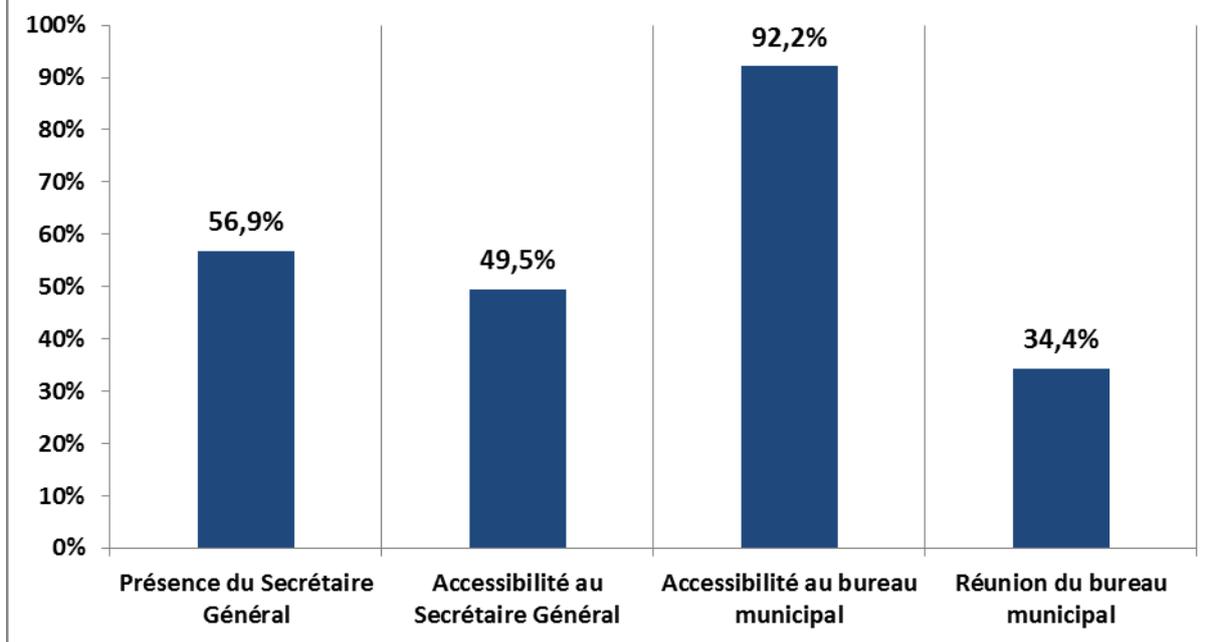


La catégorie qui se conforme le plus à ces dispositions est celle qui a plus de 30 000 habitants. Sa performance reste modeste pour autant (60 %).

G. L'administration communale

Le Secrétaire général est la pièce maîtresse de l'administration communale. Ses attributions sont fixées par l'arrêté n° 033/MIPT du 15 mars 1989 abrogé et remplacé par l'arrêté n°121 MIDEDEC du 6 février 2016. Il est nommé par arrêté du Ministre de l'Intérieur. Il est chargé, sous l'autorité du Maire, de la direction, du contrôle et du fonctionnement de l'administration municipale. Il assiste le maire dans la gestion des affaires de la commune. Il est membre du bureau de la commune.

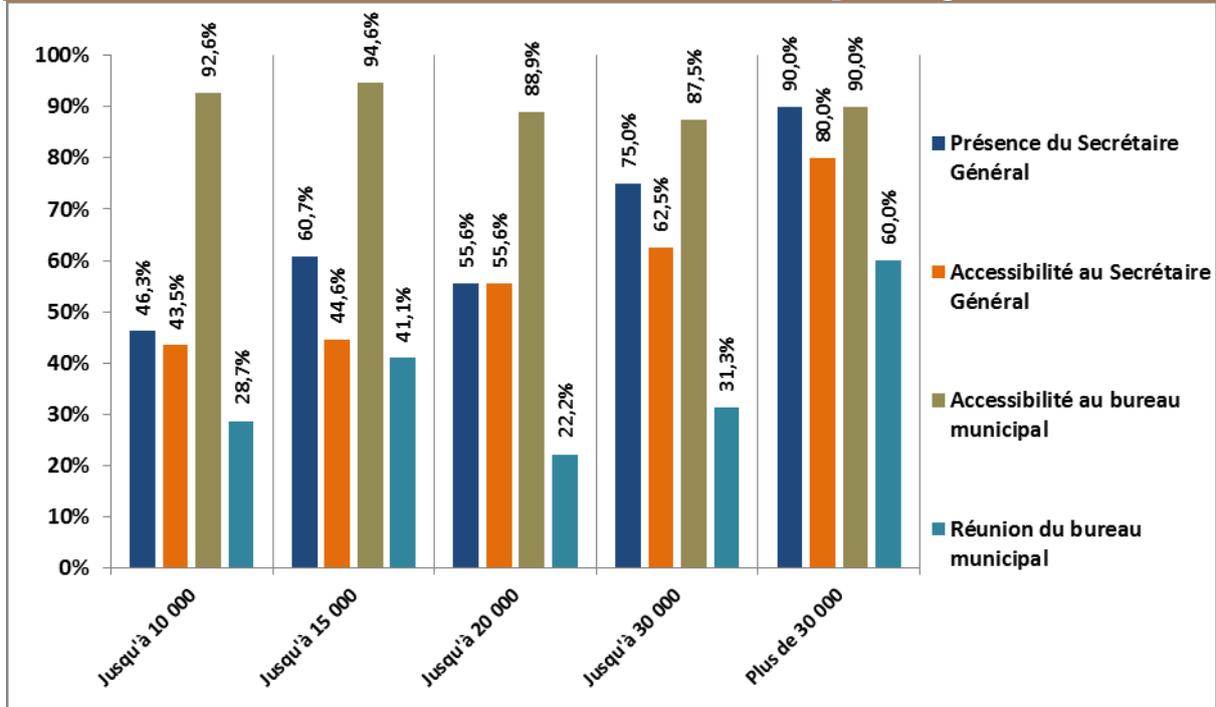
Illustration 45 : Présence du Secrétaire Général et accessibilité



Le graphique montre que sa présence demande à être améliorée puisqu'elle n'est pas effective dans plus de 40 % des communes. De plus, son accessibilité est faible (moins de 50 %).

Alors qu'ils sont tenus de se réunir mensuellement, les bureaux municipaux le font dans 34,4 % seulement des cas. Ces bureaux sont néanmoins très accessibles (92,2 %).

Illustration 46 : Présence du Secrétaire Général, accessibilité par catégories de commune



La comparaison entre les catégories de communes fait ressortir des différences :

- La présence et l'accessibilité du Secrétaire général sont largement meilleures dans les grandes communes ;
- L'accessibilité au bureau de la commune reste constamment bonne et même d'un niveau élevé pour l'ensemble des communes ;
- En revanche, les bureaux municipaux ne tiennent pas de réunions dans la plupart des communes (pas de réunions dans 70 % des communes inférieures à 30 000habitants).

Dans les petites communes, la présence du Secrétaire général et les réunions du bureau municipal doivent être encouragées.

H. Tutelle : transmission des documents

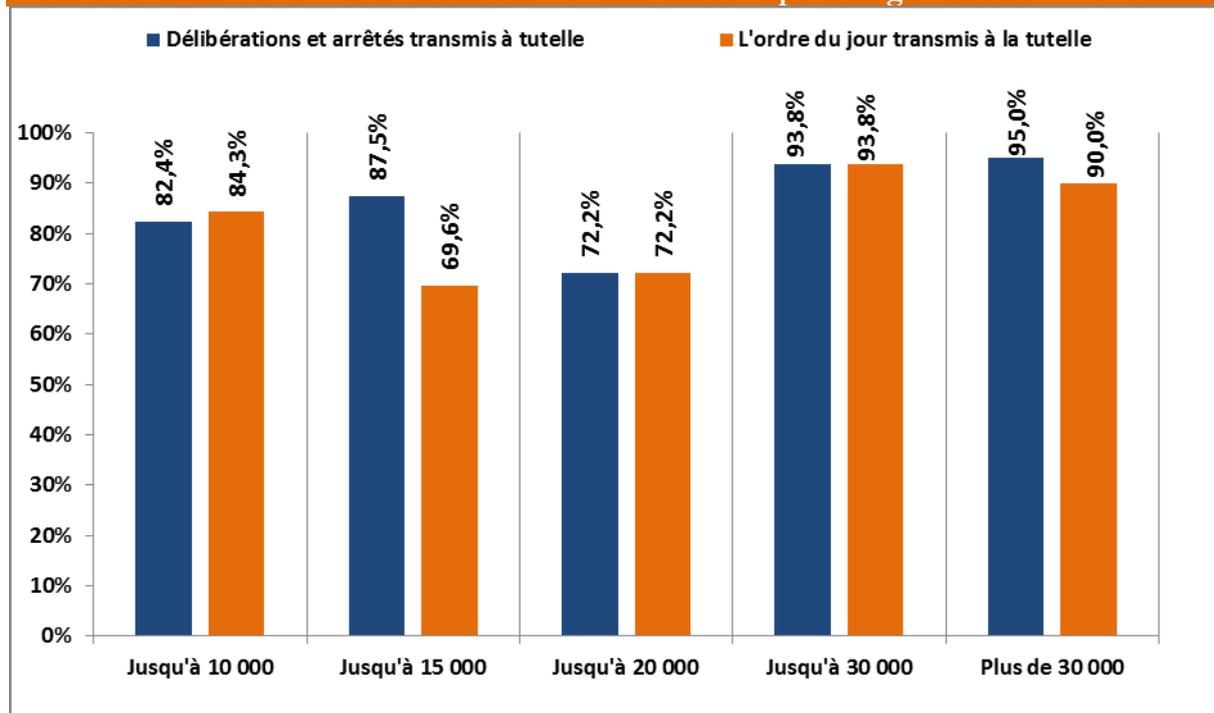
Il faut rappeler que c'est le Ministre de l'Intérieur qui exerce la tutelle des communes ; il peut déléguer certains de ses pouvoirs à une autorité administrative locale (Wali et Hakem).

La tutelle s'exerce sur les organes de la commune (Maire, Conseil municipal) et sur les actes. Elle prend plusieurs formes : annulation et réformation des actes pris par ces organes, substitution à l'organe et dissolution de l'organe.

De façon plus précise, elle consiste à :

- Assurer le contrôle de légalité de tous les actes pris par les autorités communales ;
- Apporter conseils et recommandations, dans le but d'asseoir une bonne gouvernance locale ;
- Exercer dans certains cas le droit d'annulation et de substitution conféré par la loi.

Illustration 47 : Transmission des documents à la tutelle par catégorie de commune



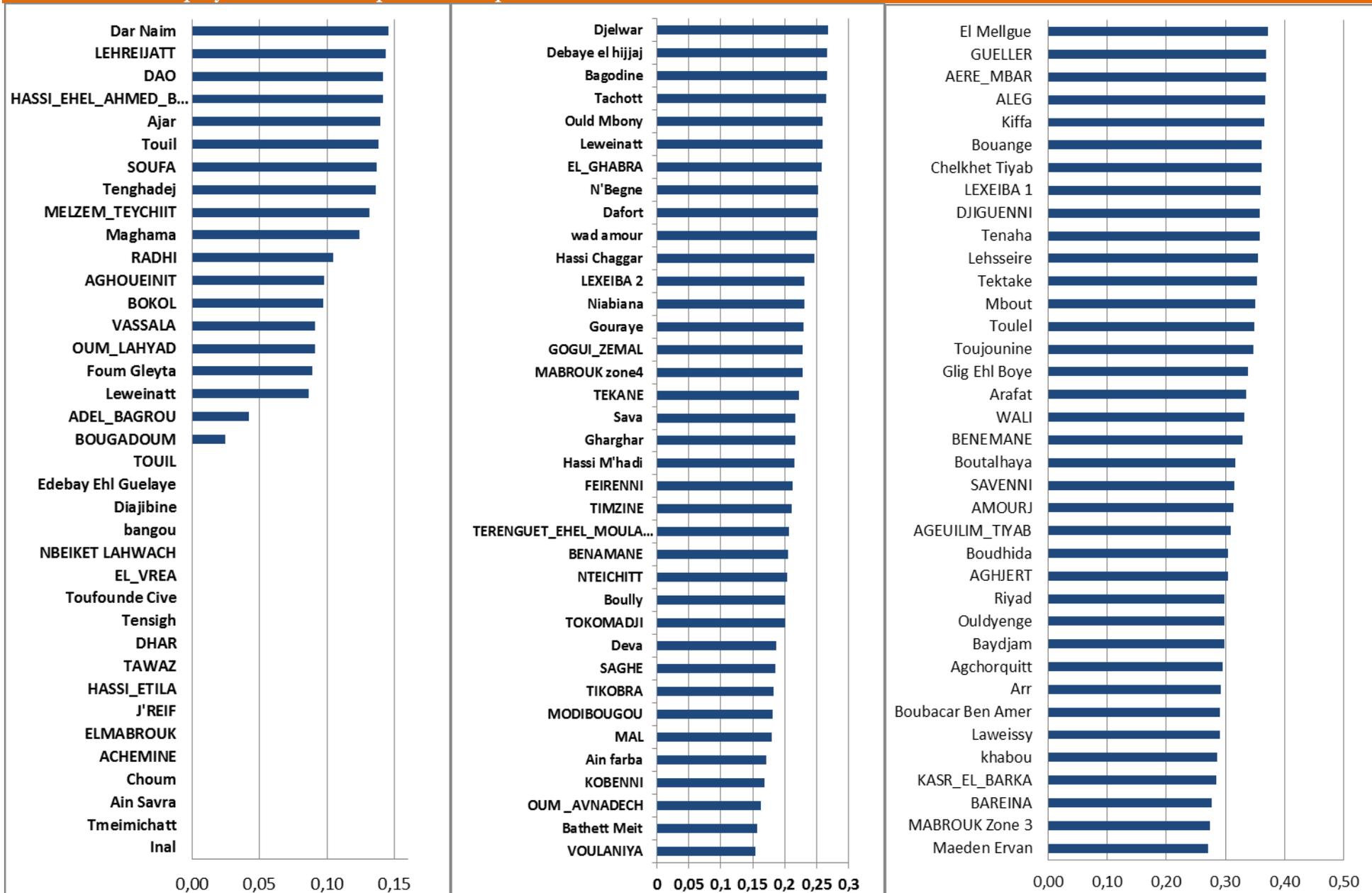
Pour permettre à l'autorité de tutelle de jouer son rôle, les actes des Maires et des conseils municipaux doivent lui être communiqués. L'enquête justement a concerné la transmission à la tutelle des délibérations et arrêtés des organes de la commune ainsi que l'ordre du jour des réunions. On peut dire que cette transmission se fait normalement au niveau de toutes les catégories de communes et le résultat est même excellent (voir tableau ci-contre).

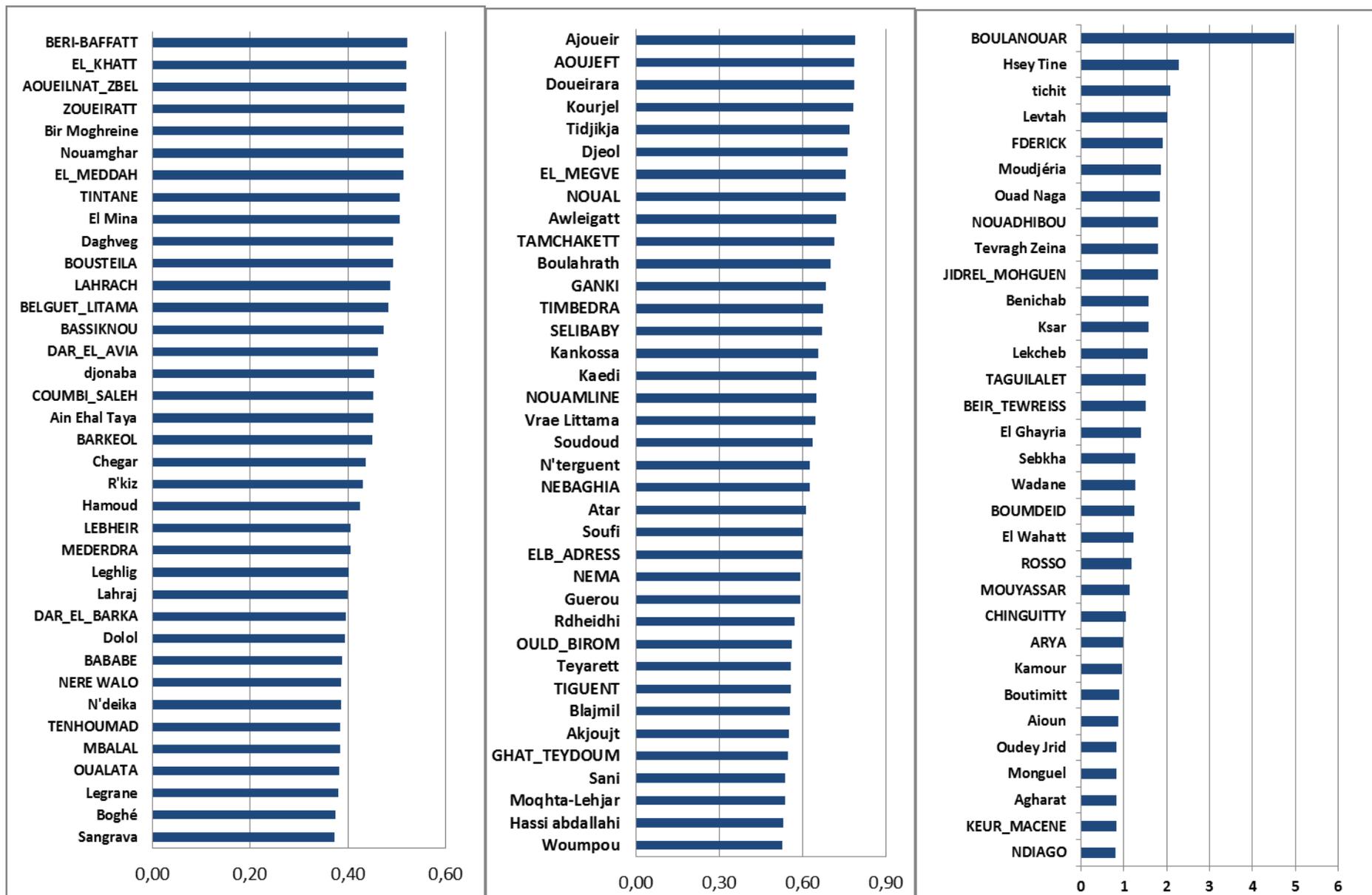
I. Les employés d'une commune

Le personnel communal est un personnel non titulaire d'un statut, à l'exclusion du secrétaire général qui peut être un fonctionnaire. Ce sont pour l'essentiel des agents auxiliaires auxquels s'appliquent les dispositions de la loi n° 74 071 du 2 avril 1971 fixant les conditions de recrutement et d'emploi des agents auxiliaires de l'Etat, des collectivités locales et de certains établissements publics. Mais cela sera évoqué par la suite ; sont considérés aussi comme membres du personnel, les prestataires de service et le personnel non permanent².

² NB : Le personnel communal est régi par 3 textes : i) la loi n° 74 071 du 2 avril 1971 fixant les conditions de recrutement et d'emploi des agents auxiliaires de l'Etat, des collectivités locales et de certains établissements publics qui régit le personnel permanent. ii) la loi n° 93-09 du 18 janvier 1993 portant statut général des fonctionnaires et agents contractuels de l'Etat qui régit le personnel détaché par l'Etat à la commune .iii) la Loi N° 2004-017 portant code du travail qui régit le personnel temporaire.

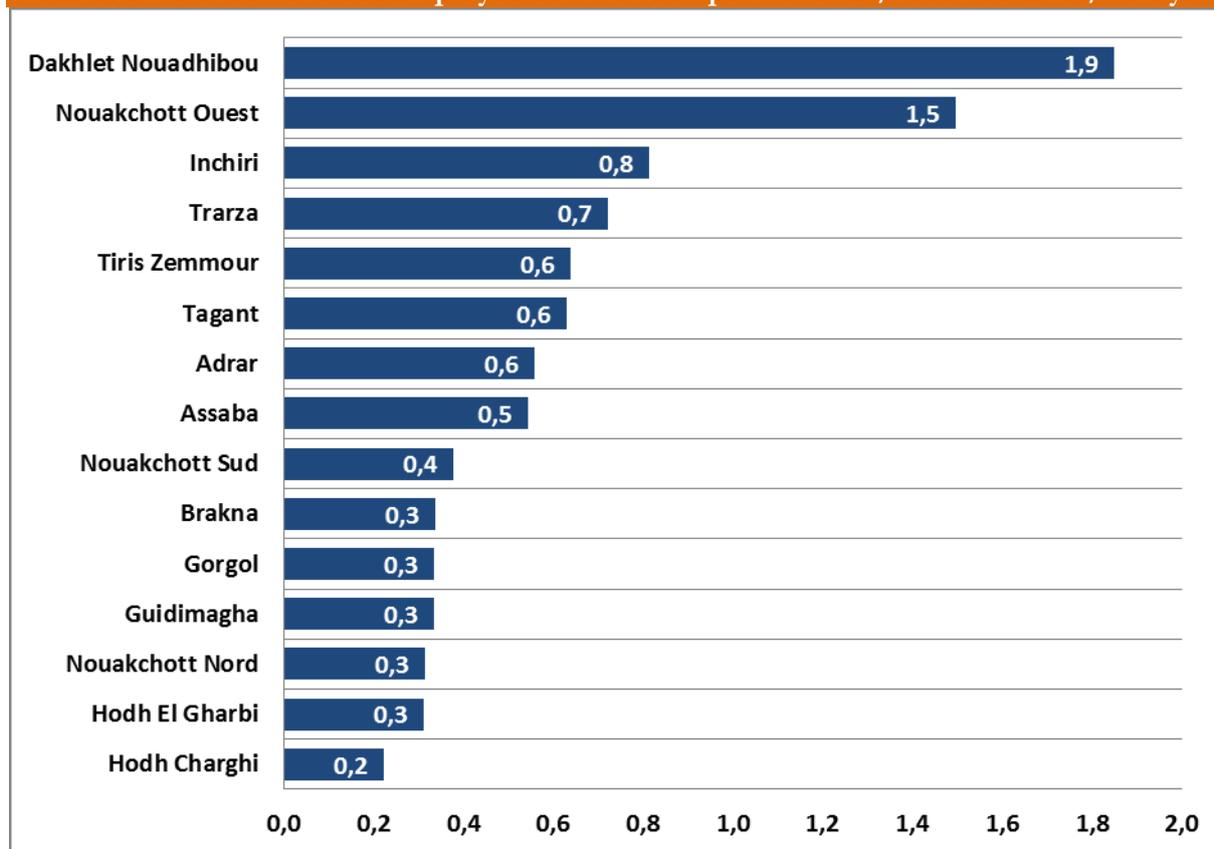
Illustration 48: Employés communaux permanents pour 1000 habitants





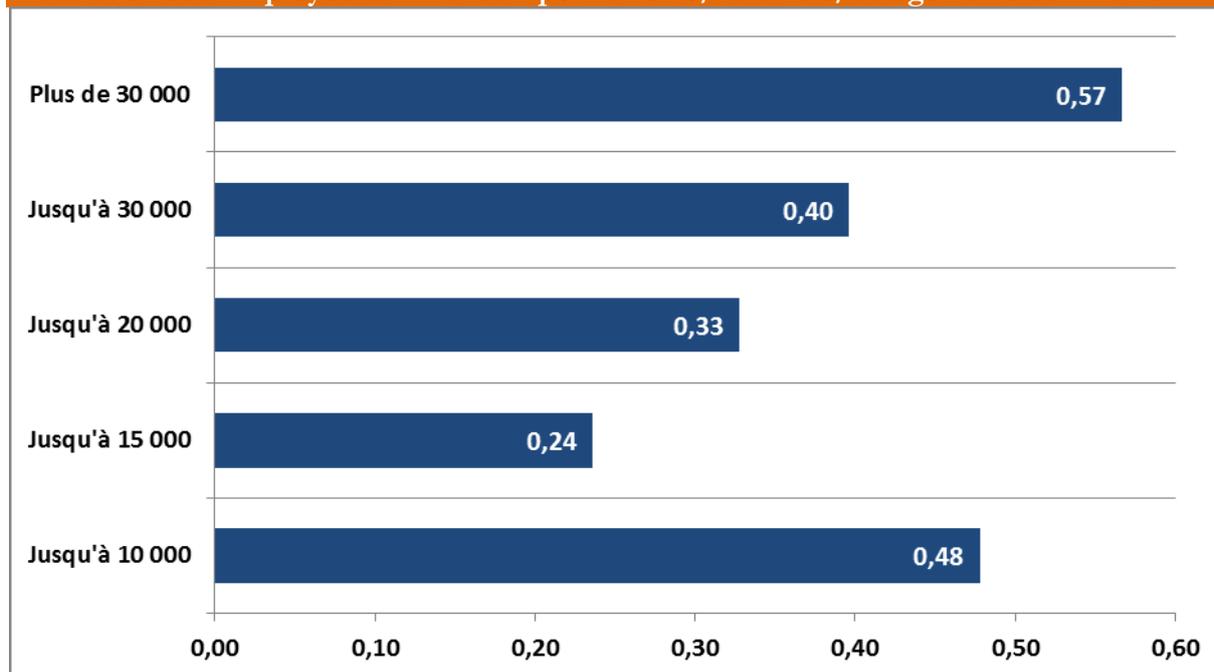
Le nombre d'employés communaux permanents est peu important voire inexistant pour certaines communes (jusqu'à 49 communes sur 218). Il y a là un problème de ressources financières et de compétences techniques.

Illustration 49: Nombre des employés communaux permanents /1000 habitants/ wilaya



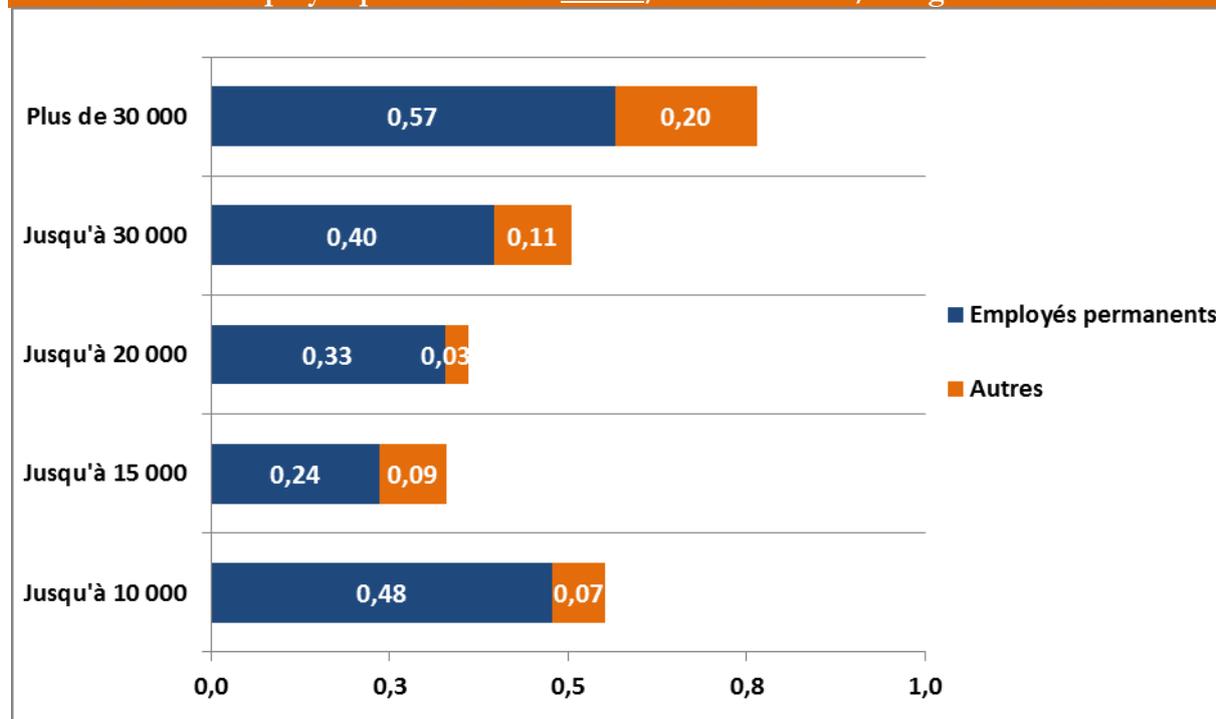
La différence est grande entre les wilayas de Dakhlet Nouadhibou et Nouakchott Ouest et les autres wilayas du pays (plus de 1). C'est probablement à cause d'une différence de moyens d'abord puis de disponibilité des compétences techniques locales. Il faut noter toutefois qu'aucune wilaya n'atteint 2 employés permanents pour 1000 habitants.

Illustration 50: Employés communaux permanents/1000 hab/catégorie de commune



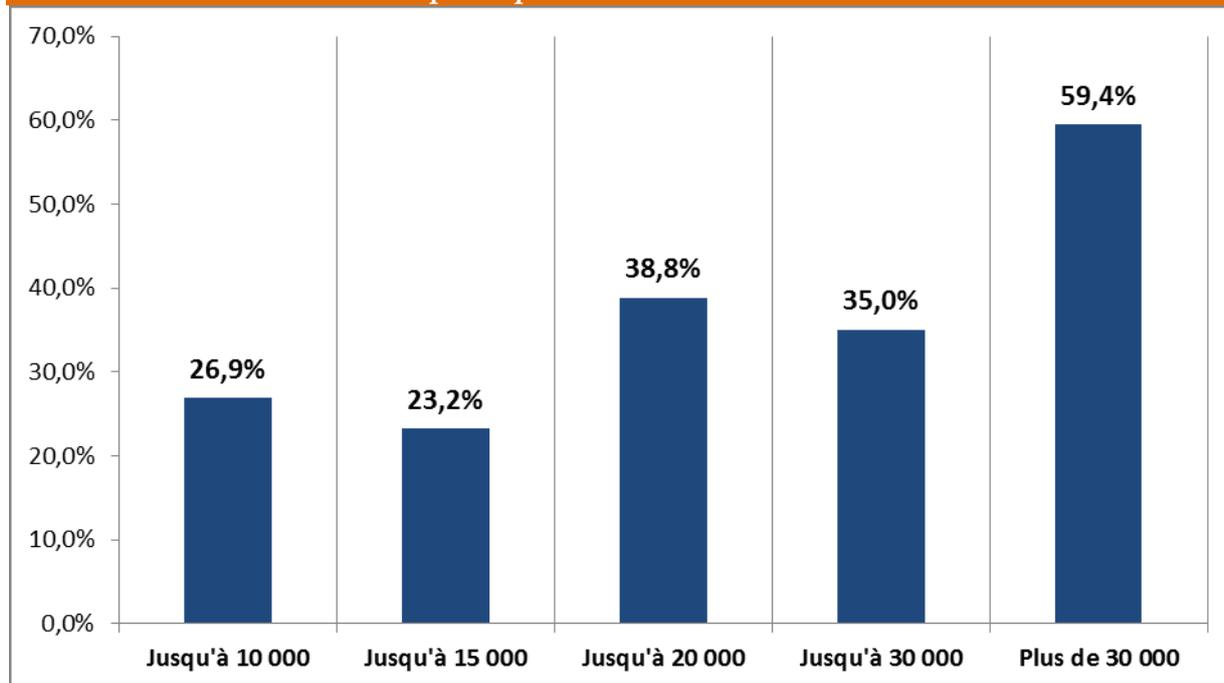
La différence semble s'estomper lorsqu'on fait la comparaison entre les différentes catégories de communes. Il apparaît même un paradoxe : les plus petites communes (moins de 10 000 habitants) sont très proches des plus grandes communes (30 000 habitants), ce qui peut vouloir dire que le nombre d'employés n'est pas strictement lié à l'importance de la population.

Illustration 51: Employés permanents et autres/1000 habitants/catégorie de commune



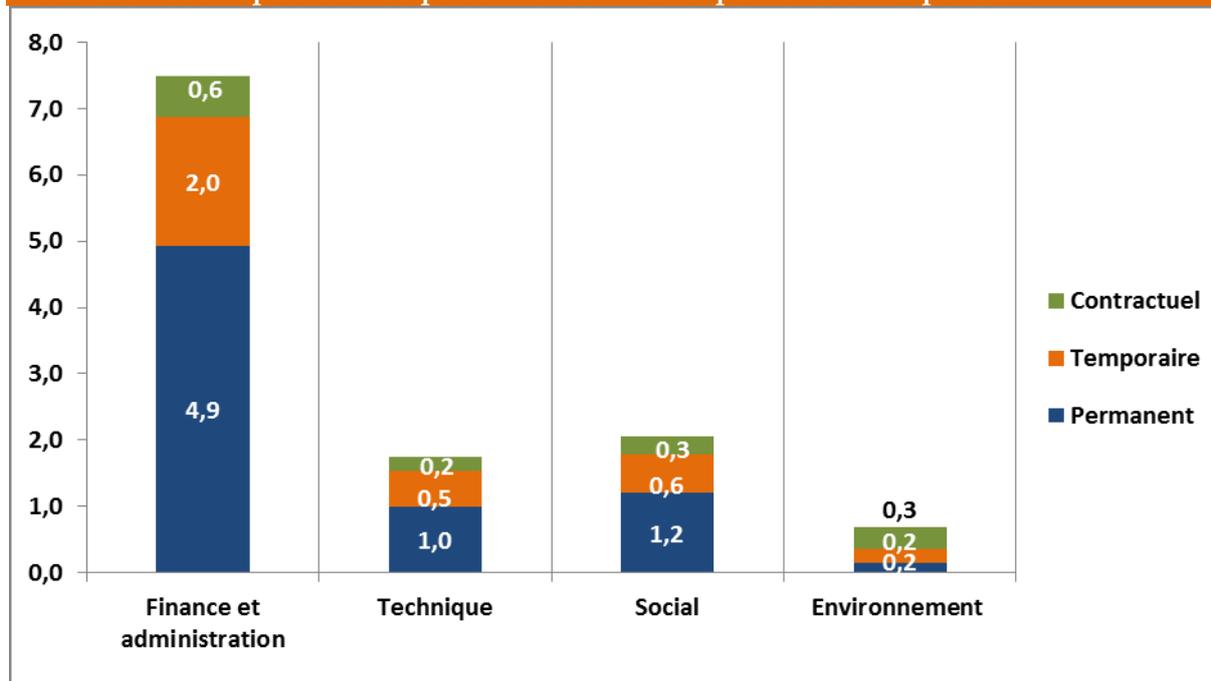
Les employés non permanents ne représentent, dans certaines catégories de communes, même pas le tiers des employés permanents. Il y a apparemment un déficit de personnel partout dans les communes.

Illustration 52: Masse salariale par dépenses de fonctionnement réalisées



Les coûts du personnel par rapport aux dépenses de fonctionnement sont élevés surtout pour les communes de plus de 30 000 habitants (un peu moins de 60 %). Ils représentent moins du tiers des dépenses de fonctionnement dans les petites communes.

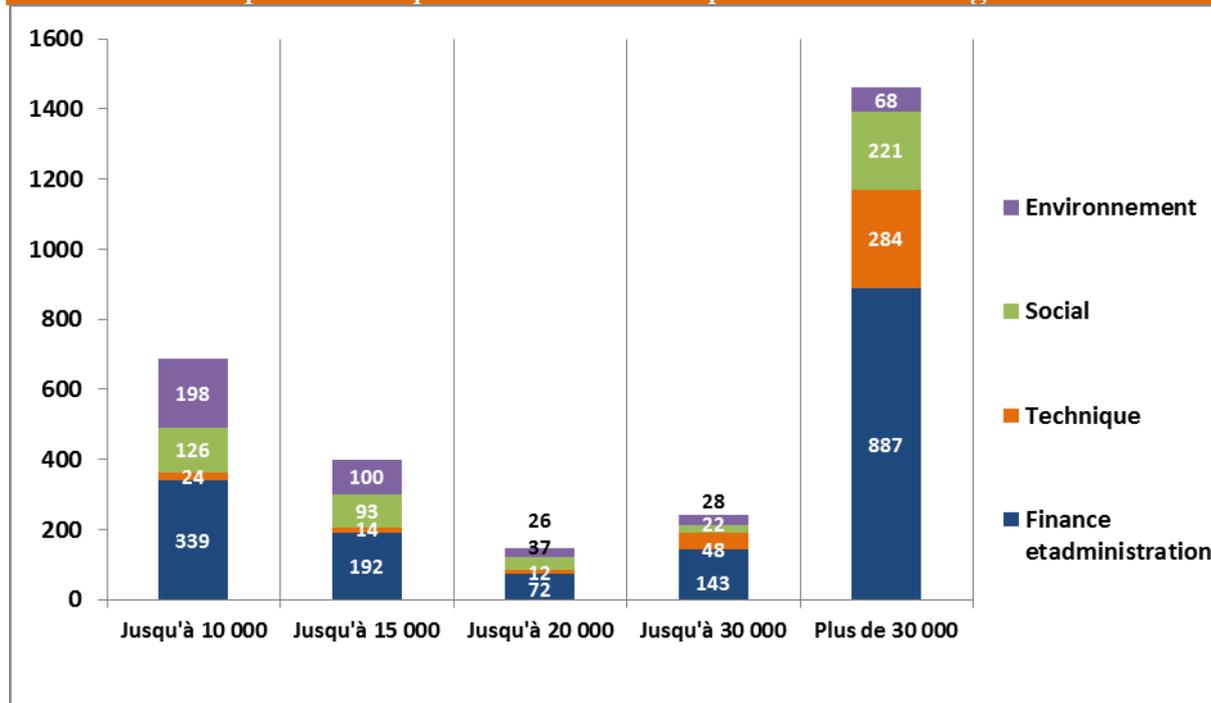
Illustration 53: Répartition du personnel communal par fonction et par statut



Le personnel est réparti dans les types d'emplois suivants : administration et finances, technique, social et environnement. Le personnel administratif et financier est majoritaire dans les communes. Le personnel permanent est plus nombreux que les autres catégories d'employés

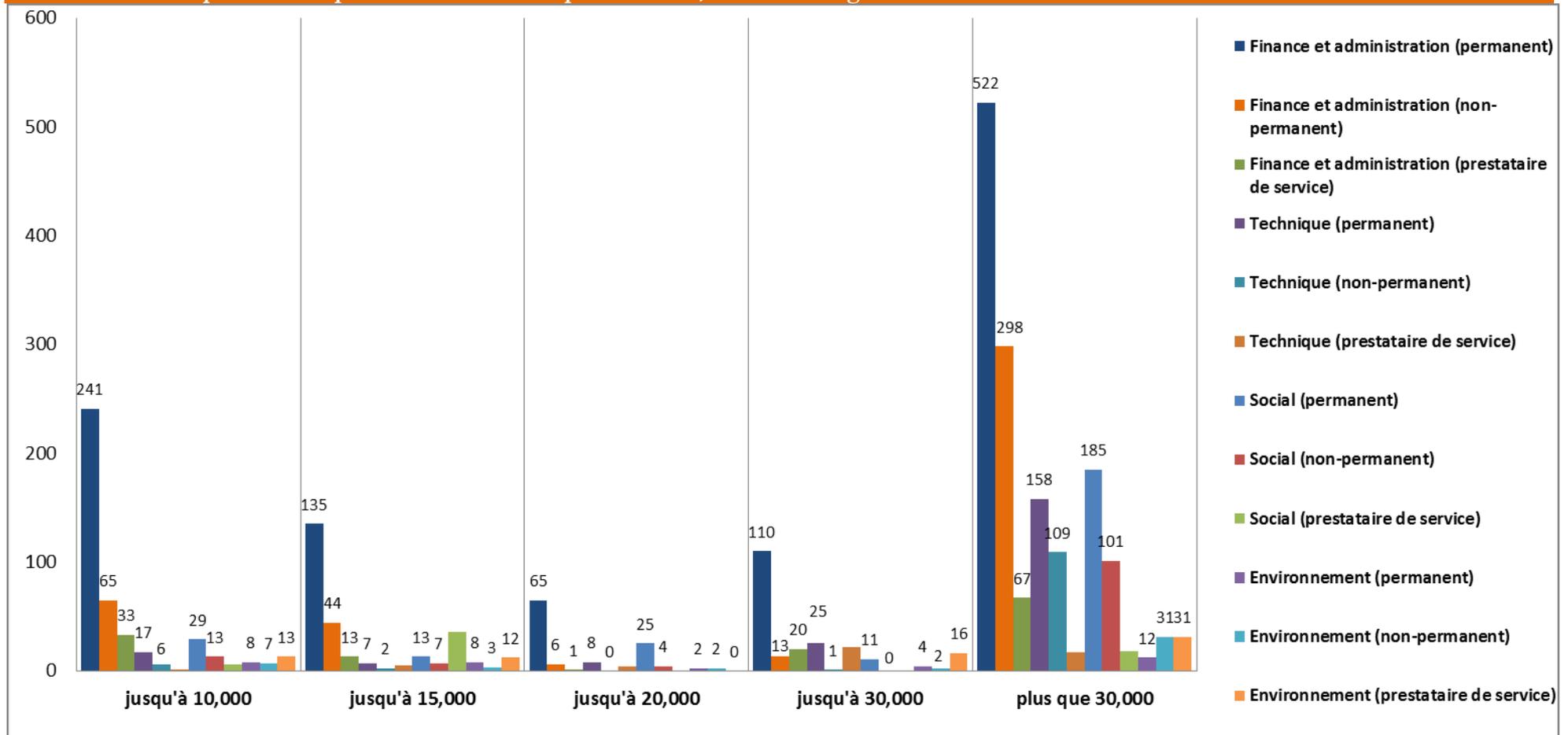
(temporaire et contractuel). Il garde cette position dominante presque dans tous les types d'emploi.

Illustration 54: Répartition du personnel communal par fonction et catégorie de commune



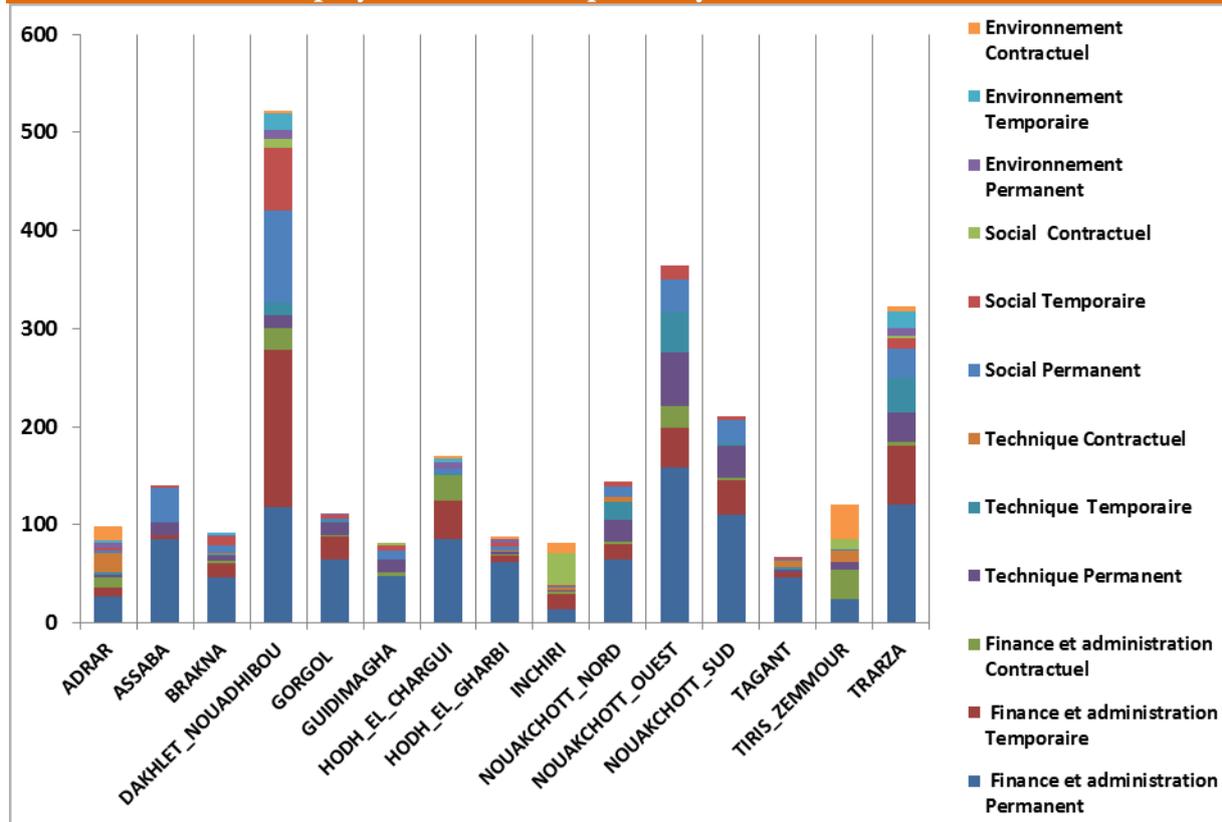
Dans les petites communes, sur 687 emplois, 339 sont des emplois administratifs et financiers soit 49 % ; ces emplois administratifs et financiers représentent jusqu'à 56 % dans les communes inférieures à 15 000 habitants et plus de 60 % dans les communes de plus de 30 000 habitants. L'environnement et le social occupent aussi une part importante du personnel. Les grandes comme les petites communes sont davantage préoccupées par leur environnement

Illustration 55 : Répartition du personnel communal par domaine, statut et catégorie de commune



Il y a supériorité du personnel de l'administration et des finances dans toutes les catégories de communes.

Illustration 56: Les employés communaux par wilaya



Les écarts sont importants entre les wilayas : Dakhlet Nouadhibou, Nouakchott Ouest et le Trarza arrivent largement en tête pour ce qui concerne le nombre d'employés.

Illustration 57: Les employés communaux par wilaya

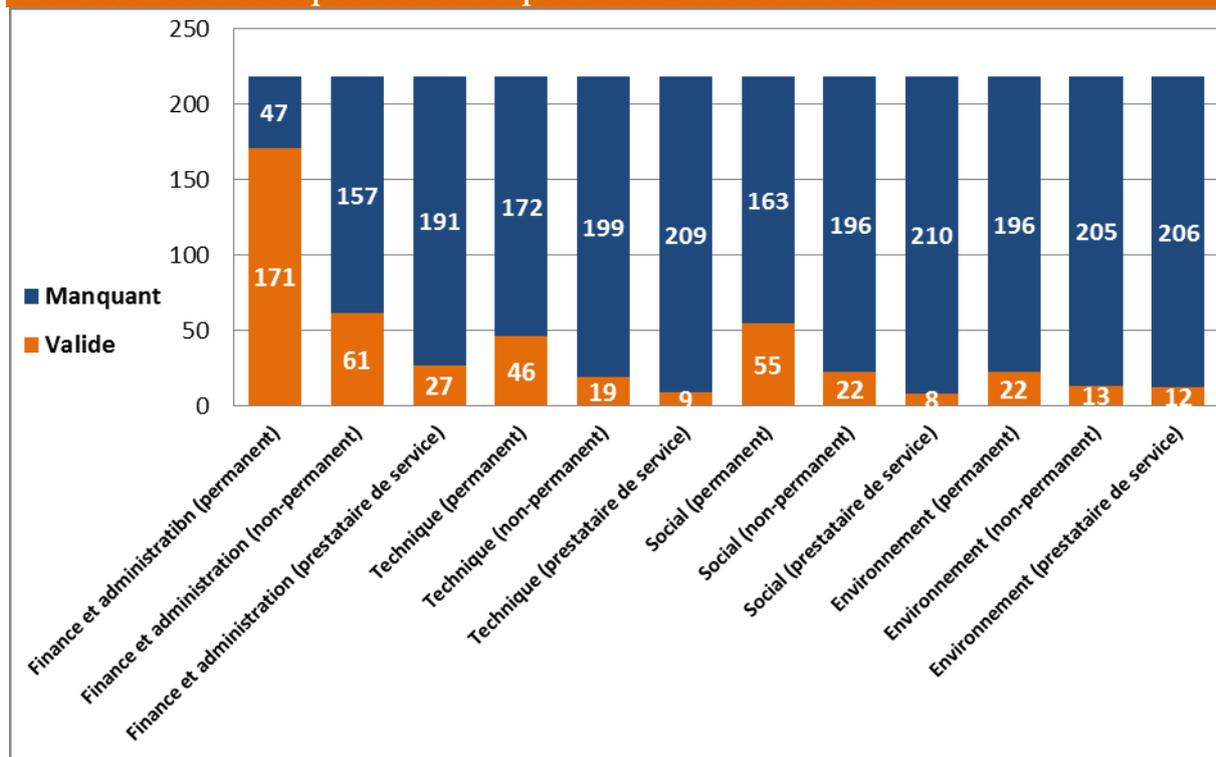
Nombre d'employés	H. Charghi	H. Gharbi	Assaba	Gorgol	Brakna	Trarza	Adrar	D. NDB	Tagant	Guidimagha	T.Zemmour	Inchiri	NKC Ouest	NKC Sud	NKC Nord
Finance et administration (permanent)	85	62	85	65	46	121	27	118	46	47	24	14	158	110	65
Finance et administration (non-permanent)	39	7	4	23	14	59	9	160	5	0	0	15	41	35	15
Finance et administration (prestataire de service)	26	1	0	1	3	5	10	22	0	5	30	3	22	3	3
Technique (permanent)	1	2	13	13	6	30	3	13	3	13	8	1	55	32	22
Technique (non-permanent)	1	0	0	1	1	0	2	13	3	0	0	0	41	3	18
Technique (prestataire de service)	0	1	0	1	1	29	20	0	6	0	11	3	0	0	6
Social (permanent)	5	4	36	2	8	11	3	95	2	9	2	1	33	24	10
Social (non-permanent)	0	4	2	4	9	3	2	63	2	5	0	1	14	3	5
Social (prestataire de service)	0	1	0	0	0	7	0	10	0	3	10	33	0	0	0
Environnement (permanent)	7	4	0	2	1	4	5	8	0	0	0	0	0	0	0
Environnement (non-permanent)	3	0	0	0	3	18	3	17	0	0	1	0	0	0	0
Environnement (prestataire de service)	3	2	0	0	0	4	14	3	0	0	35	11	0	0	0

Les wilayas dont les communes emploient plus de personnel sont : Dakhlet Nouadhibou (522 agents), Nouakchott Ouest (364), Trarza (291), Nouakchott Sud (210), Hodh El Chargui (170), Nouakchott Nord (144). Le personnel permanent de l'administration et des finances est au nombre de 1073 agents, tandis que le personnel non permanent de cette même catégorie est de 391.

Au Hodh El Chargui, on compte deux (2) unités pour le personnel technique dont un (1) non permanent, 0 unité pour le social et jusqu'à treize (13) pour l'environnement. Le reste des employés (150) est inclus dans l'administration et les finances. **Ce déséquilibre est anormal au regard de ce que doivent être les besoins des communes.** Mais le rapport entre emplois administratifs et financiers et les autres types d'emplois est presque identique pour toutes les autres wilayas, sauf que les emplois dans le secteur social sont importants dans la wilaya de Dakhlet Nouadhibou et dans Nouakchott Ouest. Pour le même secteur et celui de l'environnement, certaines régions n'ont pas d'employés (Tagant, Guidimakha, Nouakchott Ouest, Nouakchott Sud, Nouakchott Nord).

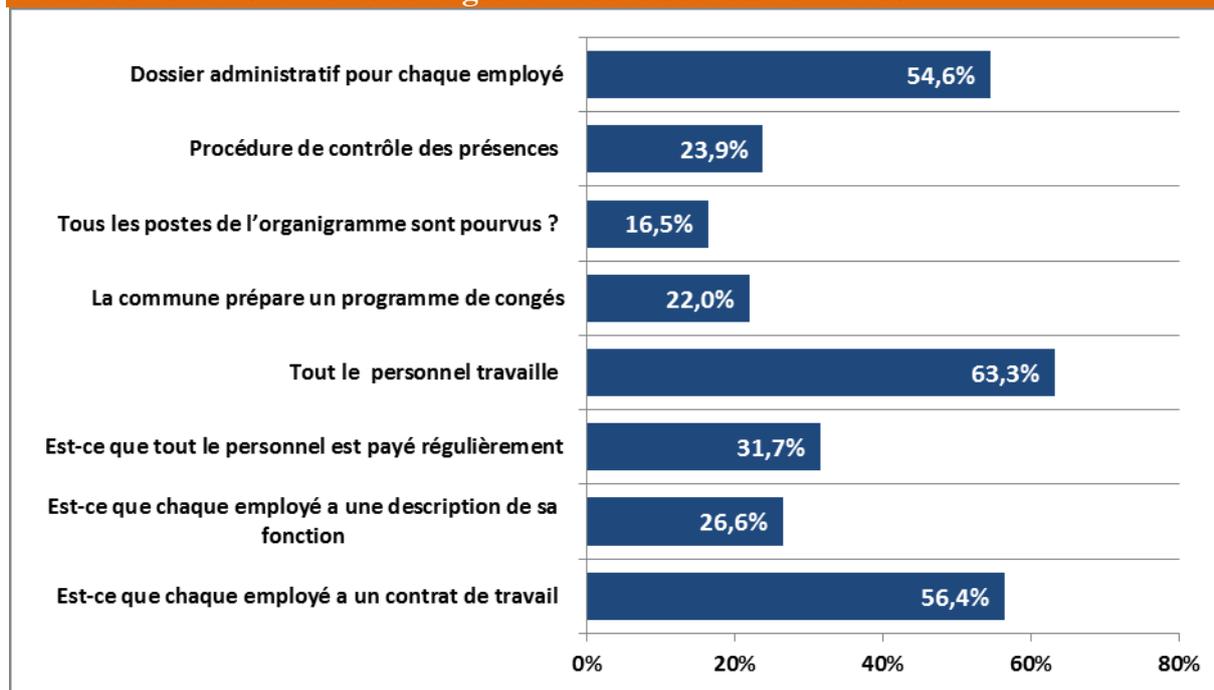
Conclusion : le déséquilibre entre les secteurs doit être corrigé en termes d'emplois par une meilleure adéquation entre besoins et emplois, et certaines wilayas doivent porter une attention plus soutenue pour le social et l'environnement. Le personnel de l'administration et des finances est par endroit pléthorique.

Illustration 58: Postes pourvus et non pourvus des 218 communes



Les informations données sur les valeurs autres que « Finances et Administration » montrent que beaucoup de postes ne sont pas pourvus ou inexistantes dans les communes (ex : seulement 8 postes de prestataire sociale parmi les 218 communes).

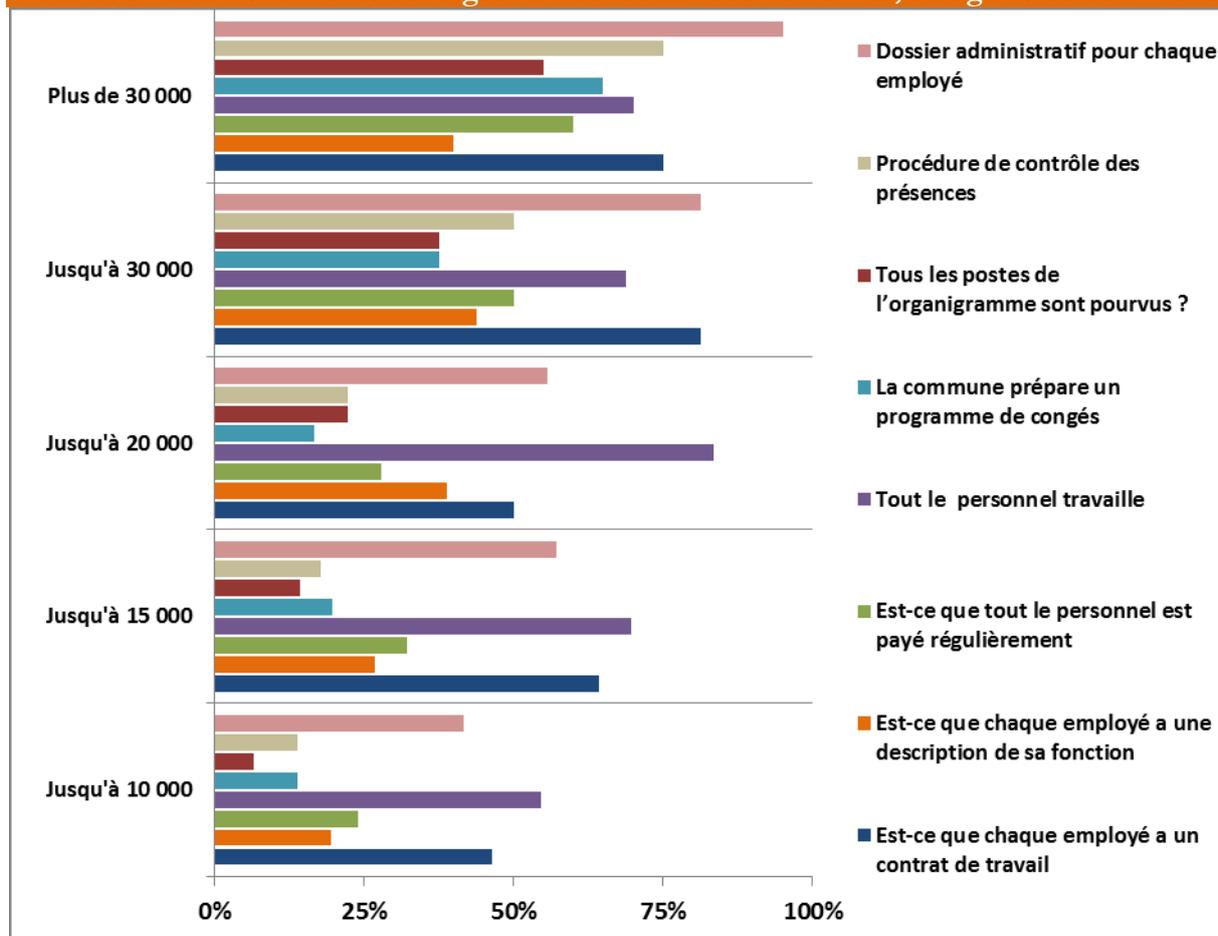
Illustration 59: Instruments de la gestion des ressources humaines



Le Manuel d'évaluation prévoit l'utilisation de huit instruments de gestion des ressources humaines : dossier administratif, fiches de poste, registres de présence, organigramme, programmation des congés, salaires, description de poste, contrat de travail.

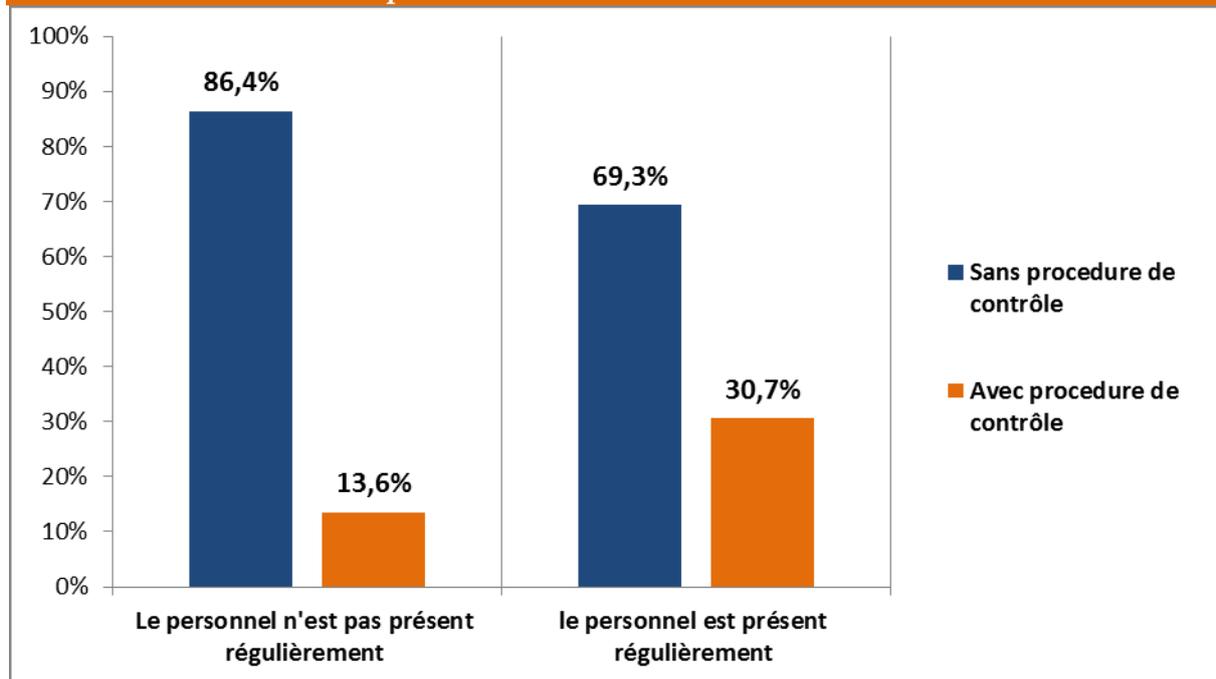
En matière de gestion des ressources humaines, le graphique ci-dessus fait apparaître que dans 63 % des communes, le personnel travaille selon les horaires et le poste prévus. Pour 56 % d'entre elles également, le personnel dispose d'un dossier administratif. Les autres instruments de gestion sont insuffisamment utilisés. Puis, force est de noter qu'il n'y a pas d'adéquation entre besoins et emplois puisque l'organigramme n'est pas pris en compte (dans 16 % des cas). Un grave manquement : **dans presque 70 % des cas, les salaires ne sont pas payés régulièrement.**

Illustration 60: Instruments de la gestion de ressources humaines, catégorie de commune



Les communes les plus peuplées sont globalement plus rigoureuses que les communes de moins de 15 000 habitants en matière de gestion des ressources humaines. Mais toutes ne contrôlent que faiblement la présence de leur personnel. Plusieurs hypothèses peuvent être émises : les emplois peuvent être fictifs ou les employés ne sont pas présents régulièrement.

Illustration 61: Présence du personnel



Le contrôle du personnel n'est quasiment pas effectué. Il n'y a d'ailleurs presque pas de procédures de contrôle.

Le questionnaire interroge trois éléments : la sanction, la notation et l'indemnisation. Les résultats sont donnés dans les graphiques ci-dessous.

Illustration 62: Sanctions, notations et indemnisations

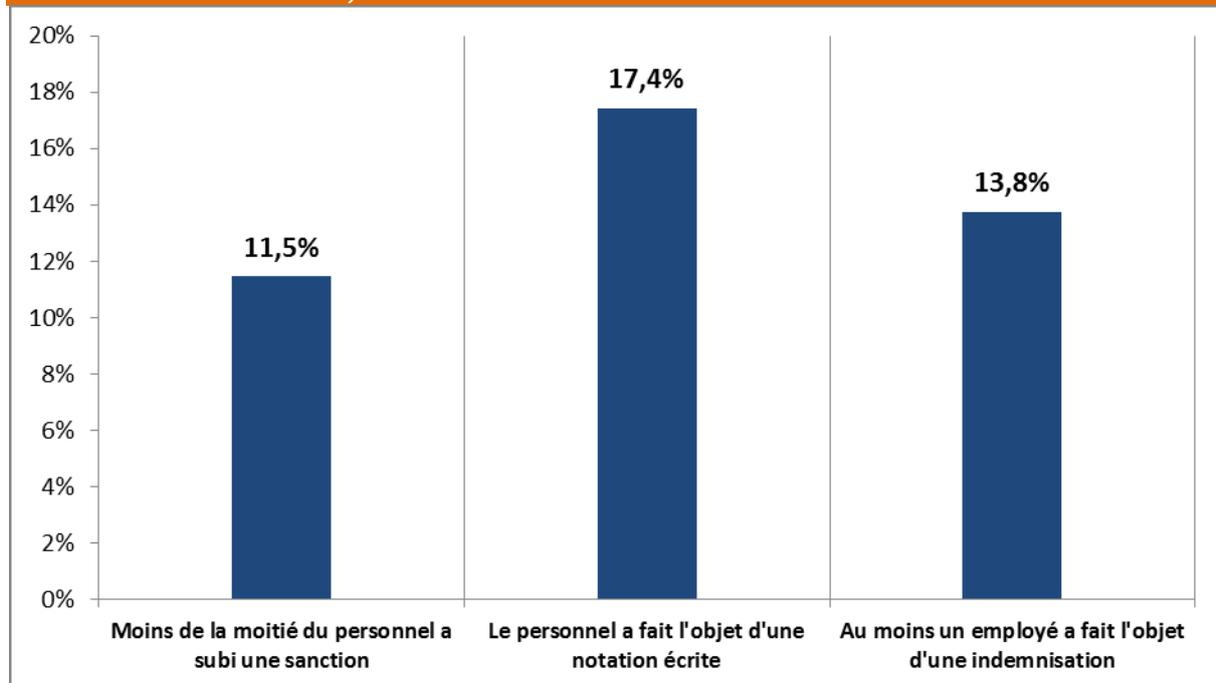
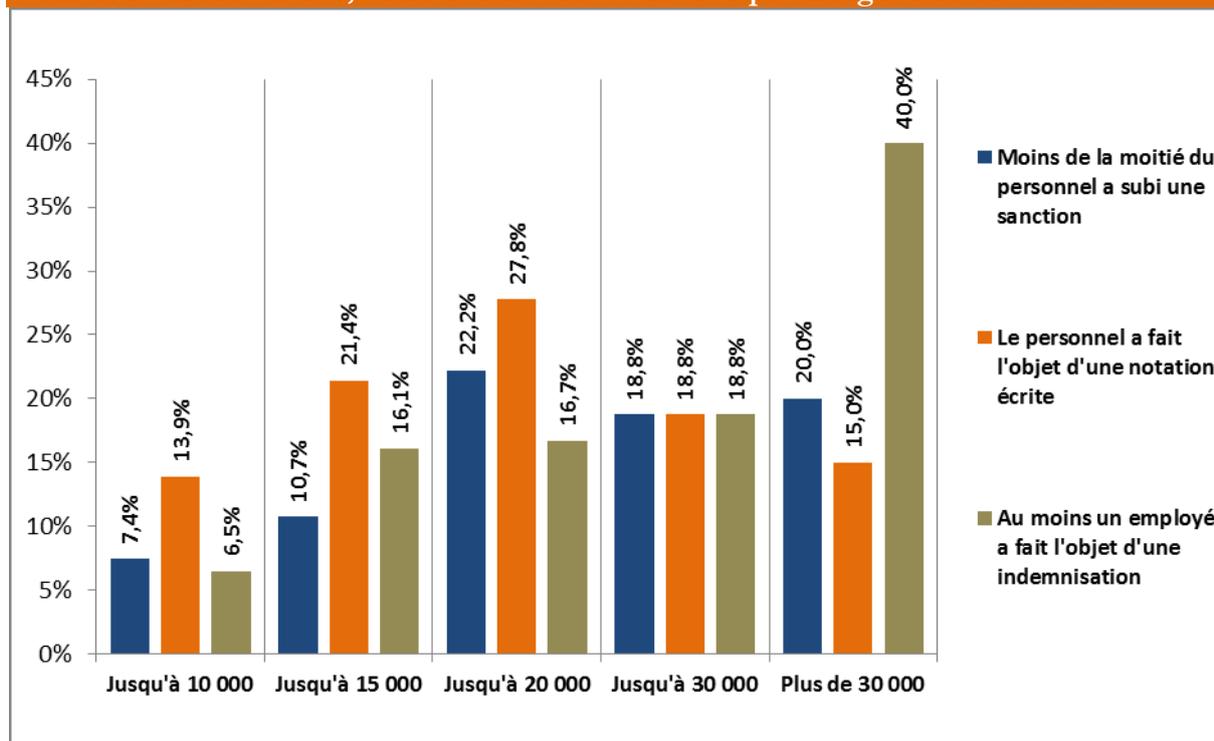


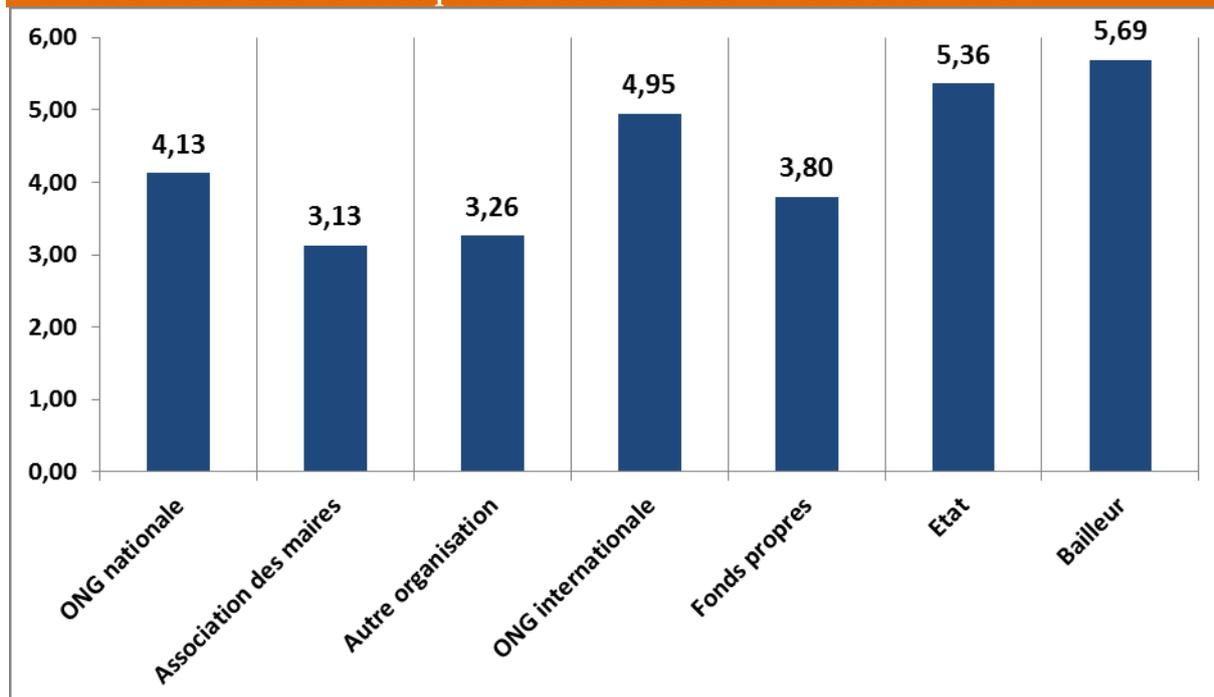
Illustration 63: Sanctions, notations et indemnisations par catégorie de commune



La notation qui est un des instruments de gestion est peu utilisée. Il en est de même de la sanction qui est partout quasi - exceptionnelle.

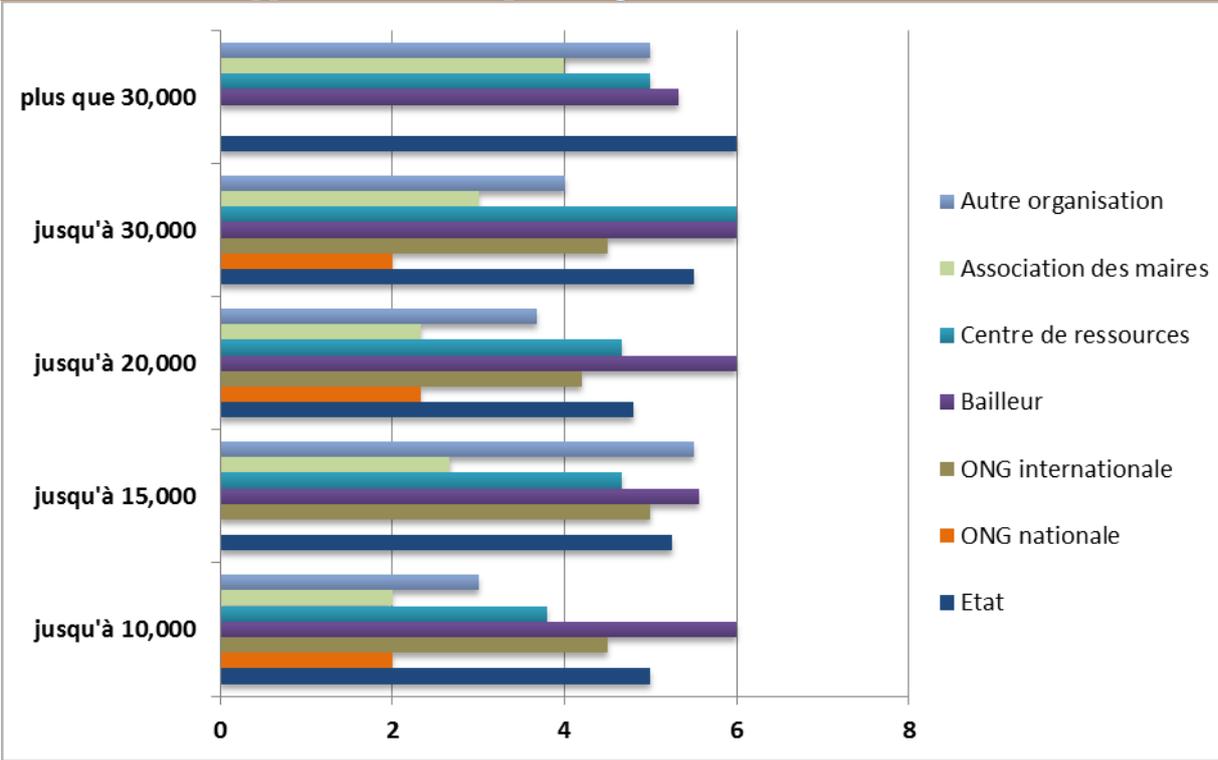
J. L'appui aux communes selon les partenaires

Illustration 64: Classement des partenaires dans le domaine de la formation



Les communes mauritaniennes reçoivent un appui important de l'Etat, des bailleurs de fonds et des ONG internationales dans le domaine de la formation, ainsi que le montre l'illustration ci-dessus. Il s'agit d'un classement de 1 à 7 entre les 7 intervenants potentiels. L'intervenant qui obtient le plus de point est celui qui est le plus présent dans le domaine de la formation. Par exemple, ce sont les bailleurs qui financent le plus de formation en Mauritanie à destination des communes.

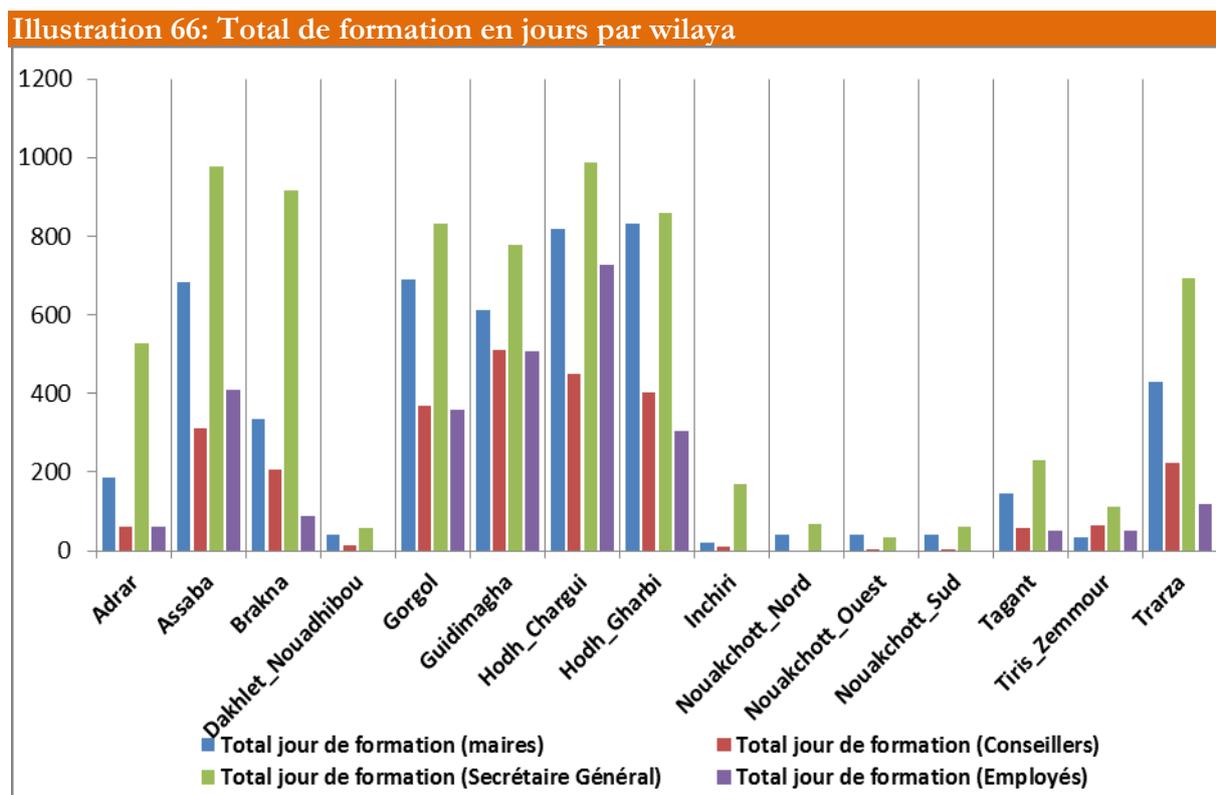
Illustration 65: L'appui en formation par catégorie de commune



L'Etat et les bailleurs sont les plus grands pourvoyeurs de fonds dans le domaine de la formation, pour toutes les catégories de communes.

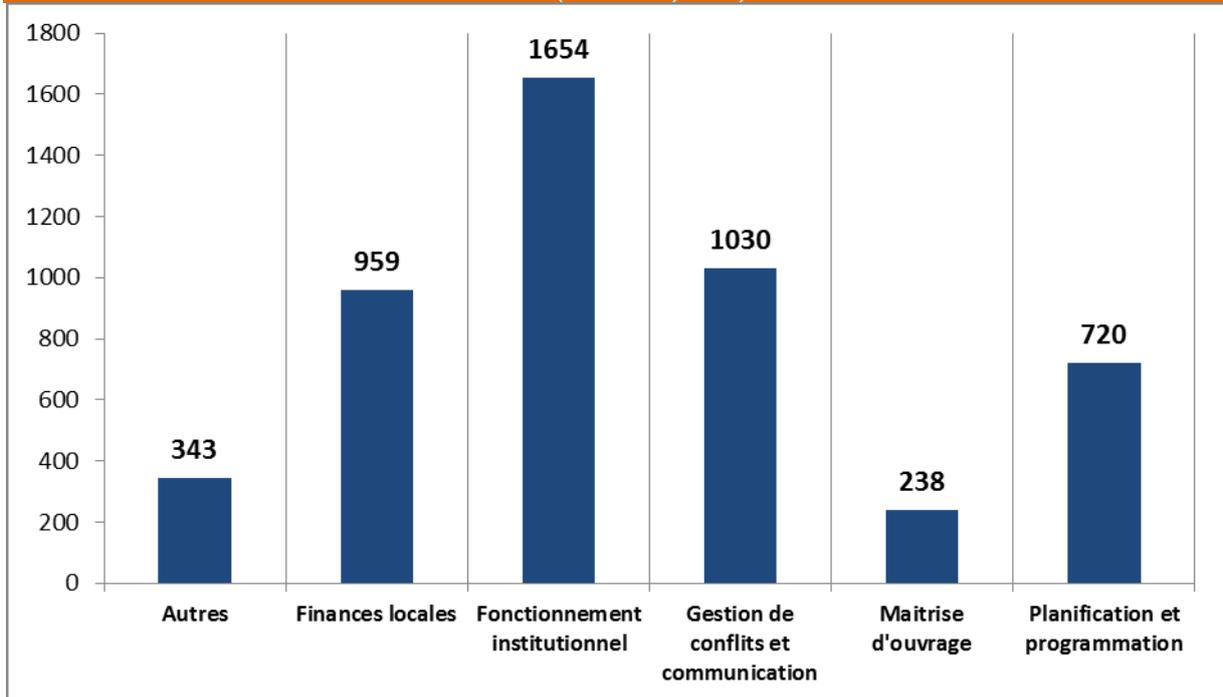
K. La formation

Le renforcement des capacités est nécessaire pour aider les communes et les élus à exercer leurs compétences. L'Etat, avec les bailleurs de fonds ont investi pour offrir des formations aux élus et aux personnels de l'administration communale.



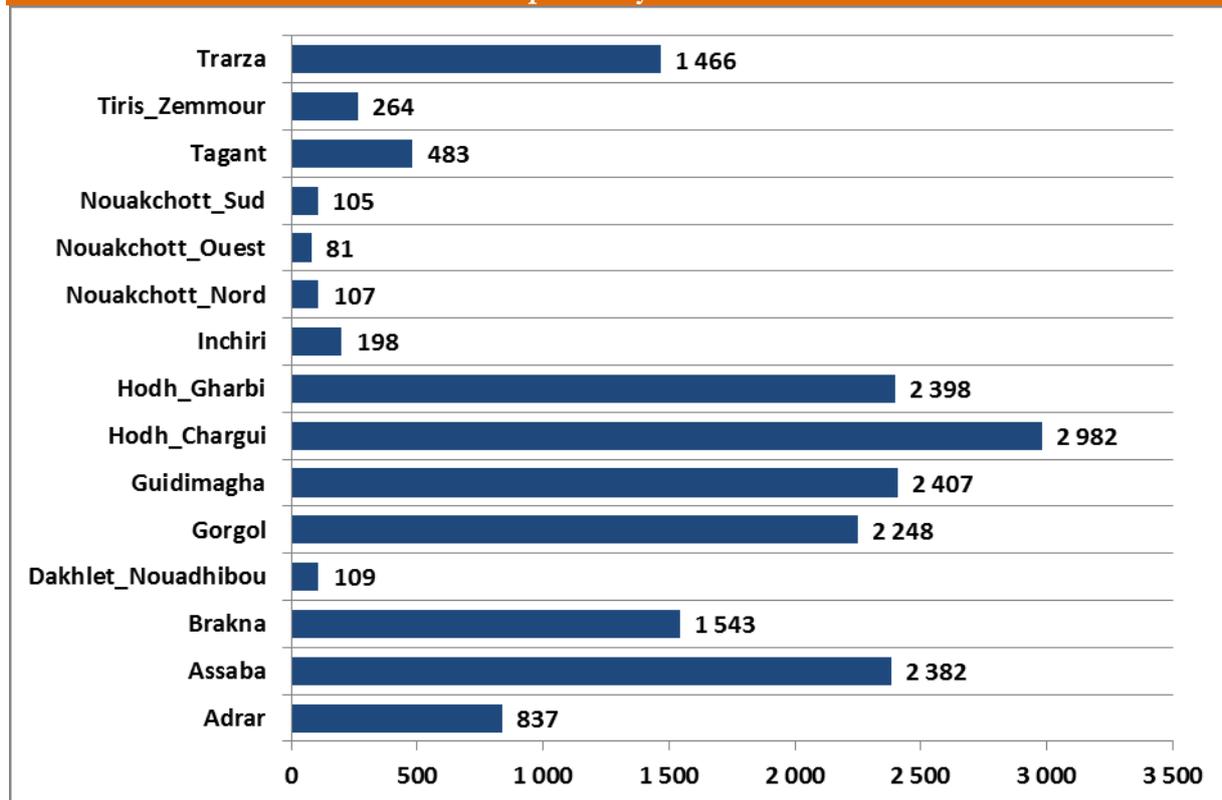
Le tableau montre que les actions de formation ont touché tant les Maires, les conseillers que le personnel y compris le Secrétaire général. Mais les wilayas n'ont pas toutes été concernées de la même façon (les écarts sont importants en termes de jours de formation consacrés).

Illustration 67: La formation des maires (total de jours)



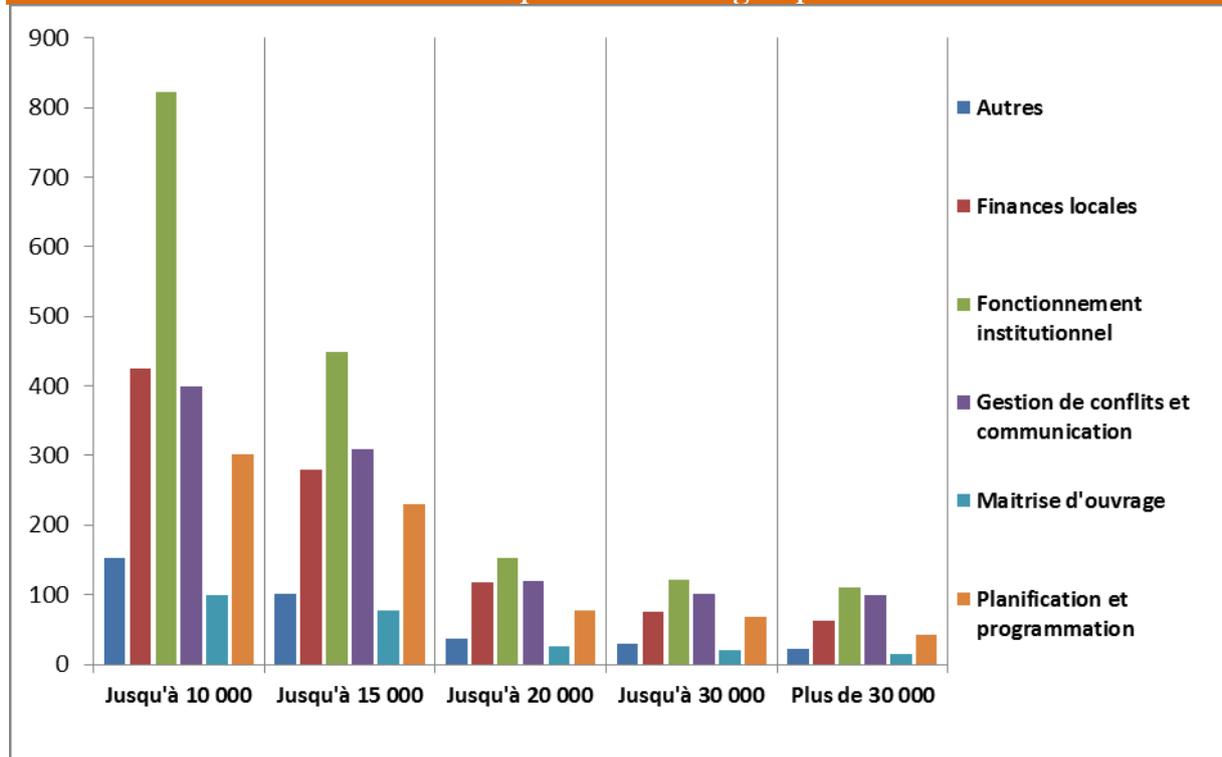
Les Maires ont reçu 4 944 jours de formation à la date de l'évaluation dont 1 654 jours sur le fonctionnement institutionnel et 1 030 jours sur la gestion des conflits et communication. Leur formation a couvert plusieurs autres domaines d'intérêt tels que les finances locales et la planification et programmation.

Illustration 68 : Formation des maires par wilaya



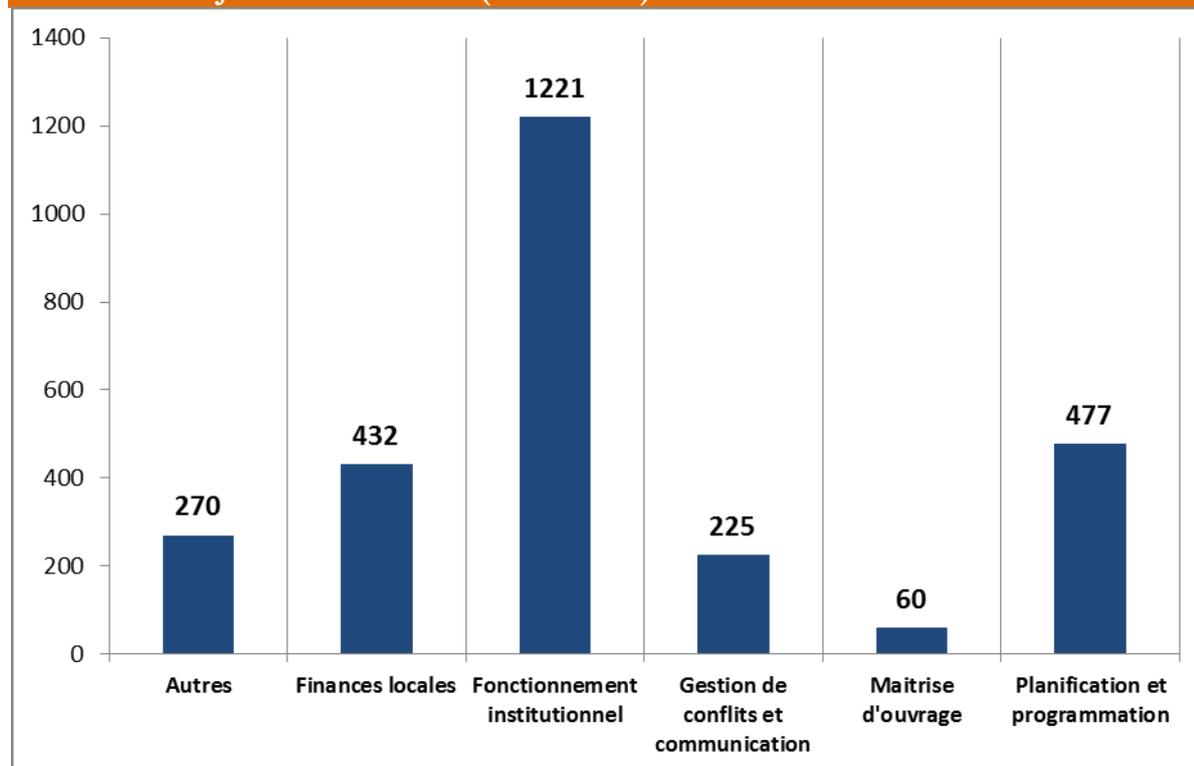
Les wilayas des deux Hodhs, du Guidimakha, de l'Assaba et du Gorgol sont en tête pour les formations reçues. Celles de Nouakchott et de Nouadhibou ont reçu moins de formation.

Illustration 69: Formation des maires par domaine et groupe de communes



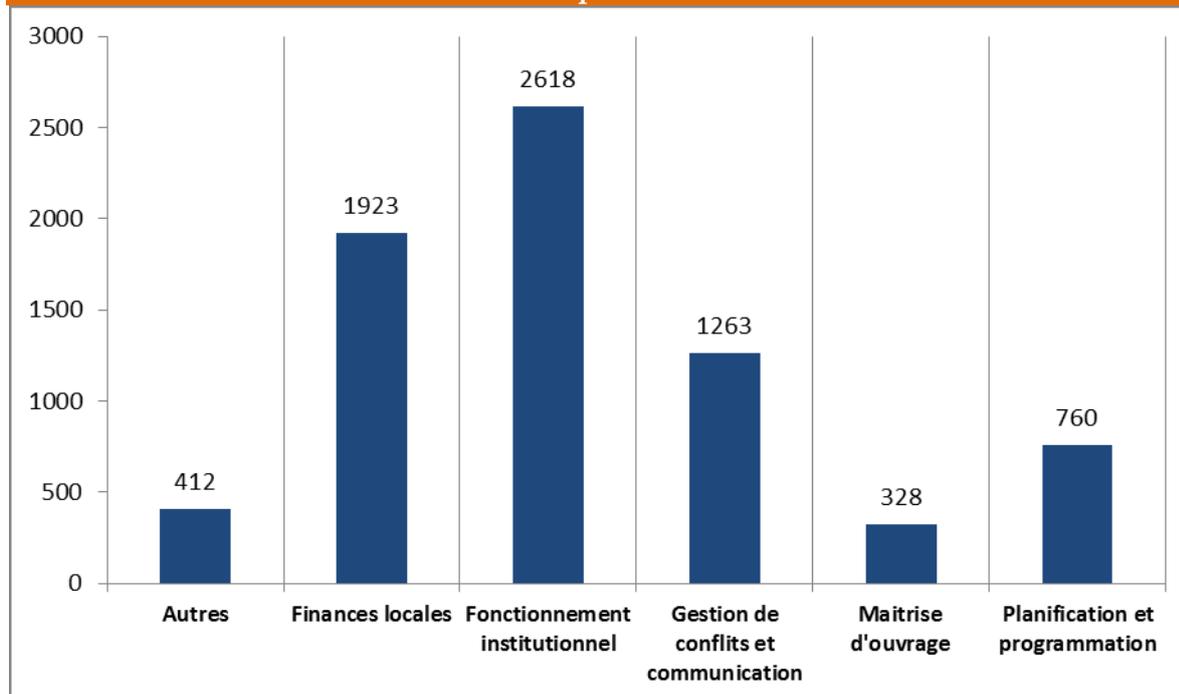
Le groupe des communes dont la population est inférieure à 10 000 habitants a reçu plus de formations que les autres groupes. Beaucoup de jours ont été consacrés au fonctionnement institutionnel.

Illustration 70: Jours de formation (Conseillers)



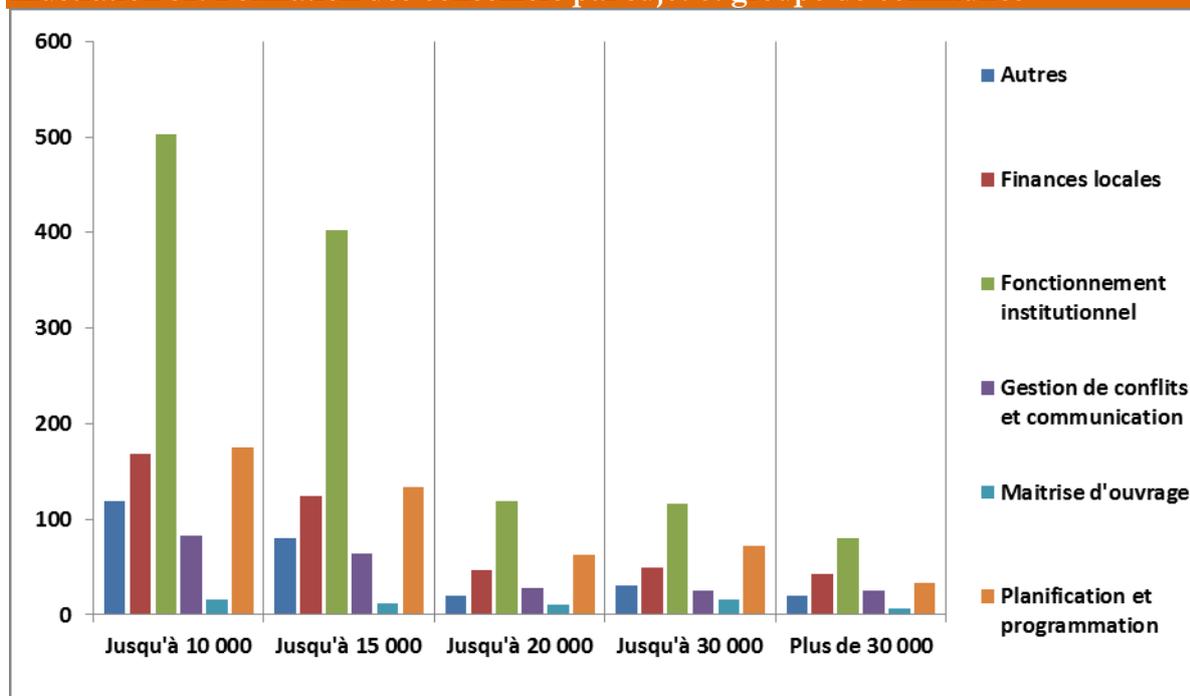
Les conseillers ont bénéficié de 2685 jours de formation essentiellement consacrés au fonctionnement du Conseil municipal (1221 jours dans ce domaine).

Illustration 71 : Formation des conseillers par domaine



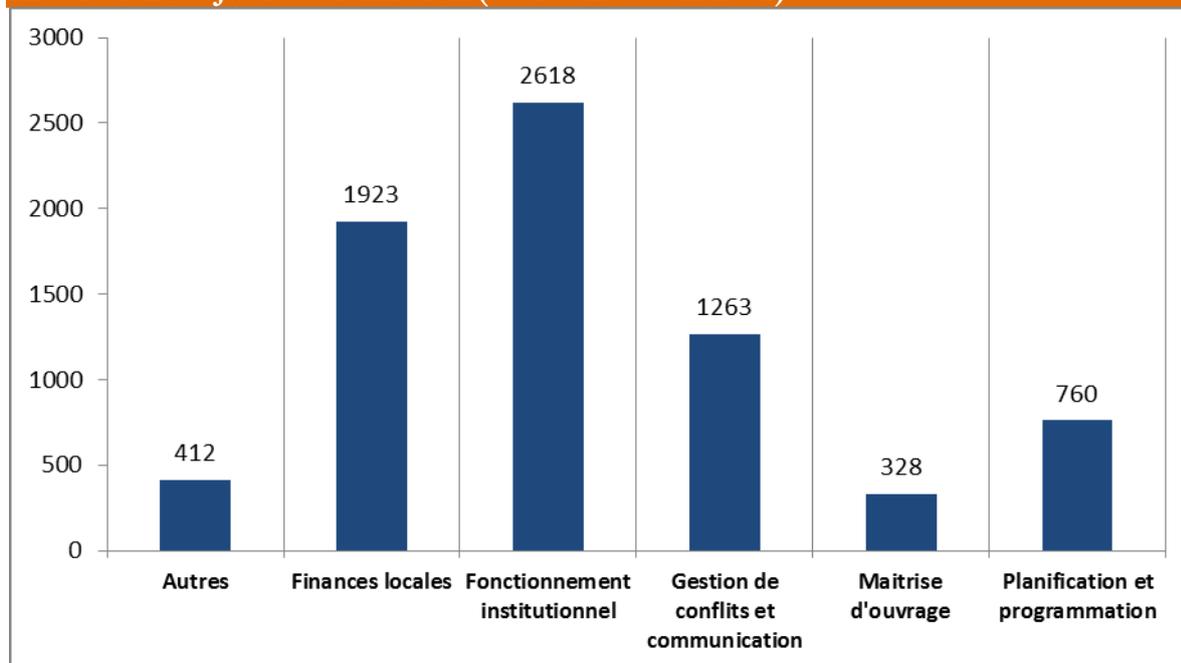
Ce graphique confirme la place donnée à la formation dans le domaine du fonctionnement institutionnel : 2618 sur 7304 soit près de 36 %. Il montre surtout que la formation des élus est un domaine qui préoccupe les partenaires des communes qui y ont largement contribué.

Illustration 72: Formation des conseillers par sujet et groupe de communes



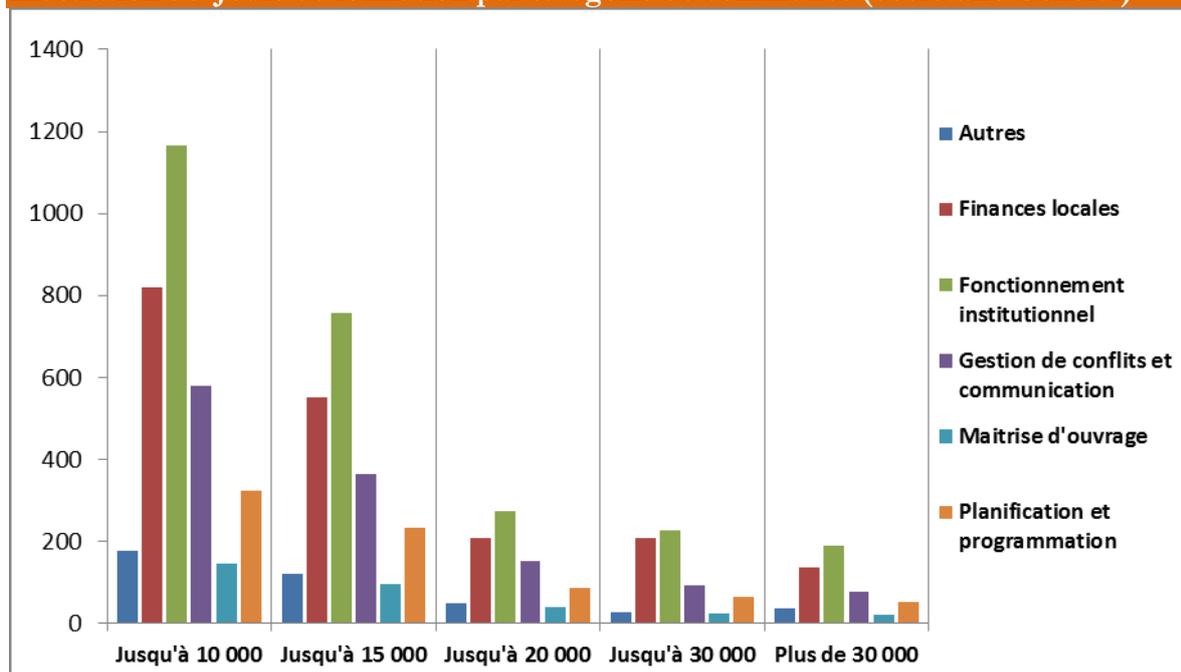
Le fonctionnement institutionnel et la gestion des conflits ont été les sujets dominants dans la formation. Les deux premiers groupes de communes (les communes de moins de 15 000 habitants), mais aussi les plus nombreuses, totalisent plus de jours de formation que les autres.

Illustration 73: Jours de formation (Secrétaires Généraux)



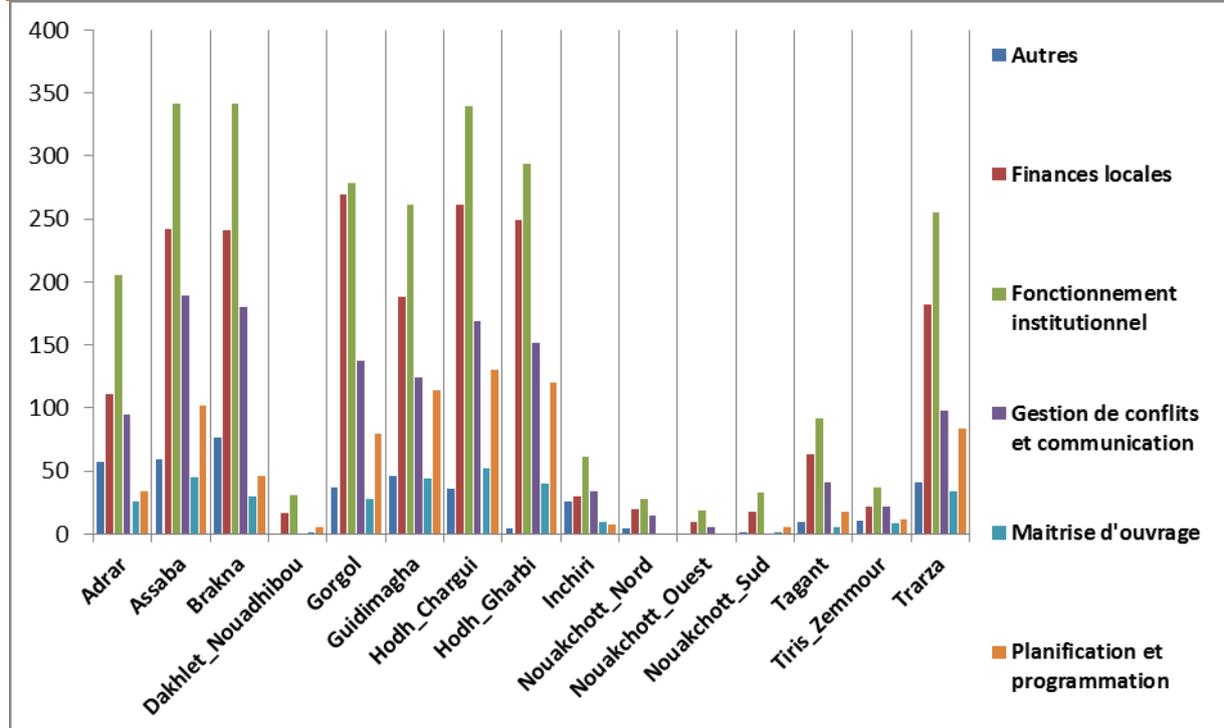
Les Secrétaires généraux ont bénéficié de 7304 jours de formation. Tous les sujets ont été programmés. Ceci paraît logique si on tient compte du rôle central du Secrétaire général dans la gestion des affaires communales.

Illustration 74: Jours de formation par catégorie de communes (Secrétaire Général)



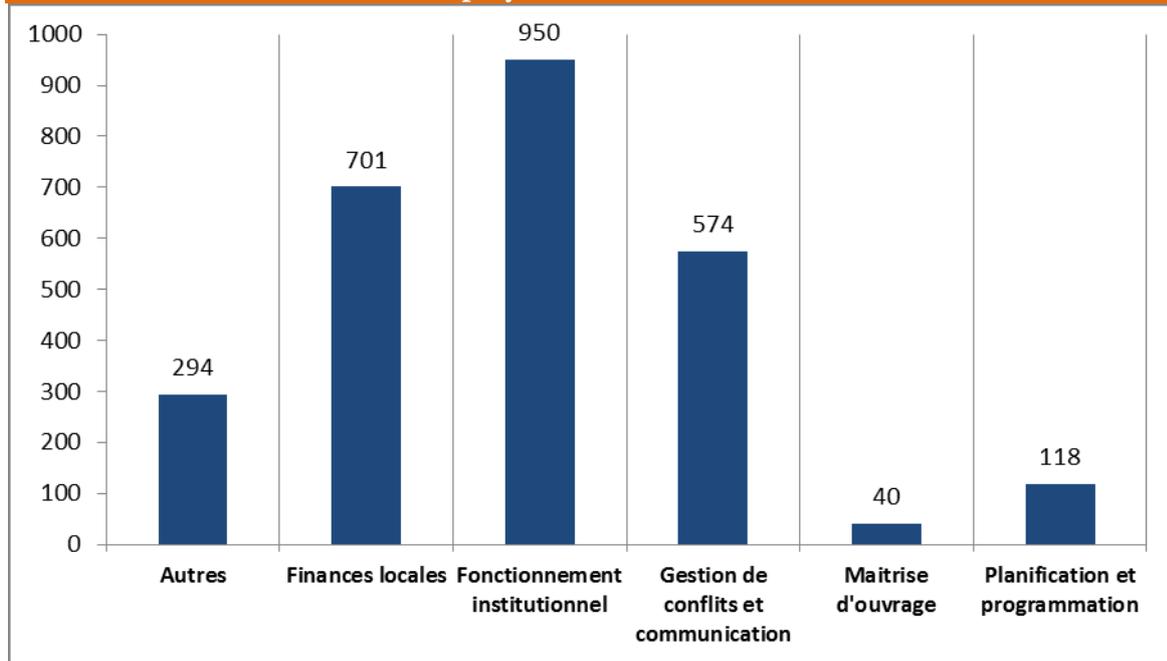
Les communes de moins de 20 000 habitants ont reçu plus de formations que les autres. Le fonctionnement institutionnel, les finances locales et la gestion des conflits restent les sujets dominants.

Illustration 75: Jours de formations par wilaya (Secrétaire Général)



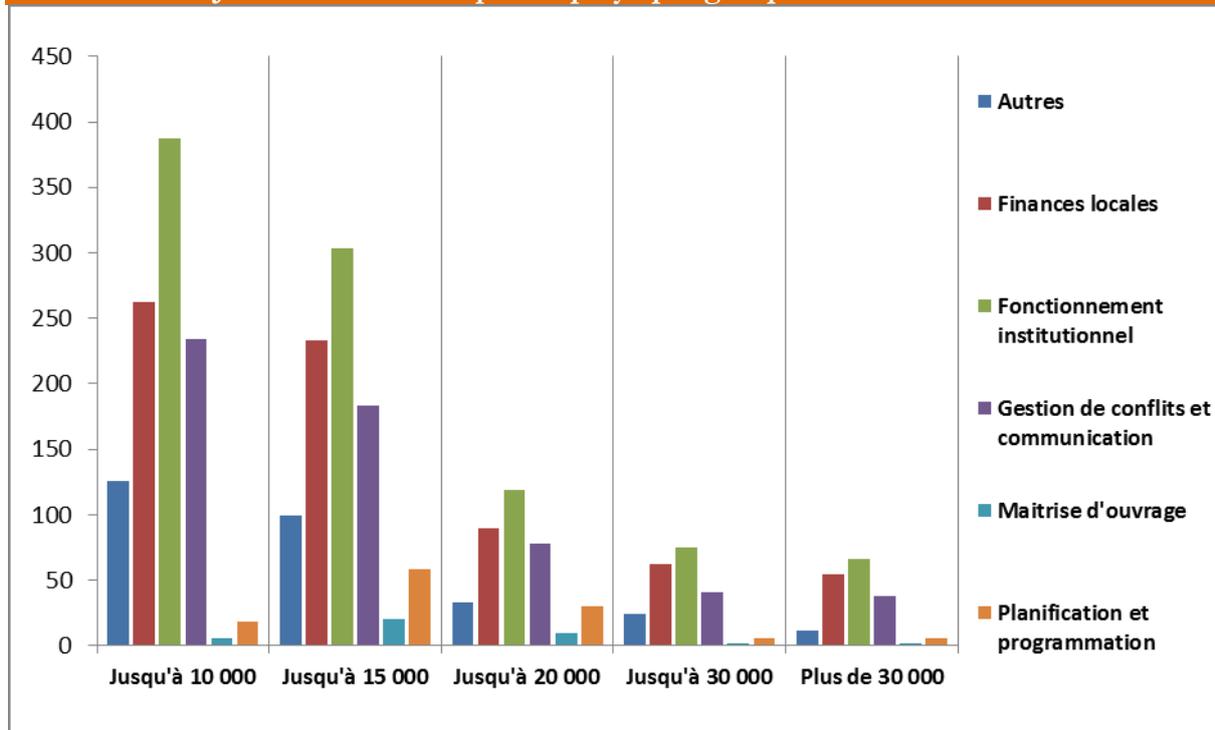
Les Secrétaires généraux des communes de l'Assaba, du Brakna, du Gorgol, du Guidimakha, du Hodh Chargui, du Hodh Gharbi et du Trarza ont reçu plus de formation que les autres, en termes de jours. Celles de wilayas de l'Inchiri, de Nouakchott Nord, de Nouakchott Ouest, de Nouakchott Sud, du Tagant et du Tiris Zemmour n'en n'ont bénéficié que peu.

Illustration 76: Formation des employés communaux



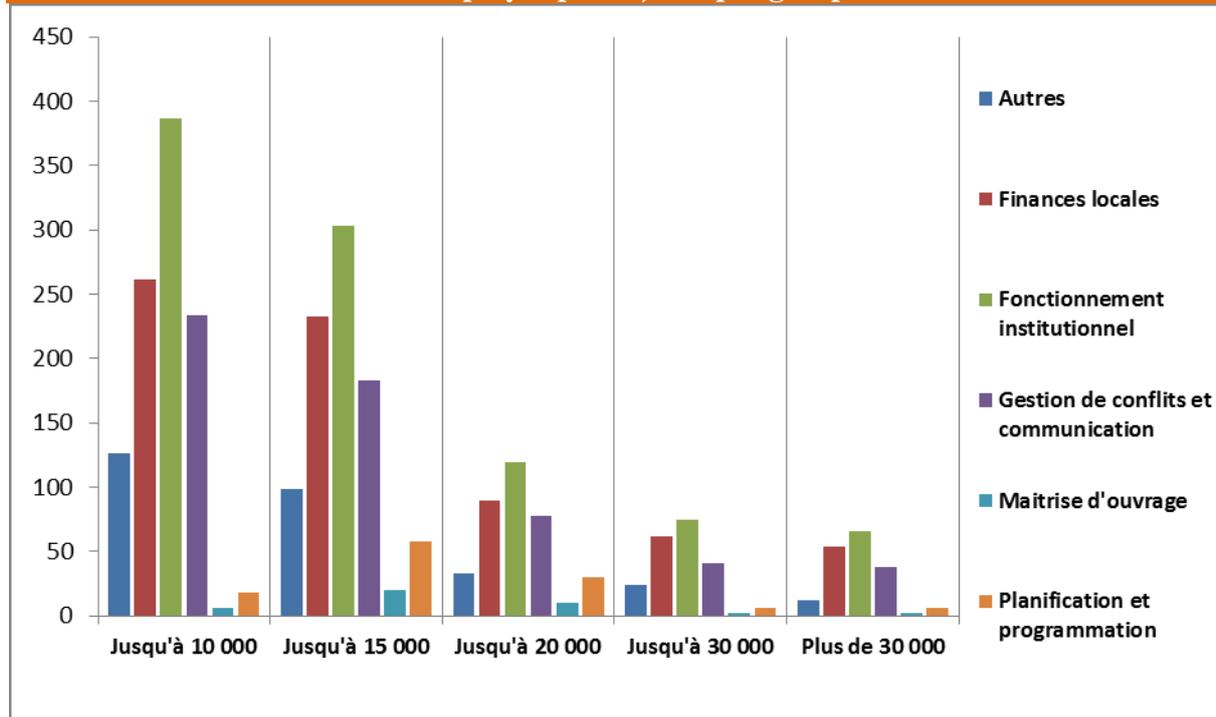
Au total, plus de 2679 jours ont été dédiés à la formation des employés communaux, avec une répartition inégale entre les sujets.

Illustration 77: Jours de formation par employé par groupe de commune



En moyenne, les employés des communes de moins de 10 000, de 15 000 et de 20 000 habitants ont bénéficié individuellement de plus de jours de formation que leurs collègues des autres catégories de communes.

Illustration 78: Formation des employés par sujet et par groupe



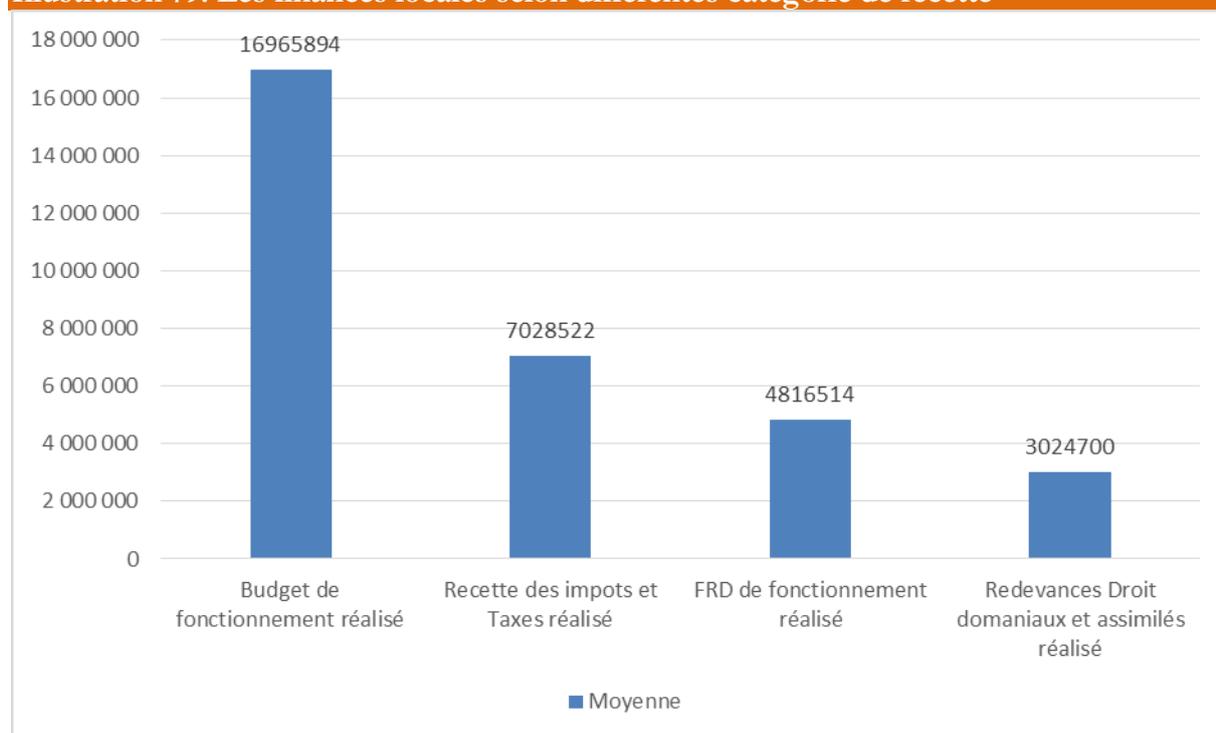
Les sujets qui ont été le plus abordés sont les finances locales, le fonctionnement institutionnel et la gestion des conflits. La planification/programmation et la maîtrise d'ouvrage n'ont retenu que peu d'attention, alors que comme il sera évoqué plus loin - ce sont des sujets qui doivent préoccuper pour des raisons à la fois légales et réglementaires (caractère devenu presque impératif de la programmation) et sociales (développement local faisant partie des besoins de la population).

Il convient de retenir que les formations des secrétaires généraux sont programmées après un bilan de compétences individuel à l'issue duquel est élaboré un plan de formation. Les cadres des régions comme Nouakchott, Inchiri, Tagant, Tiris Zemmour qui n'ont pas été formés présenteraient de toute évidence une meilleure adéquation profil/emploi pour les postes de secrétaires généraux

L. Finances locales

Les ressources financières font partie des moyens déterminants pour le fonctionnement et le développement de la commune. Le défaut ou l'insuffisance de ces ressources constitue l'obstacle majeur pour les communes. Il y a partout nécessité à les améliorer et à en assurer une bonne gestion.

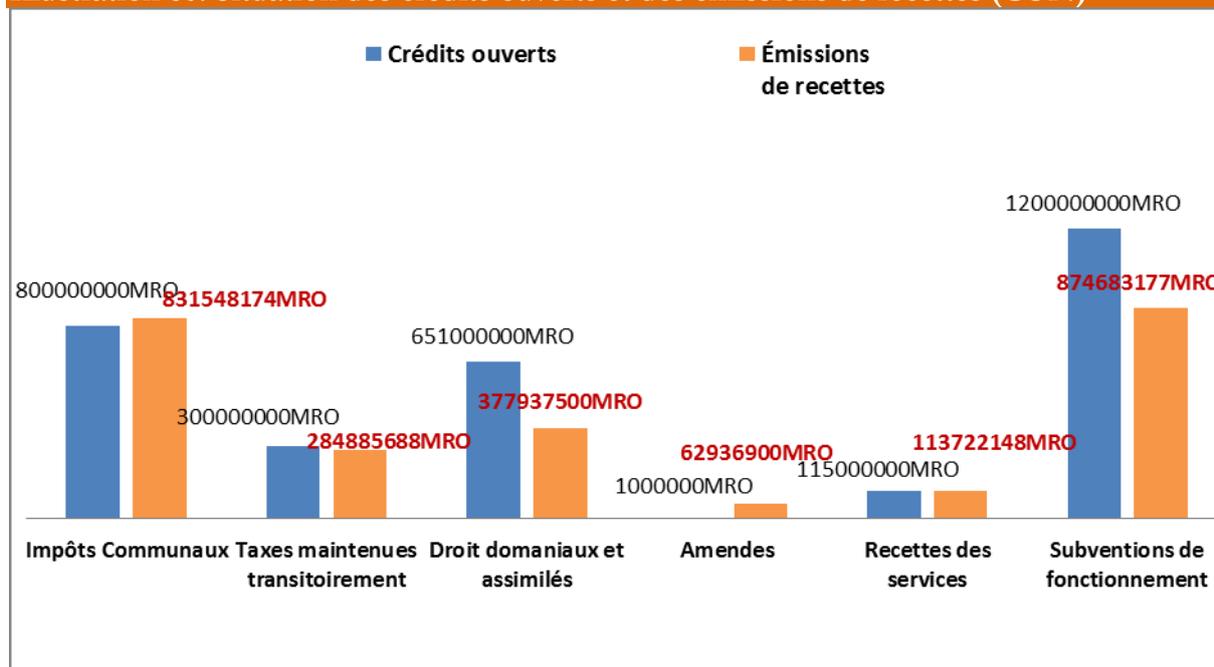
Illustration 79: Les finances locales selon différentes catégorie de recette



Les recettes de fonctionnement sont des recettes du FRD, des recettes d'impôts, taxes et autres droits et redevances, etc... Le budget de fonctionnement moyen réalisé est en moyenne de 17 000 000.

Ce résultat n'est pas négligeable si l'on tient compte de ce que certaines communes ont des ressources parfois trop faibles. Les recettes d'impôts et de taxes sont faibles (compris entre 6000 000 et 8000 000 d'ouguiyas), ce qui signifie que l'autofinancement des activités n'est pas assuré pour le moment pour la grande majorité des communes.

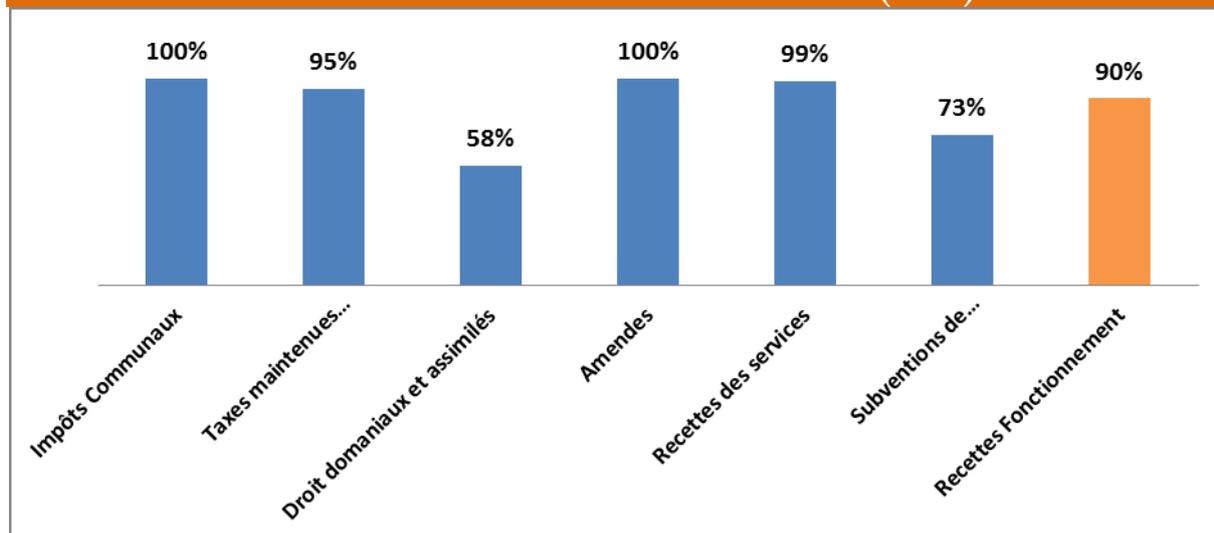
Illustration 80: Situation des crédits ouverts et des émissions de recettes (CUN)



Le graphique ci-dessus présente des informations concernant la Communauté Urbaine de Nouakchott : il s'agit des crédits ouverts et des émissions de recettes pour les postes « impôts communaux, taxes, droits domaniaux et assimilés, amendes, recettes des services et subventions ».

Le crédit global ouvert est important par rapport à celui de bien d'autres communes du pays. Cela montre le poids de la Communauté Urbaine de Nouakchott. Le montant total des émissions de recettes dépasse celui des crédits ouverts : cela prouve combien est important le potentiel de la Communauté. De plus elle bénéficie d'une subvention de l'Etat (Fonds Régional) qui s'élève à plus d'un milliard d'ouguiyas. Financièrement, sa situation est confortable pour exécuter ses missions en faveur des communes membres.

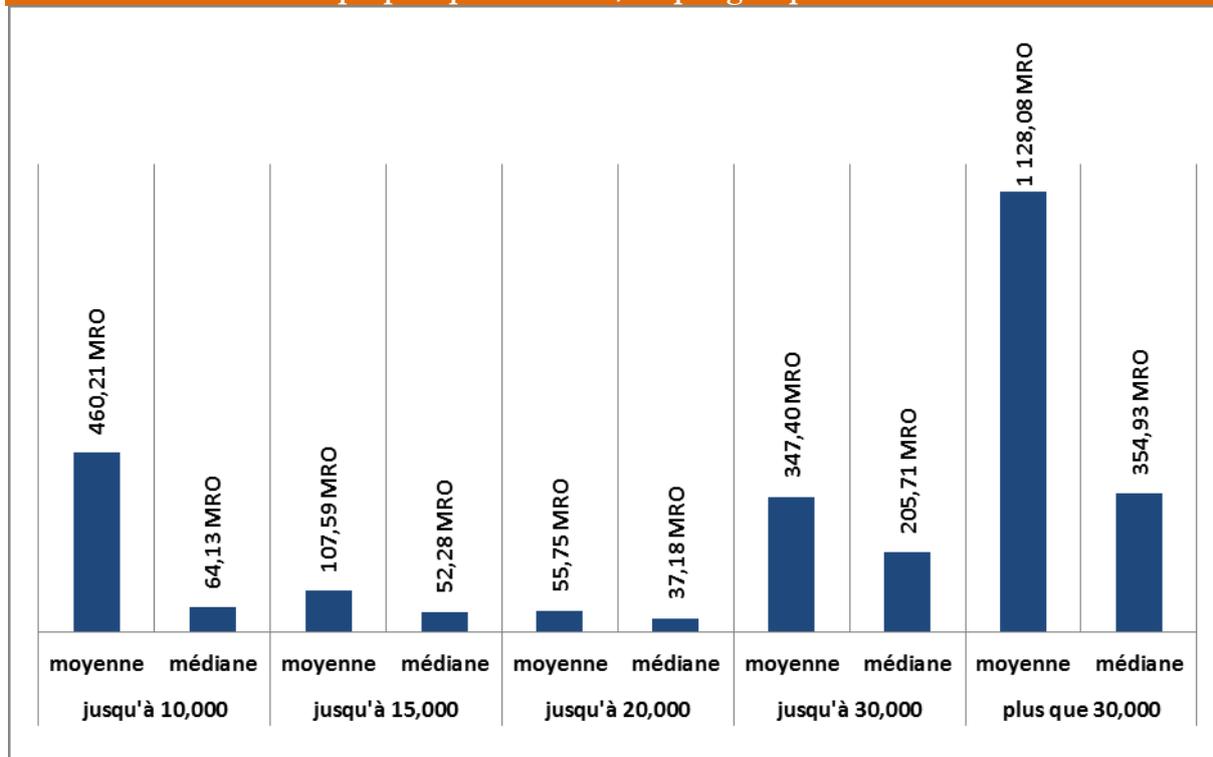
Illustration 81: Taux d'exécution des recettes de fonctionnement(CUN)



L'effort de recouvrement représente 90 % des recettes de fonctionnement.

Les finances locales et surtout les recettes propres constituent la base économique de la commune.

Illustration 82: Recettes propres par habitant/an par groupe de commune



Les recettes propres par habitant sont globalement faibles surtout pour les communes de 2^e, 3^e et 4^e catégorie (entre 108 et 347 ouguiyas).

Illustration 83: Taxes et impôts par commune par an

Commune	Taxes et Impôts (émission) en MRO	Taxes et Impôts par habitant en MRO
BANGOU	-	0,00
N'BEIKET LEHWACH	-	0,00
GANKI	-	0,00
BAREINE	-	0,00
AIN SAVRA	-	0,00
SOUDOUD	-	0,00
LEKHCHEB	-	0,00
DHAR	-	0,00
LAWEINATT	-	0,00
LEHSIRA	-	0,00
NOUAMLIN	-	0,00
EL MOUYESSAR	-	0,00
TOKOMADJI	-	0,00
CHELKHET TIYAB	-	0,00
OUDEIY JRID	-	0,00
KOUMBI SALEH	-	0,00
EL MELGUE	-	0,00
LAHRACH	-	0,00
BOUTALHAYA	-	0,00
N'SAVENNI	-	0,00
LEBHEIR	-	0,00
OUAD EMMOUR	-	0,00
KOUROUDJEL	-	0,00
TOUIL	-	0,00
NERE WALO	-	0,00
GUELLER	-	0,00
HASSI M'HADI	-	0,00
BOU LAHRATH	-	0,00
R'DHEIDHIE	-	0,00
EL GHABRA	-	0,00
BLAJMIL	-	0,00
BIR MOUGREIN	-	0,00
NEBAGHIYA	-	0,00
DJEWOL	-	0,00
AGHCHOURGUIT	-	0,00
MALE	-	0,00
BOUHDIDE	-	0,00
TAGUILALET	-	0,00
AJOUAIR	-	0,00
CHAMI	-	0,00
SOUVE	10 000	1,37
HAMOUD	10 000	0,39
TIMZINE	22 300	1,57

SANI	40 000	4,30
BARKEOL	72 600	8,16
TENAHA	78 000	5,58
DAR EL AVIYE	80 000	18,48
ELB ADRESSE	98 000	19,55
OULD BIRAM	100 000	8,01
TENSIGH	145 800	21,50
TIFONDE CIVE	154 420	19,07
AGHORAT	161 400	8,79
DAGHVEG	165 000	16,24
EL VERAË	191 100	23,60
N°TEICHET	200 000	20,37
TENGHADEJ	200 000	27,24
LEGRANE	200 000	15,20
N°TEIRGUENT	248 844	156,02
TMEIMICHAT	248 844	378,76
MABROUK	248 844	68,29
EL MADEN	248 844	67,38
HASSI ABDALLAH	248 844	65,85
RADHI	248 844	25,99
HSEY TIN	248 844	142,28
TEN HAMADI	248 844	95,64
TOUIL	248 844	17,19
VREA LITAME	248 844	53,64
FEIRENNI	248 844	26,48
OUM LAHYADH	248 844	22,63
BENEAMANE	248 844	81,72
MELZEM TEICHET	248 844	32,75
BATHET MEIT	248 844	39,18
BOUKEL	248 844	24,13
EL MABROUK	248 844	51,00
AOUJEFT	248 844	65,33
DAW	248 844	35,30
JREIF	248 844	49,00
BENNEAMANE	248 844	51,19
GHLIG EHL BEYE	248 844	42,03
GASR EL BERKE	248 844	35,36
AZGUEILEM TIYAB	248 844	19,22
OUM AVNADECH	248 844	13,49
LEXEIBE	248 844	19,18
BEILOUGUET LITAME	248 844	59,93
AGOUEINIT	248 844	24,42
LEFTAH	248 844	83,53
HASSI ETILE	248 844	41,82
INAL	248 844	740,61

NOUAL	248 844	62,70
TAWAZ	248 844	39,80
MOUNGUEL	248 844	41,40
BEIR TAOURESS	248 844	124,55
EL KHAT	248 844	43,03
BERIBAVAT	248 844	64,72
ACHEMIME	248 884	97,45
M'BALAL	250 000	15,98
HASSI EHEL AHMED BECHNE	279 000	19,78
DOLOL CIVE	283 844	55,96
BOUBACAR BEN AMER	284 200	41,31
SAGNE	293 844	27,16
EL MEDAH	311 844	79,96
SOUVI	382 844	57,54
GUETAE TEIDOUME	388 844	42,55
WALI DJANTANG	394 844	32,83
LEWEISSI	406 900	29,53
VOUM LEGLEITE	419 000	18,60
MAGHAMA	422 644	26,25
OUAD NAGA	425 000	46,12
AGHARGHAR	436 344	47,19
TICHITT	446 100	185,33
MABROUK	450 844	51,27
LWEINATT	519 094	44,68
DJELLEWAR	520 000	152,36
SANGRAVE	525 000	32,62
OULD M'BONNI	549 044	71,33
KANKOUSSA	549 100	36,04
DJONABE	556 000	50,46
OULD YENGE	567 760	84,89
LAHRAJ	567 760	75,44
TEKTAKE	567 760	66,97
BOULLY	567 760	38,09
BOUANZE	567 760	51,39
EDEBAYE EL HEJAJ	580 344	77,49
AERE M'BAR	588 350	36,16
CHEGAR	600 100	65,37
N'DJADJBENNI GANDGEGA	629 600	59,41
R'KIZ	645 100	55,53
EL MEGVE	650 044	123,09
MODIBOUGOU	655 000	39,58
TIKOBRA	658 000	60,01
TERENGUEL EHEL MOULAYE ELY	660 000	68,43
KOUBENI	685 000	57,89
AJAR	690 744	99,42

M'BOUT		736 450	64,56
KHABOU		778 744	22,30
VOULLANIYA		825 470	63,89
BAEDIAM		882 744	65,73
LEHRAIJAT		919 844	66,10
BOUSTEILE		968 740	47,66
EL WAHAT		970 060	236,25
DAFORT		985 000	62,17
LEXEIBE 1		988 344	44,02
EL ARIYE		1 000 000	162,52
JEDREL MOUHGUEN		1 000 953	149,40
LEGLIG		1 049 520	105,29
WOMPOU		1 054 144	80,93
HASSI CHAGGAR		1 074 344	53,01
BABABE		1 079 520	83,79
VASSALE		1 081 900	16,41
EDEBAYE	EHEL	1 105 000	96,30
GUELAYE			
M'BAGNE		1 152 184	97,16
DEVAA		1 152 255	108,01
BAGODINE		1 152 255	102,30
TEKANE		1 152 255	51,33
EGJERT		1 152 255	175,35
NOUAMGHAR		1 152 255	591,20
OUALATA		1 152 255	88,05
SAVA		1 152 256	84,20
AIN EHEL TAYA		1 152 256	259,99
EOUEINATT EZBEL		1 152 256	119,48
MEDERDRA		1 176 255	158,50
KAMOUR		1 179 600	142,76
NIABINA		1 182 256	91,02
DOUEIRATE		1 212 255	105,74
TOULEL		1 230 294	142,99
GOURAY		1 246 044	47,66
TAMOURT NAAJ		1 249 244	60,16
TIDJIKJA		1 259 200	88,10
BOUMDEID		1 273 955	399,48
CHINGUITTI		1 296 444	270,09
DJIGUENNI		1 317 956	94,41
TAMCHEKETT		1 388 256	497,23
TACHOTT		1 423 000	94,24
GOUGUI ZEMMAL		1 433 500	109,22
CHOUM		1 452 256	708,76
DAR EL BARKE		1 458 070	115,11
GUAIRA		1 586 500	246,20
MOUDJERIA		1 629 905	758,80

AIN FARBA	1 635 505	139,45
ARR	1 675 294	98,06
F'DEIRICK	1 904 455	403,91
MAGTALAHJAR	2 000 000	107,43
BOUGADOUM	2 068 360	51,27
AWLEIGATT	3 000 000	360,14
AMOURJ	3 318 000	519,33
TIGUENT	3 386 456	269,22
TIMBEDRA	3 625 230	203,30
KEUR MACEN	3 968 500	810,23
BOULENOUAR	4 218 844	1610,86
BOUTILIMIT	4 519 875	167,86
BASSIKNOU	5 521 421	522,81
KAEDI	6 354 048	129,27
ALEG	7 243 373	333,06
NEMA	7 596 481	345,62
AIOUN	9 214 180	380,77
ADEL BEGROU	9 675 200	202,29
BOGHE	10 141 326	237,17
SELIBABY	10 203 363	342,56
N'DIAGO	10 237 450	1647,22
GUERROU	11 533 500	454,65
AKJOUJT	13 094 825	900,42
TINTANE	13 421 376	617,47
ATAR	14 013 219	536,00
OUADANE	16 081 400	4047,67
KIFFA	25 660 314	427,64
ROSSO	29 699 634	582,05
SEBKHA	33 298 722	460,91
TEYARETT	37 868 038	480,39
TOUJOUNINE	39 545 103	274,54
DAR NAIM	41 751 741	289,86
RIYAD	42 784 970	365,59
KSAR	42 921 897	544,50
ARAFAT	50 359 875	286,19
EL MINA	61 907 765	466,62
BENICHAB	82 671 320	16222,79
TEVRAGH ZEINA	108 418 074	2339,82
ZOUERATE	109 808 044	2459,36
NOUADHIBOU	790 627 793	6690,77

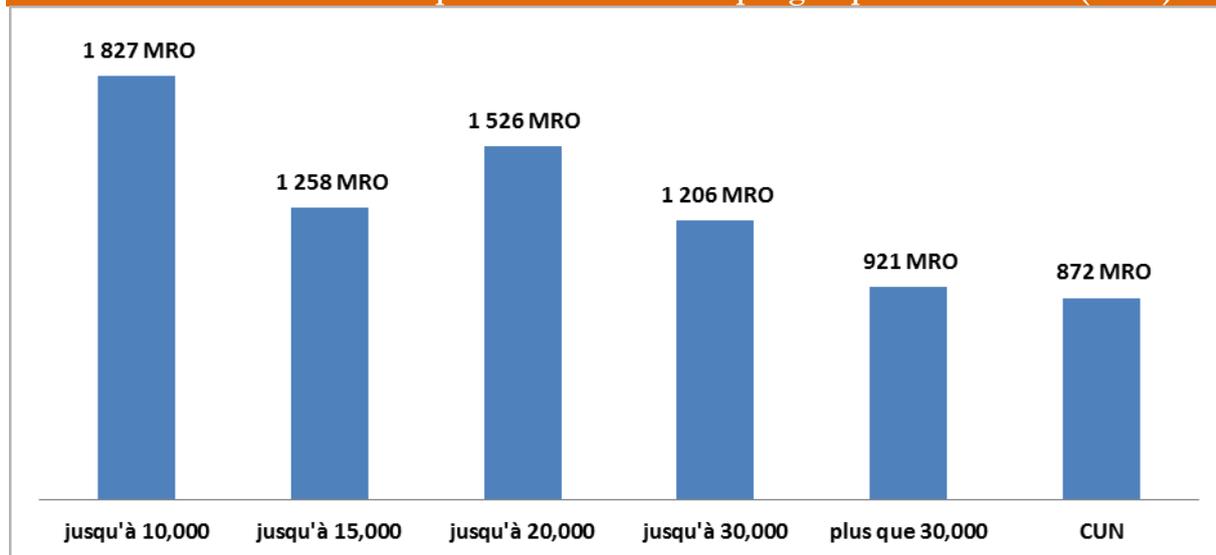
La lecture de ce tableau inspire légitimement de sérieux doutes quant à la viabilité de certaines communes : en effet 40 communes n'ont fait aucune émission de recettes, 8 en ont fait pour moins de 100 000 ouguiyas, 6 pour moins de 200 000, 33 pour moins de 300 000 et 12 pour moins de 500 000 ouguiyas, tandis que les plus grandes communes ne font pas un milliard

(100 000 000) d'émission de recettes (la commune réputée la plus riche, Nouadhibou, n'atteint pas 800 millions d'ouguiyas).

Cette situation affecte à la fois le fonctionnement et les investissements des communes, en même temps qu'elle contribue à perpétuer leur dépendance vis-à-vis de l'Etat et des autres partenaires.

M. Investissement

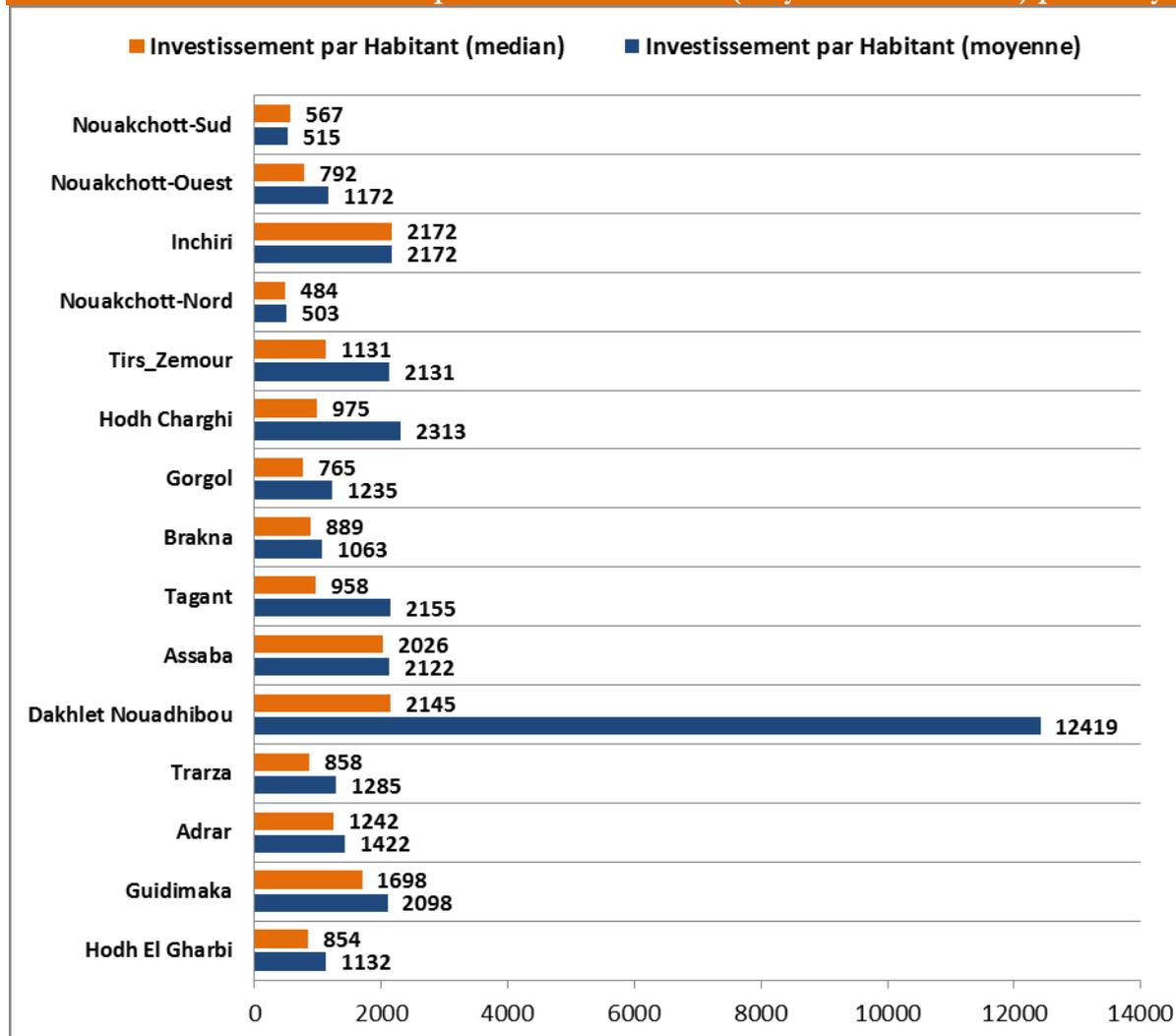
Illustration 84 : Investissement par habitant en MRO par groupe de commune (CUN)



Ce graphique montre que les petites communes investissent plus par habitant (1827 UM) que les grandes communes (921 UM).

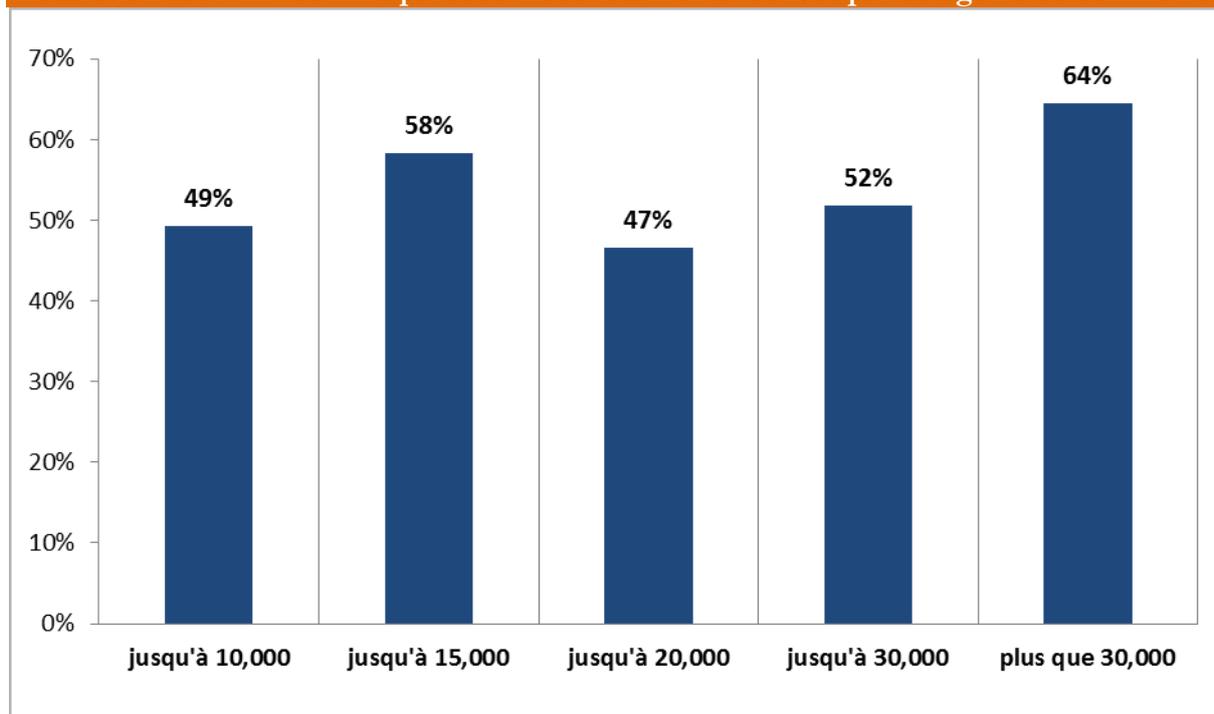
La Communauté Urbaine de Nouakchott se trouve loin derrière les petites communes. En effet, les investissements rapportés sur la population sont en dessous du ratio présenté par toutes les autres régions.

Illustration 85: Investissements par habitant en MRO (moyenne et médiane) par Wilaya



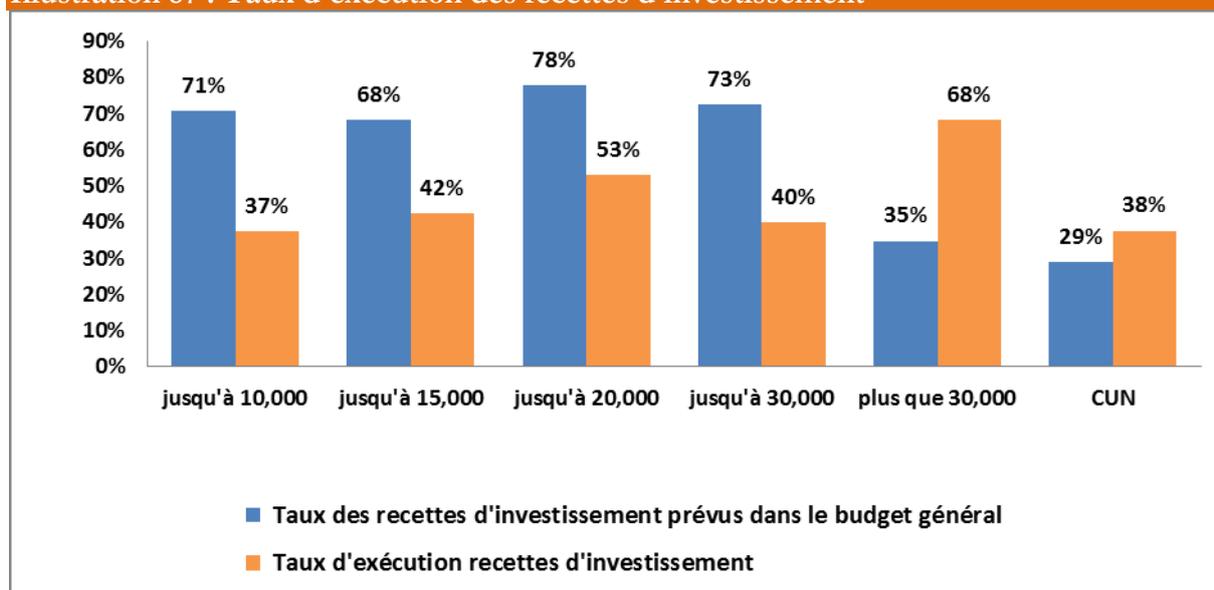
En moyenne, l'investissement par habitant reste globalement faible dans toutes les wilayas. Dakhlet Nouadhibou arrive en tête des wilayas en ce qui concerne l'importance des investissements.

Illustration 86: FRD comme part des investissements réalisés par catégorie de communes



Les recettes du Fond Régional de Développement représentent plus de la moitié des recettes d'investissement réalisées (respectivement 52 %, 58 % et 64 % dans les communes de moins 30 000, de 15 000 et dans les plus de 30 000 habitants). L'Etat est un grand contributeur pour toutes les communes.

Illustration 87 : Taux d'exécution des recettes d'investissement

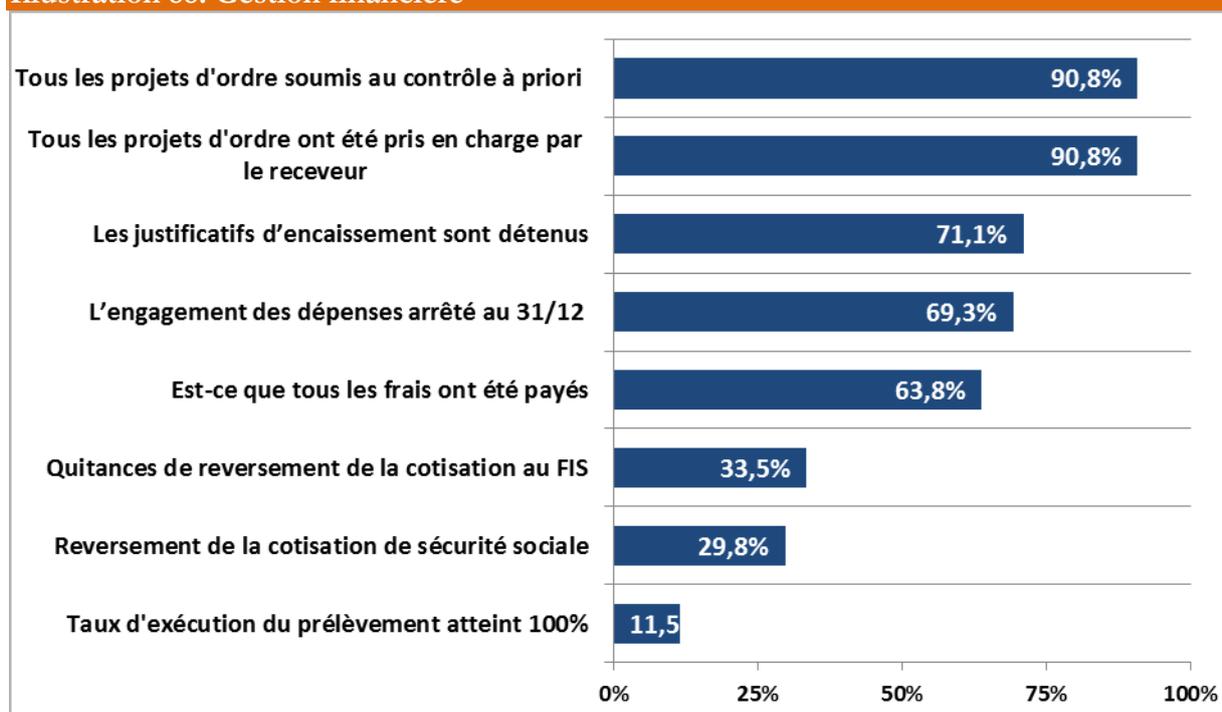


Le taux d'exécution des recettes ne dépasse pas les 50 % des recettes prévues dans le budget général que dans les seuls cas des communes de moins de 20 000 habitants et des plus de 30 000 habitants. Pour la Communauté Urbaine de Nouakchott, le taux d'exécution des recettes

d'investissement n'atteint pas les 40 %. Le taux des recettes d'investissement prévues dans le budget général de la Communauté Urbaine de Nouakchott ne représente d'ailleurs que 29 %.

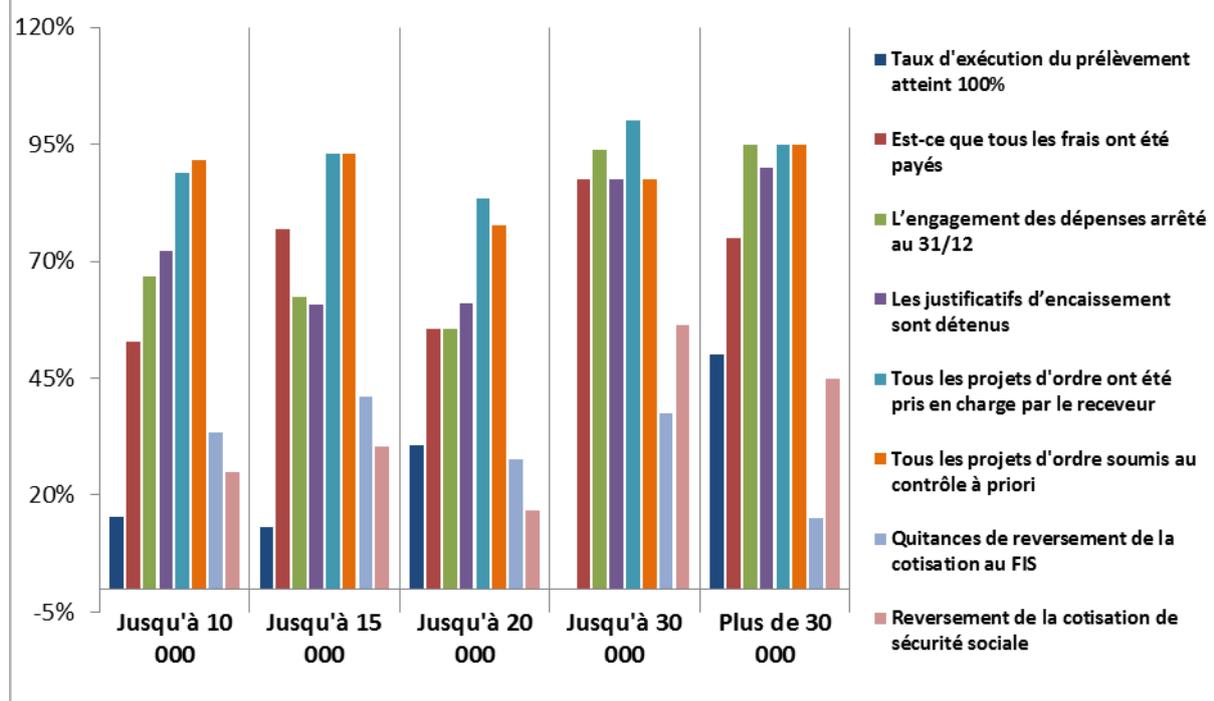
A noter que paradoxalement le taux d'exécution des recettes d'investissement, toujours pour la CUN, est supérieur au taux de recettes prévues. Cela signifie que le potentiel de recettes n'est pas utilisé entièrement et que la propension à investir est faible.

Illustration 88: Gestion financière



Dans le domaine de la gestion financière, les indicateurs font apparaître des efforts de la part des communes sauf pour la cotisation au Fonds Intercommunal de Solidarité (FIS) et le reversement à la sécurité sociale.

Illustration 89: Gestion financière par catégorie de communes

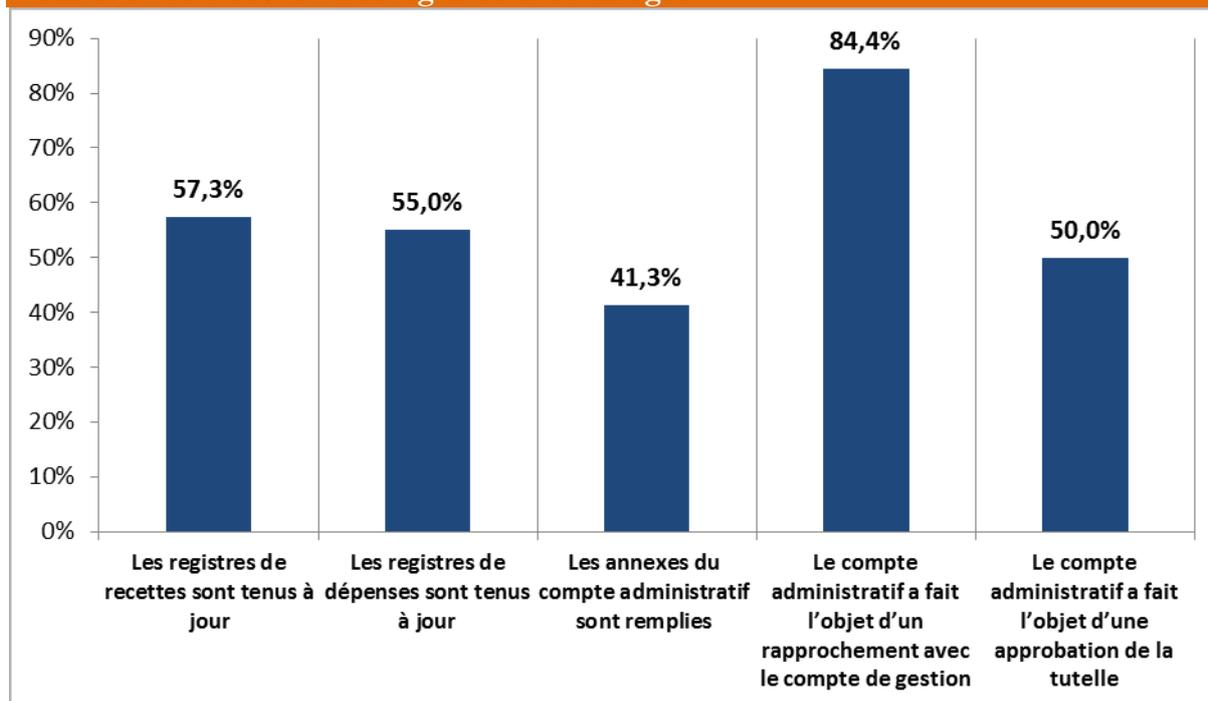


La gestion financière est mieux assurée dans les grandes communes où les résultats sont élevés pour les indicateurs comme : tous les frais ont été payés, l'engagement des dépenses a été arrêté au 31 décembre de l'année qui a précédé l'évaluation, les justificatifs d'encaissement sont détenus, tous les projets d'ordre de recettes ont été pris en charge par le receveur, tous les projets d'ordre sont soumis au contrôle a priori. Ces performances se retrouvent aussi dans certaines petites communes.

En revanche, les cotisations souffrent en général d'un manque de rigueur quant au respect des obligations qu'elles constituent.

Un effort de sensibilisation à fournir pour le reversement des cotisations au FIS et à la Sécurité sociale.

Illustration 90 : Gestion des registres et du budget



La circulaire n° 0002/MIPT du 20 juillet 2002 relative à l'administration communale rappelle que, pour l'exécution du budget « *le Maire ouvre, le premier jour de l'exercice, un registre des recettes et un registre des dépenses(...) etc.* ». Ces registres doivent être tenus à jour. Au regard des résultats de l'étude, les efforts sont encore timides (55 et 57 %).

En principe, toujours d'après la circulaire précitée, le Maire établit le compte administratif qui récapitule dans un tableau : 1) Les prévisions de recettes et les autorisations de dépenses inscrites au budget initial, au budget complémentaire et aux décisions modificatives ; 2) les recettes et les dépenses émises imputées à chaque ligne budgétaire et 3) le résultat d'exécution.

Le résultat de l'exercice à reporter est calculé par la différence entre les encaissements effectués et les mandats émis pris en charge par le receveur municipal. Ce résultat apparaît dans le compte de gestion du receveur municipal. Le compte administratif et le compte de gestion sont soumis à l'examen du Conseil Municipal. Ce sont ces opérations qui permettent le rapprochement demandé entre les deux comptes. Elles sont effectuées dans plus de 85 % des communes : ce qui est une performance.

En dépit de cela, le compte administratif n'est approuvé par la tutelle que pour 50 % des communes. Par rapport à la gestion financière, l'exercice effectif de la tutelle comme celui des compétences communales est une problématique à résoudre : il y a des insuffisances.

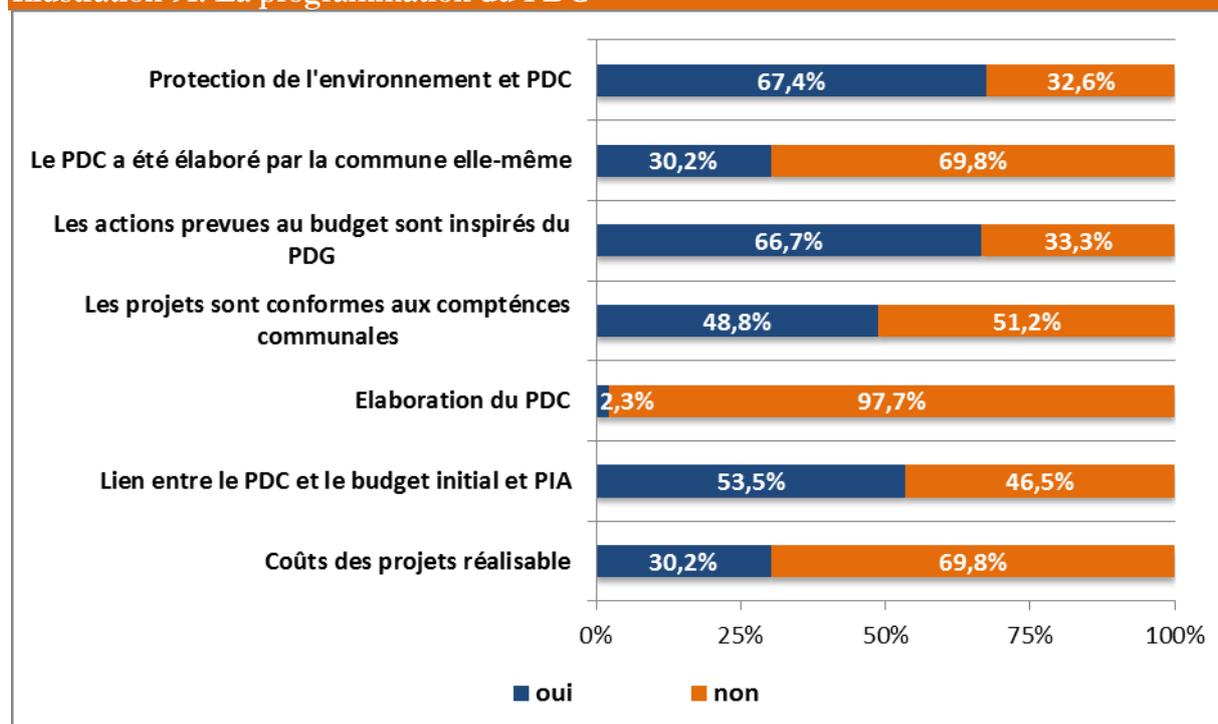
N. Planification et programmation

C'est un arrêté du 17 avril 2011 du Ministre de l'Intérieur et de la Décentralisation qui définit les modalités de préparation et de mise en œuvre des Plans de Développement Communal (PDC). Il définit le PDC comme un guide communal qui fixe les stratégies de développement du territoire de la commune, oriente les actions de développement et donne des informations détaillées sur les projets à mener pour l'amélioration de la situation des populations.

Il comporte un diagnostic des ressources et des potentiels, une analyse des besoins recensés en vue d'atteindre les objectifs de développement du territoire et des populations qui s'y trouvent, par l'identification de projets à réaliser dans la période de 3 années, de 5 années et de 10 années qui suivent son adoption.

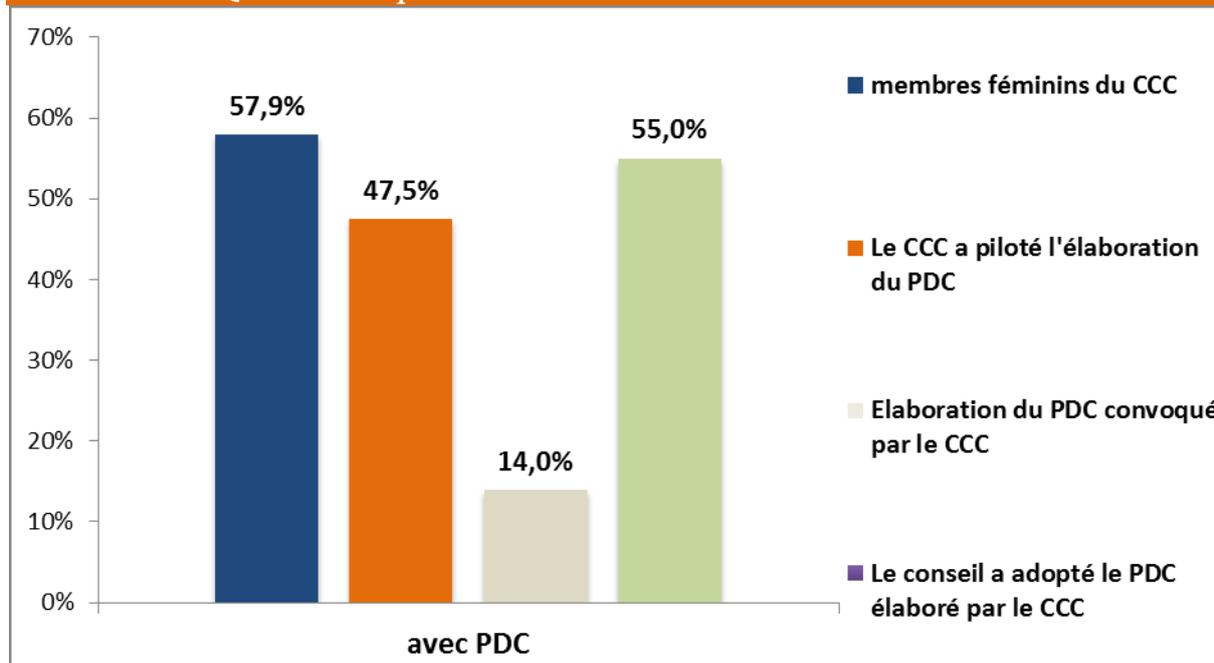
Le processus de la planification est géré par le Comité de Concertation Citoyenne en lien avec le Maire de la commune. Le PDC est proposé au Conseil municipal.

Illustration 91: La programmation du PDC



Les agents chargés de l'évaluation ont constaté sur le terrain que seulement 2,3 % des communes ont élaboré leur Plan de Développement Communal (PDC).

Illustration 92: Qualité de la planification du PDC



La qualité de la planification s'apprécie au travers des indicateurs ci-après :

- Nombre de membres féminins du Comité de Concertation Citoyenne ;
- Pilotage de l'élaboration du PDC par le Comité de Concertation Citoyenne ;
- Elaboration du PDC élaboré par le Comité de Concertation Citoyenne ;
- PDC adopté par le Conseil municipal.

Tout en rappelant que la base de l'analyse n'est pas importante (2,3 % des communes ont adopté un PDC), on peut tout de même signaler que :

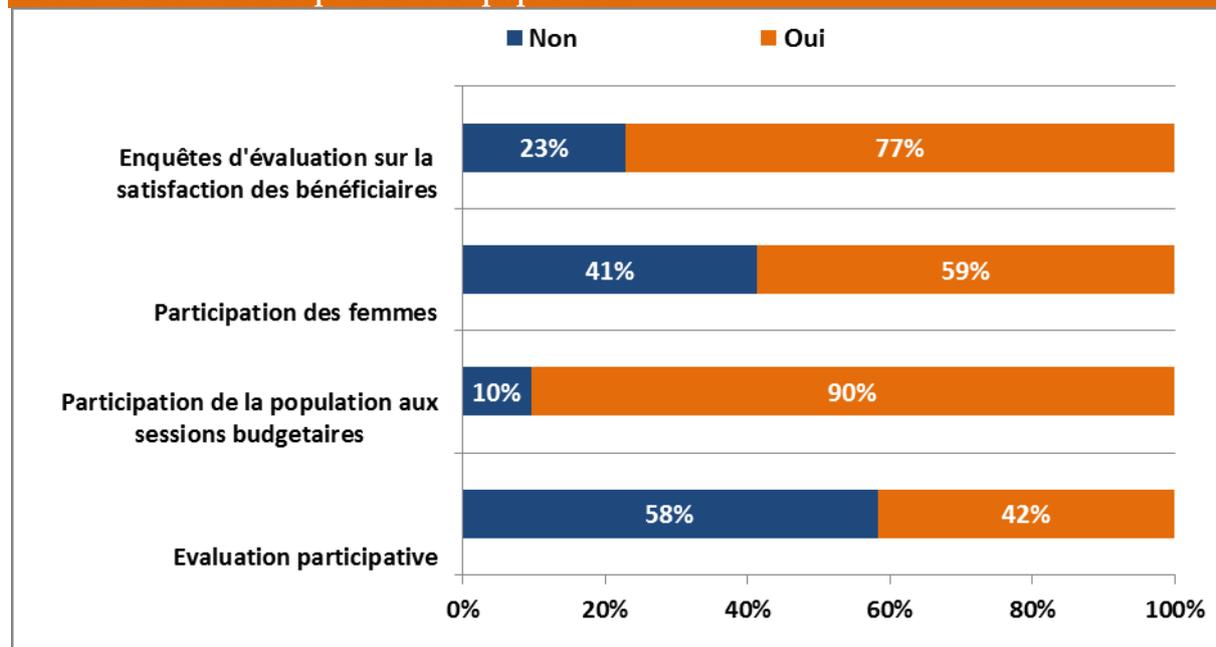
- le nombre de femmes égalait 57,9 % des membres du Comité de Concertation Citoyen lors l'élaboration du PDC ;
- Le PDC a été piloté par le CCC dans 47,5 % des cas, ce qui est anormal compte tenu de ce que le CCC doit en avoir la charge de par les textes ;
- Le CCC lui-même n'a visiblement pas associé ceux qui devaient l'être pour l'élaboration du PDC (dans 14 % des cas) ;
- Mais dans 55 % des cas les PDC ont été adoptés par le Conseil municipal.

Le PDC n'a pas été l'ardente obligation des communes.

Il faut toutefois signaler que 100 communes sont en train de se doter chacune d'un PDC grâce à l'appui financier du PNIDLLE.

O. Participation de la population

Illustration 93 : Participation de la population



La participation de la population est importante pour la démocratie et le développement de la citoyenneté.

L'illustration ci-haut révèle les résultats suivants :

- 50 communes sur 218 ont effectué une enquête de satisfaction des bénéficiaires ;
- 90 communes font participer les femmes ;
- Participation très faible des populations aux sessions budgétaires (21 communes sur 218) ;
- Dans les évaluations participatives des projets d'investissement, 127 communes y ont fait participer leurs populations.

Il faut renforcer la participation des femmes et des populations à la gestion des affaires de la commune. Il faut également systématiser les enquêtes de satisfaction des bénéficiaires.

P. Le patrimoine

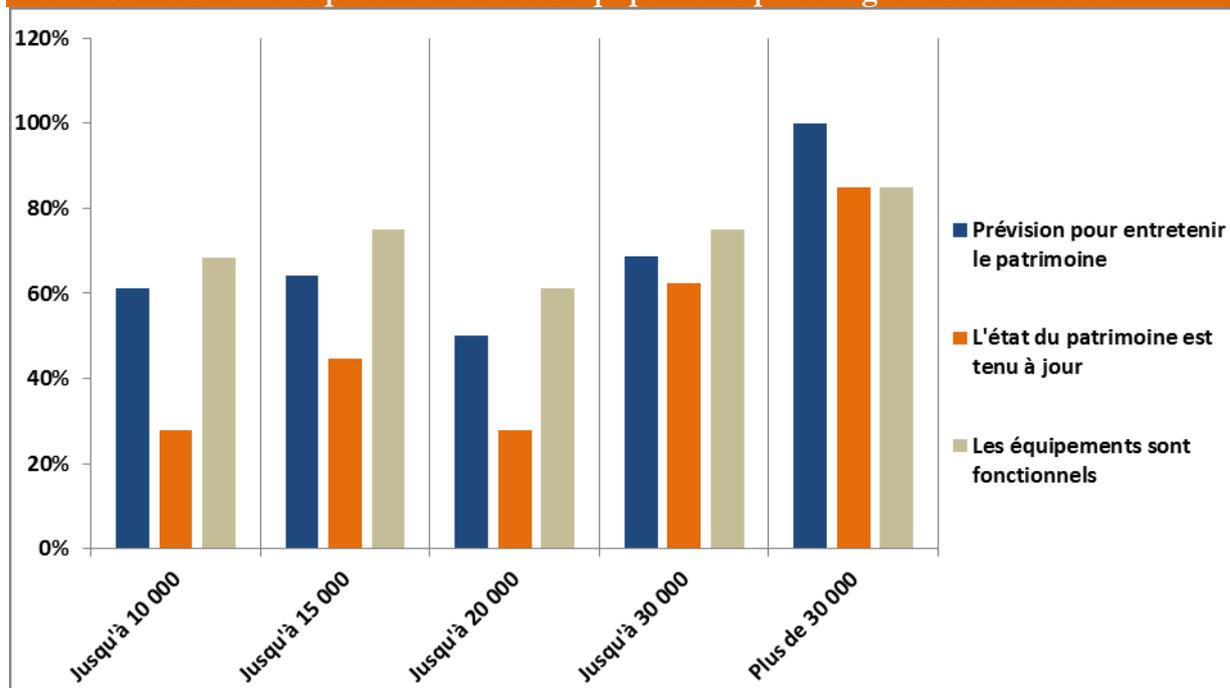
Le Ministre chargé de la décentralisation faisait observer dans une de ses nombreuses circulaires (celle de juillet 2014), de graves insuffisances en matière de comptabilité. Il relevait notamment :

- L'absence d'archives comptables ;
- L'absence de gestion du patrimoine tant mobilier qu'immobilier (absence de support de gestion du patrimoine, absence de comptabilité –matière, absence d'inventaire physique).

Il demandait alors aux responsables communaux de mettre en place le système prévu de gestion du patrimoine :

- Tenue d'un registre de comptabilité-matière coté et paraphé par le Maire ;
- Mise en place de fiches de détenteurs de matériels ou mobilier, établissement des inventaires physiques en fin d'année qui dressera un état de rapprochement avec le registre de comptabilité –matière et comprendra pour chaque article recensé : la nature exacte de l'immobilisation, la date d'acquisition, le prix unitaire, l'affectation, l'état fonctionnel ;
- Affectation du numéro d'inventaire.

Illustration 94: Etat du patrimoine et des équipements par catégorie de commune

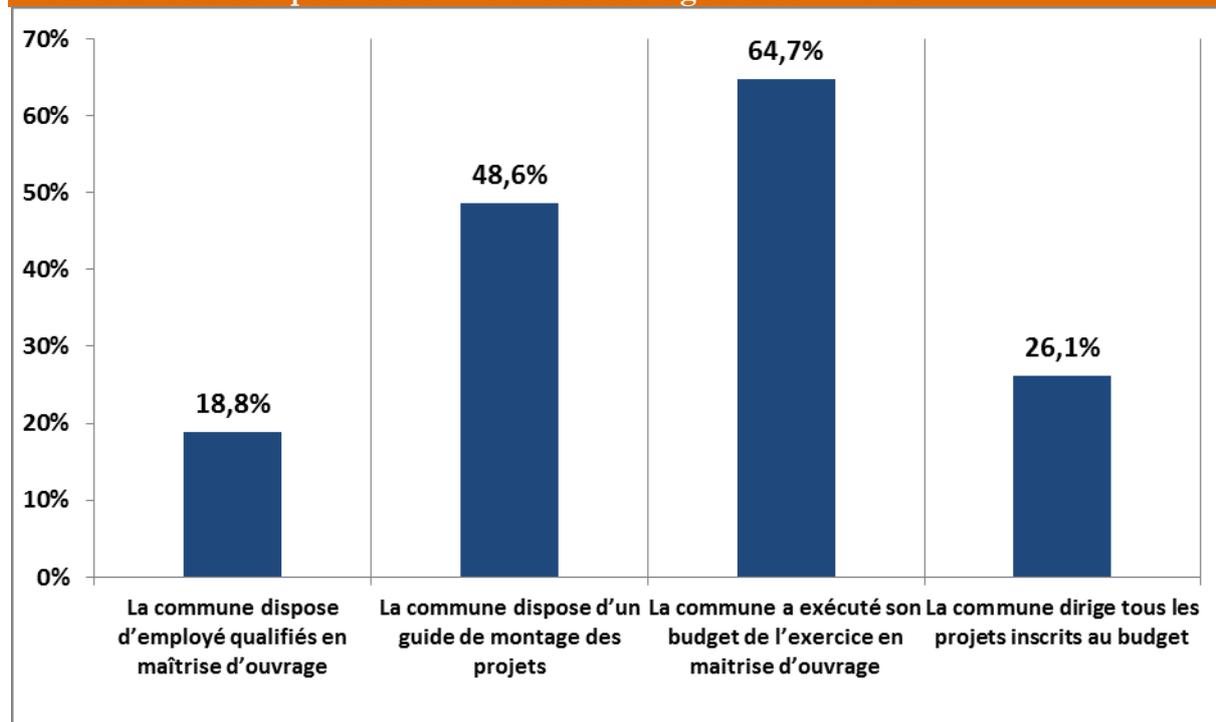


Il s'agit, avec cette illustration, de s'assurer de l'existence et de la fonctionnalité du patrimoine existant dans les communes.

D'une manière générale, les équipements existants sont fonctionnels dans toutes les catégories de communes. De plus des prévisions budgétaires ont été faites (par plus de la moitié des communes) pour l'entretien et la maintenance du patrimoine. L'enquête fait même ressortir que le patrimoine est entretenu notamment pour les grandes communes.

La maîtrise d'ouvrage est régie par la loi n° 2005-020 du 30 janvier 2005.

Illustration 95 : Compétences en maîtrise d'ouvrage des communes

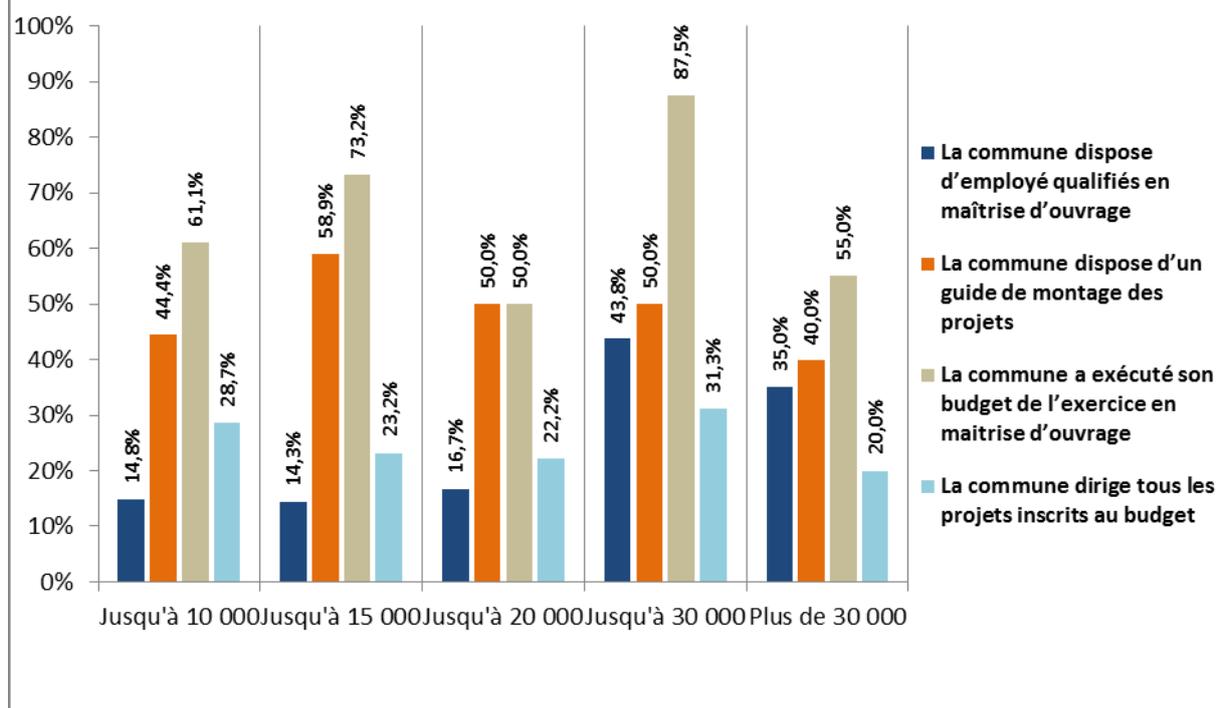


Les communes disposent de peu d'employés qualifiés pour l'exercice de la maîtrise d'ouvrage communale (18,8 %). L'exercice de la maîtrise d'ouvrage reste donc réellement un défi pour les communes.

Plus de 64 % des communes ont exécuté leurs budgets de l'exercice en maîtrise d'ouvrage, cependant seulement 26 % d'entre-elles ont dirigé les projets inscrits dans leurs budgets.

Ce graphique montre que la commune dispose de peu de moyen pour exécuter par elle-même des ouvrages nécessaire à son bon développement. Etant peu pourvue en termes de ressources humaines et financières, elle se tourne vers des prestataires extérieurs si elle en a la possibilité. La seconde option est qu'elle exécute par elle-même les tâches malgré les difficultés, certainement avec peu de qualité au final. La dernière option est de ne pas exécuter le budget prévu à cet effet par faute de compétences (d'où les 26 % seulement de projets menées à terme par les communes).

Illustration 96: Compétences en maîtrise d'ouvrage par catégorie de commune

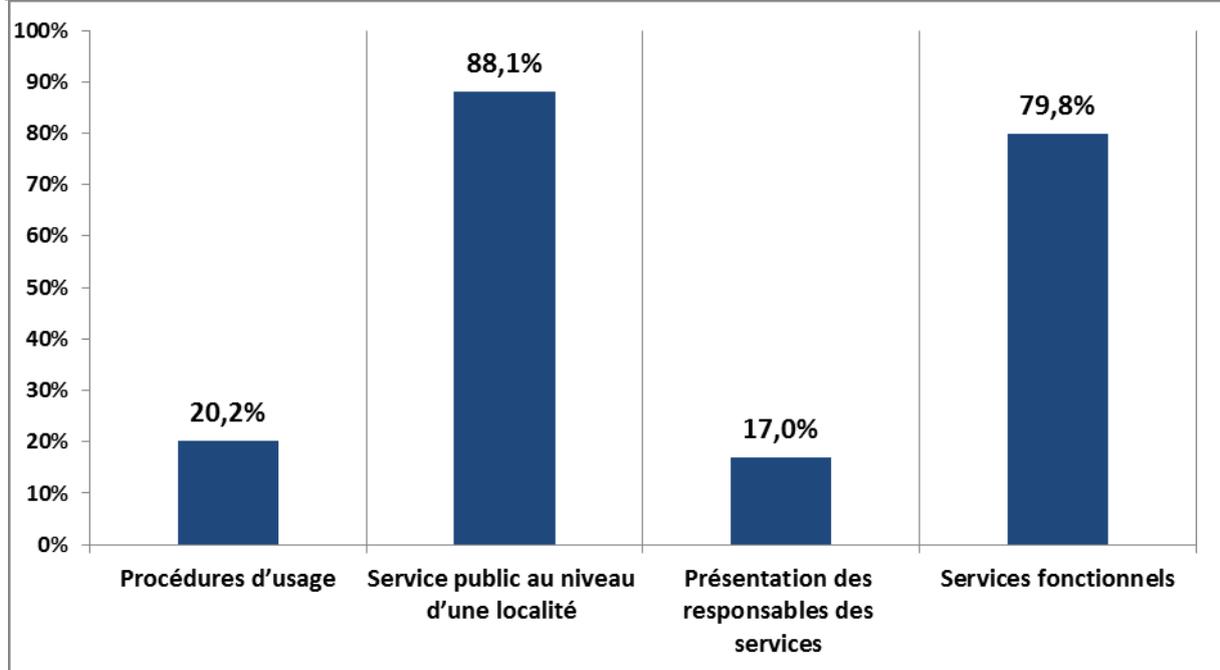


Les communes de 30 000 habitants et plus ont plus d'agents qualifiés en maîtrise d'ouvrage.

La majorité des communes ne dispose pas du Guide de montage des projets. Alors que toutes les catégories de communes ont exécuté leurs budgets de l'exercice en maîtrise d'ouvrage dans une large proportion (50 % à 87 %), elles n'ont dirigé que peu de projets inscrits au budget.

Q. Les services rendus à la population

Illustration 97: Gestion et fonctionnalités des services rendus



Pour l'essentiel, les procédures d'usage des infrastructures ne font pas l'objet d'une explication aux usagers des services ou des ouvrages publics. Mais l'offre de service public existe (même si elle paraît très insuffisante au regard des besoins réels) (dans 88,1 %) dans les communes, en même temps que les services sont fonctionnels lorsqu'ils existent (dans près de 80 % des communes).

Illustration 98: Gestion des services rendus par catégorie de commune

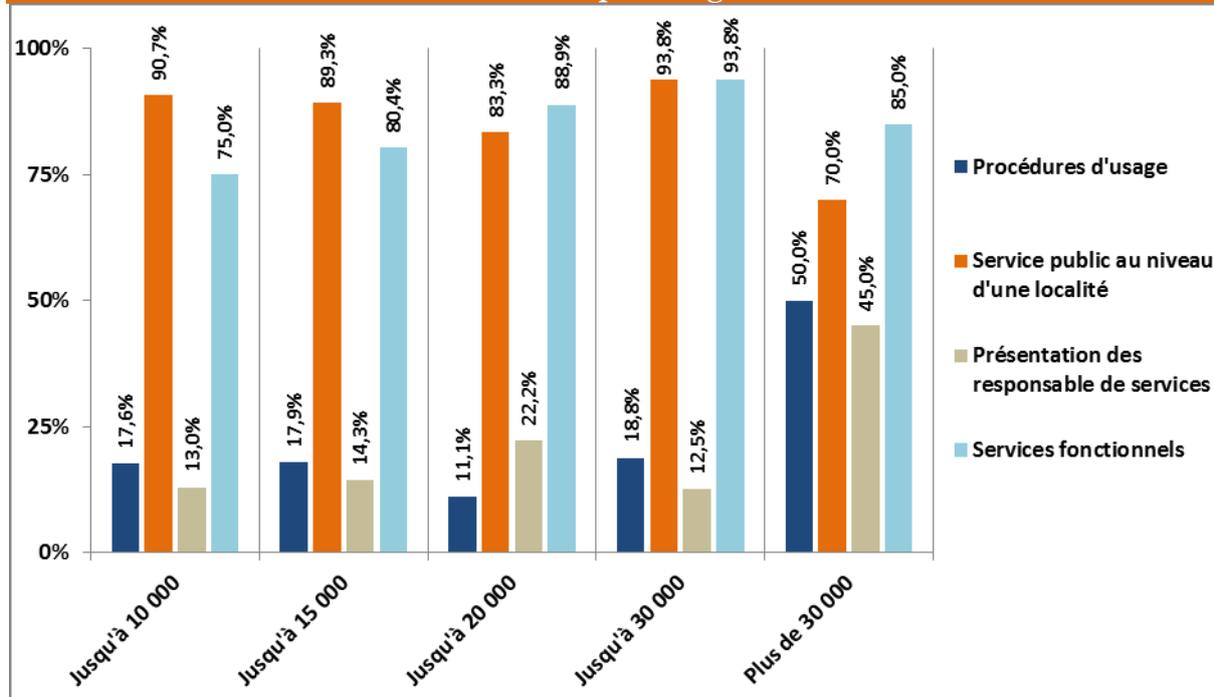
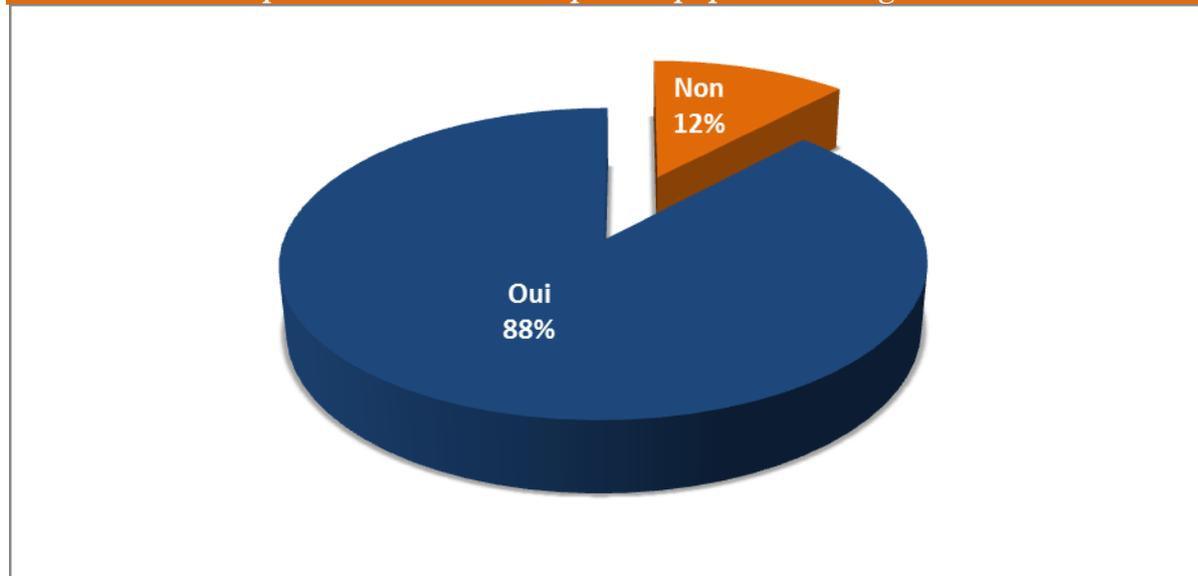
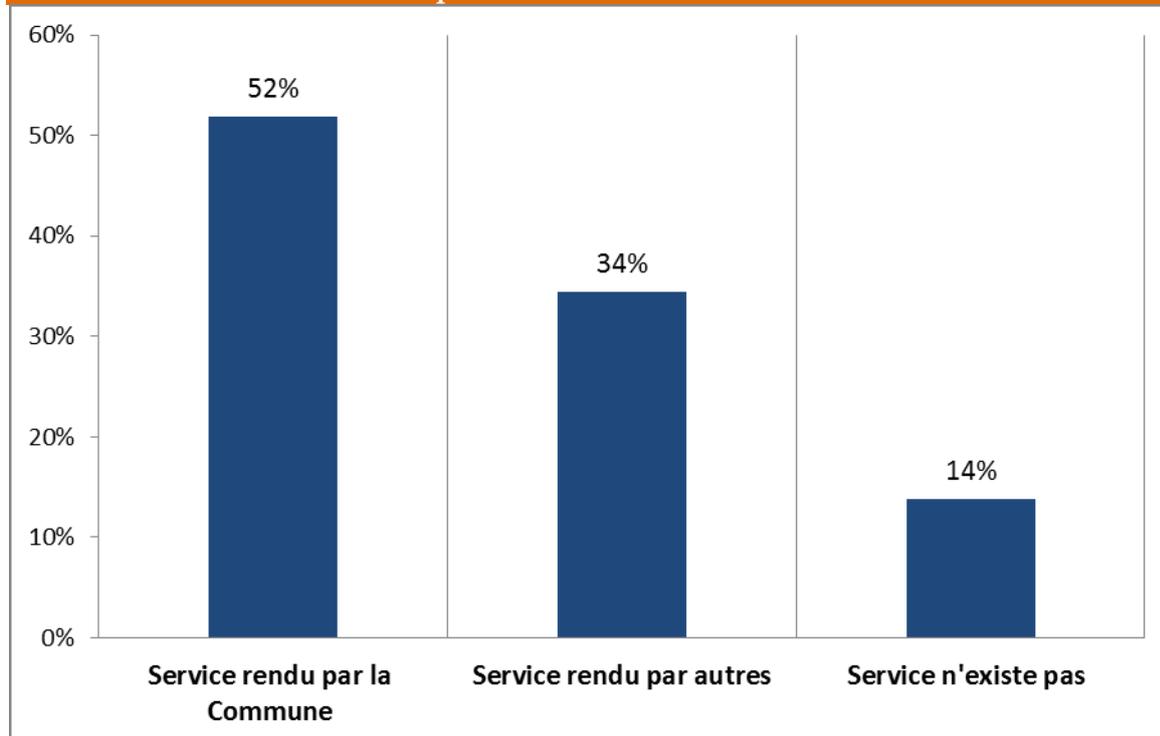


Illustration 99: Disponibilité des services pour la population éloignée



Dans 88 % des communes, il existe des services publics municipaux, ce qui peut paraître comme une performance. Cependant, le nombre de services fournis selon les communes et leur qualité prouvent à suffisance que beaucoup d'efforts restent à faire.

Illustration 100: L'accès à l'eau potable

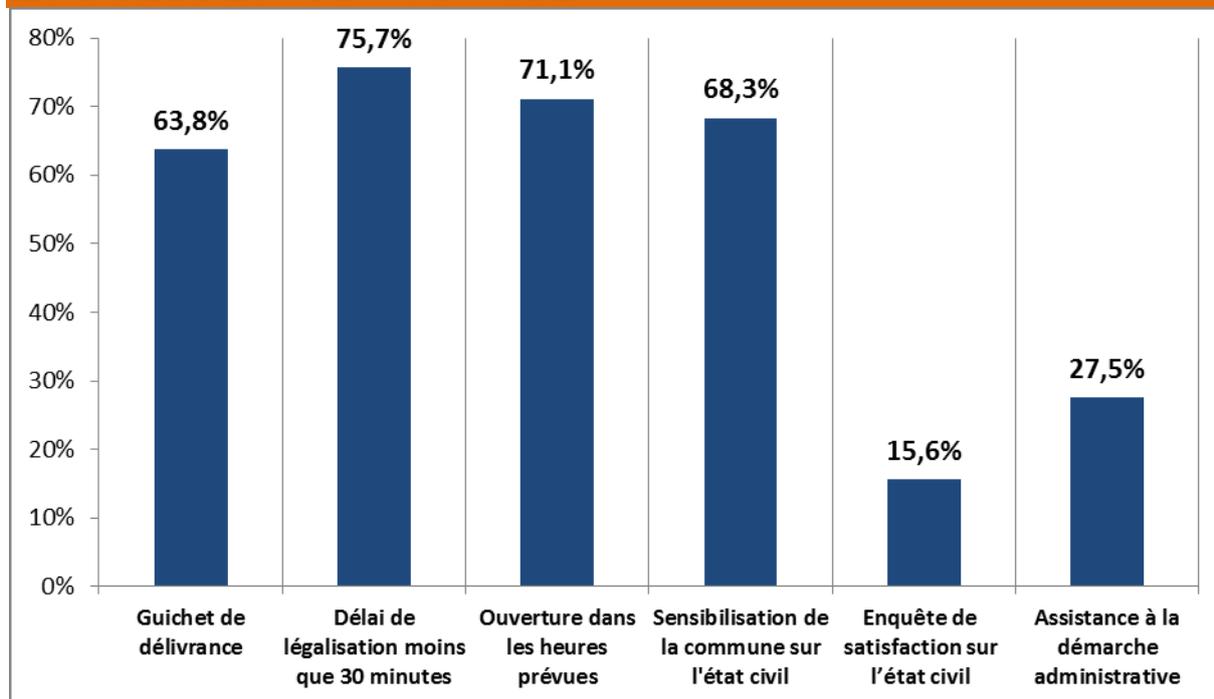


Il existe un Code de l'eau depuis 2005. Il vise à garantir l'accès des populations à l'eau potable. Les collectivités locales ont un rôle important à jouer dans ce domaine, soit dans le cadre d'un partenariat avec l'Etat et les opérateurs privés, soit par leurs efforts propres.

Il apparaît que l'accès à l'eau potable est un problème pour toutes les communes : les Maires, les Secrétaires Généraux des communes et les représentants de la société civile l'ont tous reconnu. Mais l'effort des communes est à noter (52 % d'entre elles assurent la fourniture de l'eau à leurs habitants)

R. L'état civil

Illustration 101: Les services de l'état civil



Le Maire a perdu une grande partie de ses compétences en matière d'état civil notamment en ce qui concerne la réception et l'enregistrement des faits d'Etat civil, l'établissement, la production et la délivrance des actes qui en découlent depuis la promulgation de la loi n° 2011-003 abrogeant et remplaçant la loi n° 96 019 du 19 juin 1996 portant code de l'état civil. Le maire a également perdu sa qualité d'officier de police judiciaire conférée par l'ordonnance 87-289 et l'ancien code pénal (ord n°162 du 15/02/1983). En effet l'article 12 de la loi 2007-036 du 17 avril 2007 portant nouveau code de procédure pénale a omis les maires de la liste des agents de l'Etat pouvant prétendre à cette qualité. Toutefois le maire continue d'exercer une infime partie de ces compétences à travers la légalisation de certains actes. En outre, il continue également à délivrer les certificats de résidence, les certificats d'indigence, les certificats de vie et d'entretien, etc.

Plusieurs indicateurs permettent d'apprécier la qualité du service rendu aux populations en cette matière : existence d'un Guichet de délivrance, délai de légalisation, ouverture dans les heures prévues, sensibilisation sur des populations sur l'état civil, résultats de l'enquête de satisfaction sur l'état civil, assistance à la démarche administrative. A cet égard, près de 64 % des communes affirment avoir ouvert un guichet de délivrance des actes d'état civil. Délais de légalisation et respect des horaires d'ouverture satisfaisants (respectivement 76 % et 71 %).

Il n'y a pas eu d'enquêtes de satisfaction d'envergure pouvant établir correctement et à l'échelle nationale, le niveau de satisfaction des usagers du service de l'état civil.

En tout état de cause, les communes ont fait des efforts pour satisfaire les usagers, des efforts qui demandent cependant à être renforcés.

Illustration 102 : Les services de l'état civil par wilaya

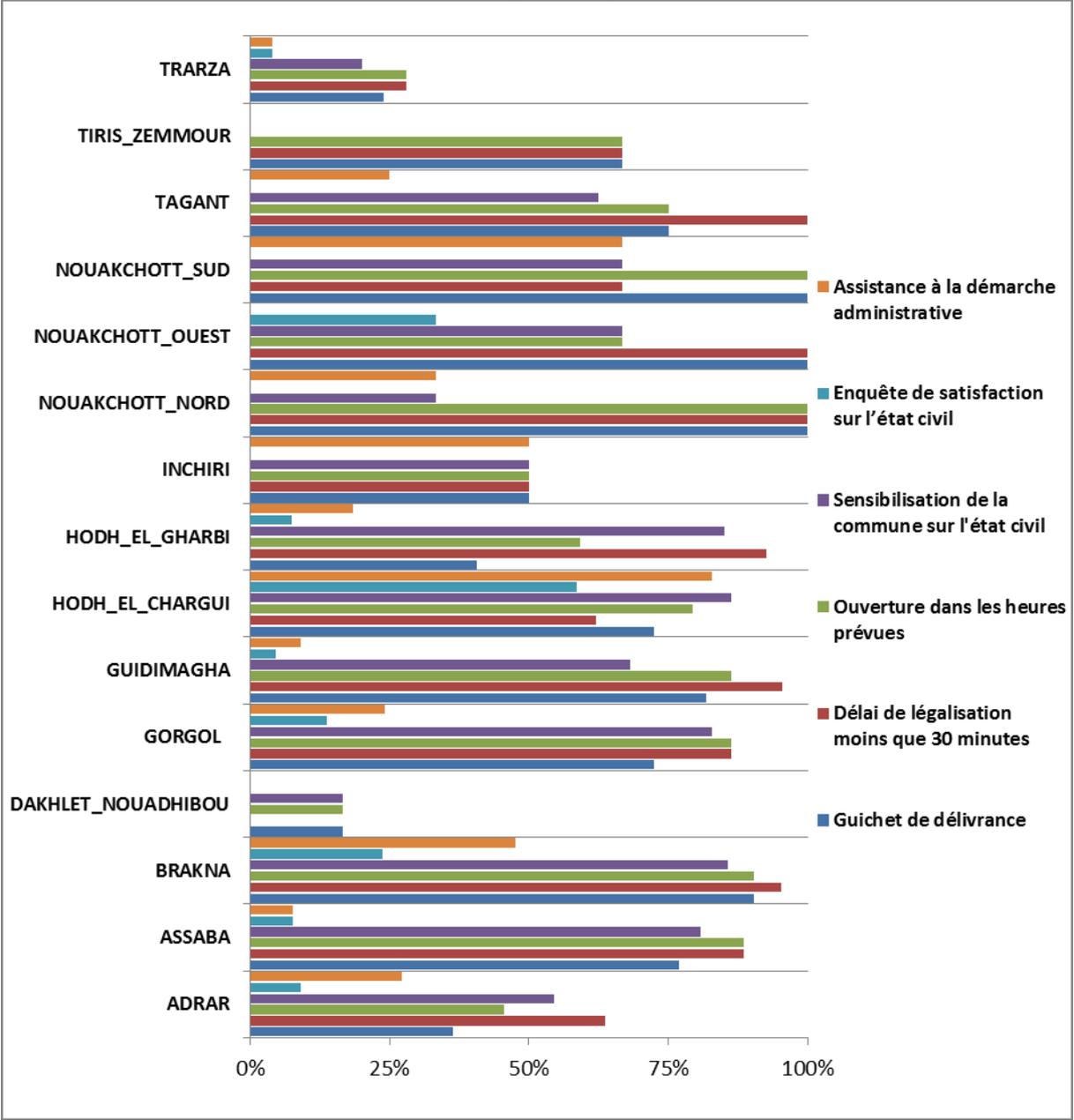


Illustration 103 : L'état civil par wilayas

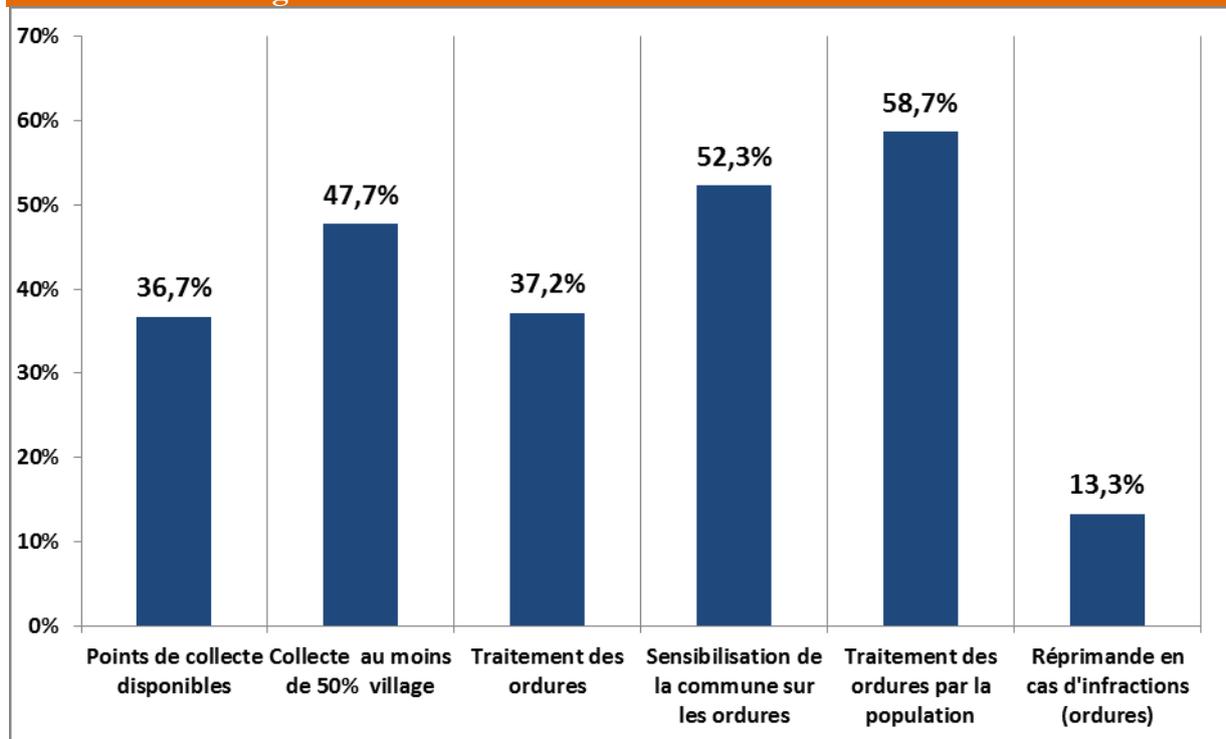
		Adrar	Assaba	Brakna	D_Ndb	Gorgol	Guidimagha	H_Chargui	H_Gharbi	Inchiri	Nkc_Nord	Nkc_Ouest	Nkc_Sud	Tagant	T_Zemmour	Trarza
Guichet de délivrance	Oui	4	20	19	1	21	18	21	11	1	3	3	3	6	2	6
	Non	7	6	2	5	8	4	8	16	1	0	0	0	2	1	19
Délai de légalisation moins que 30 minutes	Oui	7	23	20	0	25	21	18	25	1	3	3	2	8	2	7
	Non	4	3	1	6	4	1	11	2	1	0	0	1	0	1	18
Ouverture dans les heures prévues	Oui	5	23	19	1	25	19	23	16	1	3	2	3	6	2	7
	Non	6	3	2	5	4	3	6	11	1	0	1	0	2	1	18
Sensibilisation de la commune sur l'état civil	Oui	6	21	18	1	24	15	25	23	1	1	2	2	5	0	5
	Non	5	5	3	5	5	7	4	4	1	2	1	1	3	3	20
Enquête de satisfaction sur l'état civil	Oui	1	2	5	0	4	1	17	2	0	0	1	0	0	0	1
	Non	10	24	16	6	25	21	12	25	2	3	2	3	8	3	24
Assistance à la démarche administrative	Oui	3	2	10	0	7	2	24	5	1	1	0	2	2	0	1
	Non	8	24	11	6	22	20	5	22	1	2	3	1	6	3	24

Dans tout le pays, il y aurait 139 guichets de délivrance des actes d'état civil. Cela veut dire que 79 soit 57 % des communes seraient sans ces guichets. Dans le détail, il apparaît un déficit de guichets pour les wilayas de Nouadhibou et de Nouakchott.

D'autre part, dans un peu plus de 32 % des communes, le délai de légalisation des actes ne serait pas respecté. De même 61 communes ne respecteraient pas les horaires d'ouverture des guichets et les enquêtes de satisfaction ne seraient réalisées que par 34 communes.

Au total, en matière d'état civil, la satisfaction n'est pas pleine et entière (inexistence de beaucoup de guichets) d'autant que les populations ne bénéficient pratiquement que de peu d'assistance concernant les démarches administratives.

Illustration 104: La gestion des ordures



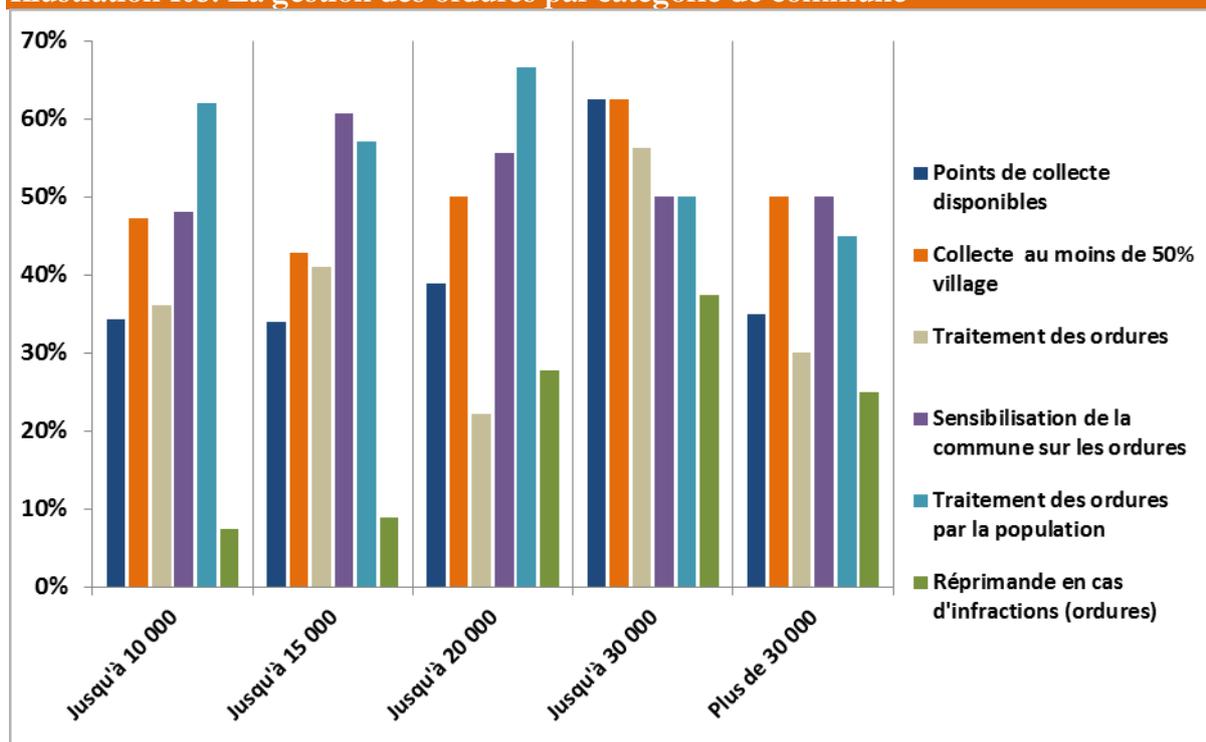
Les compétences de la commune s'étendent également à l'enlèvement des ordures ménagères, ce qui l'oblige d'une part à prendre des mesures de protection de l'hygiène et de la salubrité publique (Règlement de police) et d'autre part à mettre en place les moyens matériels (moyens de collecte et de traitement) et humains (agents d'hygiène, service de ramassage) nécessaires pour l'élimination des déchets. En effet, selon la loi, « *les déchets doivent être éliminés ou recyclés de manière écologiquement rationnelle afin de supprimer ou de réduire les effets nocifs, sur la santé de l'Homme, sur les ressources naturelles, la faune et la flore ou la qualité de l'environnement* ».

Pour obtenir un bon résultat dans le domaine de la collecte des déchets, les communes doivent adopter précisément les mesures ci-après :

- Mettre en place un dispositif de prévention (actions de sensibilisation de la population) et de répression en cas d'infraction ;
- Instituer des points de collecte des ordures ;
- Ramasser les ordures ;
- Traiter les ordures.

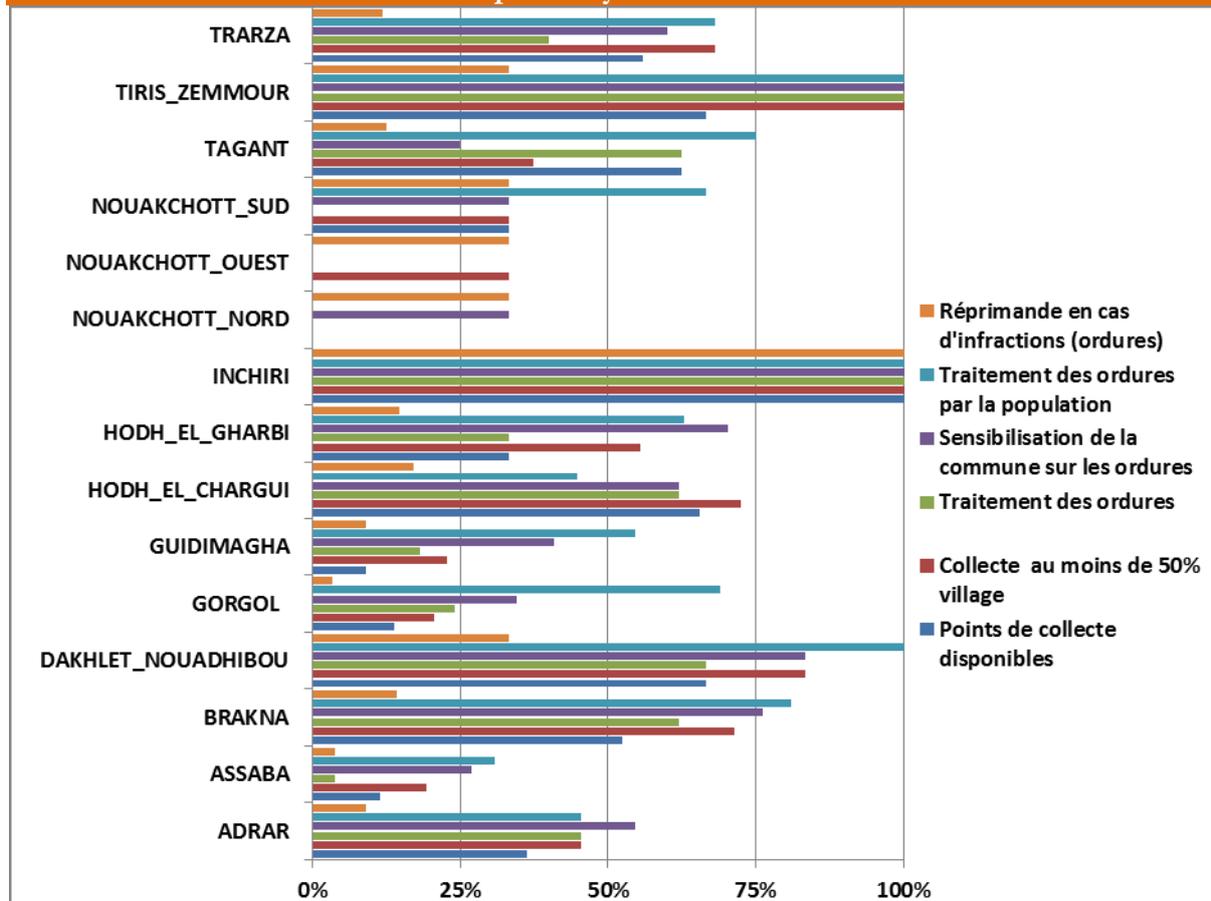
Parfois, la commune met à contribution les populations, notamment pour la collecte des ordures. Malgré l'importance de l'enjeu, on constate qu'il n'existe de points de points de collecte des ordures que dans 36,7 % des communes qui, elles-mêmes apparaissent peu outillées pour traiter ces ordures au niveau de la décharge finale selon les prescriptions posées. C'est peut-être pourquoi les populations interviennent elles-même dans le traitement des ordures (dans près de 59 % des communes). D'autre part, la sensibilisation n'est pas grande et les sanctions sont peu pratiquées.

Illustration 105: La gestion des ordures par catégorie de commune



Il existe des points de collecte sur le territoire de toutes les catégories de communes, mais un peu plus dans les grandes communes. La collecte est également organisée dans plus de 50 % des villages et quartiers, les ordures sont traitées mais davantage par les populations que les services municipaux (surtout dans les trois premières catégories). La réprimande est plus prononcée dans les grandes communes.

Illustration 106: Gestion de déchets par wilaya



Les communes des wilayas de l’Inchiri, du Tiris Zemmour et de Dakhlet Nouadhibou sont les plus performantes dans ce domaine de collecte et de traitement des ordures.

La répression des contraventions en matière d’ordures est forte en Inchiri contrairement aux autres wilayas.

Illustration 107: Qualité du service (déchet)

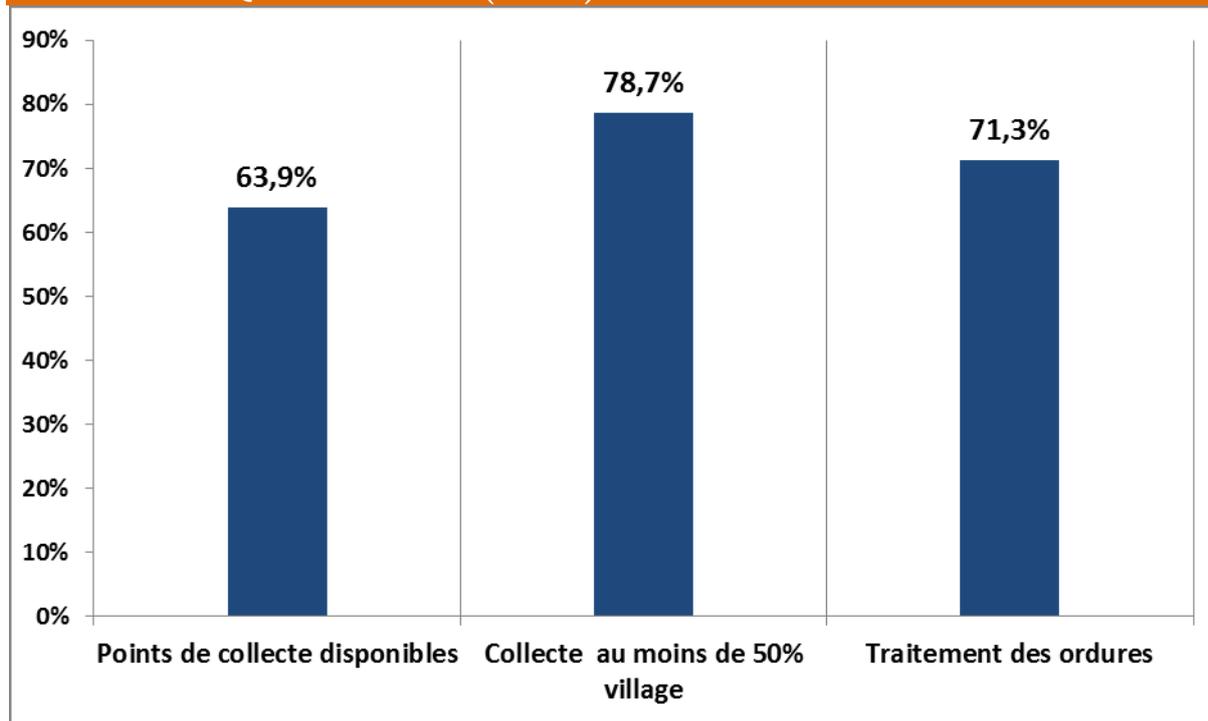
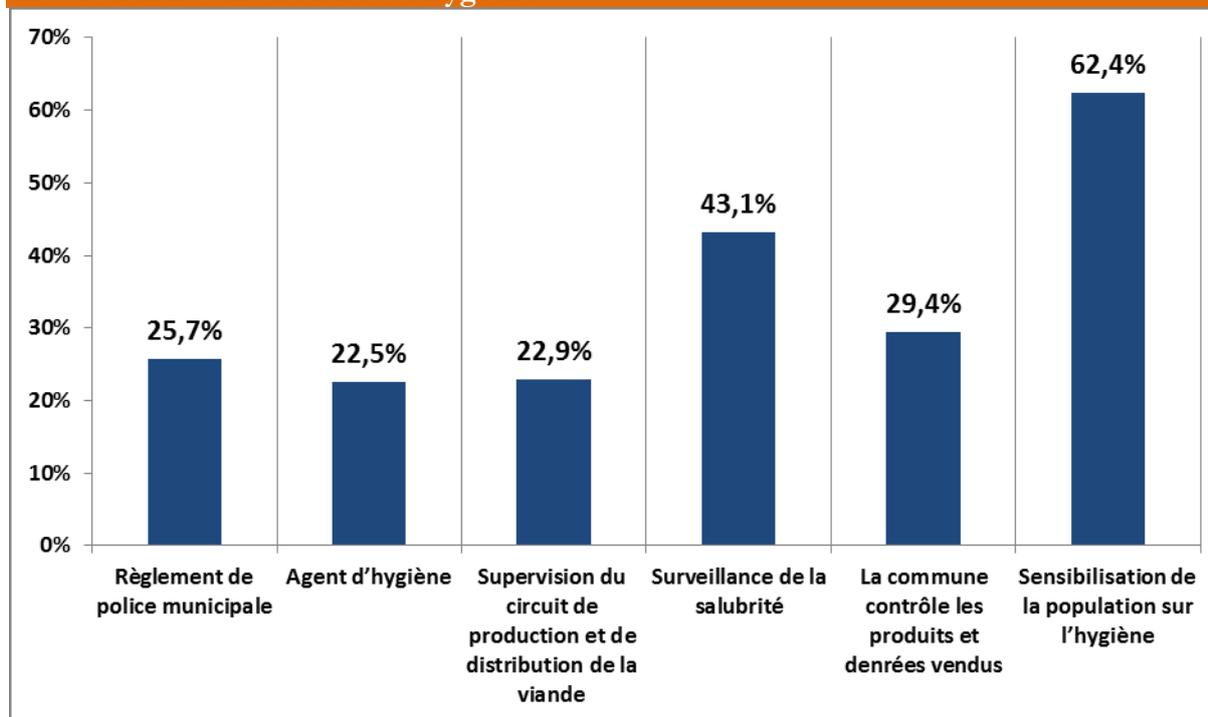


Illustration 108: Les services d'hygiène



Un code d'hygiène existe, établi par la loi n° 2010 du 21 juillet 2010 qui prescrit des mesures destinées à « assurer la salubrité des habitations et de leurs dépendances, des voies privées, closes ou à leur proximité, des logements loués en garni et des centres et agglomérations quelle qu'en soit la nature ».

Le code contient des dispositions spéciales relatives aux denrées alimentaires sur notamment :

- L'hygiène des lieux ;
- L'hygiène des manipulations ;
- La vente des produits d'origine animale ;
- La restauration ;
- L'hygiène des bâtiments publics et des établissements scolaires et préscolaires ;
- L'hygiène des établissements sanitaires.

L'ordonnance de 1987 confère des compétences à la commune en matière d'hygiène. Dans ce cadre, la commune devait avoir, sur la base du Manuel d'évaluation :

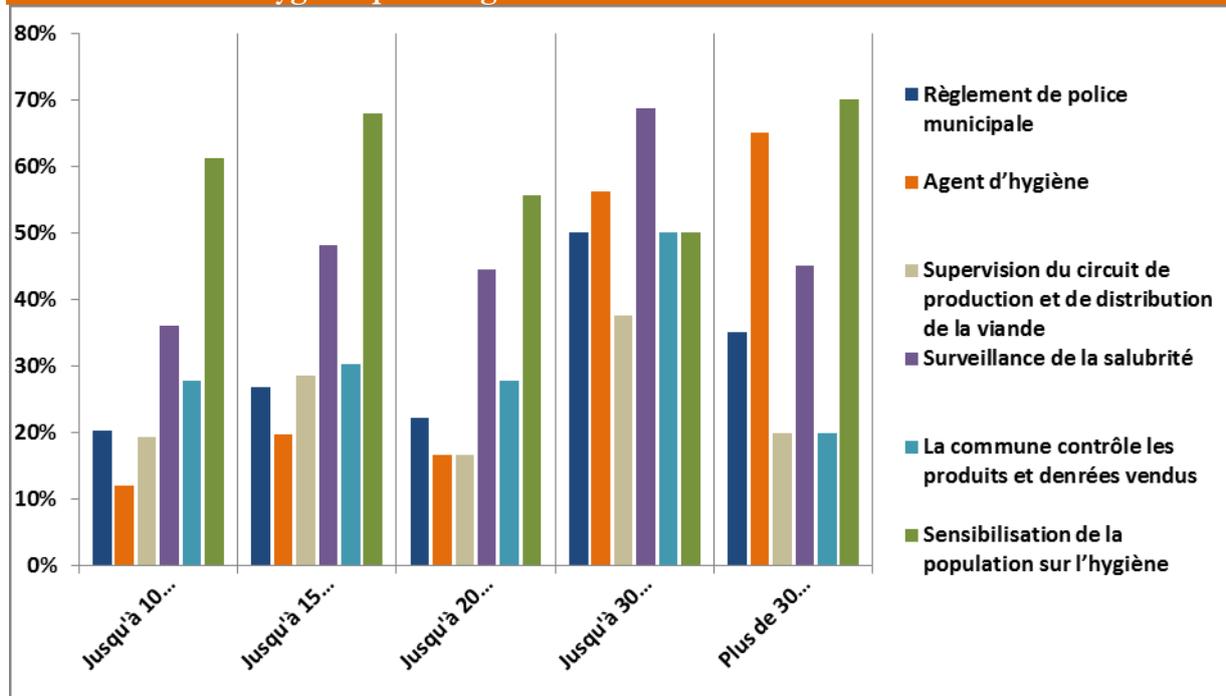
- établi, dans son territoire, un règlement de police conformément aux textes en vigueur ;
- les services d'un ou de plusieurs agents d'hygiène.

Sa mission devait être de :

- superviser l'organisation et le circuit de production de la viande ;
- veiller à la salubrité des places publiques ;
- contrôler les produits et denrées vendus sur le territoire de la commune ;
- enfin organiser des campagnes de sensibilisation relatives à l'hygiène et notamment l'utilisation des sanitaires et de l'eau potable.

Les résultats de l'évaluation révèlent un manque, voire une absence d'actions pour la salubrité et l'hygiène alimentaire, sauf en matière de sensibilisation des populations.

Illustration 109: L'hygiène par catégorie de commune

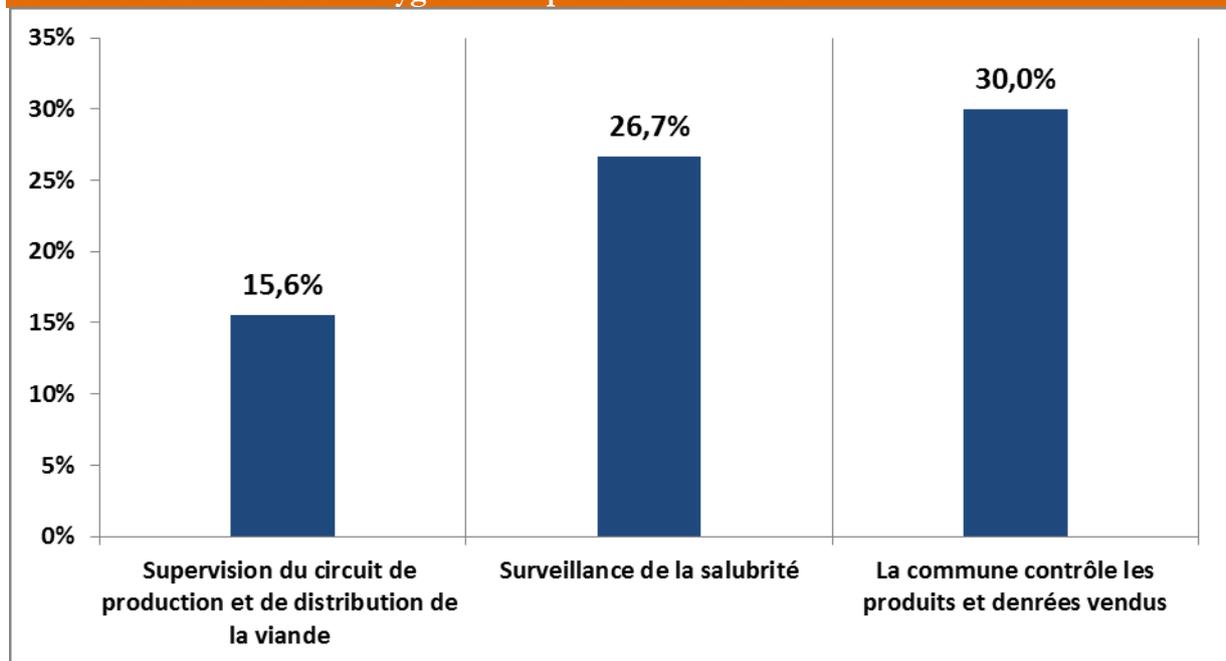


Il existe des règlements de police dans quelques communes, mais nombreuses sont les communes qui n'en ont pas établi. Les communes des 3^e et 4^e catégorie disposent de nombreux agents d'hygiène. A l'exception des communes de la 4^e catégorie, toutes les autres ne contrôlent pratiquement pas le circuit de production et de distribution de la viande. Pourtant les abattoirs (passages obligés) qui existent appartiennent presque tous à ces communes ou sont sous leur contrôle.

La surveillance de la salubrité est mieux assurée mais là aussi de façon très moyenne. Une seule catégorie (la 4^e) peut être considérée comme ayant fait des efforts (près de 70 % de ses communes).

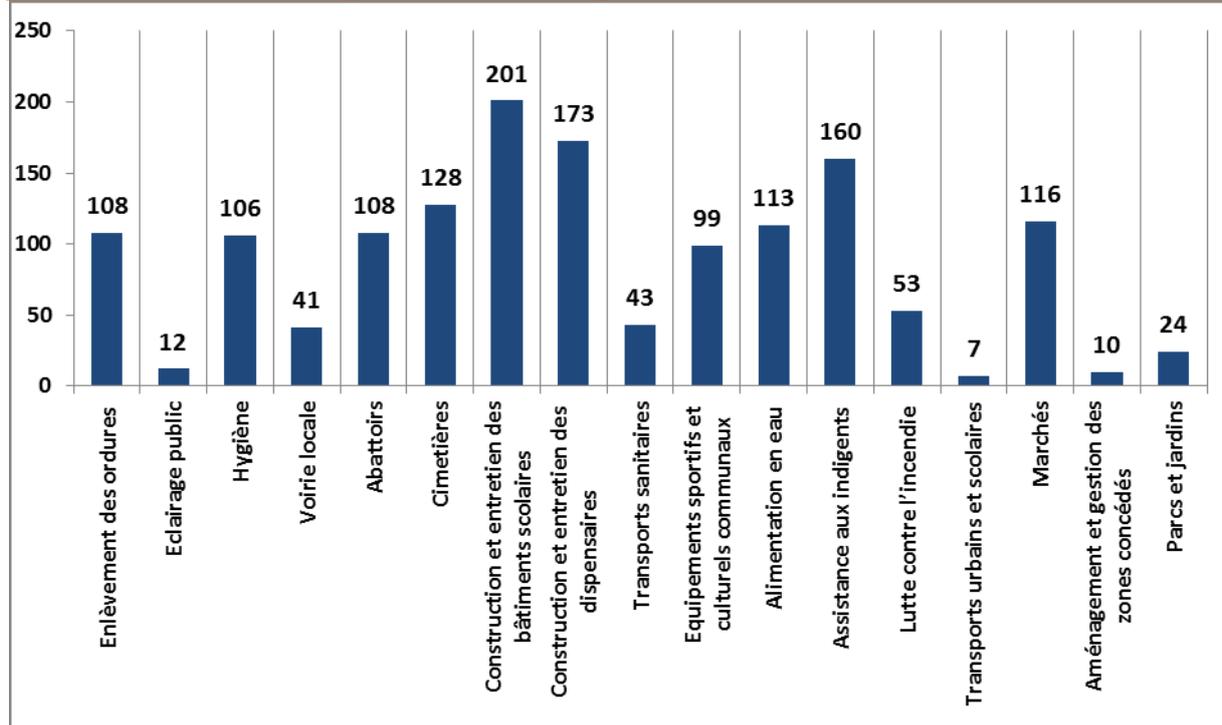
En matière de sensibilisation, les 1^{ères}, 2^e et 5^e catégorie ont les meilleurs résultats.

Illustration 110: Contrôle d'hygiène des produits alimentaires



Le contrôle de l'hygiène des produits est partout insuffisant.

Illustration 111 : Les compétences exercées par les 218 communes mauritaniennes



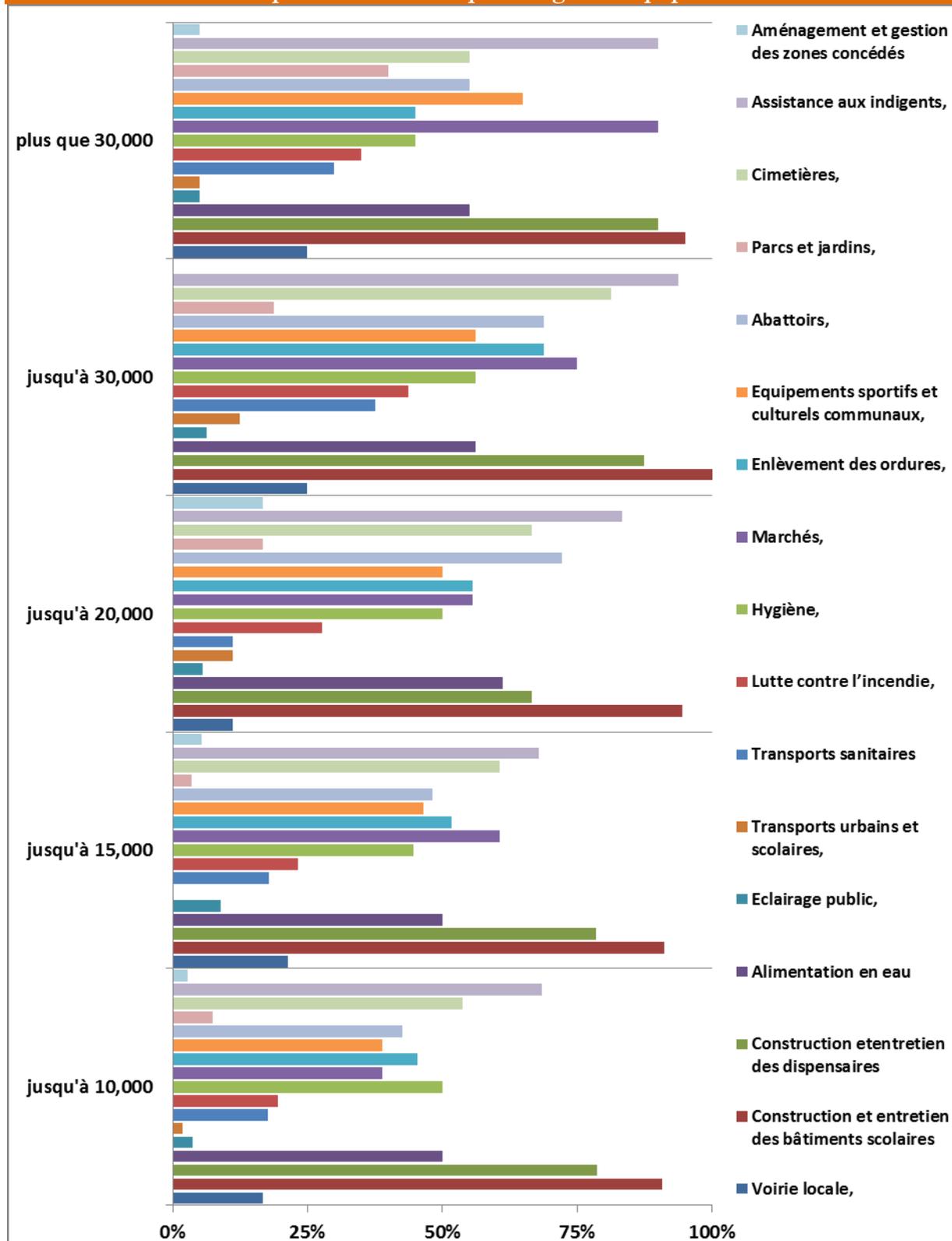
17 compétences sont mises en évidence par ce graphique. Elles sont exercées de façon inégale c'est-à-dire qu'elles ne présentent pas le même intérêt pour les communes.

Aussi, on trouve en tête des préoccupations : la construction et l'entretien des bâtiments scolaires (208 communes), la construction et l'entretien des dispensaires (173 communes), l'assistance aux indigènes (160 communes) et les cimetières (108 communes).

Les aspects qui les ont moins préoccupés sont : les transports urbains et scolaires (7 communes), l'aménagement et la gestion des zones concédées (10 communes), l'éclairage public (12 communes) et les parcs et jardins (24 communes).

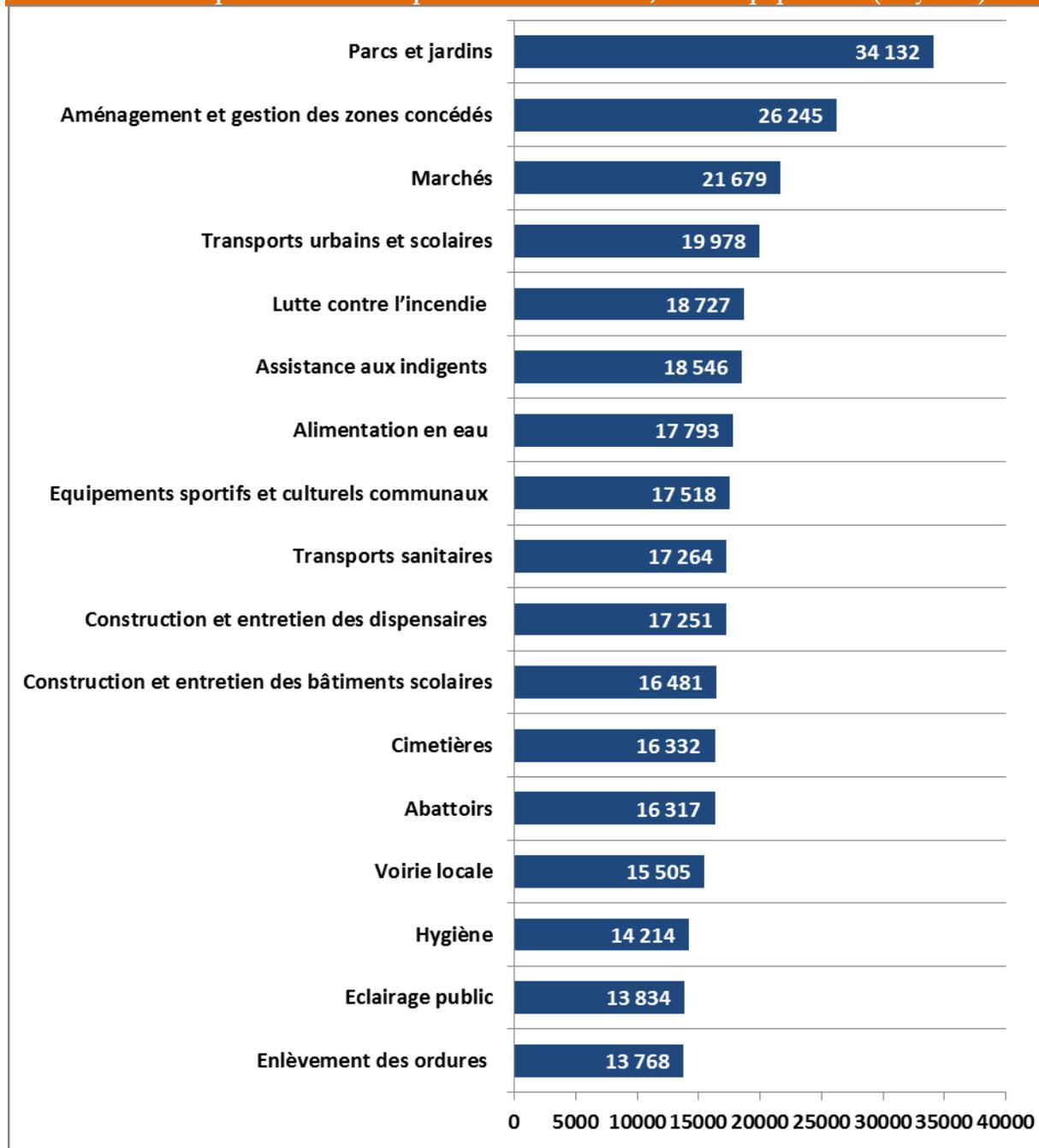
Il semble évident que les communes ne disposent pas des moyens nécessaires pour remplir leurs missions. Elles privilégient donc ce qu'elles jugent nécessaires pour les populations, sachant qu'elles ne pourront pas tout faire. Cette priorisation n'est pas toujours des plus pertinentes : il faut le souligner en effet puisque l'alimentation en eau potable vient ici en 6^e position, comme sujet de préoccupation, derrière les abattoirs. Cela se comprend aisément car dans de nombreuses communes cette compétence est exercée par l'Etat.

Illustration 112 : Les compétences exercées par catégorie de population



Dans les petites communes (jusqu'à 20 000) habitants, l'importance est surtout accordée à la construction et à l'entretien des bâtiments ainsi qu'à l'alimentation en eau. Dans les grandes communes (30 000 et plus), l'attention est davantage portée sur l'assistance aux indigènes, les équipements sportifs et culturels, la construction et l'entretien des bâtiments.

Illustration 113: Disponibilité des compétences communales, selon la population (moyenne)

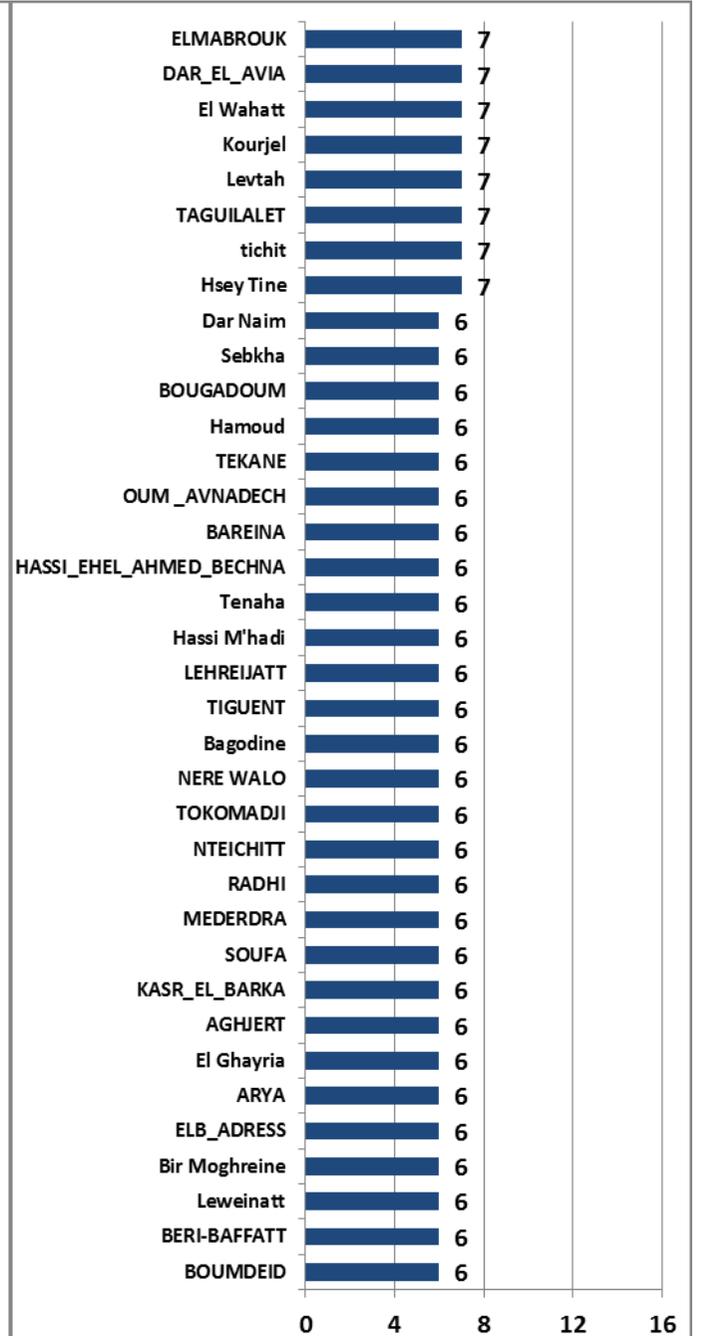
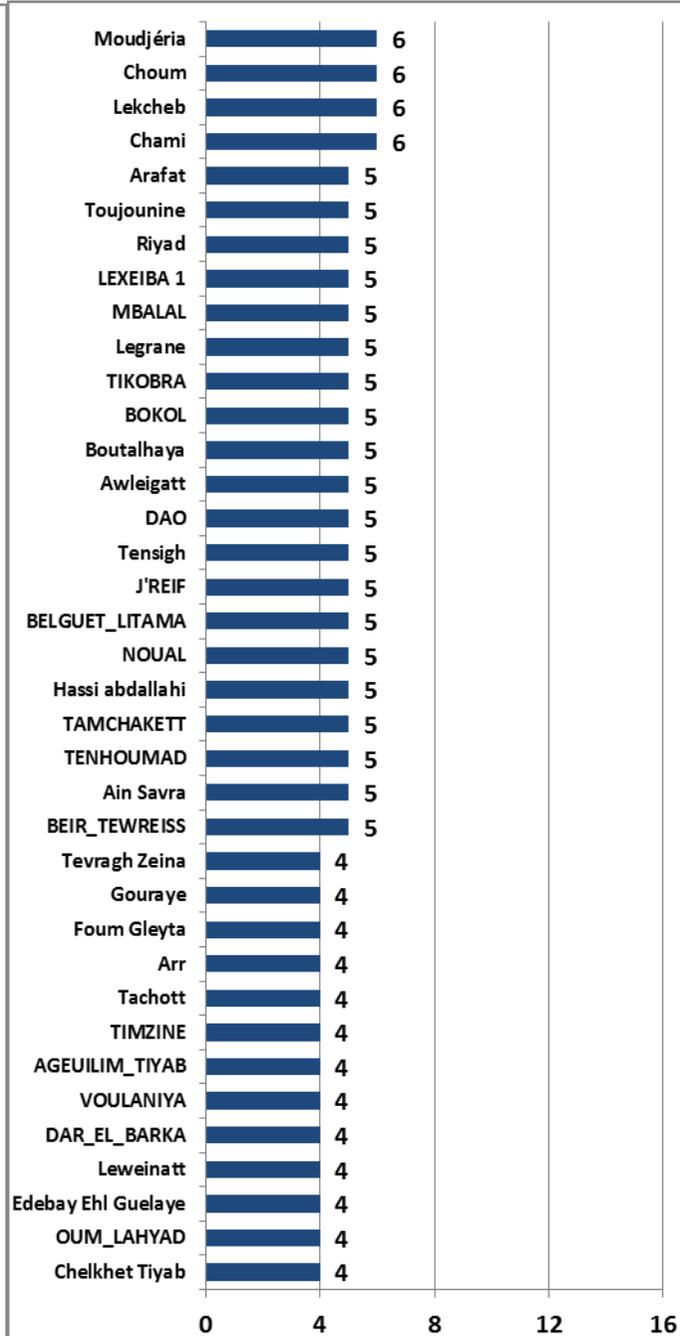
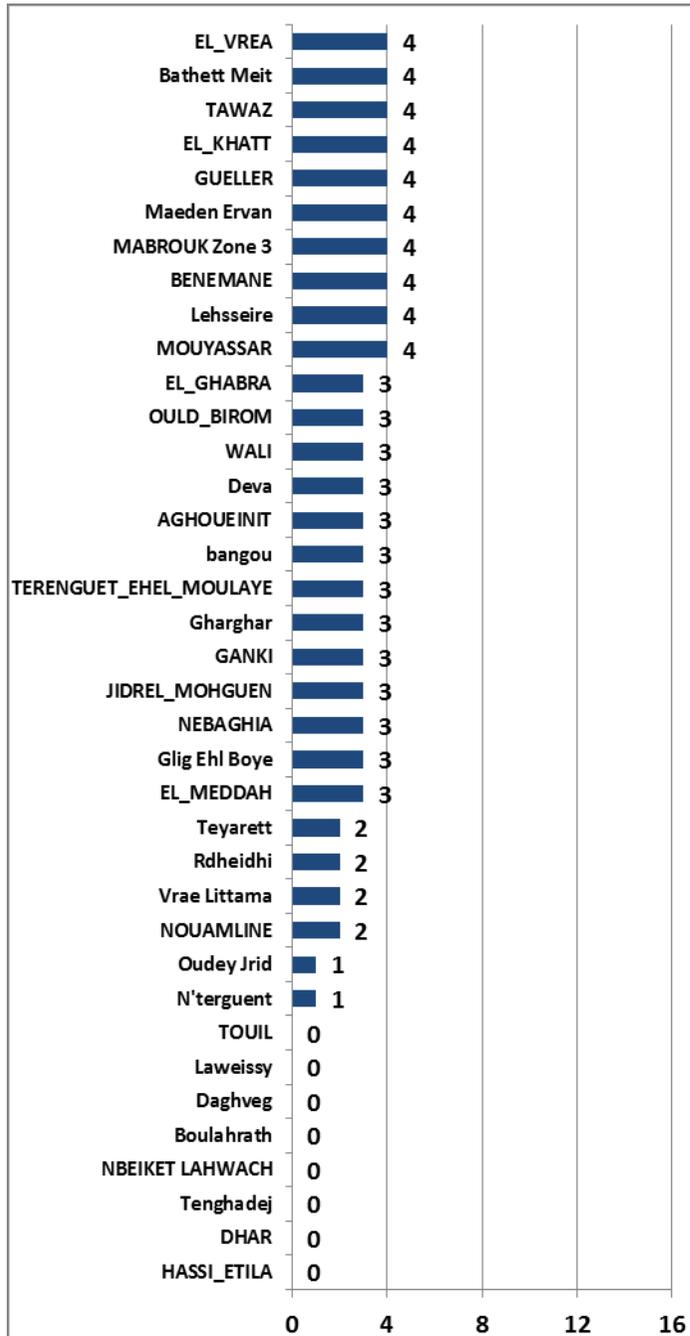


La nature des services présents et en même temps dominants est liée à la population bénéficiaire (selon qu'urbaine ou rurale).

En outre, plus la commune est petite, moins il y a de services et plus la commune est grande, plus souvent il y a des services comme celui de la lutte contre l'incendie.

Illustration 114 : Nombre des compétences exercés par commune (page suivante)

L'ordonnance de 1987 instituant les communes énumère les compétences des communes. Certaines communes en exerceraient actuellement jusqu'à 16 ; d'autres n'en exerceraient seulement qu'une (8 communes), tandis que d'autres évolueraient entre une compétence exercée et 10. Aucune commune n'exerce encore toutes ces compétences.



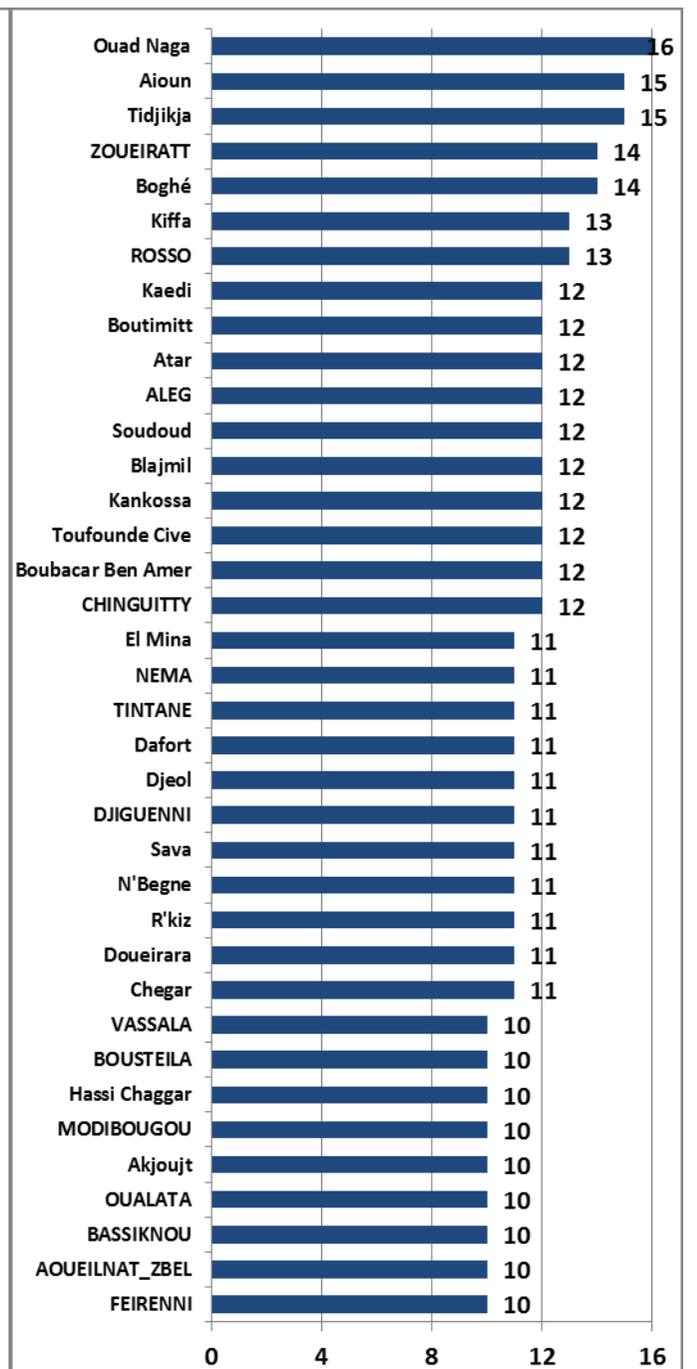
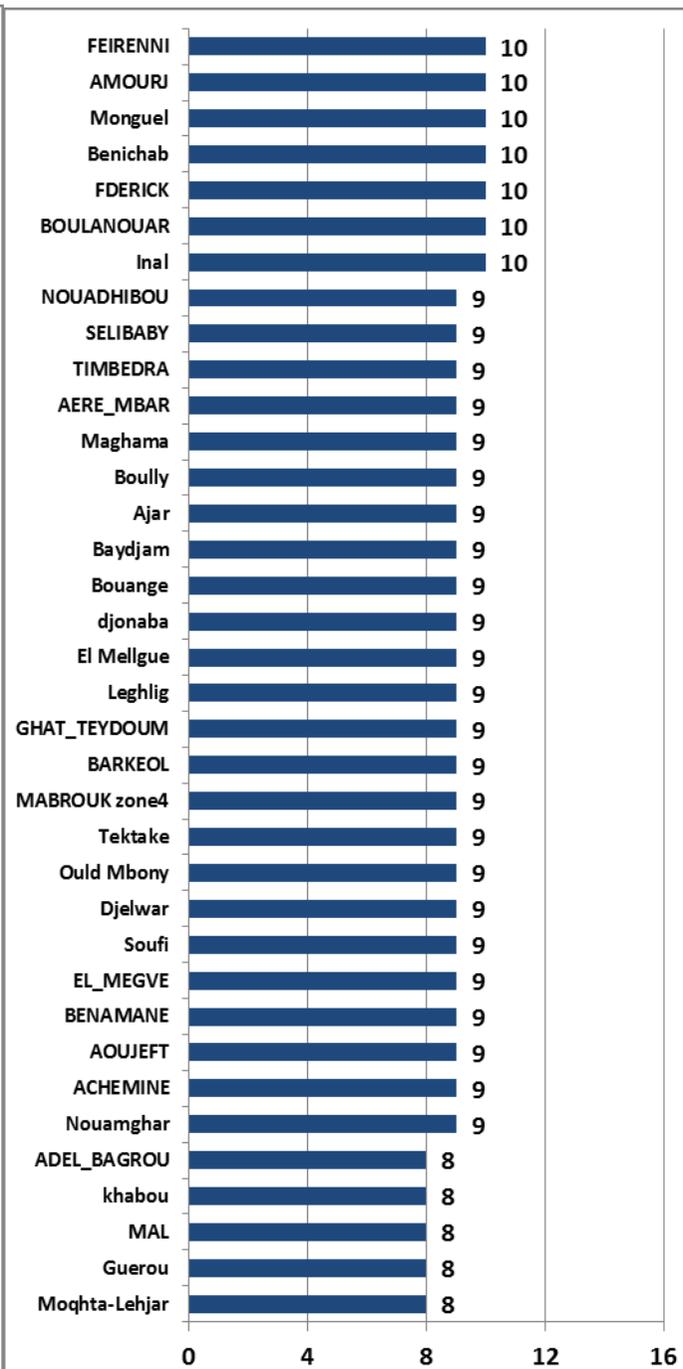
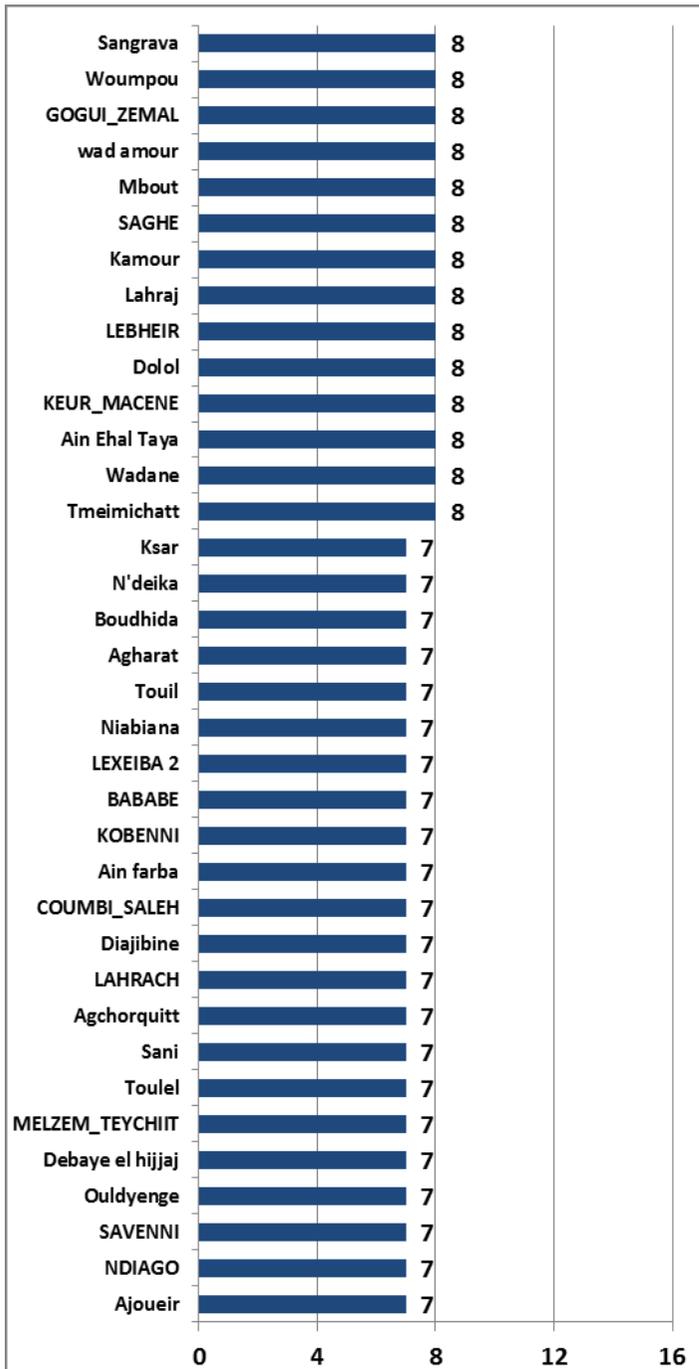
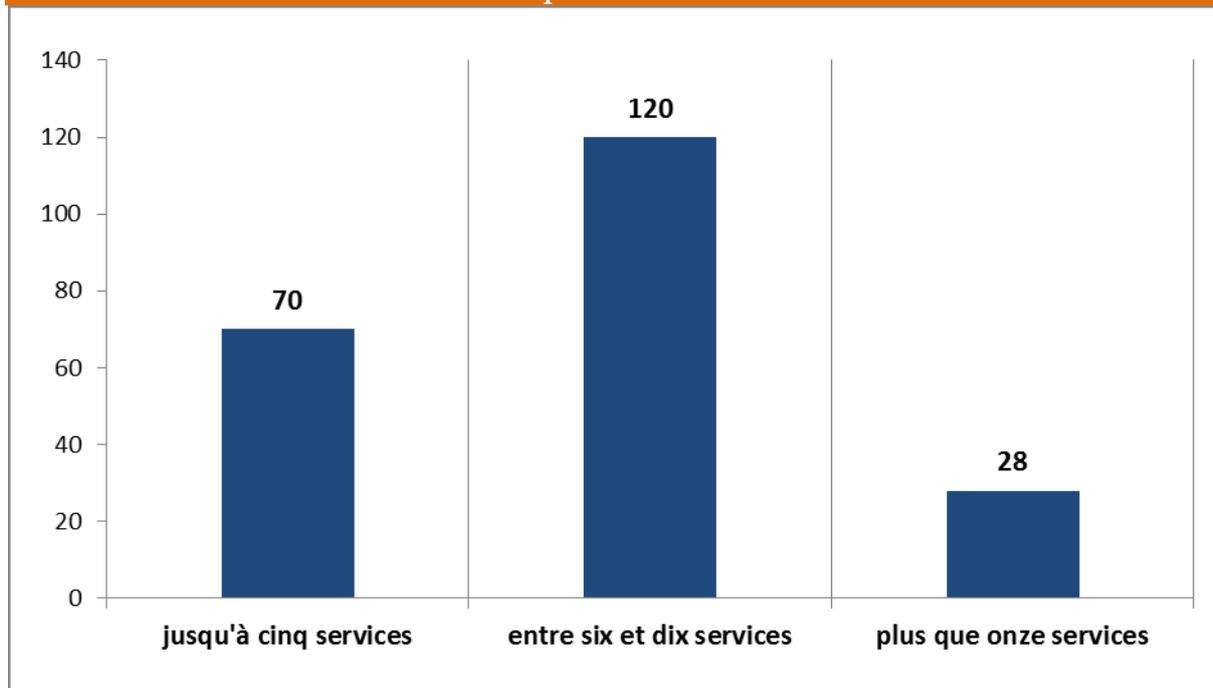
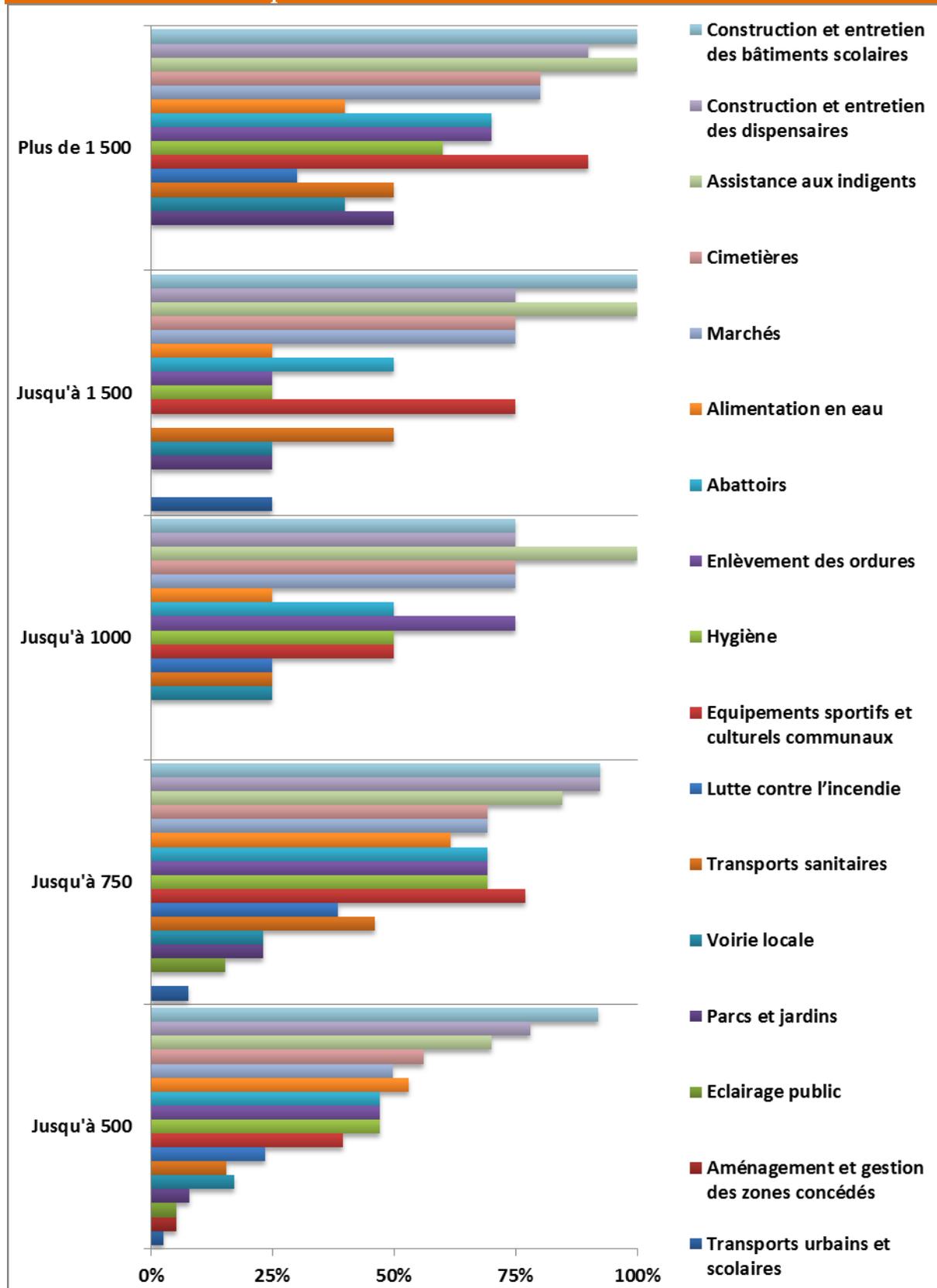


Illustration 115: Nombre de services disponibles



Plus de 55 % des communes disposent de six à dix services.

Illustration 116: Recettes par habitant et services



La classification des communes suivant le critère de la richesse donne cinq groupes. Certains services ne sont pas fournis, en particulier dans le groupe des communes les moins riches

(transports urbains et scolaires, aménagement et gestion des zones concédée, éclairage public, parcs et jardins).

Plus on s'éloigne de la base de la pyramide, plus nombreux sont les services dans les communes concernées.

II. Conclusion et recommandations

Tout d'abord, il faut souligner que c'est la première fois que la DGCT entreprend l'évaluation de la performance communale.

Cette opération est importante pour les raisons suivantes :

- Elle contribue à mettre la Mauritanie au même niveau que ses voisins qui la pratiquent depuis plusieurs années déjà ;
- Elle expérimente pour la première fois l'outil de Mesure de Performance communale tel qu'élaboré en 2013, mais de manière exhaustive cette fois, c'est-à-dire sur les 218 communes ;

L'évaluation a permis de faire l'état des lieux de la gouvernance à travers les domaines et les critères observés. Les points forts et les points faibles ont été identifiés.

La conclusion majeure qui peut être tirée est que malgré plusieurs difficultés, les communes mauritaniennes ont réalisé quelques résultats encourageants. Il est certain que plusieurs correctifs peuvent être apportés par les Collectivités elles-mêmes, et le cas échéant avec le concours de l'Etat et des Partenaires Techniques et Financiers.

L'objectif visé est faire l'état de la gouvernance des communes en termes d'efficacité et d'efficience, dans leurs capacités à offrir aux populations des services de qualité.

1. Quelques résultats encourageants, pour de grands défis à relever

Aucun groupe de communes mauritaniennes n'a entièrement rempli les conditions minimales que les textes imposent. Si parfois le résultat de 100 % a été atteint par certaines catégories de communes, c'est seulement pour quelques indicateurs qui ne sont pas toujours les plus significatifs pour les populations (par exemple, création des commissions du Conseil Municipal).

Les communes sont notées sur les critères à réaliser qui sont au nombre de 23 concernant les conditions minimales et de 113 pour les indicateurs de performances. La présente étude s'est intéressée à connaître à chaque fois le nombre de commune ayant réalisé telle ou telle obligation ou satisfait à tel ou tel nombre de critères. Elle évalue aussi les résultats par wilaya, par groupe de communes pour des besoins de comparaison.

En matière de conditions minimales, l'évaluation a permis de mettre en relief des résultats positifs dans les domaines suivants : budget initial, fonctionnement du Conseil municipal, gestion financière et archivage.

Budget initial

- Annexes du budget initial disponibles dans 75 % des communes ;
- Inscription des recettes et des dépenses obligatoires au budget par 90 % des communes ;

- Conformité des impôts et taxes dans 91 % des communes.

Indicateur Légalité

- Conformité des délibérations du conseil aux textes (dans 86 % des communes) ;
- Conformité des arrêtés dans 80 % des communes ;
- Textes de base disponibles dans 86 % des communes ;
- Commissions du Conseil créées dans 86 % des communes.

Compte administratif et Comptabilité

- Retrait du Maire lors de l'adoption du compte administratif dans 73 % des communes ;
- Adoption concomitante du compte administratif et du compte de gestion dans 79 % des communes.

Archivage

- Existence d'un système de classement (dans 74 %).

Dans le contexte qui est celui de ces communes (moyens très limités pour certaines communes), de tels résultats sont encourageants. Pour autant, ces résultats positifs ne couvrent pas tous les indicateurs des conditions minimales (voir plus loin les « insuffisances »). En cela leur portée est limitée, d'autant qu'il a été observé que des communes n'auraient même pas réalisé une seule condition et que d'autres en auraient réalisé seulement deux.

Sur le plan des performances, il faut dire que pouvoir les réaliser présuppose pour chaque commune ou groupe de communes, le respect intégral des conditions minimales. Or, il est apparu, au cours de l'évaluation, qu'aucun groupe de communes ne satisfait à toutes les conditions minimales. D'ailleurs, la performance n'est jamais définitivement acquise même si tous les domaines enregistrent « un bon niveau ». Les résultats devront toujours être améliorés.

Quelques communes ont obtenu des résultats assez positifs. En voici quelques-uns :

- Les élus sont accessibles : les Maires en particulier sont accessibles dans 90 % des communes ;
- Les conseillers échangent avec les représentants de la société civile ;
- Les bureaux municipaux sont accessibles : dans 92 % des communes ;
- Les documents sont transmis à la tutelle : par 95 % des grandes communes ;
- dans 85 % des communes des comités de concertation citoyenne sont créés ;
- Les commissions internes au Conseil sont créées : dans 86 % des communes ;
- Les services municipaux existent et sont fonctionnels, en grand nombre : offre de services publics dans plus de 88 % des communes et services fonctionnels dans 88 % des communes ;
- Beaucoup d'actions de formation pour les communes rurales ;
- Le patrimoine est connu, entretenu et fonctionnel.
- Adoption concomitante des comptes administratifs et de gestion : par 84,4 % des communes ;

- Tous les projets d'ordre sont soumis au contrôle a priori : dans 90, 8 % des communes.

A côté de ces résultats, de nombreuses insuffisances sont à relever :

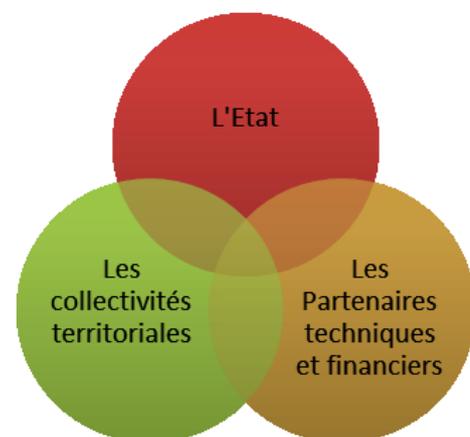
- Absence de rencontres entre Conseil municipal, populations et fédérations professionnelles ;
- Insuffisance des ressources humaines en nombre et en qualité ;
- Salaires non payés régulièrement ;
- Non versement de certaines cotisations ;
- Inexistence de recettes propres pour certaines communes ;
- Investissement par tête d'habitant globalement faible ;
- Trop grande dépendance vis-à-vis de leurs appuis traditionnels ;
- Planification/programmation rare, sauf à noter que le PNIDDLE vient d'apporter son concours à l'établissement de Plans de développement communaux pour 100 communes ;
- Absence d'assistance à la démarche en matière d'état civil ;
- Peu de points de collecte des déchets ;
- Communes non outillées pour le traitement des ordures ;
- Hygiène peu surveillée.

D'importants efforts restent donc à fournir pour améliorer la capacité institutionnelle des communes mauritaniennes. A cet égard, les actions à entreprendre pour changer la situation sont nombreuses. Les plus décisives et sans doute en même temps les plus urgentes sont d'abord celles qui tendent à favoriser le respect systématique des conditions minimales par les communes. Puis viennent ensuite celles qui conduisent à l'amélioration des résultats ou à la performance communale.

2. Formulation de recommandations

Les actions à entreprendre relèvent à la fois de l'Etat, des Collectivités territoriales elles-mêmes et des Partenaires Techniques et Financiers. Elles sont présentées ici sous la forme de recommandations. Elles ne peuvent avoir qu'un caractère général. Pour qu'elles soient plus précises et surtout opérantes, il faudrait qu'elles soient conçues dans le cadre de plans d'action de renforcement des capacités.

Il y a également la mobilisation et l'implication des citoyens et citoyennes qui permet le développement d'une bonne gouvernance locale.



Recommandations à l'endroit de l'Etat

- Procéder à un redécoupage territorial fondé sur des bases objectives, c'est-dire prenant au moins en compte la viabilité financière des collectivités territoriales ; le cas échéant mettre en place un dispositif approprié pour impulser l'intercommunalité car de nombreux services à la population ne peuvent être fournis par une commune seule (lorsqu'il s'agit particulièrement de petites ou de communes moyennes). Il faut trouver le meilleur niveau d'exercice de certaines compétences ;
- Assurer un meilleur suivi du fonctionnement des collectivités territoriales d'une part en mettant en place un mécanisme de veille et de suivi de la décentralisation qui se chargera de la remontée des informations à ce sujet et d'autre part en procédant tous les ans ou au plus tous les deux ans à l'évaluation de la performance communale ;
- Organiser, dans chaque commune ou wilaya, un atelier de restitution des résultats de l'évaluation. Cela permettra aux différents acteurs a) de s'approprier les méthodes et procédures de l'outil « Mesure de Performance », b) de partager les résultats issus de l'exercice ; c) de s'accorder sur les défis à relever et les besoins en renforcement de capacités ;
- Faire définir, par les services compétents du Ministère de tutelle mais en rapport avec les acteurs, un plan d'action pour le renforcement des capacités institutionnelles des communes évaluées ;
- Mettre en place un dispositif d'appui /conseil en faveur des communes les plus en retard, en matière de développement institutionnel, de formation, d'encadrement, d'assistance et d'appui technique ;
- Délimiter le champ des compétences réelles des communes par rapport à celles de l'Etat - Evaluer les compétences des communes en termes de cout,- Elaborer un plan de transfert progressif de compétences
- Renforcer les transferts financiers de l'Etat aux communes ;
- Reformuler la fiscalité locale
- Instituer une prime d'incitation à la performance.

Recommandations à l'endroit des Collectivités locales

Elles concernent plusieurs domaines et notamment l'exercice des compétences communales, les ressources humaines et les ressources financières, sans négliger les relations avec les populations. A cet égard, les collectivités territoriales devraient :

- Prendre en responsabilité leurs compétences légales, par exemple en matière d'hygiène, de salubrité, de collecte et de traitement des ordures, d'environnement, etc. ;
- S'efforcer de mieux connaître l'étendue de leurs compétences afin de pouvoir passer (par un plaidoyer et des démarches conséquentes) du transfert légal de compétences à leur transfert réel : les ressources humaines devraient être régulièrement recyclées sur cette question ;
- Mettre pleinement à contribution les services techniques déconcentrés, dans le cadre de conventions, pour suppléer au déficit de maîtrise d'ouvrage ;

- Développer leurs ressources humaines tant en quantité qu'en qualité. Elles veilleront à cet effet à :
 - Adopter les mesures d'organisation les plus appropriées pour une meilleure utilisation de celles-ci (ouverture dossiers administratifs, contrats de travail, organigramme, recrutement et affectation du personnel en fonction des besoins réels, utilisation effective du personnel, utilisation de la sanction et de la récompense, etc.) ;
 - Assurer le perfectionnement de ces ressources humaines ainsi que l'établissement d'un ordre de priorité entre les domaines de leur formation (doivent retenir l'attention notamment, les textes de base, la technique de rédaction, technique de classement, maîtrise d'ouvrage, planification et programmation, la gestion administrative et financière,...) ;
 - Enfin veiller à la présence effective du Secrétaire général de la commune ;
- Améliorer le fonctionnement de leurs Conseils en les dotant de règlements intérieurs et de structures internes (en assurant la régularité de leurs réunions et en les soumettant au contrôle citoyen) ;
- Renforcer leurs ressources propres par un élargissement de l'assiette des impôts et taxes, la création et la multiplication de services marchands, un recensement fiscal et des campagnes de recouvrement précédées d'actions de sensibilisation des contribuables.
- Renforcer le budget d'investissement ;
- Veiller au respect de la légalité ;
- Améliorer leurs rapports avec les usagers des services de la municipalité par la qualité des services rendus ;
- Selon les moyens dont elles disposent, offrir les services attendus par la population ;
- Organiser périodiquement des enquêtes de qualité ;
- Ecouter les populations et les représentants de la société civile, en particulier les femmes et les fédérations professionnelles et à cet effet mettre en place des mécanismes pour rencontrer plus régulièrement ceux-ci ;
- Informer et rendre compte à la population de ses activités (redevabilité, bon emploi de mécanismes d'information comme la diffusion et l'affichage des documents du Conseil, l'organisation de rencontres avec la population, etc.) ;
- Instituer des mécanismes de participation des populations à la gestion des affaires communales : organes de concertation sur toute question d'intérêt local ou activation des Comités de concertation Citoyenne ;
- Encourager la participation de la population au processus d'élaboration, d'exécution et d'évaluation du budget communal.

Recommandations à l'endroit des Partenaires Techniques et Financiers

- Harmoniser les stratégies et approches d'intervention au profit des collectivités Territoriales ;
- Contribuer au renforcement des capacités institutionnelles des communes ;
- Renforcer la coopération avec les Collectivités territoriales.

III. Annexes

1. Eléments photographiques de l'étude de terrain



Enquête dans la commune de Ain Savra



Enquête dans la commune de El Arya



Enquête dans la commune de Ghlig Ehel Beye



Hôtel de ville de la commune de Ain Savra



Hôtel de ville de la commune de Bathat Meoit



Hôtel de ville de la commune de Al Arya



Rencontre avec des acteurs de la société civile dans la commune de Ain Savra



Rencontre avec des acteurs de la société civile dans la commune de Bathat Meoit



Hôtel de ville de la commune de Tichit

2. Année de l'enquête de terrain pour chaque commune

Nom de la commune	Date de l'évaluation	Nom de la commune	Date de l'évaluation	Nom de la commune	Date de l'évaluation
Achemine	2015	Doueirara	2013	N'deika	2013
Adel_Bagrou	2015	Edebay Ehl Guelaye	2016	Ndiago	2015
Aere_Mbar	2015	El Ghayria	2013	Nebaghia	2015
Agchorquitt	2013	El Mellgue	2013	Nema	2015
Ageuilim_Tiyab	2015	El Mina	2014	Nere Walo	2015
Agharat	2013	El Wahatt	2013	Niabiana	2015
Aghjert	2015	El_Ghabra	2015	Nouadhibou	2015
Aghoucinit	2015	EL_Khatt	2015	Noual	2015
Ain Ehal Taya	2013	EL_Meddah	2015	Nouamghar	2016
Ain Farba	2015	El_Megve	2015	Nouamline	2015
Ain Savra	2016	EL_Vrea	2015	Nteichitt	2015
Aioun	2013	Elb_Adress	2015	N'terguent	2016
Ajar	2013	Elmabrouk	2015	Ouad Naga	2014
Ajoueir	2015	Fderick	2015	Oualata	2015
Akjoujt	2013	Feirenni	2015	Oudey Jrid	2015
Aleg	2015	Foum Gleyta	2014	Ould Mbonny	2013
Amourj	2015	Ganki	2015	Ould_Birom	2015
Aoueilnat_Zbel	2015	Gharghar	2015	Ouldyenge	2013
Aoujeft	2015	Ghat_Teydoum	2015	Oum_Avnadech	2015
Arafat	2014	Glig Ehl Boye	2016	Oum_Lahyad	2015
Arr	2013	Gogui_Zemal	2015	Radhi	2015
Arya	2016	Gouraye	2013	Rdheidhi	2015
Atar	2013	Gueller	2015	Riyad	2014
Awleigatt	2014	Guerou	2013	R'kiz	2013
Bababe	2015	Hamoud	2013	Rosso	2015
Bagodine	2015	Hassi Abdallahi	2015	Saghe	2015
Bangou	2016	Hassi Chaggar	2013	Sangrava	2013
Bareina	2015	Hassi M'hadi	2013	Sani	2013
Barkeol	2015	Hassi_Ehel_Ahmed_Bechna	2015	Sava	2013
Bassiknou	2015	Hassi_Etila	2015	Savenni	2015
Bathett Meit	2016	Hsey Tine	2013	Sebkha	2014
Baydjam	2013	Inal	2016	Selibaby	2015
Beir_Tewreiss	2015	Jidrel_Mohguen	2015	Soudoud	2015
Belguet_Litama	2015	J'reif	2016	Soufa	2015
Benamane	2015	Kaedi	2014	Soufi	2013
Benichab	2016	Kamour	2013	Tachott	2014
Beri-Baffatt	2015	Kankossa	2013	Taguilalet	2015
Bir Moghreine	2016	Kasr_El_Barka	2015	Tamchakett	2015
Blajmil	2013	Keur_Macene	2015	Tawaz	2015
Boghé	2015	Khabou	2016	Tekane	2015

Bokol	2015	Kiffa	2013	Tektake	2015
Bouange	2013	Kobenni	2015	Tenaha	2013
Boubacar Ben Amer	2015	Kourjel	2013	Tenghadej	2014
Bougadoum	2015	Ksar	2014	Tenhoumad	2015
Bouhdida	2014	Lahrach	2015	Tensigh	2013
Boulahrath	2013	Lahraj	2013	Terenguet_Ehel_Moulaye	2015
Boulanouar	2015	Laweissy	2013	Tevragh Zeina	2014
Bouilly	2013	Lebheir	2015	Teyarett	2014
Boumdeid	2015	Leghlig	2013	Tichit	2016
Bousteila	2015	Legrane	2013	Tidjikja	2013
Boutalhaya	2015	Lehrejatt	2015	Tiguent	2015
Boutimitt	2014	Lehsseire	2016	Tikobra	2015
Chami	2016	Lekcheb	2015	Timbedra	2015
Chegar	2013	Levtah	2013	Timzine	2015
Chelkhet Tiyab	2016	Leweinatt	2015	Tintane	2015
Chinguitty	2015	Leweinatt	2013	Tmeimichatt	2016
Choum	2016	Lexeiba 1 et 2	2015	Tokomadji	2015
Coumbi_Saleh	2015	Mabrouk Zone 3	2015	Toufounde Cive	2014
Dafort	2013	MABROUK Zone4	2015	Touil	2015
Daghveg	2013	Maeden Ervan	2016	Toujounine	2014
Dao	2015	Maghama	2014	Toulel	2014
Dar Naim	2014	Mal	2015	Vassala	2015
Dar_EL_Avia	2015	Mbalal	2015	Voulaniya	2015
Dar_EL_Barka	2015	Mbout	2014	Vrae Littama	2015
Debaye El Hijjaj	2015	Mederdra	2015	Wad Amour	2016
Deva	2015	Melzem_Teychiit	2015	Wadane	2013
Dhar	2015	Modibougou	2015	Wali	2015
Diajibine	2014	Monguel	2014	Woumpou	2013
Djelwar	2016	Moqhta-Lehjar	2013	Zoueiratt	2015
Djeol	2014	Moudjéria	2013		
Djiguenni	2015	Mouyassar	2015		
Djonaba	2016	N'Begne	2013		
Dolol	2014	Nbeiket Lahwach	2015		

3. Contributeurs et contributrices

NOM ET PRENOM	FONCTION
DGCT	
Abdy Ould Horma	Directeur Général des Collectivités Territoriale
Mohamed Abderrahmane Ould Dah	Chef de service
Cheikh Ould Ahmedou	Chef de service
Yall Abdoullay	Chef de service
Be Aly Ould Sidaty	Chef de division
Mohamed Saadna Ould Jeddou	Chef de division
Abdellahi Ould Sidahmed Vall	Chef de service > Délégué régional Nktt Est
Saadna Ould Mohamed	Chef de service > Chef d'arrondissement
Mohamed Lemine Ould Ahmed Bedda	Chef de division
Hamza Ould Bakar	Conseiller Technique Intégré / CIM
Patrick Pholsena	Conseiller Technique Intégré / CIM
GIZ Programme Bonne Gouvernance	
Elodie Geffrotin	Assistante technique
Amadou Moctar Manzo	Expert senior en décentralisation
Stephan Eggli	Conseiller Technique Principal
Jahouar Labidi	Conseiller Technique Principal / Eco-Consult
Consultants externes	
Esmaou Moctar M'baba	Consultante informaticienne
Abdoul Amadou Dia	Consultant expert en décentralisation
Saleck Medani (MSC Mauristat SARL)	Consultant expert statisticien

Avec l'appui de la coopération allemande, mise en œuvre par la GIZ



Mise en oeuvre par:

