

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

L'Unité technique d'évaluation des performances des communes Mauritaniennes

Juin 2019

TABLE DES MATIERES

Résumé Exécutif.....	8
1. La participation, l'inclusion et la gouvernance locale	9
1.1. Fonctionnement du conseil municipal.....	9
1.2. Le Conseil municipal au service de la population	9
1.3. L'Accessibilité des représentants de la commune	10
1.4. Fonctionnement du bureau municipal et de l'administration communale.....	10
1.5. L'Information de la population locale	10
2. Finances locales et gestion financière.....	10
2.1. Exécution du budget	11
2.2. Compte administratif et Comptabilité	11
2.3. Recouvrement et situation des recettes propres des communes	11
➤ Situation des recettes propres des communes.....	11
3. Ressources humaines et organisation	12
4. Planification et gestion du patrimoine communal.....	12
4.1. Plan du développement Communal.....	13
4.2 Planification participative	13
4.3 Gestion du patrimoine.....	13
4.4 Maitrise d'ouvrage	13
5. Services rendus à la population.....	14
5.1 Qualité des services rendus	14
5.2 Service à la population : Etat civil.....	14
5.3 Gestion des déchets	14
5.4 Gestion de l'hygiène.....	15
Introduction.....	18
1. Contexte.....	18
2. Nature de l'étude	20
3. Approche méthodologique	20
3.1. Préparation et cadrage de la mission	20
3.2. Cadrage de la mission avec le commanditaire.....	21
3.3. Revue documentaire	21
3.4. Les investigations	21
3.5. Traitement et analyse des données	21
3.6. Difficultés et limites de la mission	21
I. Présentation comparée des données des enquêtes 2015 et 2018 sur les communes	22
1. Données générales sur les enquêtes 2018.....	22

2. Les conditions minimales.....	25
2.1. Indicateur Budget initial (conditions minimales)	25
2.2. Indicateur Légalité (conditions minimales).....	27
2.3. Compte Administratif et comptabilité (conditions minimales)	29
2.4. L'archivage (conditions minimales)	30
2.5. Comparaison indicateurs de performance et conditions minimales	38
3. Les indicateurs de performance	38
3.1. La population.....	42
3.2. La prise en compte du genre.....	43
3.3. Le fonctionnement du conseil municipal.....	44
3.4. D. Présence des élus	47
3.5. Rencontres avec la population.....	48
3.6. Affichage, diffusion et publication des documents du conseil municipal	49
3.7. L'administration communale	51
3.9. Les employés d'une commune.....	53
3.11. Finances locales	63
3.12. Investissement.....	65
3.13. Planification et programmation.....	69
3.14. Participation de la population	71
3.15. Le patrimoine	71
3.16. Les services rendus à la population.....	74
3.17. L'état civil.....	76
II. Analyse et diagnostic par domaines des données de l'enquête 2018.....	89
A.Le fonctionnement communal selon les données de l'enquête 2018.....	89
6. La participation, l'inclusion et la gouvernance locale	90
2.1. Fonctionnement du conseil municipal.....	91
2.2. Le Conseil municipal au service de la population	92
2.3. L'Accessibilité des représentants de la commune	92
2.4. Fonctionnement du bureau municipal et de l'administration communale.....	93
2.5. L'Information de la population locale	93
7. Finances locales et gestion financière.....	94
2.4. Exécution du budget	94
2.5. Compte administratif et Comptabilité	95
2.6. Recouvrement et situation des recettes propres des communes	95
8. Ressources humaines et organisation.....	97
3.3. Organisation des services	98

9. Planification et gestion du patrimoine communal	99
4.2. Plan du développement Communal	99
4.3. Planification participative	100
4.4. Gestion du patrimoine	100
4.5. Maitrise d’ouvrage	101
10. Services rendus à la population	103
5.1. Qualité des services rendus	103
5.2. Service à la population : Etat civil	104
5.3. Gestion des déchets	104
5.4. Gestion de l’hygiène	105
B. Agglomération et Communes à statut particulier	105
1. Contexte	105
2. Diagnostic général	106
3. Utilisation des outils et méthodes	107
4. Financement et développement local	107
5. Thématiques d’appui	108
6. Appuis envisagés	108
III. Conclusion et recommandations	109
IV. Partie IV : Annexes	112

TABLE DES ULLISTRATIONS ET TABLEAUX

Illustration 1 : Nombre de communes par Wilaya	22
Illustration 2 : Les Wilayas de la Mauritanie	23
Illustration 3 : Population par Wilaya	24
Illustration 4: Nombre de communes par groupes de population	24
Illustration 5 : Budget initial (conditions minimales)	25
Illustration 6 : Budget initial (conditions minimales) par indicateur et par population	26
Illustration 7 : Conditions minimales (finances) par groupe de communes	26
Illustration 8 : Indicateur Légalité (conditions minimales)	27
Illustration 9 : Indicateur Légalité (conditions minimales) par indicateur et par population	28
Illustration 10 : Indicateur Légalité (conditions minimales) par groupe de communes	28
Illustration 11 : Gestion financière (conditions minimales)	29
Illustration 12 : Gestion financière (conditions minimales) par catégorie de population	29
Illustration 13 : Compte Administratif/comptabilité par groupe de communes	30
Illustration 14 : Archivage (conditions minimales)	31
Illustration 15 : Archivage (conditions minimales) par population	31
Illustration 16 : Résultats par population (Archivage)	32
Illustration 17 : Résultat global par commune (Conditions minimales)	33

Illustration 18 : Capacité institutionnelle des communes (23 conditions minimales).....	35
Illustration 19 : Résultat global (conditions minimales) par groupe de population	36
Illustration 20 : Conditions minimales par wilaya et par indicateurs.....	36
Illustration 21 : Moyenne des Conditions minimales par wilaya.....	37
Illustration 22 : Indicateur conditions minimales par catégorie de population	38
Illustration 23 : Résultats de la MdP par commune de moins de 10 000 habitants	39
Illustration 24 : Résultats de la MdP par commune de moins de 15 000 habitants	40
Illustration 25 : Résultats de la mesure de performance par commune, respectivement, de moins de 20 000, 30 000 et plus de 30 000 habitants.....	41
Illustration 26 : Population du recensement 2013 et nbr moyen de Village/Localité par population	42
Illustration 27 : Réunion du conseil et des commissions	44
Illustration 28 : Réunions du conseil et des commissions selon catégories de communes	45
Illustration 29 : Réunions du conseil et des commissions par chefs-lieux.....	45
Illustration 30 : Convocations et procurations	46
Illustration 31 : Convocations et procurations par catégorie de communes	47
Illustration 32 : Présence et accessibilité des élus par catégorie de population	47
Illustration 33 : Rencontres avec la population.....	48
Illustration 34 : Rencontres du conseil par catégorie de commune.....	49
Illustration 35 : Affichage et diffusion des documents du conseil.....	49
Illustration 36 : Affichage, Diffusion et publication des documents du conseil par catégorie	50
Illustration 37 : Présence du Secrétaire Général et accessibilité.....	51
Illustration 38 : Présence du Secrétaire Général et accessibilité par catégories.....	51
Illustration 39 : Transmission des documents à la tutelle par catégorie de population.....	52
Illustration 40 : Employés communaux permanents par 1000 habitants	54
Illustration 41 : Nombre des employés communaux permanents par 1,000 habitant et wilaya.....	55
Illustration 42 : Employés communaux permanents par 1000 habitants / catégorie de commune	56
Illustration 43 : Employés permanents et autres par 1000 habitants et par catégorie de commune.....	56
Illustration 44 : Masse salariale par dépenses de fonctionnement réalisées (en pourcentage).....	57
Illustration 45 : Répartition du personnel communal par fonction et par statut.....	57
Illustration 46 : Répartition du personnel communal par fonction et par catégorie de commune	58
Illustration 47 : Répartition du personnel communal par fonction, statut et catégorie de commune.....	59
Illustration 48 : Les employés communaux par wilaya	59
Illustration 49 : Instruments de la gestion des ressources humaines.....	60
Illustration 50 : Instruments de la gestion de ressources humaines par catégorie.....	60
Illustration 51 : Présence du personnel	61
Illustration 52 : Sanctions, notations, et indemnisations.....	61
Illustration 53 : Sanctions, notations, et indemnisations par catégorie de commune.....	62
Illustration 54 : Les finances locales selon différentes catégories de recettes	63
Illustration 55 : Recettes propres par habitant / an par groupe de commune (moyenne et médiane)	64
Illustration 56 : Investissement par habitant en MRO par groupe de communes 2018	65
Illustration 57 : Investissements par habitant en MRO (moyenne et médiane) par Wilaya 2018.....	66
Illustration 58 : FRD comme part des investissements réalisés par catégorie de communes 2018	67
Illustration 59 : Gestion financière 2018.....	67
Illustration 60 : Gestion financière par catégorie de communes 2018.....	68
Illustration 61 : Gestion des registres et du budget 2018.....	69
Illustration 62 : La programmation du PDC 2018	70

Illustration 63 : Qualité de la planification du PDC 2018.....	70
Illustration 64 : Participation de la population 2018.....	71
Illustration 65 : Etat du patrimoine et des équipements par catégorie de commune 2018.....	72
Illustration 66 : Compétences en maîtrise d'ouvrage des communes 2018.....	73
Illustration 67 : Compétences en maîtrise d'ouvrage par catégorie de commune 2018.....	73
Illustration 68 : Gestion et fonctionnalités des services rendus 2018.....	74
Illustration 69 : Gestion des services rendus par catégorie de commune 2018.....	75
Illustration 70 : Disponibilité des services pour la population éloignée 2018.....	75
Illustration 71 : L'accès à l'eau potable 2018.....	76
Illustration 72 : Les services de l'Etat civil 2018.....	77
Illustration 73 : Les services de l'Etat civil par wilaya 2018.....	77
Illustration 74 : La gestion des ordures 2018.....	78
Illustration 75 : La gestion des ordures par catégorie de commune 2018.....	79
Illustration 76 : Gestion de déchets par wilaya 2018.....	80
Illustration 77 : Qualité du service (déchet) 2018.....	80
Illustration 78 : Les services d'hygiène 2018.....	81
Illustration 79 : L'hygiène par catégorie de commune 2018.....	81
Illustration 80 : Contrôle d'hygiène des produits alimentaires 2018.....	82
Illustration 81 : Les compétences exercées par les 218 communes mauritaniennes 2018.....	83
Illustration 82 : Les compétences exercées par catégorie de population 2018.....	84
Illustration 83 : Disponibilité des compétences communales, selon la population (moyenne).....	85
Illustration 84 : Nombre des compétences exercées par commune 2018.....	86
Illustration 85 : Nombre de services disponibles 2018.....	88
Tableau 1 : Nombre de communes par groupes de population 2018.....	24
Tableau 2 : Indicateur Budget initial (conditions minimales) comparé 2015-2018.....	25
Tableau 3 : Budget initial (conditions minimales) par indicateur et population comparé 2015- 2018.....	26
Tableau 4 : Indicateur Légalité (conditions minimales) comparé 2015-2018.....	27
Tableau 5 : Archivage (conditions minimales) par catégorie de commune comparé 2015-2018.....	32
Tableau 6 : Résultat global (conditions minimales) par catégorie de communes comparé 2015-2018.....	36
Tableau 7 : Moyenne des Conditions minimales par wilaya 2018.....	37
Tableau 8 : Tableau de comparaison 2015-2018.....	38
Tableau 9 : Réunion du conseil et des commissions 2015-2018.....	44
Tableau 10 : Réunions du conseil et commissions par catégories de communes comparées 2015-2018.....	45
Tableau 11 : Réunions du conseil et des commissions par chefs-lieux comparé 2015-2018.....	46
Tableau 12 : Convocations et procurations comparées 2015-2018.....	46
Tableau 13 : Convocations et procurations par catégorie de communes comparées 2015-2018.....	47
Tableau 14 : Les compétences exercées par les 218 communes mauritaniennes.....	83
Tableau 15 : Disponibilité des compétences communales, selon la population (moyenne).....	85
Tableau 16 : Nombre de services disponibles comparés 2015-2018.....	88
Tableau 17 : Catégories de communes.....	89
Tableau 18 : Résultat global (conditions minimales) comparé par catégorie de communes.....	90
Tableau 19 : Moyenne des Conditions minimales par wilaya 2018.....	90
Tableau 20 : Légalité (conditions minimales) comparé du fonctionnement du conseil municipal.....	91
Tableau 21 : Réunion du conseil municipal et des commissions 2015-2018.....	91
Tableau 22 : Transmission des documents à la tutelle par catégorie de commune.....	92

Tableau 23 : Participation de la population comparée 2015-2018.....	92
Tableau 24 : Présence et accessibilité des élus par catégorie de commune	92
Tableau 25 : Rencontres avec la population comparées 2015-2018	93
Tableau 26 : Indicateur Budget initial (conditions minimales) comparé 2015-2018.....	94
Tableau 27 : CA/comptabilité (conditions minimales) comparés par groupe de communes.....	95
Tableau 28 : Gestion des registres et du budget comparée 2015-2015.....	96
Tableau 29 : Tenue du registre des recettes/dépenses et Utilisation d'un logiciel de gestion budgétaire pour les 2018 communes.....	96
Tableau 30 : Répartition du personnel communal par fonction et par statut comparée 2015-2018.....	97

TABLE DES ABREVIATIONS

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	Fonds 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 Unité Monétaire 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 Exécutif

Résumé Exécutif du Rapport sur l'évaluation de la capacité institutionnelle des communes mauritaniennes 2018 sur la base des données collectées en 2018

Cette étude relative à l'évaluation de la capacité institutionnelle des communes, telle qu'elle est déclinée dans les termes de référence, a pour objet de faire un état des lieux et une analyse de l'existant en matière d'évaluation de la gouvernance communale.

pour prétendre produire un diagnostic pertinent et fondé, l'étude s'est appuyée sur les données collectées sur la capacité institutionnelle des communes et les investigations conduites au niveau des responsables du ministère de l'Intérieur chargés de la décentralisation en particulier la DGCT.

Ces investigations ont complété la revue documentaire par la recherche d'éléments de compréhension des données brutes contenues dans les différentes enquêtes entreprises entre 2013 et 2018 et les rapports et autres documents collectés auprès de la DGCT. Ces données collectées sur la capacité institutionnelle des communes sont aussi bien quantitatives que qualitatives, afin de mieux expliquer le niveau de réalisation de la MDP des communes mauritaniennes en 2018.

Au regard des résultats des enquêtes et de l'effort de suivi de la gestion communale par la DGCT, l'enquête de 2018 sur la capacité institutionnelle des communes, s'est caractérisée par un niveau important d'application des principes de la gouvernance locale.

Le présent rapport de synthèse ou Résumé exécutif du Rapport sur l'évaluation de la capacité institutionnelle des communes mauritaniennes en 2018, s'articule autour des trois parties:

- Partie I : Présentation comparée des données des enquêtes 2015 et 2018
- Partie II : Analyse diagnostique par domaine des données de l'enquête 2018
- Partie III : Conclusion et recommandations

Partie I : Présentation comparée des données des enquêtes 2015 et 2018

La première partie du rapport traite de la comparaison des données des enquêtes de 2015 et 2018 et permet de conclure à une intensification par la DGCT, des études sur la gouvernance locale depuis 2013.

Cette intensification est liée à une réorientation des politiques publiques vers davantage de proximité avec les citoyens, à une vulgarisation progressive d'une culture du droit dans les communes mauritaniennes.

Cette intensification a créé une dynamique qui s'est produit à la faveur d'un changement dans les perceptions des responsables de collectivités locales (maires, conseillers municipaux, secrétaires généraux) et des acteurs locaux qui sont de plus en plus ouverts aux principes de la gouvernance (représentants des associations locales et société civile).

Il faut rappeler également, que c'est grâce à la coopération internationale, avec l'appui de la GIZ que la gouvernance locale supervisée par le MID et la DGCT, a connu des avancées. En effet, la GIZ a accompagné et contribué à la vulgarisation de principes de gouvernance locale, notamment l'évaluation, le contrôle, l'audit, la participation des acteurs de la société civile.

La comparaison globale des données des enquêtes 2015 (enquête étalée sur 3 ans 2013-2015) et 2018 sur les communes, montre en général, une nette amélioration de la capacité institutionnelle des communes grâce à la réalisation et au respect des indicateurs d'évaluation et de performance.

Cette comparaison globale des données des enquêtes 2015-2018 a été effectuée à deux niveaux : Les conditions minimales et les indicateurs de performance.

- **Les conditions minimales** sont les indicateurs les plus importants pour les communes, puisqu'elles permettent l'orientation de leurs efforts afin de remplir certaines conditions jugées obligatoires et incompressibles de par la loi. Elles sont relatives au budget initial, à la légalité, au compte administratif, à la comptabilité et à l'archivage. La comparaison des données de 2018 et 2015 montre une nette progression du respect des conditions minimales.
- **Les indicateurs de performance** permettent d'apprécier les progrès réalisés par la commune concernant l'état de la gouvernance locale. Ils ont connu de façon générale une amélioration sensible en 2018.

Cependant, pour un suivi d'évaluation plus efficace, il serait utile d'élaborer un système d'évaluation complémentaire plus léger pour évaluer les capacités institutionnelles des communes mauritaniennes. Ce qui est proposée dans la 2^{ème} partie qui traite de l'analyse diagnostique de l'enquête 2018.

Partie II : Analyse diagnostique par domaine des données de l'enquête 2018

1. La participation, l'inclusion et la gouvernance locale

Cinq (5) éléments de base ou indicateurs servent en général au diagnostic de la participation, inclusion et gouvernance locale, il s'agit du fonctionnement du conseil municipal ; du Conseil municipal au service de la population ; de l'Accessibilité des représentants de la commune ; du Fonctionnement du bureau municipal et de l'Information de la population locale.

Dans ce cadre, la DGCT a encouragé les pratiques de participation institutionnalisées et pérennes qui associent les structures infra-communales (les localités et villages, etc.) au processus de préparation et de mise en œuvre du plan et du budget des collectivités locales, mettant en avant la nécessité d'une participation populaire plus large.

1.1. Fonctionnement du conseil municipal

Les exigences légales et réglementaires de l'indicateur de la légalité pour l'évaluation du fonctionnement du Conseil Municipal, montre que la majorité des conseils communaux ne tiennent pas les 4 réunions ordinaires prévues par les textes. Ainsi en 2018, 72% des communes n'ont pas respecté cette prérogative. Cela traduit, une absence de programmation des activités de ces communes.

Cependant, 67% des communes en 2018 déclarent tenir des réunions des Comité de Concertation Citoyenne. En dehors des réunions de Commissions qui ont progressé en 2018 passant de 28,4 à 37%, les deux autres indicateurs ont régressé.

A signaler que 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.

En matière de tutelle, qui s'exerce sur les organes de la commune (Maire, Conseil municipal) et sur les actes, et de transmission des documents aux autorités par le maire, les deux sous indicateurs « Délibérations et arrêtés transmis à la tutelle » et « Ordre du jour transmis à la tutelle » montre une sensible amélioration en 2018 par rapport à 2015.

1.2. Le Conseil municipal au service de la population

L'accès des citoyens à l'information et aux décisions est également une variable de mesure de la participation citoyenne à la gestion des affaires sociales. La quasi-totalité des communes déclarent

consulter les citoyens sur la prise des grandes décisions. Même si les mécanismes de ces consultations ne sont pas précisés, c'est le signe de l'existence d'une certaine vitalité de la démocratie au niveau local.

L'illustration « Participation de la population » comparée 2015-2018 révèle qu'en 2018, 42% des communes ont effectué une enquête de satisfaction des bénéficiaires ; 60% des communes font participer les femmes ; 40% des communes ont fait participer les populations aux sessions budgétaires et 52% aux évaluations des projets d'investissement.

1.3. L'Accessibilité des représentants de la commune

En 2018, on constate une légère régression des catégories de communes 1, 2 et 5 de l'accessibilité aux élus par rapport à 2015.

L'accessibilité au Maire par contre, s'est nettement améliorée en 2018 se situant entre 93 et 100% par rapport à 2015 ou elle s'étalait entre 85 et 94%. 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.

1.4. Fonctionnement du bureau municipal et de l'administration communale

L'enquête de 2018 montre que la présence du Secrétaire général en tant que pièce maîtresse de l'administration communale, est passée de 56,9% en 2015 à 62% en 2018. Mais, elle demande à être améliorée puisqu'elle n'est pas effective dans 38 % des communes. De plus, son accessibilité doit être plus développée bien qu'elle a connu une amélioration effective, passant de 49,5% en 2015 à 64% en 2018.

En dehors des réunions de Commissions qui ont progressé en 2018 passant de 28,4 à 37%, les deux autres indicateurs ont régressé. Le résultat le plus significatif de la performance communale est ici la constitution de commissions spécialisées. Les structures existent mais ne fonctionnent presque pas ou difficilement.

1.5. L'Information de la population locale

La participation de la population est importante pour la démocratie et le développement de la citoyenneté à travers les rencontres avec ceux qui les dirigent.

Le Conseil municipal organise de plus en plus des rencontres avec les fédérations professionnelles et les associations féminines : 85 % des communes en 2018 au lieu de 39,4% en 2015. En revanche, les conseillers n'échangent avec les représentants de la société civile que dans 28% des communes en 2018 au lieu de 69 % en 2015.

2. Finances locales et gestion financière

Le diagnostic a porté sur les ressources que maîtrisent les communes, ou « ressources propres ». Ces ressources sont constituées des différentes recettes fiscales et non fiscales.

L'analyse comparée des données de 2015 et du diagnostic de 2018, montrent que la mobilisation des ressources propres par les communes est généralement faible. Cette situation pèse sur le bon fonctionnement des communes notamment sur les capacités à recruter du personnel compétent.

L'amélioration des ressources propres passe par une meilleure efficacité des fonds, une meilleure maîtrise de l'assiette fiscale (recensement, recouvrement), une meilleure valorisation des potentialités locales mais également des domaines porteurs par la mise en œuvre d'investissements communaux.

2.1. Exécution du budget

La comparaison des données de 2018 et 2015 montre une nette progression et amélioration du respect des conditions minimales.

En 2018, les résultats de l'indicateur « budget initial » montrent une nette amélioration de la capacité des communes puisqu'en 2018, tous les taux de réalisation sont largement supérieurs à ceux de 2015.

Les recettes et dépenses obligatoires prévues montrent qu'en 2018, 95% des communes respectent ce critère, alors qu'en 2015, le taux était de près de 90%.

Cependant, On peut se poser la question de savoir, si les budgets de la plupart des communes rurales, sont élaborés de façon réaliste, dans la mesure où leur majorité méconnaît les règles d'élaboration du budget et ne disposent pas de base de données fiable sur les finances au niveau de leurs communes rurales.

2.2. Compte administratif et Comptabilité

Par rapport aux critères de gestion financière, on peut noter une amélioration sensible en 2018 puisque le taux varie entre 82 et 91% alors qu'en 2015, il était entre 66,1 et 81%. Dans l'ensemble, les grands groupes de communes présentent les meilleurs résultats.

Les votes des budgets et des comptes administratifs : 79% des communes en 2018 ont voté leur budget dans les délais prévus par la loi (31 mars de l'année en cours) alors qu'en 2015, ce taux était de 62,4%. En 2018, 92% des communes ont adopté concomitamment leur compte administratif et leur compte de gestion alors qu'en 2015, le taux était de 78,9%.

Par ailleurs, de nombreuses communes ne savent pas comment établir un compte administratif et l'ensemble de ses annexes, ce qui nécessitera l'identification de ces communes et leur accompagnement par la DGCT pour l'élaboration de leur budget.

2.3. Recouvrement et situation des recettes propres des communes

➤ Situation des recettes propres des communes

Les recettes propres sont celles sur lesquelles la commune a une prise. Elles excluent les subventions, les dons, les fonds de concours et autres taxes affectées reversées par le Trésor Public aux communes.

La contribution de la population à la constitution des recettes propres varie selon les communes, mais elles restent dans leur grande majorité, tributaires des subventions de l'Etat pour les salaires et l'équilibre de leur budget, plus encore en ce qui concerne les investissements.

Pour les recettes et dépenses obligatoires (impôts et frais de personnel), 95 % des communes sont en règle en 2018, alors qu'en 2015, le taux était de 89,9 %.

La conformité des impôts et des taxes au Code Général des Impôts est de l'ordre de 95 % des communes en 2018.

Les recettes propres des communes comparées à leurs dépenses de personnel aboutissent au constat selon lequel la majorité des communes ne couvrent pas leurs dépenses de personnel par leurs recettes propres.

Enfin, il est à noter que dans une large majorité des communes, il n'existe pas de corrélation directe entre le ratio [dépenses de personnel / dépenses de fonctionnement] et le montant des ressources propres.

➤ Utilisation des outils de gestion financière dans les communes

Les outils nécessaires à la gestion financière des communes sont les suivants :

- Logiciel : 37 communes déclarent utiliser un logiciel de gestion budgétaire dans le cadre de l'exécution de leur budget, principalement dans les communes Moughataas (départements) où le Ministère chargé des Finances et les PTF ont appuyés la conception et l'installation de logiciels ELBELEDI. Les autres communes continuent de gérer manuellement leurs opérations financières.

- Registre de recettes et dépenses : 143 communes soit 65,78% tiennent un registre des paiements et 75 communes soit 34,22% ne le tiennent. De ces 143 communes, 37 utilisent un logiciel de gestion budgétaire ELBELEDI, qui leur permet de suivre les décaissements du Receveur Percepteur (RP) de manière contradictoire. Il est à déplorer le cas des 75 communes qui n'ont ni logiciel, ni registre de recettes et dépenses, et ne peuvent donc suivre régulièrement les finances de leur commune.

- Utilisation du Registre Foncier Urbain (RFU) ou du Système d'Information Foncière (SIF) : Nouakchott et Nouadhibou doivent en avoir et ont sûrement un impact réel sur leurs finances qui peut être évalué.

- Information et conseil du maire par le Receveur Percepteur (RP) : La lecture des données montre que 143 maires, doivent recevoir normalement, une communication périodique par le Receveur Percepteur (RP) sur les informations financières de leur commune puisqu'ils disposent de registre de recettes et dépenses. Le Receveur Percepteur (RP) doit jouer le rôle de conseil auprès des communes pour le suivi de l'état financier.

3. Ressources humaines et organisation

Les éléments de base qui servent en général au diagnostic des Ressources humaines sont l'état des Ressources humaines et l'organisation des services.

En ce qui concerne la répartition du personnel communal par fonction et par statut, en 2018, le nombre d'employés communaux permanents reste peu important voire inexistant pour certaines communes (49 communes sur 218). Le problème de ressources financières et de compétences techniques reste posé.

Cependant, on constate une nette augmentation du personnel permanent et temporaire en 2018 par rapport à 2015.

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.

3.1. L'état des Ressources humaines

L'enquête 2018 n'a pas pris en considération, le niveau de formation des élus et leurs activités professionnelles qui sont pourtant significatifs dans le domaine de la capacité institutionnelle des communes.

Les conseils communaux présentent une représentation socioprofessionnelle relativement hétérogène. Les élus sont souvent issus du secteur public et du secteur privé.

Toutefois, le nombre de femmes malgré la volonté de promotion, met en relief la faiblesse de la prise en compte du genre dans les conseils communaux. En 2015, 6 communes seulement étaient administrées par des femmes.

4. Planification et gestion du patrimoine communal

Quatre indicateurs servent au diagnostic de la Planification et de la gestion du patrimoine communal: le Plan du développement local ; la Planification participative ; la Gestion du patrimoine et la Maîtrise d'ouvrage.

4.1. Plan du développement Communal

Le Plan de Développement Communal (PDC) constitue le 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.

Dans ce cadre, 19% des communes en 2018 ont élaboré leur Plan de Développement Communal (PDC) alors qu'en 2015 il était de 2,3 %.

4.2 Planification participative

La qualité de la planification s'apprécie à travers les 4 indicateurs suivants : le Nombre de membres féminins du Comité de Concertation Citoyenne ; le Pilotage de l'élaboration du PDC par le Comité de Concertation Citoyenne : l'Elaboration du PDC élaboré par le Comité de Concertation Citoyenne et le PDC adopté par le Conseil municipal.

Pour ces indicateurs, les résultats comparés 2015-2018 de la planification participative se présentent comme suit :

- Le nombre de femmes membres du Comité de Concertation Citoyen égalait 57,9 % lors l'élaboration du PDC en 2015, en 2018 il est de 68% ;
- L'élaboration du PDC par le Comité de Concertation Citoyenne CCC a atteint en 2018 près de 46%, alors qu'en 2015, il était de 14% seulement ;
- Mais dans 55 % des cas en 2015, les PDC ont été adoptés par le Conseil municipal, en 2018, le taux est de 51% seulement.

4.3 Gestion du patrimoine

Les deux indicateurs « état du patrimoine » et « Prévisions pour entretenir le patrimoine » se sont nettement améliorés en 2018 par rapport à 2015 pour toutes les catégories de communes. Mais le 3^{ème} indicateur « Services et équipements sont fonctionnels » a légèrement reculé pour les catégories de commune 1, 2 et 3 en 2018 par rapport à 2015.

Par contre pour les catégories de communes 4 et 5, le taux s'est nettement amélioré pour la catégorie 4 se situant entre 70% et 81% et pour la catégorie 5, à 80% en 2018.

D'une manière générale, les équipements existants sont fonctionnels dans toutes les catégories de communes. L'enquête de 2018, fait même ressortir que le patrimoine est mieux entretenu par les catégories de communes 4 et 5.

4.4 Maitrise d'ouvrage

Le niveau relativement faible des ressources propres de la majorité des communes ne leur permet pas de financer l'investissement et donc d'exercer réellement leur compétence de maître d'ouvrage communale.

Les marchés qui sont financés sur fonds propres affichent des montants si faibles qu'il est facilement possible pour les communes d'en passer le maximum sur la base de procédures de gré à gré dans un manque de transparence quasi-total.

La grande partie des investissements communaux sont financés sur les appuis extérieurs, dans le cadre de la coopération décentralisée.

En général, les communes disposent de peu de moyens et d'employés qualifiés pour exécuter par elle-même les ouvrages nécessaires à leur développement. L'exercice de la maîtrise d'ouvrage reste donc réellement un défi pour les communes.

On constate une légère baisse de l'indicateur « La commune a exécuté son budget de l'exercice en maîtrise d'ouvrage » 58% en 2018 au lieu de 64,7% en 2015. Cependant, 47% en 2018 au lieu de 26 % en 2015 des communes ont dirigé les projets inscrits dans leurs budgets.

En moyenne, plus de 50% des communes disposent en 2018 du Guide de montage des projets alors qu'en 2015, il variait entre 40 et 50% en 2015. Ce qui constitue une légère amélioration.

5. Services rendus à la population

Quatre (4) Indicateurs ou éléments de base servent en général au diagnostic des Services rendus à la population, il s'agit de la Qualité des services rendus ; l'Etat civil ; la Gestion des déchets et la Gestion de l'hygiène.

5.1 Qualité des services rendus

L'indicateur « offre de service public » des communes s'est sensiblement améliorée passant de 88% en 2015 à 96% en 2018, alors que les autres indicateurs « procédures d'usage » des infrastructures, « Présentation des responsables des services » et « Services fonctionnels » ont légèrement reculé en 2018,, passant respectivement pour le premier de 20% en 2015 à 17%, le second de 17% à 13% et le troisième de 79,8% à 62% en 2018..

L'indicateur, « l'accès à l'eau potable » montre que 47% des communes en 2018 assurent la fourniture de l'eau à leurs habitants, le « Service rendu par l'Etat/STD ou par les autres » 45% en 2018 au lieu de 34% en 2015, le « Secteur privé » 2% et les ONG 1% en 2018.

Il apparaît que l'accès à l'eau potable reste un défi pour la majorité des communes.

5.2 Service à la population : Etat civil

Six indicateurs permettent d'apprécier la qualité du service rendu aux populations en matière d'état civil : 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. En 2018, 70% des communes ont ouvert un guichet de délivrance des actes d'état civil, alors qu'en 2015, il était de 64 %.

Les 2 indicateurs « Délais de légalisation » et « respect des horaires d'ouverture » étaient en 2018 de 65% et en 2015, respectivement 76 % et 71 %.

5.3 Gestion des déchets

Toutes les communes ont amélioré leur résultat dans le domaine de la collecte des déchets en 2018 par rapport à 2015 à l'exception du 5^{ème} indicateur qui a légèrement régressé, les populations n'intervenant

elles-mêmes dans le traitement des ordures que dans près de 56 % des communes en 2018 au lieu de 58,7 en 2015.

D'autre part, la sensibilisation s'est améliorée passant de 52,3% en 2015 à 65% en 2019. Cependant, les sanctions sont très peu pratiquées : 13,3% en 2015 et 14% seulement en 2018.

Globalement, 46 % des communes en 2018, apparaissent peu outillées pour traiter les ordures au niveau de la décharge finale.

5.4 Gestion de l'hygiène

En 2018, on constate une augmentation ou amélioration de 3 indicateurs (Surveillance de salubrité, le contrôle des produits et denrées vendus et la Sensibilisation de la population sur l'hygiène) par rapport à 2015 et une baisse des 3 autres (Règlement de police municipale, Agent d'hygiène et la Supervision du circuit de production et de distribution de la viande).

La surveillance de la salubrité a presque doublé (45%) en 2018, par rapport à 2015 (26,7%). Mais, le contrôle de l'hygiène des produits est partout insuffisant.

Partie III : Conclusion et recommandations

1. Conclusion

Dans le cadre de son Plan d'action, la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT) avec l'appui de la GIZ, a effectué en 2018, sa deuxième enquête en vue de l'évaluation de la capacité institutionnelle des communes mauritaniennes.

Cette enquête s'est déroulée durant le premier semestre 2018. Elle a concerné les 218 communes. Elle est la deuxième après la première menée entre 2013 et 2015.

Ce genre d'enquête constitue en fait une opération lourde et complexe de par l'importance des moyens humains et matériels qu'elle nécessite et aussi la maîtrise d'une méthodologie et d'un outil MDP en cours d'élaboration et d'adaptation.

Malgré tous ces défis, la DGCT avec l'appui et l'accompagnement efficaces de la GIZ a pu tenir son pari. Elle a pu réaliser son enquête dans les délais prescrit : un semestre. Alors que la première enquête avait pris 3 ans.

L'objectif global du gouvernement mauritanien dans ce domaine, conformément à la Déclaration de Politique Nationale de Décentralisation et de Développement Local (DPNDDL) du 22 avril 2010, est de « poursuivre et consolider le processus de décentralisation en vue, de promouvoir l'exercice de la démocratie d'une part et d'impulser le développement local d'autre part ».

La réalisation en cours des principaux actes proposés par le document « plan stratégique de la Direction Générale des Collectivités Territoriales, plan d'action 2017-2019 » par la DGCT ont permis l'accélération de la mise en œuvre de certains objectifs spécifiques qui se dégagent de cette Déclaration et qui sont pour l'essentiel :

1. Mettre en œuvre une politique de décentralisation harmonieuse et équilibrée, intégrant l'ensemble des communes pour atteindre un développement durable et équitable ;
2. Assurer la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance territoriale par une administration modernisée et efficace ;
3. Réduire le niveau de pauvreté par l'amélioration de l'accès aux services de base et la valorisation des potentiels économiques des communes.

Les différentes analyses faites au cours de cette mission, ont permis de noter que la politique du gouvernement est pertinente et cohérente avec les différents outils de planification au niveau national.

En croisant les questions évaluatives avec les critères d'évaluation, on peut retenir que les problèmes essentiels de décentralisation, à ce jour sont :

- L'opérationnalisation de la MDP plus ou moins réussie, mais encore insuffisante puisque le dispositif institutionnel de conduite de la politique de décentralisation communale est en cours de mise en œuvre.
- L'encadrement de plus en plus efficace mais encore limité par le manque de moyens et de cadres compétents, des activités administratives, financières et de développement local des communes ;
- La budgétisation partielle du processus de décentralisation,
- Le fonctionnement encore limité du Fonds Régional de Développement (FRD) et du Fonds Intercommunal de Solidarité (FIS),
- La question du transfert aux communes de moyens et de certaines compétences ;
- Le manque de volonté de certaines autorités déconcentrées gouvernementales (Walis, Hakems, directeurs et responsables régionaux et départementaux des services publics) dans le renforcement du processus de décentralisation.
- La nécessaire amélioration de certains découpages territoriaux communaux.

2. Recommandations

Toutes ces contraintes relevées ont conduit à proposer ces recommandations pour apporter les solutions aux problèmes qui empêchent la mise en œuvre de la décentralisation communale en tant qu'outil de développement. Il s'agit de :

- L'installation et l'opérationnalisation de la décentralisation communale dans un esprit de coordination des actions dans le secteur de la décentralisation et de la déconcentration afin de profiter des énormes ressources mobilisables dans le secteur ;
- L'élaboration /l'application par les ministères sectoriels de programmes déconcentrés pour permettre aux structures déconcentrées et décentralisées d'exercer pleinement leurs compétences ;
- Consolider le dispositif de suivi-évaluation de la DGCT,
- Rendre effective la déconcentration budgétaire,
- Respecter l'engagement pris par le gouvernement de veiller à ce que le FRD et le FIS soient des outils efficaces de financement des communes ;
- L'effectivité du transfert des marchés, abattoirs et autres infrastructures pour accroître les ressources des collectivités territoriales (CT).

Dans le domaine de la maîtrise d'ouvrage communale, on peut retenir pour les Communes à statut particulier (Nouakchott et Nouadhibou) et même pour les Communes-Moughataas, comme axe principal d'intervention, de professionnaliser les services communaux dans les domaines de la planification du développement communal, de la passation des marchés communaux et de la gestion des infrastructures communales :

- Planification du développement de la commune :
 - (i) Appui à l'élaboration des PAI et de feuilles de route ;
 - (ii) Appui à l'élaboration (ou la mise à jour) et la mise en œuvre d'un plan d'urbanisme, de RFU ou RGU ;
 - (iii) Appui à la définition de projet de territoire entre communes, création de mise en œuvre de services communs.

- Maîtrise d'ouvrage communale : dans les communes à statut particulier, urbanisées,
- (i) Appui à la passation des marchés et au suivi des marchés et des travaux (acquisition de réelles capacités techniques et outils spécifiques) ;
 - (ii) Appui à la mise en œuvre des procédures de gestion et de maintenance des infrastructures (profil et formation) ;
 - (iii) Partage les bonnes pratiques (documentation, capitalisation, atelier d'échanges).

Au plan général, on peut retenir aussi les recommandations suivantes :

- Sélectionner quelques indicateurs pour évaluer la gouvernance locale, en privilégiant les deux composantes qui ont une pertinence sur le terrain à savoir la participation et la convergence.
- Etablir et afficher des chronogrammes faisant figurer les étapes de réalisation des projets communaux ;
- Familiariser les acteurs au niveau des communes avec le suivi et l'évaluation
- Systématiser la réalisation de bilans à mi-parcours et accorder la priorité aux résultats et aux performances plutôt qu'aux activités seules.
- Généraliser les systèmes d'information au sein des communes et entre celles-ci et les autres intervenants et permettent une maîtrise de l'outil informatique.
- Renforcer l'adhésion des autorités locales à l'approche participative.
- Renforcer le rôle de la société civile dans le développement pour en améliorer les capacités et la perception.
- Généraliser la participation des associations à la prise de décision autour de projets spécifiques (gestion des déchets solides, assainissement, constructions scolaires, points d'eau, pistes et autres projets éducatifs).
- Former les nouveaux élus pour améliorer leurs capacités de management.

Enfin, deux indicateurs nous semblent importants du fait de leur pertinence, celui de la **participation** et celui de la **convergence** à travers ses différents aspects normatifs, institutionnels et managérial.

Ces deux indicateurs sont susceptibles d'être recommandés pour les évaluations de la gouvernance locale et régionale du fait de leur impact prévisible sur une meilleure conduite d'une gestion décentralisée. Si, à travers les données 2018 de l'enquête, la participation connaît un ancrage progressif et inégal selon les espaces et la volonté des acteurs ; le déficit est notable au niveau de la convergence.

Introduction

1. Contexte

La Mauritanie est entrée dans une ère de nouvelle de gouvernance publique depuis l'adoption de la constitution du 20 juillet 1991. Plusieurs chantiers de réformes sont en cours de mise œuvre par le Gouvernement dans le cadre de la Stratégie Nationale de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP) 2016-2030 et son Plan d'actions 2016-2020. Au nombre de ceux-ci on peut citer :

- **La réforme budgétaire axée sur les résultats** avec comme illustration principale l'élaboration de budgets de programme par les ministères, avec indication d'objectifs sectoriels précis, la définition de stratégies, l'identification des moyens de mise en œuvre, la conception d'indicateur de mesure de performance, etc. ;
- **La modernisation de l'administration publique** par une meilleure définition des postes et des profils, l'orientation vers l'avancement au mérite, la distinction des fonctions politiques des fonctions administratives, l'élaboration d'outils de management comme les manuels de procédures ou la création de structures de facilitation des rapports entre l'administration et les usagers.
- **La réforme de l'administration territoriale** à travers le « Chantier stratégique du développement local et de la décentralisation (SCAPP 2016-2030 et de son plan d'action prioritaire 2016-2020) » dans les domaines du « Renforcement de la politique de décentralisation et de la Réactualisation de la politique de l'aménagement du territoire » , avec comme objectif, l'amélioration de la gouvernance locale, le rapprochement de l'administration de l'administré, la transparence de la gestion locale, le développement des communes et l'apprentissage de la démocratie de proximité.

De cette dernière réforme constitutionnelle, on retient que la constitution du 20 juillet 1991, modifiée consacre depuis le referendum constitutionnel du 5 aout 2017, le principe de la libre administration des collectivités territoriales (Article 98).

Les décisions prises par le Gouvernement mauritanien, ont permis de définir les grandes orientations de la décentralisation et de mettre en place un dispositif législatif précisant le cadre juridique de l'administration territoriale. Plusieurs lois et règlements ont permis d'opérationnaliser le processus de décentralisation. Il s'agit de :

1. La Constitution de la République Islamique de Mauritanie (Consolidée) ;
2. L'Ordonnance n°87.289 du 20 octobre 1987 instituant les communes (consolidée) ;
3. L'Ordonnance n° 90.02 du 30 janvier 1990 portant Organisation de l'Administration Territoriale ;
4. Ordonnance n°90-04 du 6 Février 1990 portant Création d'une Fiscalité Communale ;
5. Ordonnance n° 89.012 du 23 janvier 1989 portant Règlement Général de la Comptabilité Publique ;
6. Code Général des Impôts (partie Collectivités Territoriales) ;
7. Loi n°2000.45 du 26 juillet 2000 portant code de l'environnement ;
8. Loi n°2005.020 du 30 janvier 2005 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et aux conditions dans lesquelles elle peut être déléguée ;
9. Loi d'orientation n° 2010-001 du 07 Janvier 2010 relative à l'Aménagement du Territoire ;
10. Décret n° 075-93 du 6 juin 1993 fixant les conditions d'Organisation des Administrations Centrales et définissant les modalités de Gestion et de Suivi des Structures Administratives ;
11. Décret n°2012.148 PM du 8 octobre 2012 portant création d'un Comité interministériel chargé du Développement Local et de la Décentralisation ;

12. Décret n° 2011.282 du 10 novembre 2011 définissant les Attributions des Responsables Territoriaux et portant Organigramme des Circonscriptions Administratives ;
13. Loi organique n° 2018-010 relative à la région ;
14. Décret n° 2001.70 / PM du 28 juillet 2001 portant création de neuf communes aux lieux et places de la Commune de Nouakchott ;
15. Arrêté N° 627/MIDEC du 13 Juin 2017 portant Réorganisation des Délégations Régionales de la Décentralisation et du Développement Local ;
16. 1. Décret n°2011.59 du 14 février 2011 portant création du Fonds Régional du Développement (FRD) et fixant ses modalités de mise en œuvre (consolidé) ;
17. Décret n°89.124 du 14 septembre 1989 instituant un Fonds Intercommunal de Solidarité (FIS) ;
18. Décret n°2017-126 du 2 novembre 2017 abrogeant et remplaçant les dispositions des décrets d'application de la loi 2010-044 du 22 juillet 2010 portant Code des marchés publics ;
19. Arrêté n°121 /MIDEC du 16 février 2016 relatif à la Fonction des Secrétaires Généraux des Communes ;
20. Arrêté n° R018 du 16 janvier 1989 fixant pour les budgets communaux, les principes du droit budgétaire, les modalités de préparation et de vote de la nomenclature, les modalités d'attribution et de modification, les conditions d'exécution et de contrôle ;
21. Arrêté n° R180 du 16 mai 1998 autorisant la création des régies de recettes dans les communes chefs-lieux de Wilaya et de Moughataa ;
22. Arrêté n°288/MF du 16 juin 1998 portant organisation des régies de recettes des collectivités locales ;
23. Arrêté Conjoint n°143/MIDEC/MF du 20 janvier 2014 modifiant et remplaçant la nomenclature budgétaire et comptable applicable aux Collectivités Territoriales et la Communauté Urbaine de Nouakchott et aux autres Établissements Publics Intercommunautaires ;
24. Arrêté n° 599/MD.MEF du 8 juin 2017 portant délégation de pouvoir pour autoriser la création de régies de recettes dans les communes autres que les chefs-lieux de Wilaya et de Moughataa.

Cet arsenal juridique prend en compte également, l'intercommunalité en Mauritanie prévue par les dispositions de la loi sur les communes mais non encore mise en œuvre pour absence des règlements (décrets et arrêtés) la concernant.

Par ailleurs, l'organisation administrative de l'Etat, initiée par les différentes réformes de l'administration territoriale et consignée dans les lois et règlements citées plus haut, est constituée de quatre composantes : le découpage territorial, la déconcentration, la décentralisation et l'exercice de la démocratie à la base.

En effet, plusieurs interventions sont en cours d'exécution dans le cadre du « Chantier stratégique du développement local et de la décentralisation (SCAPP 2016-2030 et de son plan d'action prioritaire 2016-2020) » dans les domaines du « Renforcement de la politique de décentralisation et de la Réactualisation de la politique de l'aménagement du territoire » dont on peut citer entre autres :

- Le Programme Bonne Gouvernance de la Coopération Allemande (PBG/GIZ) ;
- Le Programme d'Appui à la Gouvernance Régionale et le Développement Économique Local (PAGOURDEL) ;
- Le Programme National Intégré pour la Décentralisation, le Développement Local et l'Emploi des jeunes (PNIDDLE),
- etc....

Le bilan fait de ces deux enquêtes 2015-2018 sur l'expérience communale des six dernières années 2013-2018, a permis d'identifier les forces et les faiblesses de la capacité institutionnelle des communes et de formuler des recommandations pour son amélioration.

Le bilan fait par le diagnostic, a révélé que le processus de renforcement de la capacité institutionnelle des communes souffre :

- De l'insuffisance d'une politique nationale de décentralisation, aménageant à la fois la décentralisation et la déconcentration au niveau des différents ministères concernés et parfois de la divergence au niveau des interprétations des textes de la décentralisation,
- De l'inexistence d'une charte de la bonne gouvernance locale,
- D'une gouvernance locale caractérisée parfois par une politisation excessive de la gestion communale et des pesanteurs sociologiques dans la prise de décision,
- Du non transfert des compétences et des ressources centrales nécessaires au financement du développement local,
- De l'absence d'un cadre de coordination et d'échanges entre les services des Impôts, du Trésor et les communes,
- Et enfin de l'inexistence d'un Statut particulier des agents territoriaux et communaux.

Ainsi, pour apporter une réponse à ces différents problèmes, une stratégie nationale de décentralisation et de développement local est depuis juin 2018, en voie d'élaboration par le MIDEDEC.

Cette stratégie offrira un cadre de référence pour le processus de la décentralisation et de la déconcentration.

2. Nature de l'étude

La Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT) avec l'appui technique et financier de la GIZ ont décidé en 2018, la réalisation d'une évaluation de la capacité institutionnelle des communes à travers l'« Unité d'évaluation des performances des communes ».

A cette date, la DGCT a déjà réalisé plusieurs actions dont on peut citer :

- La mise en place d'une base des données sur les capacités institutionnelles des communes ;
- La réalisation d'une première enquête sur la capacité institutionnelle des communes qui s'est déroulée en plusieurs étapes entre 2013 et 2015 et que nous appelons dans le présent document « **Enquête 2015** ».

3. Approche méthodologique

Outre la recherche documentaire, les entretiens ont été utilisés pour collecter les informations auprès des différents acteurs concernés par la mise en œuvre de l'étude d'évaluation des capacités institutionnelles des communes. Au total cinq (5) étapes ont été suivies pour réaliser la présente étude à savoir :

- Préparation et cadrage de la mission,
- Revue documentaire,
- Investigations,
- Traitement et analyse des données,
- Difficultés et limites de la mission.

3.1. Préparation et cadrage de la mission

Le Consultant a démarré l'étude par une session de planification de l'intervention. Au cours de cette phase, le consultant et le statisticien ont :

- Passé en revue les différents documents de base de l'étude (termes de référence, offre de service, questions évaluatives, etc.) et établi la liste des documents nécessaires à consulter et à exploiter ;
- Réexaminé et approfondi la méthodologie et les outils méthodologiques ;
- Précisé à nouveau les rôles respectifs des membres de l'équipe de consultants ;
- préparé des séances de briefing avec le commanditaire (DGCT/GIZ).

Au terme de cette étape, un calendrier indicatif de déroulement de la mission a été élaboré.

3.2. Cadrage de la mission avec le commanditaire

Des séances de travail ont été organisées entre le Consultant et le DG de la DGCT assisté des experts de la DGCT et de la GIZ. A cette occasion, le Consultant a exposé son approche méthodologique qui servira de socle pour la conduite de la mission. Les questions évaluatives des capacités des communes ont été discutées et des propositions de croiser ces questions avec les critères d'évaluation de la MDP ont été souhaitées par le commanditaire. Les acquis de cette rencontre ont permis de finaliser l'approche méthodologique. Un calendrier définitif du déroulement de la mission a été proposé.

3.3. Revue documentaire

Cette étape a consisté à s'entretenir de façon régulière avec l'équipe de l'unité d'évaluation des performances des communes » et de la base des données de la DGCT, pour la collecte de toute la documentation relative à la capacité institutionnelle des communes.

A travers ces différents documents, le Consultant a identifié les activités prévues et les goulots d'étranglements, les contraintes qui pourraient bloquer la réalisation des activités au titre de la mise en œuvre de cet important instrument de MDP des communes.

3.4. Les investigations

Elles ont complété la revue documentaire par la recherche d'éléments de compréhension des données brutes contenues dans les différentes enquêtes et rapports collectés au cours de la revue documentaire.

Les données collectées sont aussi bien quantitatives que qualitatives, afin de mieux expliquer le niveau de réalisation de la MDP des communes.

3.5. Traitement et analyse des données

La MDP des capacités institutionnelle des communes mises en œuvre depuis la première phase de l'enquête en 2013 et sa finalisation en 2015, a permis l'obtention d'informations sur la capacité institutionnelle des communes. Activités à capitaliser pour le compte de la DGCT dans la mise en œuvre d'un si important outil.

3.6. Difficultés et limites de la mission

La principale difficulté a été la période de la mission (Aout-septembre), période de vacance qui s'est doublée d'une période électorale législative, régionale et municipale.

En effet, la mission et surtout l'atelier de restitution pouvaient être plus enrichis par la présence de certaines personnes ressources mobilisées pour la circonstance par ces élections. Mais les efforts déployés par les responsables et cadres de la DGCT et la GIZ ont permis d'atténuer les effets négatifs.

Sur cette base et conformément aux TDR, la présente étude s'articule autour des trois grandes parties suivantes :

Partie I : Présentation comparée des données des enquêtes 2015 et 2018 sur les communes

Partie II : Analyse diagnostique par domaine des données de l'enquête 2018 sur les communes

Partie III : Conclusion et recommandations

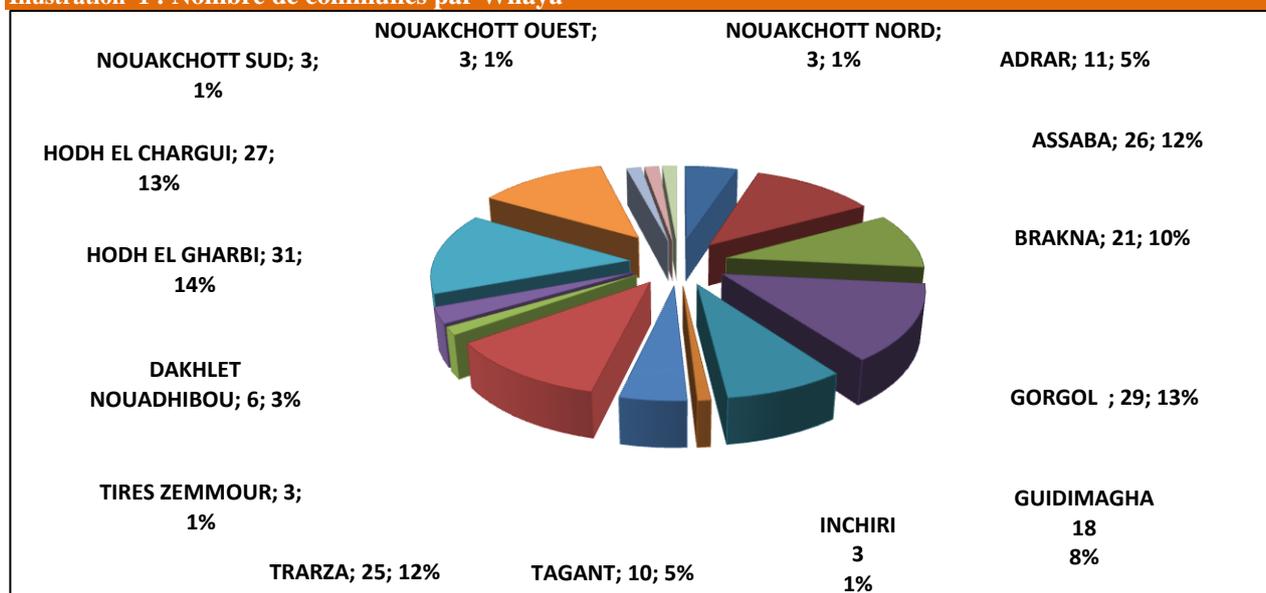
I. Présentation comparée des données des enquêtes 2015 et 2018 sur les communes

1. Données générales sur les enquêtes 2018

La comparaison des données des enquêtes 2015 (enquête étalée sur 3 ans 2013-2015) et 2018 sur les communes, montre en général, une nette amélioration de la capacité institutionnelle des communes grâce à la réalisation et au respect des indicateurs d'évaluation et de performance. Cependant, pour un suivi d'évaluation plus efficace, il serait utile d'élaborer un système d'évaluation complémentaire annuel et plus léger pour évaluer les capacités institutionnelles des communes mauritaniennes. Ce qui est proposée dans la 2^{ème} partie qui traite de l'analyse diagnostique de l'enquête 2018.

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

Illustration 1 : Nombre de communes par Wilaya



Depuis 2018, les communes sont au nombre de 219, suite à la création de la commune de Lemheijrat dans la nouvelle Moughataa créée de Bennichab dans la région de l'inchiri, qui avec Ghabou au Gorgol porte les Moughataas (Départements) à 57 au lieu de 55. La commune de Lemheijrat n'a donc pas fait l'objet de cette enquête.

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

Illustration 3 : Population par Wilaya

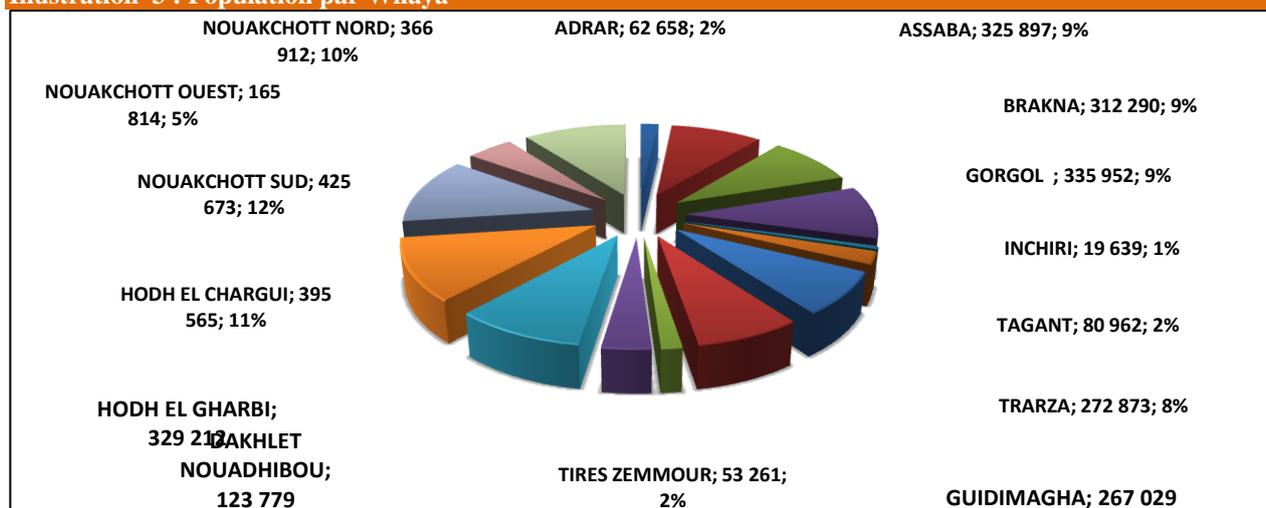


Illustration 4: Nombre de communes par groupes de population



Le graphique classe les communes en cinq grandes catégories ou groupes sur la base de l'importance de leurs populations respectives.

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

- Catégorie 1 : Le groupe des communes avec une population inférieure ou égale à 10 000 habitants, soit 109 depuis 2018 et un total de 617.081 habitants ;
- Catégorie 2 : Le groupe des communes avec une population comprise entre 10 000 et 15 000 habitants, soit 56 et un total de 690.041 habitants ;
- Catégorie 3 : Le groupe des communes avec une population comprise entre 15 000 et 20 000 habitants soit 18 et un total de 305.134 habitants ;
- Catégorie 4 : Le groupe des communes avec une population comprise entre 20 000 et 30 000 habitants, soit 16 et un total de 378.733 habitants ;
- Catégorie 5 : Le groupe des communes ayant plus de 30 000 habitants soit 20 et un total de 1.546.479 habitants.

Tableau 1 : Nombre de communes par groupes de population 2018

Catégorie de communes	Nombre de communes	Pourcentage	Population
Catégorie 1 (Jusqu'à 10.000)	109	50%	617.081
Catégorie 2 (Jusqu'à 15.000)	56	26%	690.041
Catégorie 3 (Jusqu'à 20.000)	18	8%	305.134
Catégorie 4 (Jusqu'à 30.000)	16	7%	378.733
Catégorie 5 (Plus de 30.000)	20	9%	1.546.479

Il ressort du tableau qu'il y a une grande disparité en nombre entre les 5 catégories de communes :

- La 1^{ère} catégorie compte 50% des communes qui n'ont pas plus de 10 000 habitants ;

- Seul 9 % des communes soit 20 communes 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 communes) ;
- La catégorie 4 ne comporte que de 16 communes.

2. Les conditions minimales

Les conditions minimales sont les indicateurs les plus importants pour les communes, puisqu'elles permettent l'orientation de leurs efforts afin de remplir certaines conditions jugées obligatoires et incompressibles de par la loi.

Elles sont relatives au budget initial, à la légalité, au compte administratif, à la comptabilité et à l'archivage. La comparaison des données de 2018 et 2015 montre une nette progression et amélioration du respect des conditions minimales.

2.1. Indicateur Budget initial (conditions minimales)

Illustration 5 : Budget initial (conditions minimales)

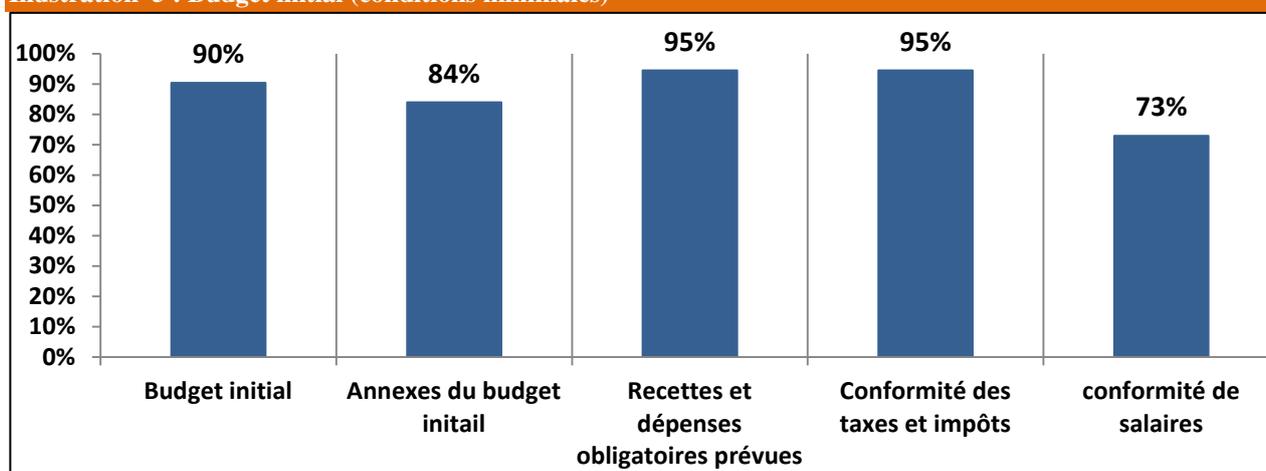


Tableau 2 : Indicateur Budget initial (conditions minimales) comparé 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Budget initial	54,1%	90%
Annexes du budget	74,8%	84%
Recettes et dépenses Obligatoires prévues	89,9%	95%
Conformité des taxes et des impôts	91,3%	95%
Conformité des salaires	60,6%	73%

Les conditions minimales (5/23) concernant le budget sont : Le budget initial, Les annexes du budget, Les recettes et dépenses obligatoires prévues, La conformité des taxes et des impôts, La conformité des salaires. L'Évaluation effectuée de 2018 pour les années budgétaires 2016-2017 donne les résultats suivants :

Le budget initial : une nette amélioration de la capacité des communes se dégage de la comparaison puisqu'en 2018, tous les taux de réalisation sont supérieurs à ceux de 2015.

- Par rapport au Budget initial, en 2018, le taux des communes ayant rempli l'obligation de vote et d'approbation du budget initial avant le 31 décembre de l'année d'avant l'évaluation a été de 90 % alors qu'en 2015 le taux était seulement de 54 % avec 46 des communes n'ayant pas respecté cette prescription.
- Pour les Annexes du budget initial qui sont au nombre de onze, 84% des communes en 2018 ont rempli cette obligation alors qu'en 2015, il était de près de 75 %.
- Pour les recettes et dépenses obligatoires (impôts et frais de personnel) de 95 % des communes sont en règle, alors qu'en 2015, il était de 90 %.
- La conformité des impôts et des taxes au Code Général des Impôts 95 % des communes se sont conformées alors qu'en 2015, il était de 90 %.

Pour les des salaires des employés et conformément à la Loi 71.0.74 et ses décrets d'application (Manuel de gestion communale) 73% des communes sont conformes en 2018, alors qu'en 2015, il était de 60,6 %.

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

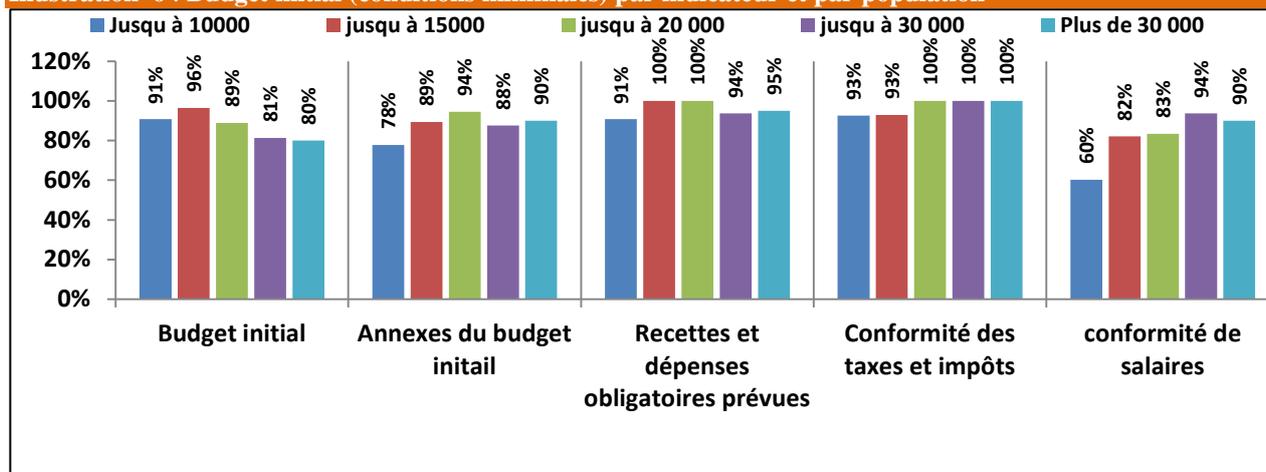


Tableau 3 : Budget initial (conditions minimales) par indicateur et population comparé 2015- 2018

Catégories de communes	budget initial		Annexes du budget		Recettes et dépenses		Conformité des taxes		Conformité des salaires	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
catégories 1	59%	91%	72%	78%	85%	91%	91%	93%	53%	60%
catégories 2	72%	96%	80%	89%	95%	100%	91%	93%	59%	82%
catégories 3	33%	89%	56%	94%	89%	100%	83%	100%	72%	83%
catégories 4	63%	81%	75%	88%	94%	94%	100%	100%	69%	94%
catégories 5	40%	80%	90%	90%	100%	95%	95%	100%	90%	90%

Concernant le budget initial, les communes des catégories 3 et 5 (jusqu'à 20 000 habitants et plus de 30 000 habitants) ont été en 2015 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 %.

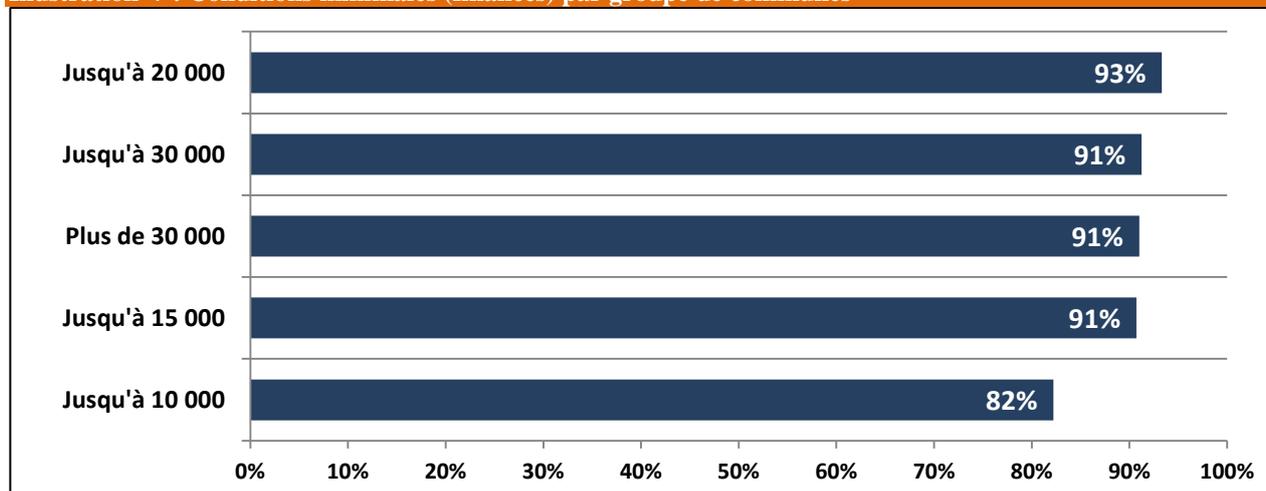
Globalement donc, toutes les communes doivent être incitées à respecter les délais pour le vote du budget et la transmission de celui-ci à l'autorité de tutelle.

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

Illustration 7 : Conditions minimales (finances) par groupe de communes



Le respect des conditions minimales en matière de finances locales en 2018 a largement progressé, se situant entre 82 et 93 %, alors qu'en 2015, il était entre 66 et 83%.

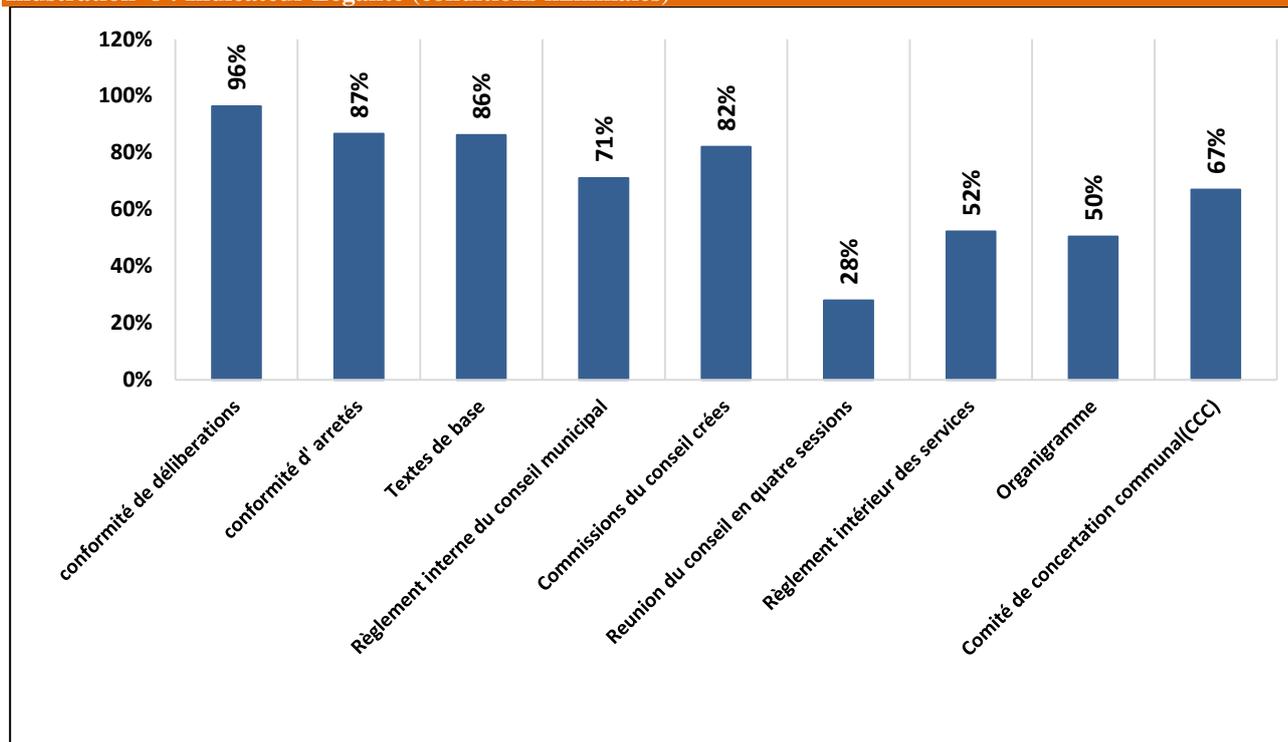
2.2. Indicateur Légalité (conditions minimales)

Les exigences légales et réglementaires de l'indicateur de la légalité sont les suivantes : Conformité des délibérations ; Conformité des arrêtés ; Textes de base disponibles ; Règlement interne du Conseil Municipal ; Commissions du Conseil municipal ; Réunions du Conseil en quatre sessions ; Règlement Interne des Services ; Organigramme ; Le Comité de Concertation Citoyenne (CCC).

Tableau 4 : Indicateur Légalité (conditions minimales) comparé 2015-2018

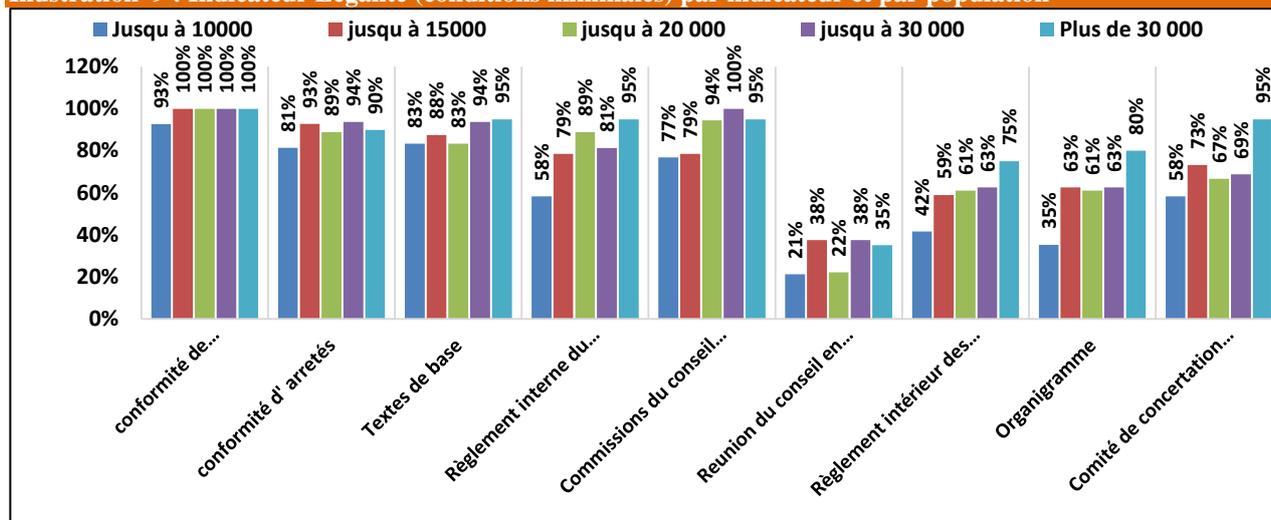
Indicateurs	2015	2018
Conformité des délibérations	85,8%	96%
Conformité des arrêtés	79,8%	87%
Textes de base disponibles	86,2%	86%
Règlement interne du Conseil Municipal	61%	71%
Commissions du Conseil municipal créées	85,8%	82%
Réunions du Conseil en quatre sessions	37,6%	28%
Règlement Interne des Services	35,8%	52%
Organigramme	39%	50%
Comité de Concertation Citoyenne	49,1%	67%

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 ;

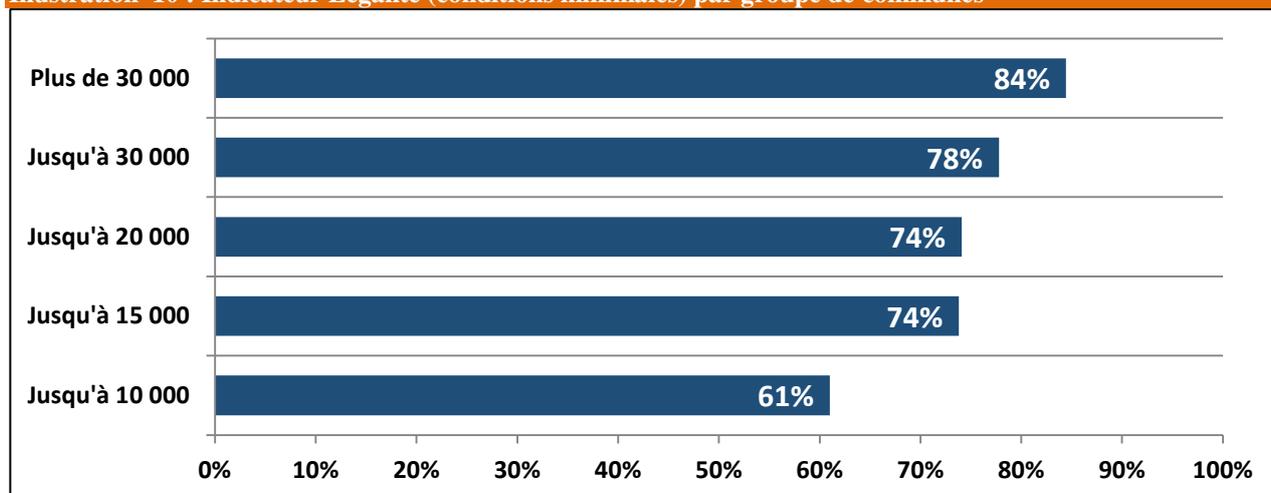
Illustration 9 : Indicateur Légalité (conditions minimales) par indicateur et par population



Toutes les communes ont amélioré leur performance en 2018 par rapport à 2015 :

- Conformité des délibérations entre 93 et 100% alors qu'en 2015 le taux variait entre 72 et 90 %,
- Conformité des arrêtés en 2018 entre 81 et 90 % alors qu'en 2015 le taux variait entre 73 et 100%,
- Textes de base en 2018 entre 83 et 95 %, 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.
- Adoption des Règlements internes du Conseil municipal en 2018 entre 58 et 95% alors qu'en 2015 le taux variait entre 54 et 85 % ;
- Commissions du Conseil municipal créées en 2018 entre 77 et 95% alors qu'en 2015 le taux variait entre 29 et 70% ;
- Réunions du Conseil municipal en quatre sessions en 2018 entre 21 et 38% alors qu'en 2015 le taux variait entre 77 et 100% ;
- Règlement interne des services en 2018 entre 42 et 70% alors qu'en 2015 entre 22 et 60 % ;
- Organigramme en 2018 entre 35 et 80% alors qu'en 2015 le taux variait entre 30 et 85% ;
- Commission de Concertation Citoyenne créée en 2018 entre 58 et 95% alors qu'en 2015 le taux variait entre 40 et 65%.

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



L'Indicateur de Légalité (conditions minimales) par groupe de communes 2018, illustre bien que les résultats des communes les plus peuplées sont mieux assurés que ceux des petites communes (jusqu'à 10 000 habitants). Cela dit, pour toutes les communes, l'effort est ici visible et les progrès sont réels.

2.3. Compte Administratif et comptabilité (conditions minimales)

Illustration 11 : Gestion financière (conditions minimales)

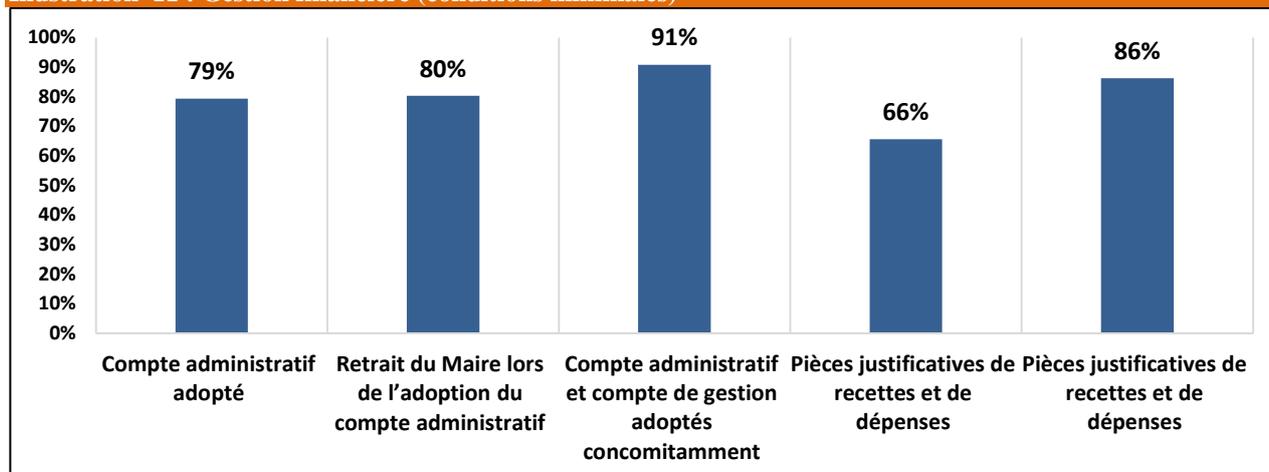


Tableau 5 : Compte Administratif et comptabilité (conditions minimales) comparés 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Compte administratif adopté	62,4%	79%
Retrait du Maire lors de l'adoption du compte administratif	72,9%	80%
Compte administratif et compte de gestion adoptés concomitamment	78,9%	91%
Registres des recettes et des dépenses tenus	58,3%	66%
Pièces justificatives de recettes et de dépenses	75,7%	86%

La gestion financière qui s'est améliorée en 2018, est appréciée à partir des paramètres suivants :

- Adoption du compte administratif dans le délai prescrit : 62,4 % des communes en 2015, en 2018 près de 79% ;
- Retrait du Maire lors de l'adoption du compte administratif, 73 % des communes ont respecté la règle en 2015, en 2018 le taux est de 81% ;
- Compte administratif et compte de gestion adoptés concomitamment est de 75 % des communes en 2015 et 92% en 2018 ;
- Registres des recettes et des dépenses tenus représentait en 2015 plus de 58% progressant en 2018 à 66%.
- Pièces justificatives de recettes et de dépenses en 2015 était de 75,7%, en 2018 il est de 86%.

Illustration 12 : Gestion financière (conditions minimales) par catégorie de population

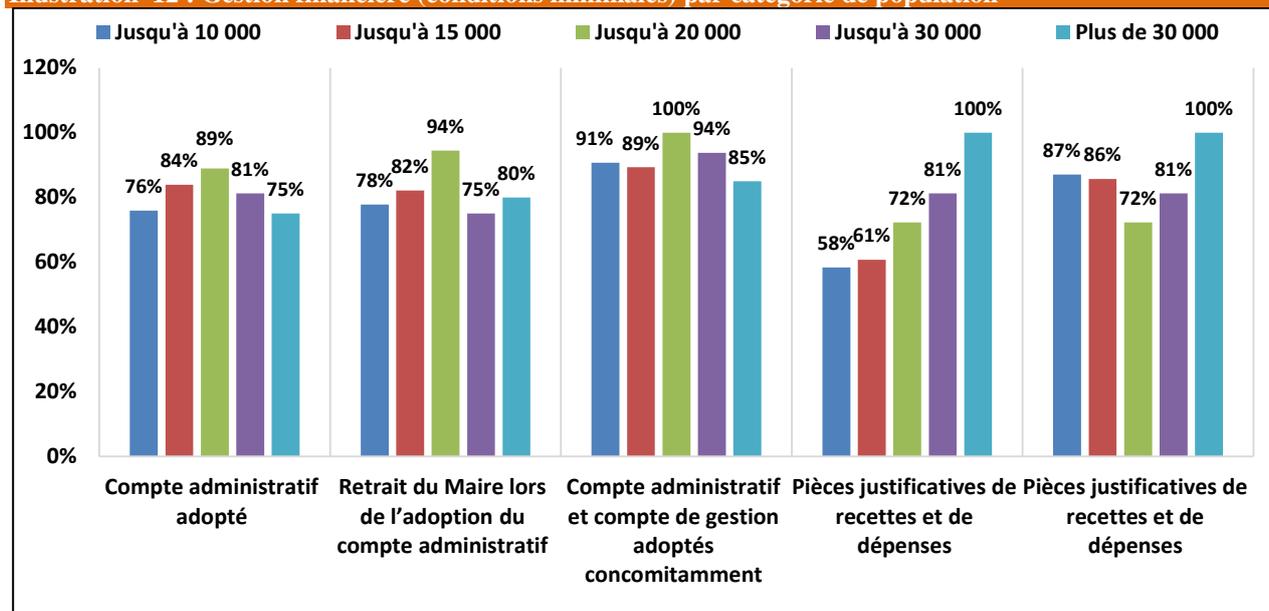


Tableau 6 : Compte Administratif/comptabilité (conditions minimales) par catégorie de population

Catégories communes	Compte administratif adopté		Retrait du Maire lors de l'adoption		Adoption concomitante du CA et CG		Registres de recettes/dépenses tenus		Pièces justificatives de recettes/dépenses	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
catégories 1	63%	76%	72%	78%	73%	92%	52%	58%	77%	87%
catégories 2	58,9%	84%	67,9%	84%	85,7%	91%	53,6%	61%	64,3%	86%
catégories 3	50%	89%	83,3%	94%	88,9%	100%	61,1%	72%	77,8%	72%
catégories 4	81,3%	81%	75%	75%	81,3%	94%	75%	81%	87,5%	81%
catégories 5	65%	75%	80%	80%	80%	85%	90%	100%	90%	100%

Pour les 5 indicateurs (Compte administratif adopté ; Retrait du Maire lors de l'adoption du compte administratif ; Compte administratif et compte de gestion adoptés conjointement, Registres de recettes/dépenses tenus et Pièces justificatives de recettes/dépenses) le taux a été largement amélioré pour toutes les catégories des communes en 2018.

Illustration 13 : Compte Administratif/comptabilité par groupe de communes



Tableau 7 : Compte Administratif et comptabilité : comparaison 2015-2018

Catégorie de communes	Compte Administratif et comptabilité (conditions minimales) comparés par groupe de communes 2015-2018	
	2015	2018
Catégorie 1	67,4%	82%
Catégorie 2	66,1%	91%
Catégorie 3	72,2%	93%
Catégorie 4	80,0%	91%
Catégorie 5	81,0%	91%

Par rapport aux critères de gestion financière, on peut noter une amélioration sensible en 2018 puisque le taux varie entre 82 et 91% alors qu'en 2015, il variait entre 66,1 et 81%. Dans l'ensemble, les grands groupes de communes présentent les meilleurs résultats.

2.4. L'archivage (conditions minimales)

Les archives de la commune sont l'ensemble des documents, quels que soient leur date, leur lieu de conservation, leur forme et leur support, produits ou reçus par la commune. Les archives constituent la mémoire de la commune. Le Maire est responsable des archives de la commune.

Les communes sont propriétaires de leurs archives et sont responsables de leur conservation et de leur mise en valeur, sous le contrôle de l'État. Ainsi, toute élimination de documents d'archives publiques doit se faire avec l'accord des autorités de tutelle par un visa d'élimination.

La commune doit conserver les documents nécessaires à l'exercice de ses compétences et les documents nécessaires à sa gestion. L'entretien des archives constitue donc une dépense obligatoire pour les communes.

Illustration 14 : Archivage (conditions minimales)

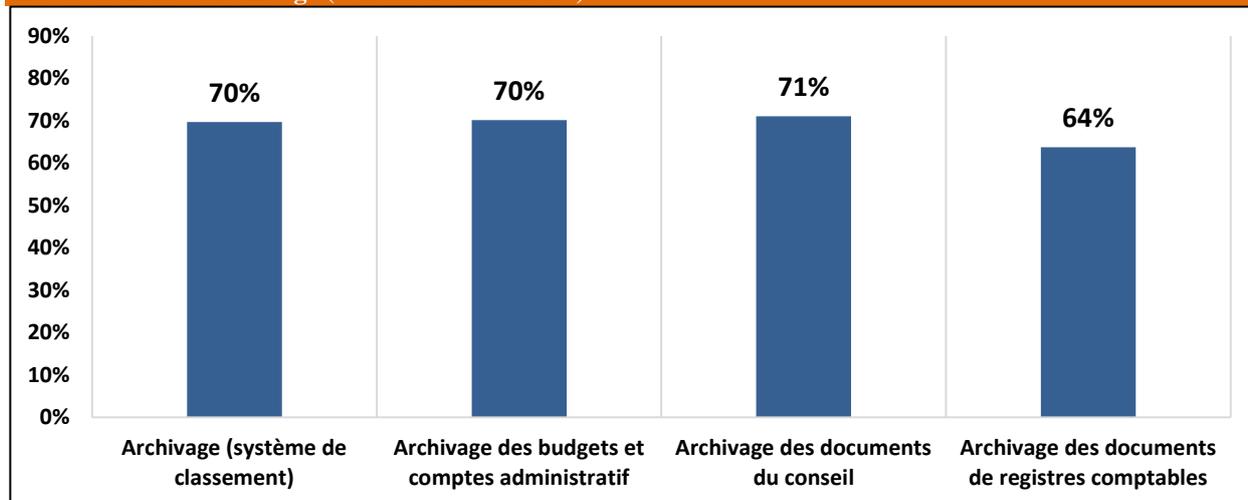


Tableau 8 : Archivage (conditions minimales) comparé 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Archivage système de classement	74,3%	70%
Archivage des budgets et comptes administratifs	66,5%	70%
Archivage des documents du Conseil	66,5%	71%
Archivage des documents de registres comptables	54,1%	64%

On constate que les 4 indicateurs ont été bien améliorés en 2018.

Illustration 15 : Archivage (conditions minimales) par population

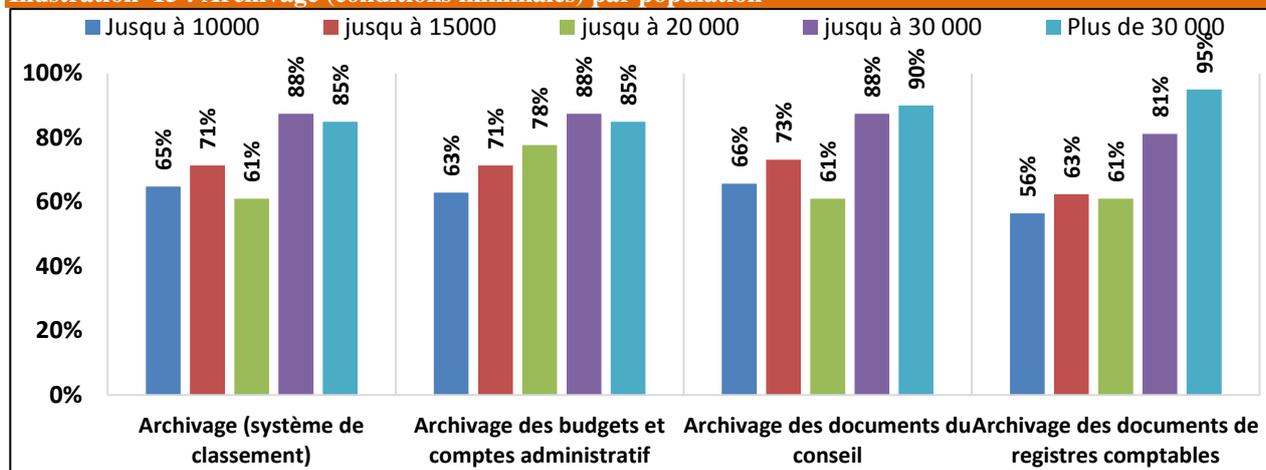


Tableau 9 : Archivage (conditions minimales) par groupe de commune 2015-2018

Catégories de communes	Archivage système de classement		Archivage des budgets et comptes administratifs		Archivage des documents du Conseil		Archivage des documents de registres comptables	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
catégories 1	71,3%	65%	61,1%	63%	60,2%	66%	44,4%	56%
catégories 2	71,4%	71%	69,6%	71%	66,1%	73%	51,8%	63%
catégories 3	77,8%	61%	55,6%	78%	61,1%	61%	61,1%	61%
catégories 4	81,3%	88%	81,3%	88%	81,3%	88%	75%	81%
catégories 5	90%	85%	85%	85%	95%	90%	90%	95%

On constate à travers la comparaison une légère régression de l'indicateur « Archive système de classement » et une nette amélioration des 3 autres indicateurs en 2018 par rapport à 2015.

Illustration 16 : Résultats par population (Archivage)

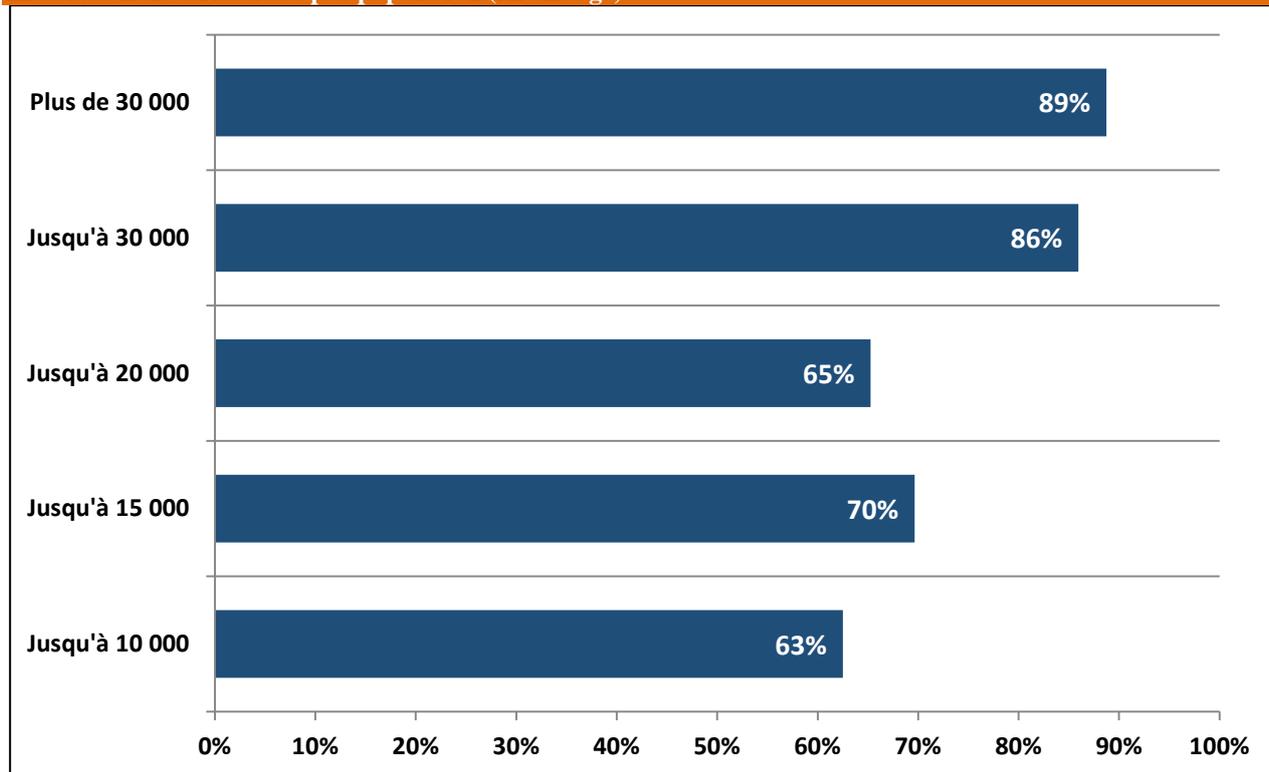
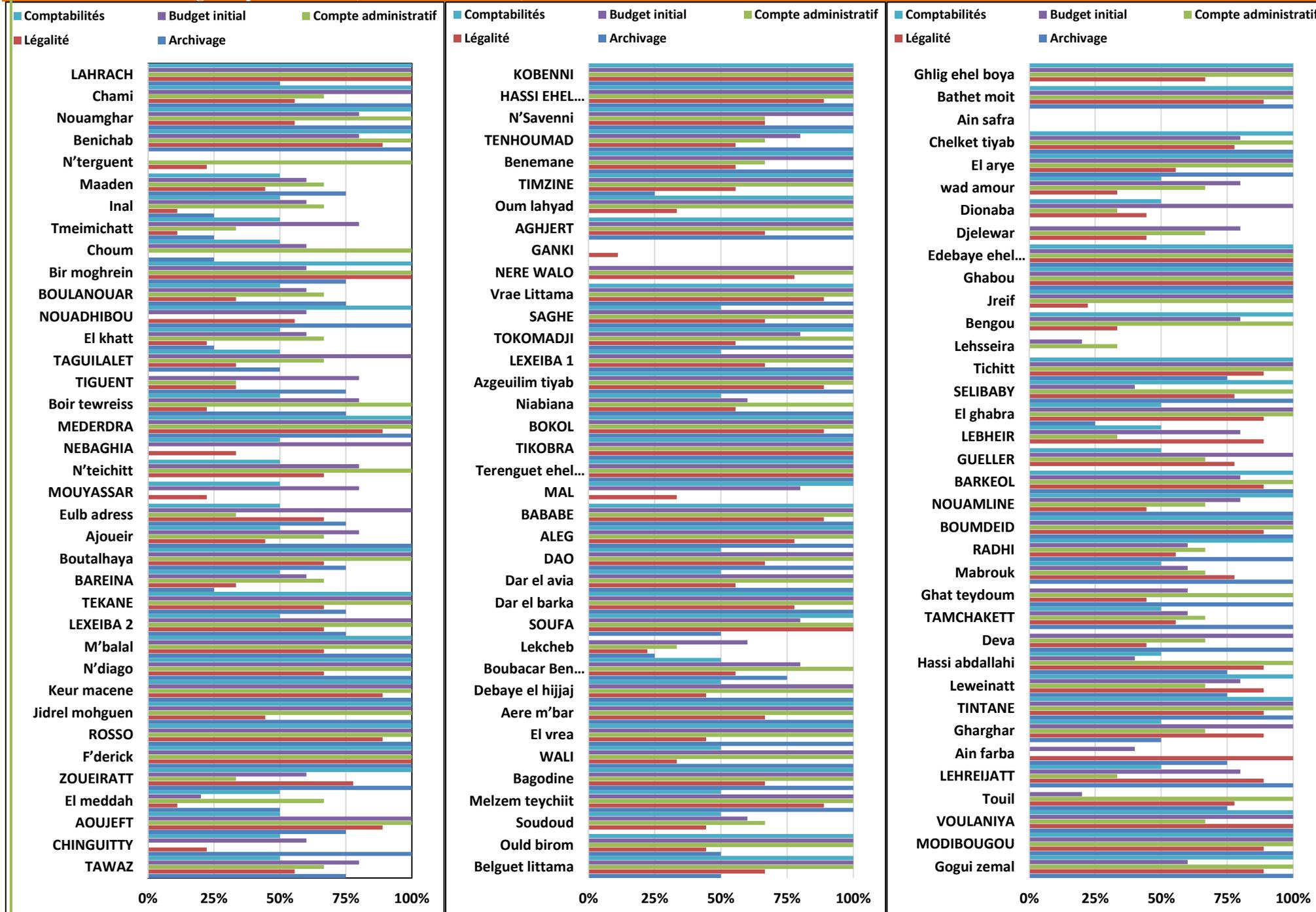


Tableau 5 : Archivage (conditions minimales) par catégorie de commune comparé 2015-2018

Catégorie de communes	Archivage (conditions minimales) par Catégorie de commune 2015-2018	
	2015	2018
Catégorie 1	59,3%	63%
Catégorie 2	64,7%	70%
Catégorie 3	63,9%	65%
Catégorie 4	79,7%	86%
Catégorie 5	90,0%	89%

Légère amélioration en 2018 par rapport à 2015, mais l'écart reste grand entre le 1^{er} et le 5^e groupe. Les groupes 4 et 5 restent en tête pour l'archivage des documents.

Illustration 17 : Résultat global par commune (Conditions minimales)



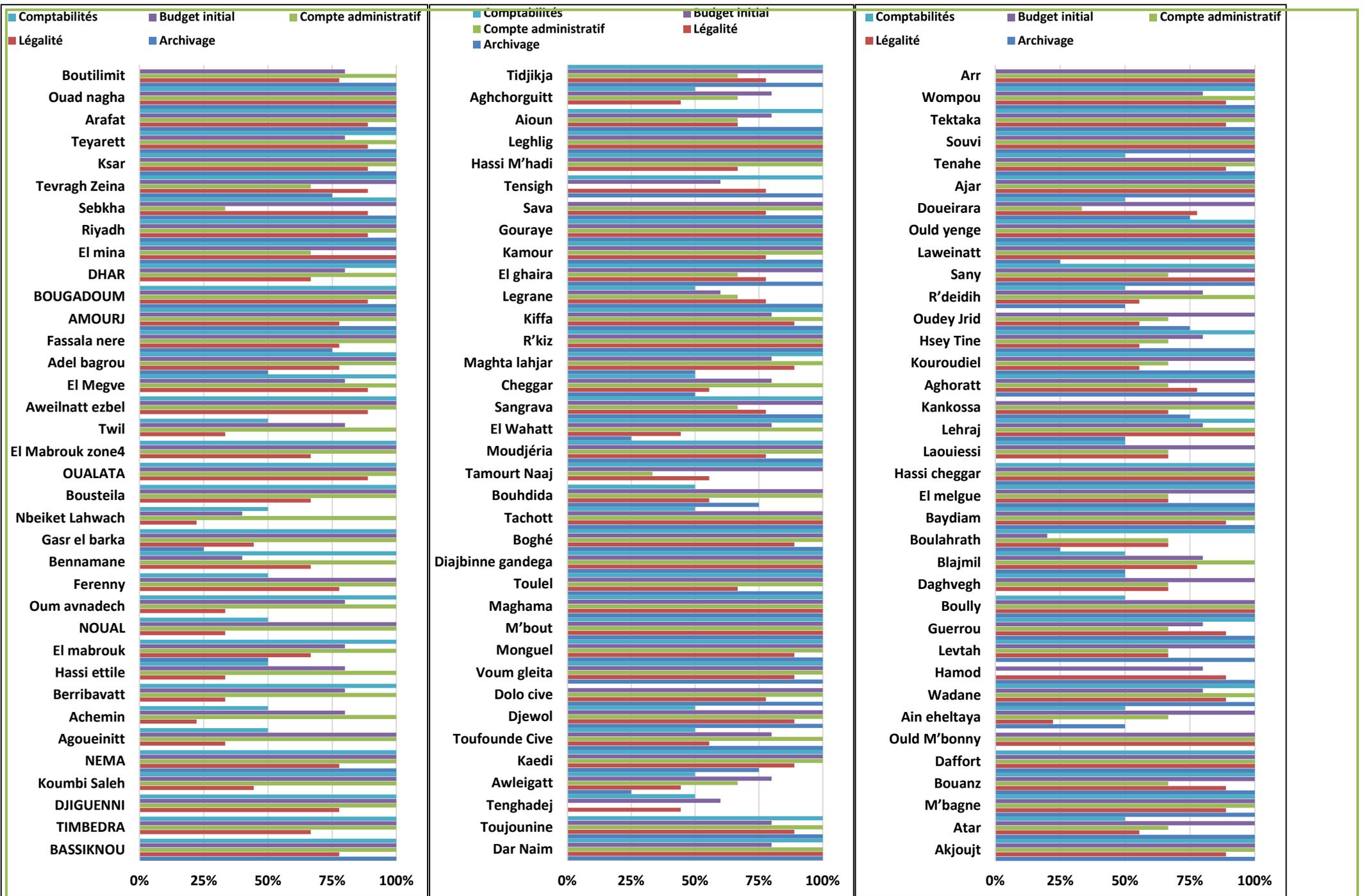
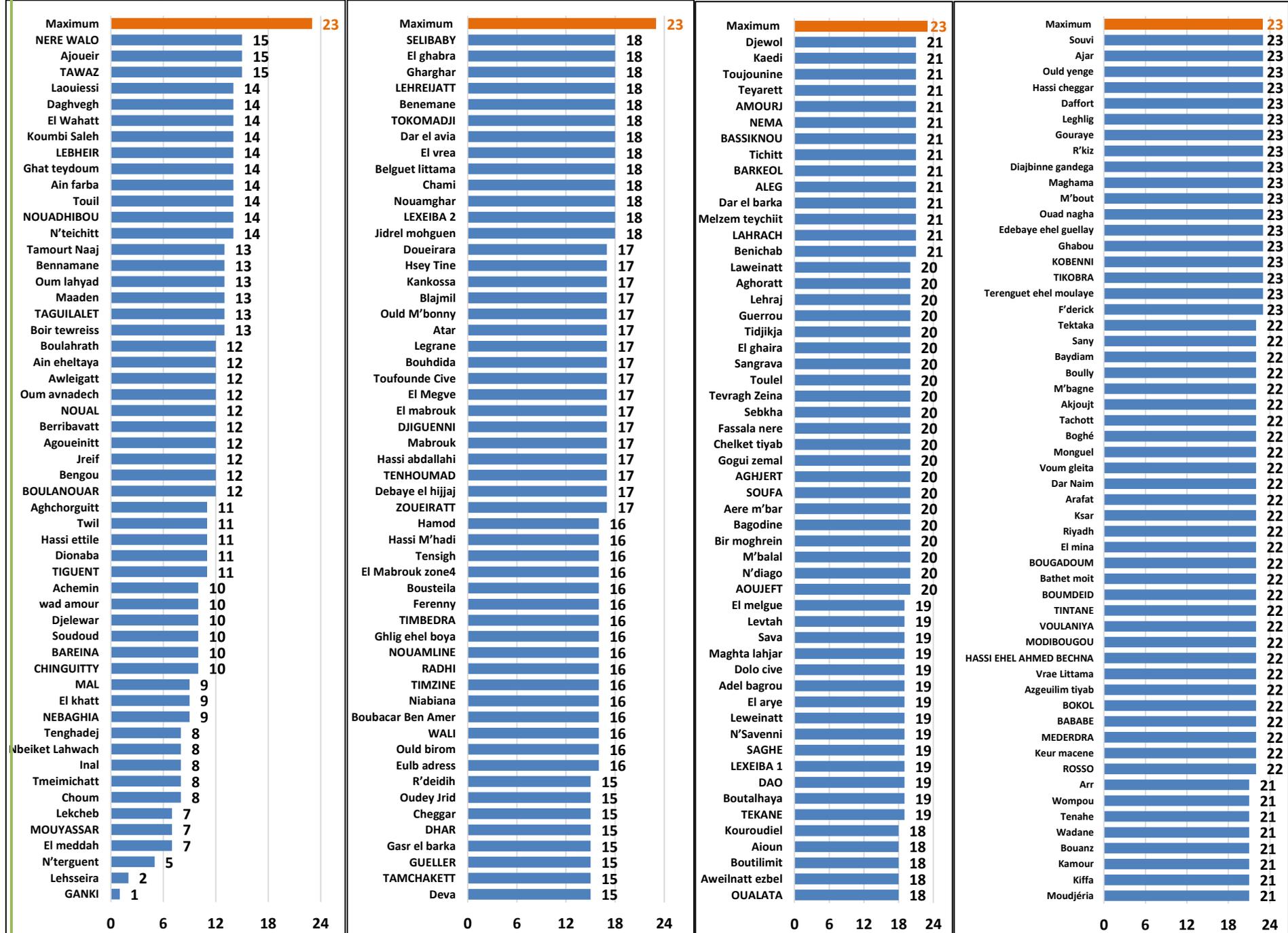


Illustration 18 : Capacité institutionnelle des communes (23 conditions minimales)



Les illustrations 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.

Bien que la situation des communes en archivage s’est légèrement améliorée dans son ensemble, les communes des groupes 1 et 2 (moins de 15 000 habitants) ne satisfont que deux conditions sur quatre et même parfois une seule condition. C’est à dire que les communes concernées ont un problème de gouvernance, de capacité à exercer leurs compétences.

Illustration 19 : Résultat global (conditions minimales) par groupe de population

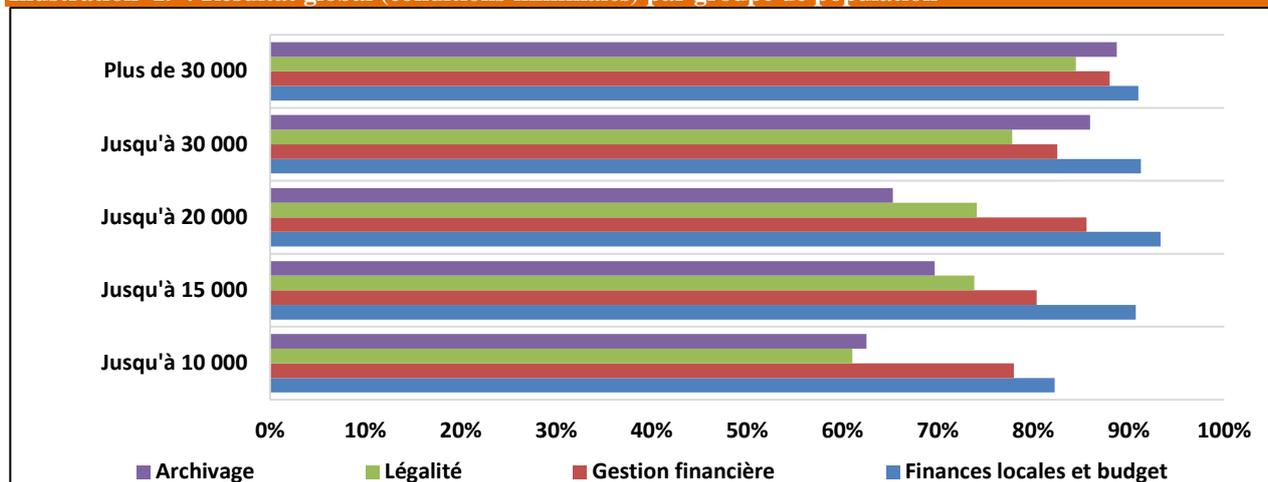
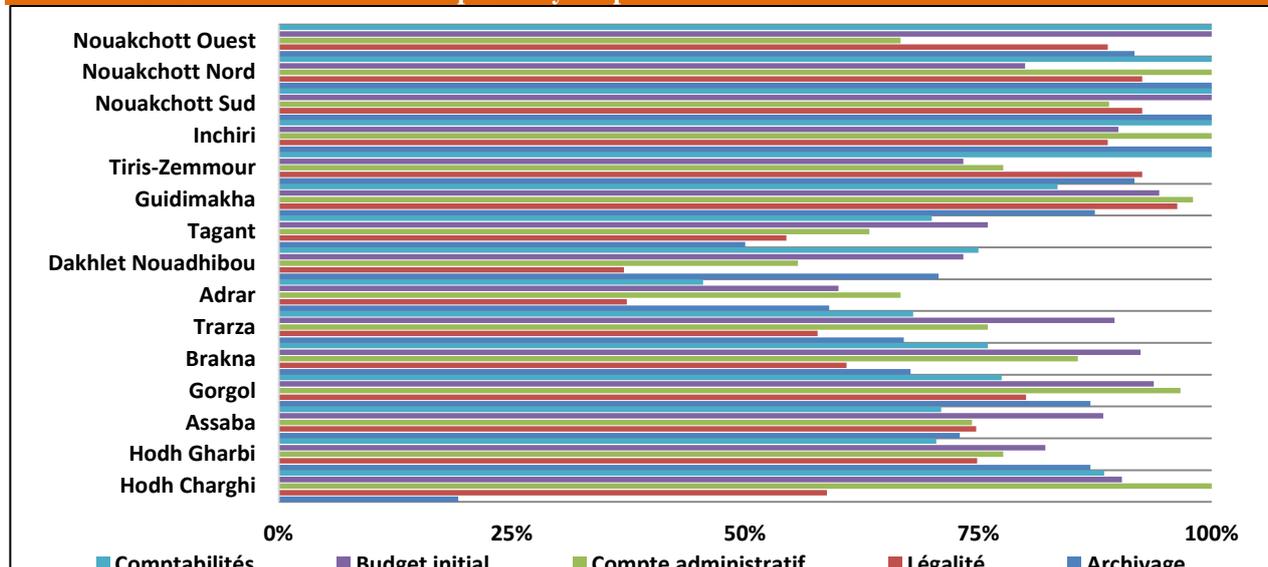


Tableau 6 : Résultat global (conditions minimales) par catégorie de communes comparé 2015-2018

Catégories de communes	Archivage		Légalité		CA & comptabilité		Budget initial	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Catégorie 1	59,3%	62%	58,2%	60%	67,4%	80%	72,0%	85%
Catégorie 2	64,7%	75%	60,7%	78%	66,1%	82%	75,7%	95%
Catégorie 3	63,9%	65%	58%	78%	72,2%	85%	66,7%	98%
Catégorie 4	79,7%	85%	72,9%	80%	80%	82%	80%	95%
Catégorie 5	90%	90%	83,3%	85%	81%	90%	83%	95%

Nette amélioration en 2018 par rapport à 2015 et 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

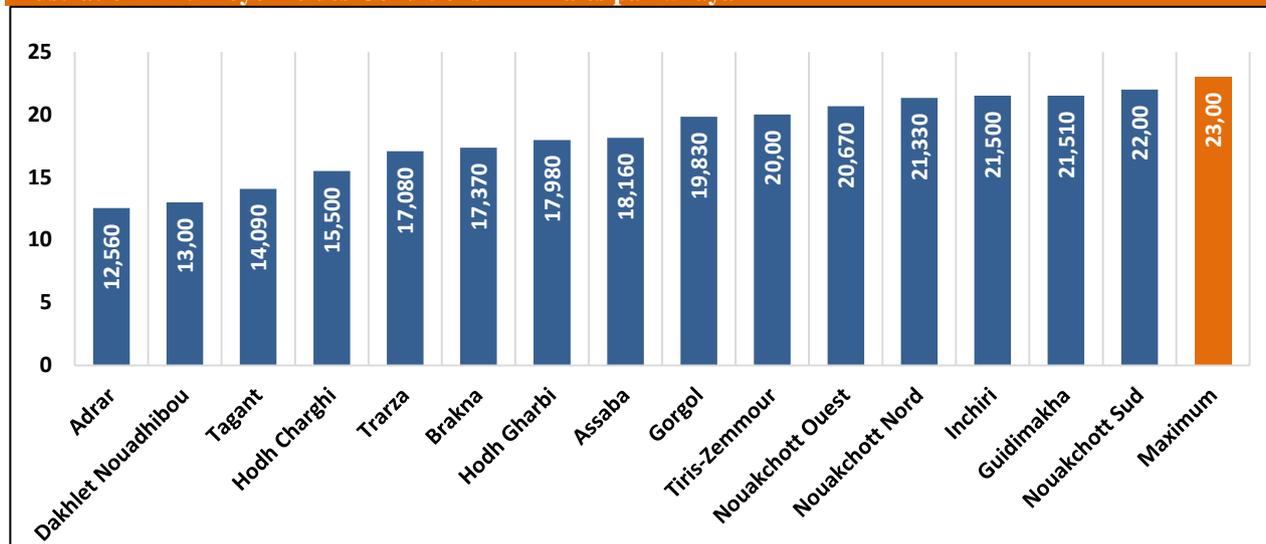


Tableau 7 : Moyenne des Conditions minimales par wilaya 2018

Wilayas	Moyenne des Conditions minimales par Wilaya en 2015-2018	
	2015	2018
Hodh El Charghi	17,8	15,5
Hodh El Gharbi	13,0	18
Assaba	13,9	18,2
Gorgol	17,3	19,8
Brakna	15,4	17,4
Trarza	13,6	17,1
Adrar	13,5	12,6
Dakhlet Nouadhibou	13,7	13,0
Tagant	14,5	14,1
Guidimagha	14,8	21,5
Tris Zemmour	19,3	20,0
Inchiri	20,0	21,5
Nouakchott sud	21,7	22,0
Nouakchott Nord	19,7	21,3
Nouakchott Ouest	20,3	20,7

L’illustration 21 ci-dessus, illustre mieux les résultats de l’enquête. Des niveaux très élevés de résultats ont été atteints par 11 wilayas qui ont largement dépassé 17/23 conditions minimales.

Les communes de la wilaya de Nouakchott sud totalisent même 22 sur 23 conditions minimales. Toutes les autres ont dépassé la moyenne de 11,5 des conditions minimales.

On note également de légères régressions des wilayas (Régions) de l’Adrar 12,6% en 2018 au lieu de 13,5% en 2015 et de Dakhlet Nouadhibou 13,0% en 2018 au lieu de 13,7 en 2015.

2.5. Comparaison indicateurs de performance et conditions minimales

Illustration 22 : Indicateur conditions minimales par catégorie de population

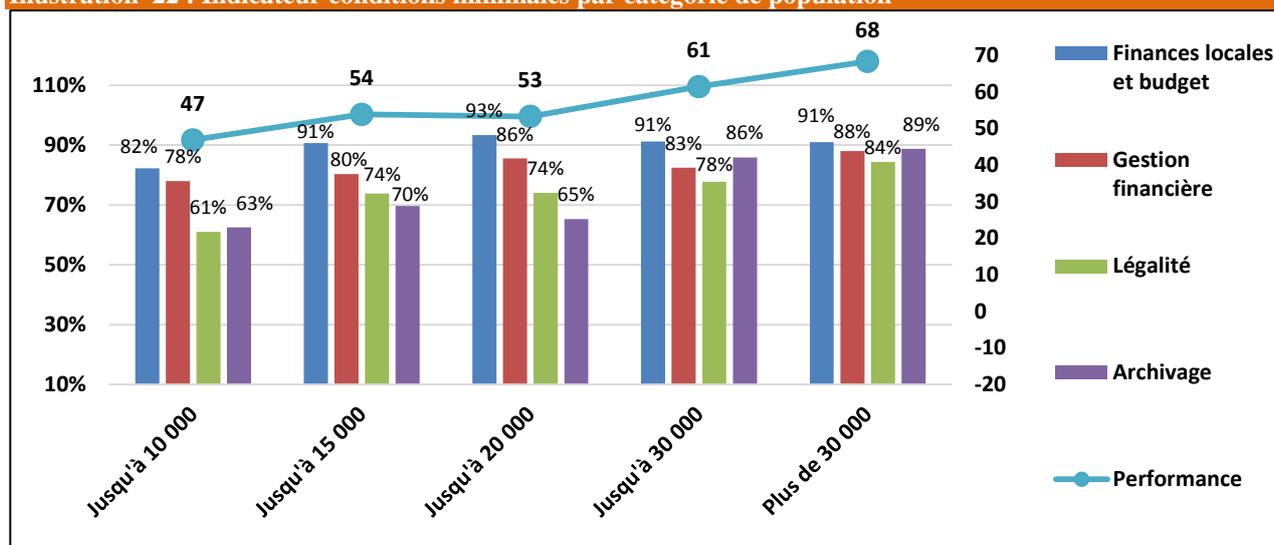


Tableau 8 : Tableau de comparaison 2015-2018

Catégories de communes	Finances locales et Budget		Gestion financière		Légalité		Archivage		Performance	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
catégories 1	28%	82%	25%	78%	40%	61%	20%	63%	38%	47%
catégories 2	30%	91%	25%	80%	45%	74%	22%	70%	42%	54%
catégories 3	25%	93%	27%	86%	40%	74%	20%	65%	40%	53%
catégories 4	28%	91%	30%	83%	50%	78%	25%	86%	52%	61%
catégories 5	30%	91%	30%	88%	55%	84%	28%	89%	55%	68%

Le respect de la légalité était en 2015 de 60 % pour les meilleures, en 2018 il s'est largement amélioré passant à 61% pour les catégories 1 des communes à 84% pour les 5èmes.

Les 3 autres indicateurs (Finances locales et Budget, Gestion financière et Archivage) ont connu une importante amélioration en 2018 (de 60 à plus de 80%) alors qu'en 2015, ils variaient entre 20 et 30%.

Les performances ont été améliorées de 10% et plus en 2018 par rapport à 2015.

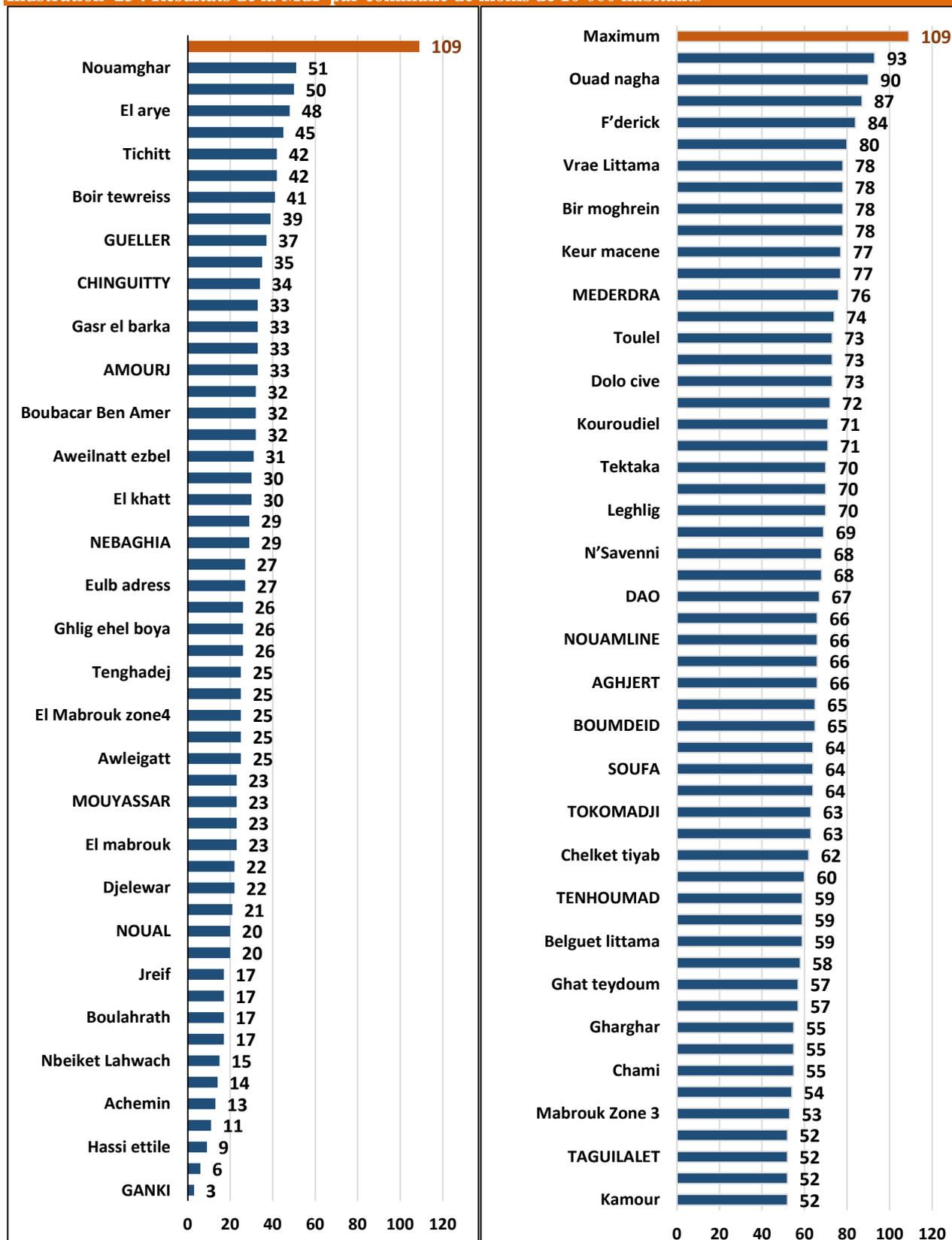
3. Les indicateurs de performance

Les indicateurs de performance permettent 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 ou 109 sous critères.

Ils évaluent les résultats des activités des élus et de l'administration locale dans les 5 domaines suivants :

1. La participation, l'inclusion et la gouvernance locale ;
2. Les finances locales et la gestion financière ;
3. Les ressources humaines et l'organisation ;
4. La planification et la gestion du patrimoine communal ;
5. Les services rendus à la population.

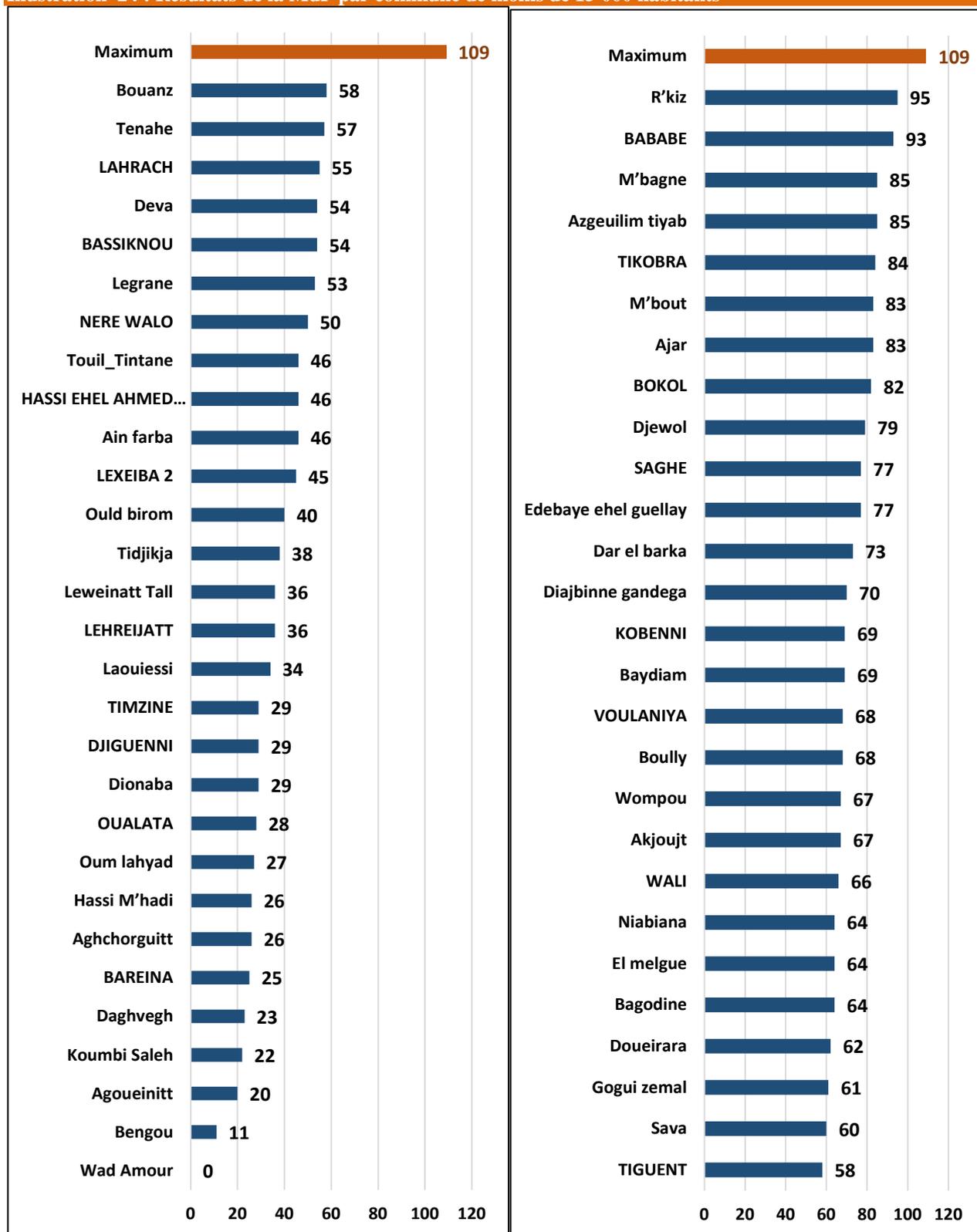
Illustration 23 : Résultats de la MdP par commune de moins de 10 000 habitants



En 2015, parmi les 108 communes ayant moins de 10 000 habitants, 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.

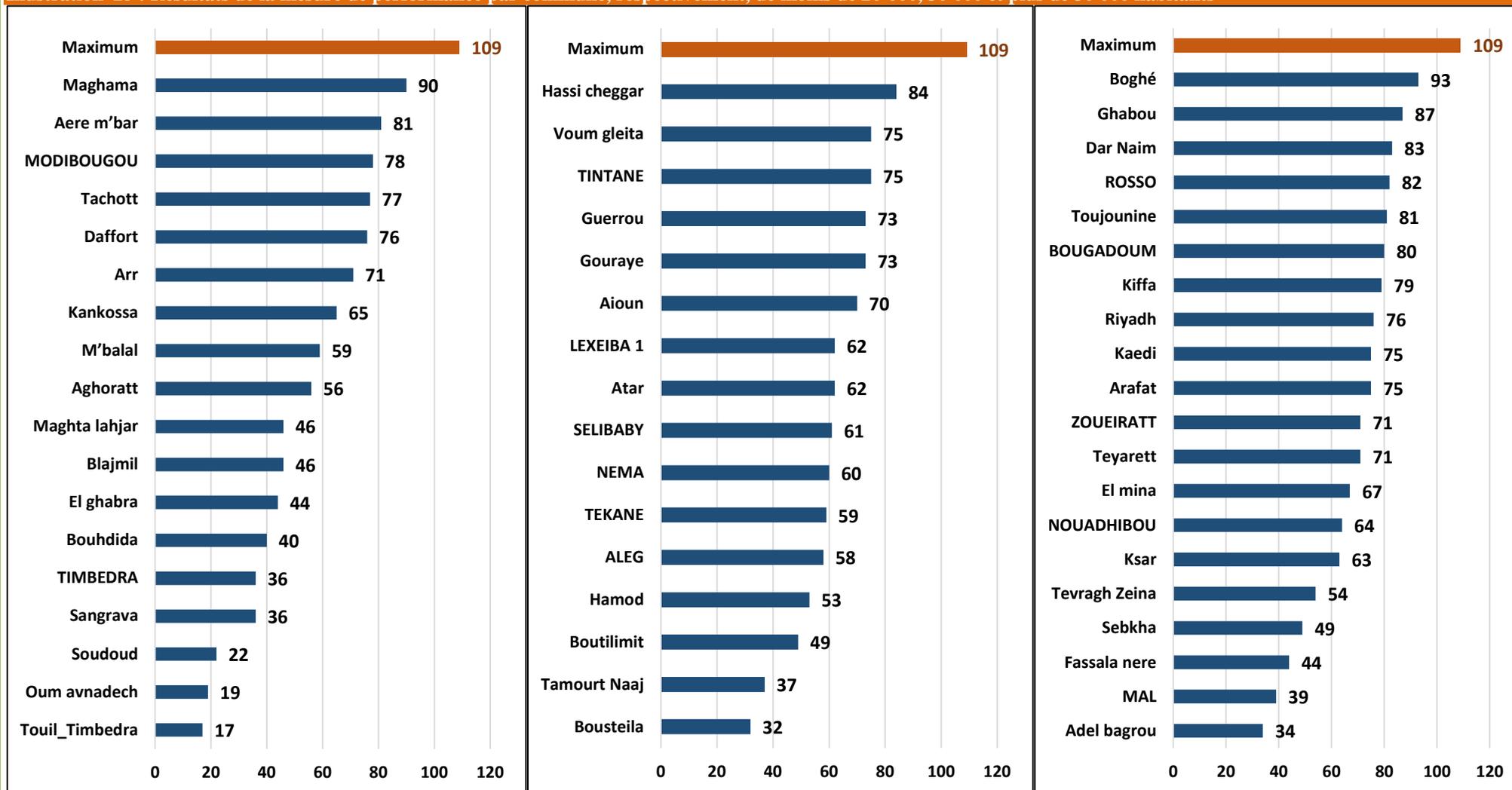
En 2018, 48 communes de 108 remplissent plus de 50% des 109 critères et 75 communes remplissent plus 30%. Cela traduit une nette amélioration de la capacité institutionnelle des communes par rapport à 2015.

Illustration 24 : Résultats de la MdP par commune de moins de 15 000 habitants



Légère amélioration en 2018, vingt-neuf communes sur cinquante-six dépassent la moyenne (56,5), soit plus de 50 % alors qu'en 2015 vingt communes seulement dépassaient la moyenne (56,5) soit près de 36 %.

Illustration 25 : Résultats de la mesure de performance par commune, respectivement, de moins de 20 000, 30 000 et plus de 30 000 habitants



➤ Situation des communes en 2018

Dans la catégorie comprise entre 15 000 et 20 000 habitants qui compte 18 communes, la moitié des communes soit 9 communes réalisent un résultat supérieur à 50% des 109 critères. La commune de Maghama est en tête avec 90 critères.

Dans la catégorie des communes entre 20 000 et 30 000 habitants qui en compte seize (16), 12 communes réalisent un résultat supérieur à 50% des 109 critères, Hassi chagar en tête avec 84 critères.

Dans la catégorie des communes de plus de 30 000 habitants qui regroupe 20 communes, 16 d'entre elles réalisent un résultat supérieur à 50% des 109 critères, Boghé en tête avec 93 critères.

Il ressort de la comparaison 2015-2018 qu'il y a eu une amélioration générale au niveau de ces 3 catégories de communes par rapport à 2015.

➤ Rappel de la situation des communes en 2015

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 109, 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 109. A noter toutefois qu'une commune n'a pas atteint le quart des points (Tekane).

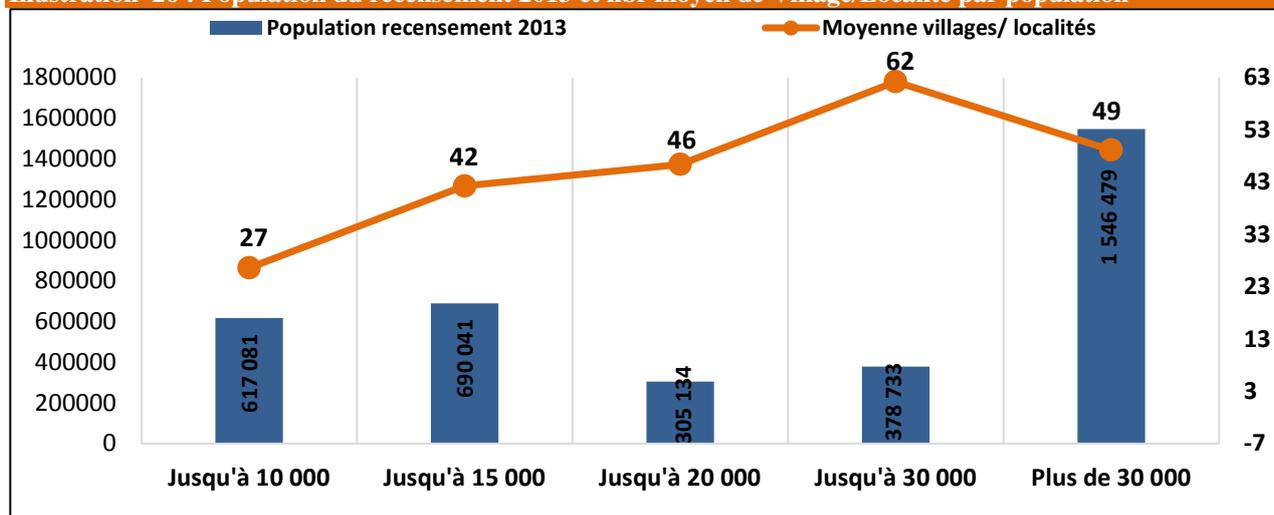
La catégorie des plus de 30 000 habitants regroupe vingt communes : 13 d'entre elles ont plus de la moyenne, mais le niveau de réalisation des critères le plus élevé est 75/109.

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.

3.1. La population

Illustration 26 : Population du recensement 2013 et nbr moyen de Village/Localité par population



Ce graphique montre que les communes de plus de 30 000 habitants regroupent à elles seules 1 546 479 habitants 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.

3.2. La prise en compte du genre

La prise en compte du genre reprend certaines données de 2015, puisque l'enquête 2018 a été effectuée du 1^{er} janvier au 30 juin 2018 soit avant l'organisation des élections municipales de septembre 2018.

Cependant, la promotion de l'accès des femmes aux mandats électoraux et aux fonctions électives constitue en matière de politique du genre, l'une des priorités des pouvoirs publics, objet de l'Ordonnance n° 2006 - 029 du 22 août 2006 portant loi organique relative à la promotion de l'accès des femmes aux mandats électoraux et aux fonctions Electives, modifiée par Modifié par la loi organique n° 2018-008 du 12 février 2018 modifiant et complétant certaines dispositions de la loi organique n° 2012 034 du 12 avril 2012 pour assurer dans le respect des principes « **d'égal accès aux mandats électoraux et fonctions électives** » et « **de l'égalité du suffrage** », tous deux droits fondamentaux garantis par l'Etat.

Le gouvernement mauritanien a également adopté l'Agenda 2030 qui fixe 17 objectifs de développement durable (ODD), déclinés en 169 cibles, qui l'engage à promouvoir la participation des femmes dans le domaine de la prise de décision qui correspond à l'ODD 5, cible 5.5. Cette cible vise la réalisation des droits des femmes pour une participation pleine et effective à la prise de décision.

Pour les élections municipales, la loi organique n° 2012 034 du 12 avril 2012 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.

Une délibération de l'autorité publique chargée de l'organisation de l'élection, ci-après dénommée « Commission Electorale Nationale Indépendante », en abrégé « CENI » définira les mécanismes pour l'établissement des listes candidates appropriés à cet effet. La CENI veille à l'application des présentes dispositions.

D'autre part, une incitation financière en faveur des partis politiques est prévue par les dispositions de l'article 6 de l'ordonnance n° 2006-029 du 22 août 2006 portant loi organique relative à la promotion de l'accès des femmes aux mandats électoraux et aux fonctions électives qui précise: « Les partis ou groupements politiques qui, par des dispositions appropriées, feront élire des femmes dans une proportion supérieure à celles instituées ci-dessus, peuvent obtenir une incitation financière dans les conditions et selon les modalités définies par arrêté conjoint des ministres chargés de l'Intérieur et des Finances ».

Cependant, en dépit des avancées importantes enregistrées en matière de participation politique des femmes en Mauritanie, elles font encore face à des obstacles qui freinent leur représentativité dans les instances politiques parmi lesquels l'analphabétisme surtout en milieu rural, la pauvreté, les stéréotypes, les pesanteurs socioculturelles et la faiblesse des programmes de renforcement des capacités techniques et financiers ainsi que le manque de modèles politiques féminins.

C'est ce que confirme une étude récente sur le profil des femmes élues locales¹ qui fait état aussi 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, des progrès dans ce domaine ont été réalisés 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).

3.3. Le fonctionnement du conseil municipal

Le premier groupe des indicateurs 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 27 : Réunion du conseil et des commissions

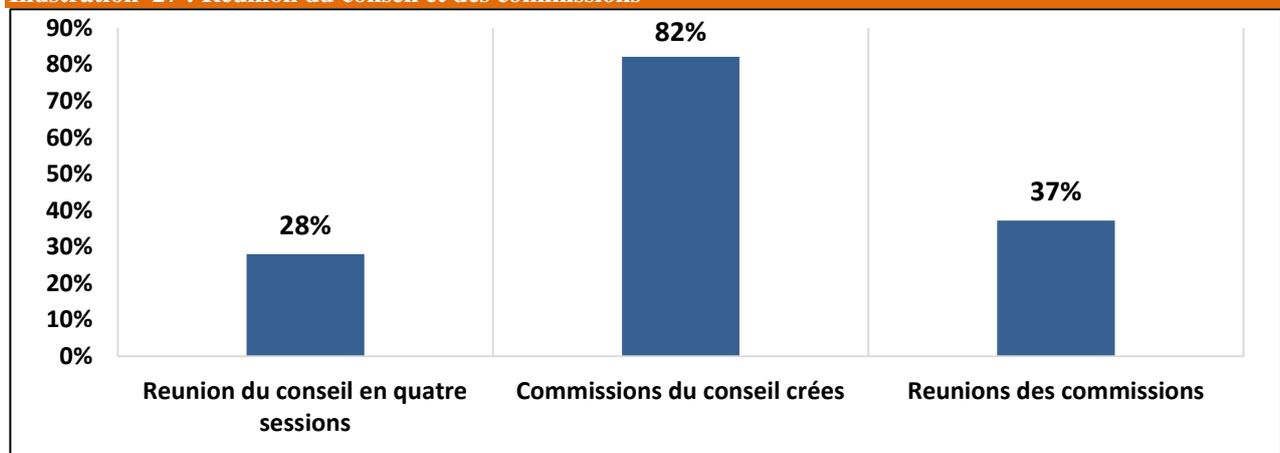


Tableau 9 : Réunion du conseil et des commissions 2015-2018

Réunions du Conseil municipal en 4 sessions		Commissions du conseil créées		les réunions des commissions	
2015	2018	2015	2018	2015	2018
37,6%	28%	85,8%	82%	28,4%	37%

En dehors des réunions de Commissions qui ont progressé en 2018 passant de 28,4 à 37%, les deux autres indicateurs ont régressé. 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.

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

Le résultat le plus significatif de la performance communale est ici la constitution de commissions spécialisées. Ces structures existent mais ne fonctionnent presque pas ou difficilement.

Illustration 28 : Réunions du conseil et des commissions selon catégories de communes

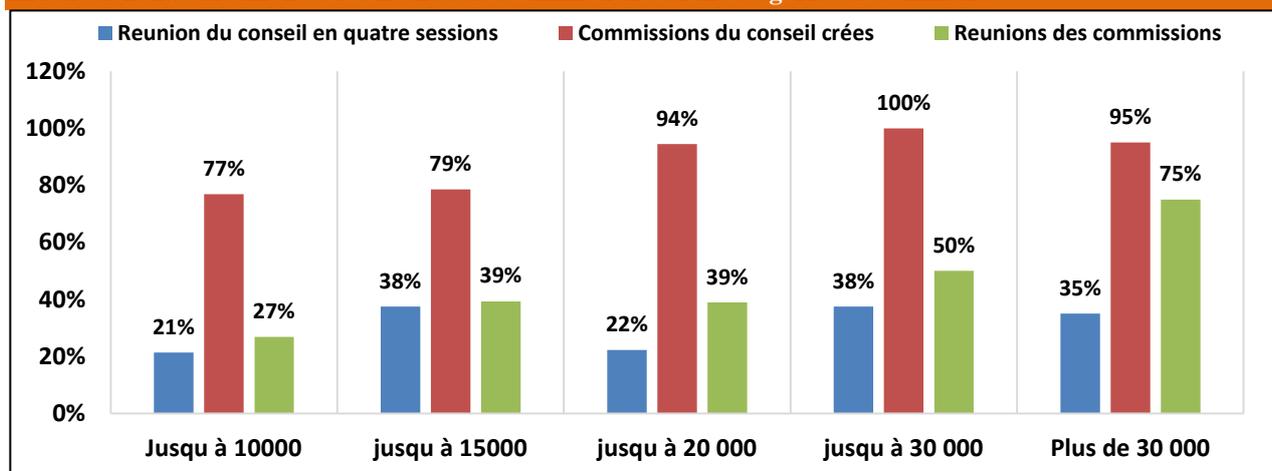


Tableau 10 : Réunions du conseil et commissions par catégories de communes comparées 2015-2018

Catégories de communes	Réunions du Conseil municipal en 4 sessions		Commissions du conseil créées		les réunions des commissions	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Catégories 1	29%	21%	77,8%	77%	23,1%	27%
Catégories 2	33,9%	38%	89,3%	79%	33,9%	39%
Catégories 3	33,3%	22%	94,4%	94%	16,7%	39%
Catégories 4	68,8%	38%	100%	100%	18,8%	50%
Catégories 5	70%	35%	100%	95%	60%	75%

Les commissions du Conseil municipal existent dans toutes les catégories de communes mais à des degrés divers : 100 % et 95% dans les communes des 4^e et 5^e catégories en 2018 et même dans plus de 77 % pour les autres communes. Ce qui dénote d'une certaine dynamique.

Les réunions du Conseil municipal, en revanche, ne sont pas organisées en 2018 dans plus de 79 % de la catégorie 1 des communes, au lieu de 71% en 2015. Le résultat en 2018 des réunions des commissions a été nettement amélioré pour toutes les catégories de communes.

Illustration 29 : Réunions du conseil et des commissions par chefs-lieux

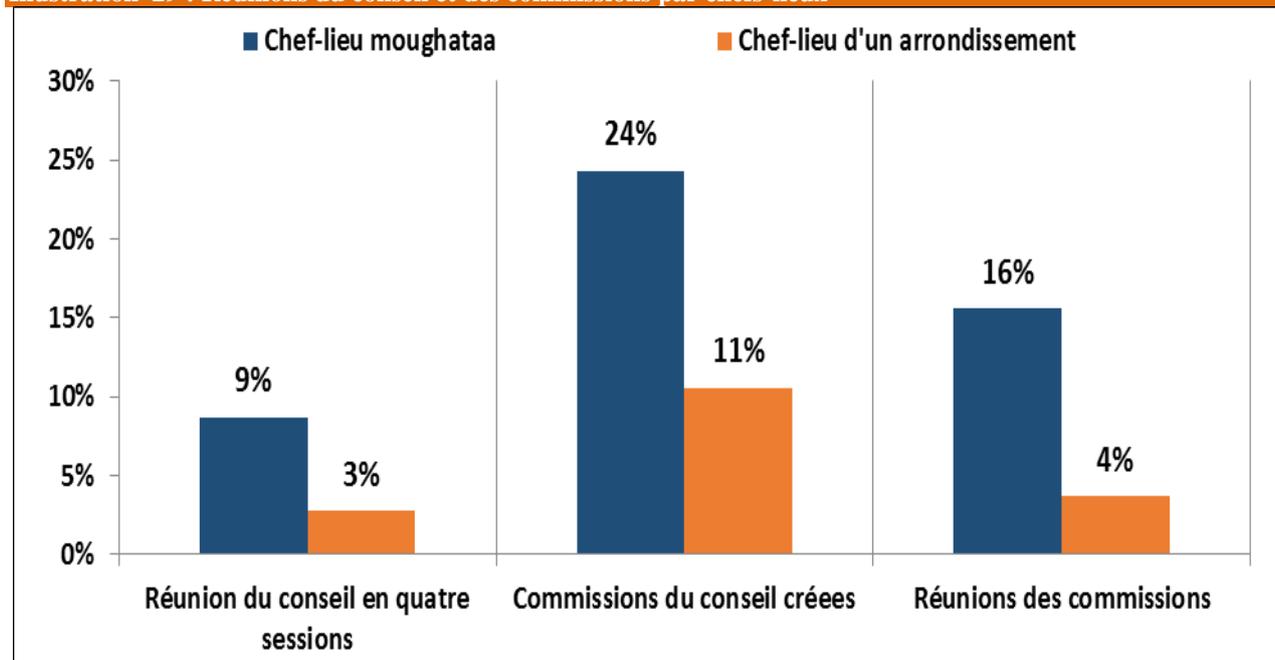


Tableau 11 : Réunions du conseil et des commissions par chefs-lieux comparé 2015-2018

Chefs-lieux	Réunions du Conseil municipal en 4 sessions		Commissions du conseil créées		les réunions des commissions	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Moughataa	12,4%	9%	23,9%	24%	9,2%	16%
Arrondissement	4,1%	3%	11%	11%	3,7%	4%

Cette situation concerne en 2018, 57 Moughataas et 32 Arrondissements, soit 89 communes sur 219 communes. 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 eu 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 en 2015 ne tiennent pas les 4 sessions). Le résultat n'est pas meilleur pour 2018 puisqu'il a régressé à 9 et 3%.

Illustration 30 : Convocations et procurations

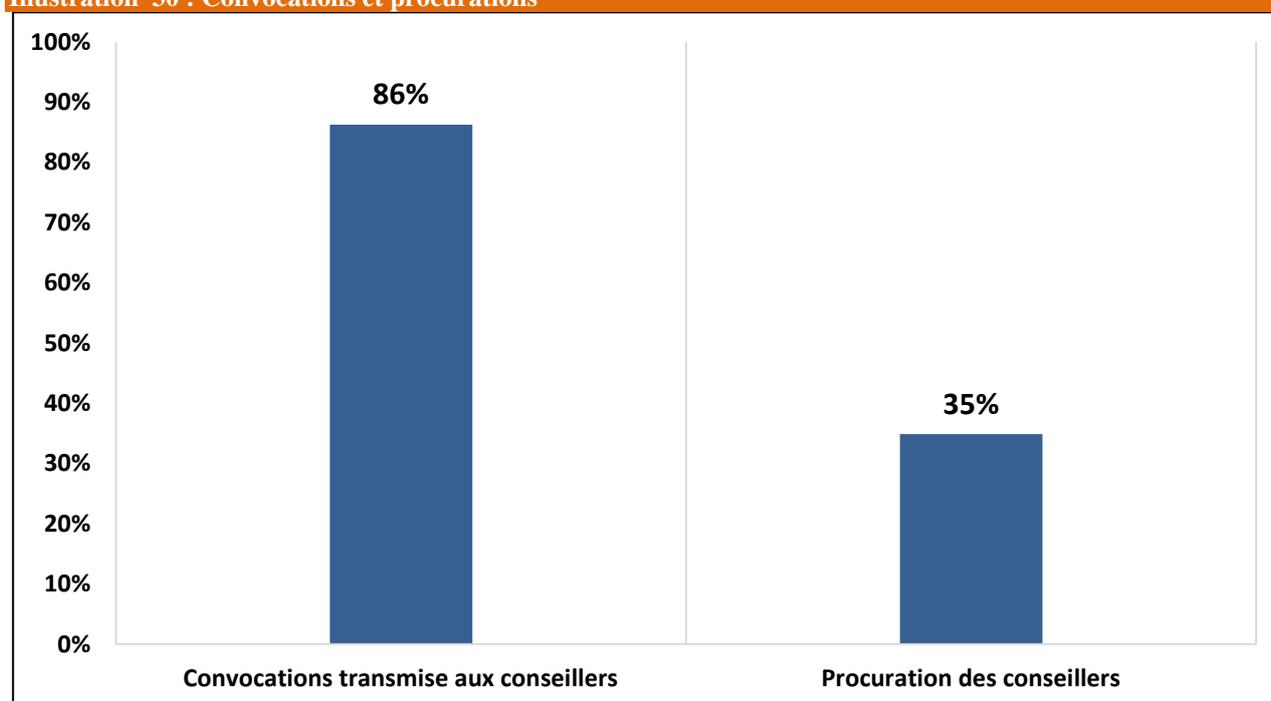


Tableau 12 : Convocations et procurations comparées 2015-2018

Procurations des conseillers		Convocations transmises aux conseillers	
2015	2018	2015	2018
34,4%	35%	85,3%	86%

Légère amélioration en 2018 par rapport à 2015. 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 86 % des communes.

Illustration 31 : Convocations et procurations par catégorie de communes

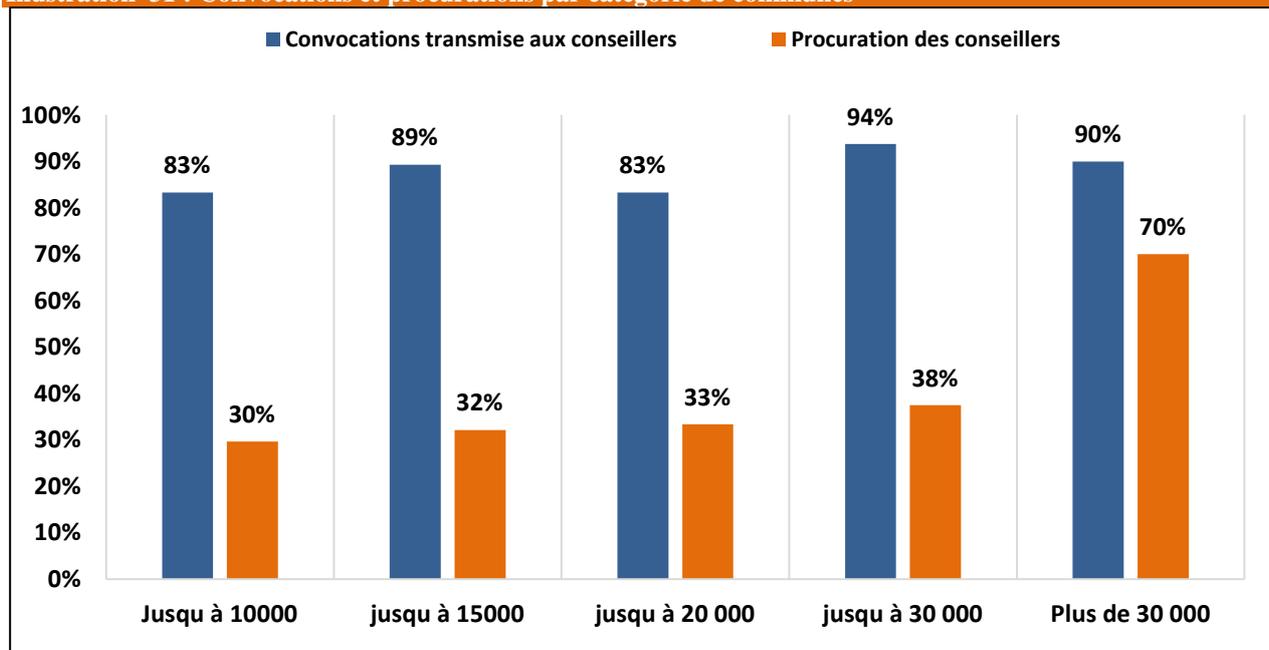


Tableau 13 : Convocations et procurations par catégorie de communes comparées 2015-2018

Catégories de communes	Convocations transmises aux conseillers		Procurations des conseillers	
	2015	2018	2015	2018
Catégories 1	87%	83%	32,4%	30%
Catégories 2	82,1%	89%	26,8%	32%
Catégories 3	72,2%	83%	50%	33%
Catégories 4	93,8%	94%	43,8%	38%
Catégories 5	90%	90%	45%	70%

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 passée dans les grandes communes de 45% en 2015 à 70% en 2018.

3.4. D. Présence des élus

Illustration 32 : Présence et accessibilité des élus par catégorie de population

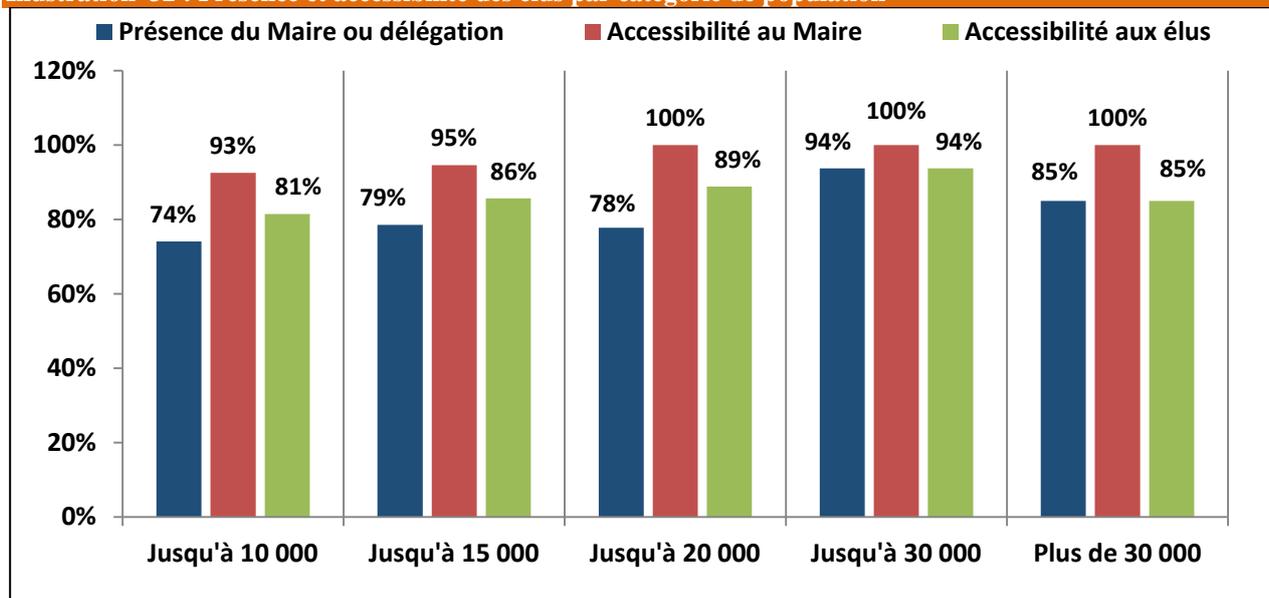


Tableau 19 : Présence et accessibilité des élus par catégorie de commune 2015-2018

Catégorie de communes	Présence du Maire ou délégation		Accessibilité du Maire		Accessibilité aux élus	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Catégories 1	63,9%	74%	93,5%	93%	92,6%	81%
Catégories 2	82,1%	79%	94,6%	95%	94,6%	86%
Catégories 3	66,7%	78%	83,3%	100%	88,9%	89%
Catégories 4	87,5%	94%	93,8%	100%	87,5%	94%
Catégories 5	80%	85%	85%	100%	90%	85%

Légère régression des catégories de commune 1, 2 et 5 en 2018 de l'accessibilité aux élus par rapport à 2015. L'accessibilité au Maire s'est nettement améliorée en 2018 (93 à 100%) par rapport à 2015 où elle s'étalait entre 85 et 94%. 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.

3.5. Rencontres avec la population

Illustration 33 : Rencontres avec la population

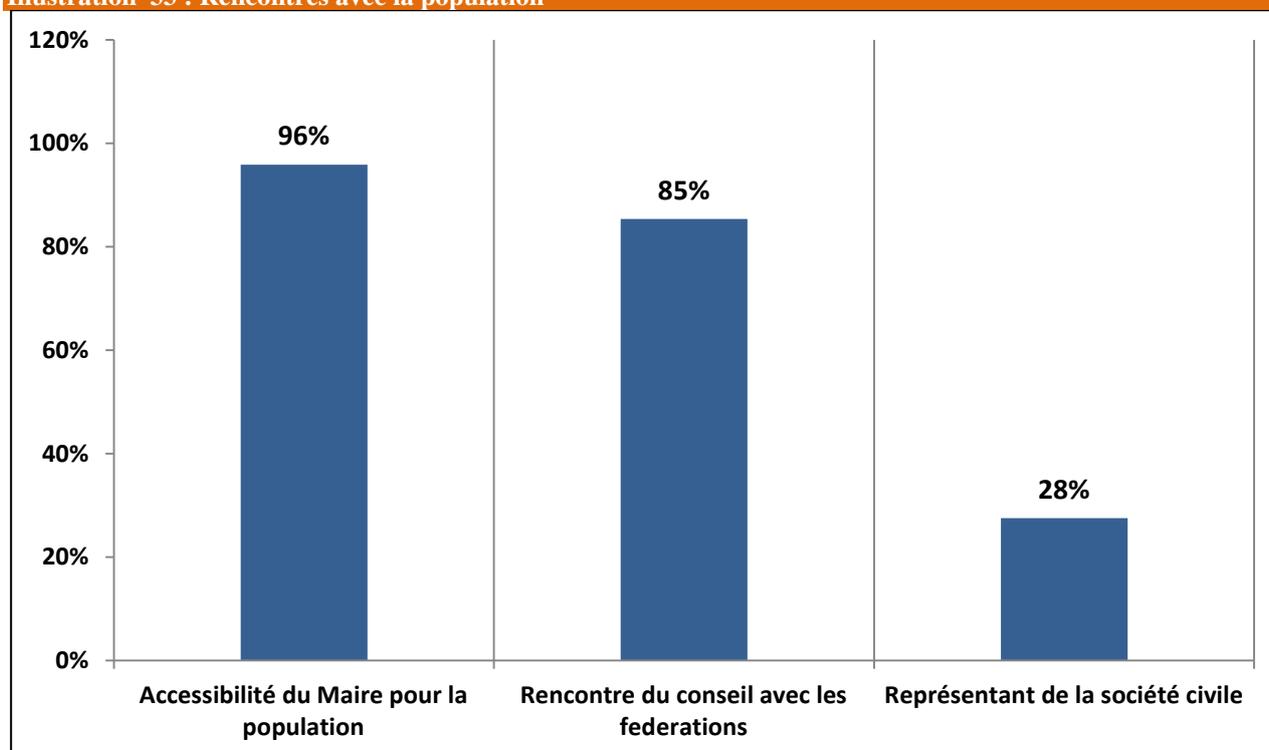


Tableau 20 : Rencontres avec la population comparées 2015-2018

Rencontre du Conseil avec la Population		Rencontre du Conseil avec Les Fédérations		Représentants de la Société civile	
2015	2018	2015	2018	2015	2018
37,6%	96%	39,4%	85%	69,3%	28%

Le Conseil municipal organise de plus en plus des rencontres avec les fédérations professionnelles et les associations féminines : 85 % des communes en 2018 au lieu de 39,4% en 2015.

En revanche, les conseillers échangent avec les représentants de la société civile dans 28% des communes en 2018 au lieu de 69 % en 2015.

Illustration 34 : Rencontres du conseil par catégorie de commune

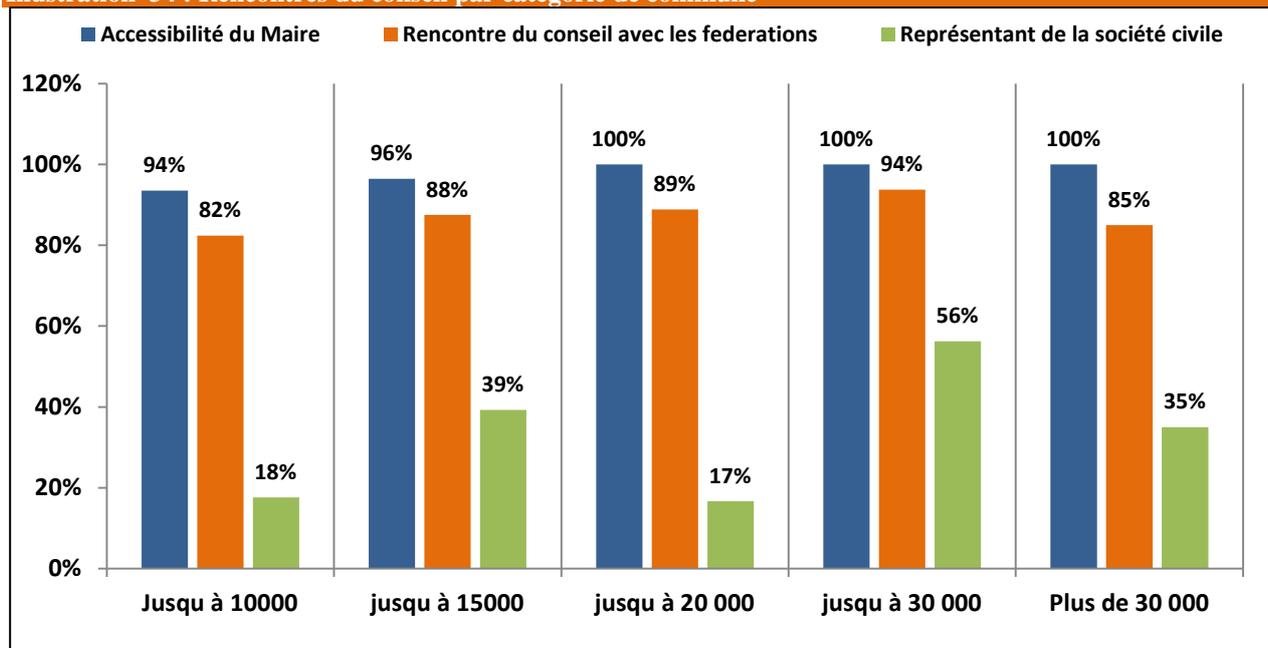


Tableau 21 : Rencontres du conseil par catégorie de commune comparées 2015-2018

Catégories de communes	Rencontre du Conseil avec la population		Rencontre du Conseil avec les Fédérations		Représentants de la société civile	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Catégories 1	36,1%	94%	38%	82%	65,7%	18%
Catégories 2	39,3%	96%	35,7%	88%	75,0%	39%
Catégories 3	38,9%	100%	27,8%	89%	66,7%	17%
Catégories 4	31%	100%	43,8%	94%	75%	56%
Catégories 5	45%	100%	45%	85%	70%	35%

Nette amélioration en 2018 par rapport à 2015 des rencontres avec la population (entre 31 et 45% en 2015 et en 2018 entre 94 et 100%) et les fédérations professionnelles (entre 28 et 45% en 2015, alors qu'en 2018, le taux est entre 82 et 94%).

Par contre avec la société civile, le taux a régressé de moitié pour les grandes communes passant de 70% en 2015 à 35% en 2018.

3.6. Affichage, diffusion et publication des documents du conseil municipal

Illustration 35 : Affichage et diffusion des documents du conseil

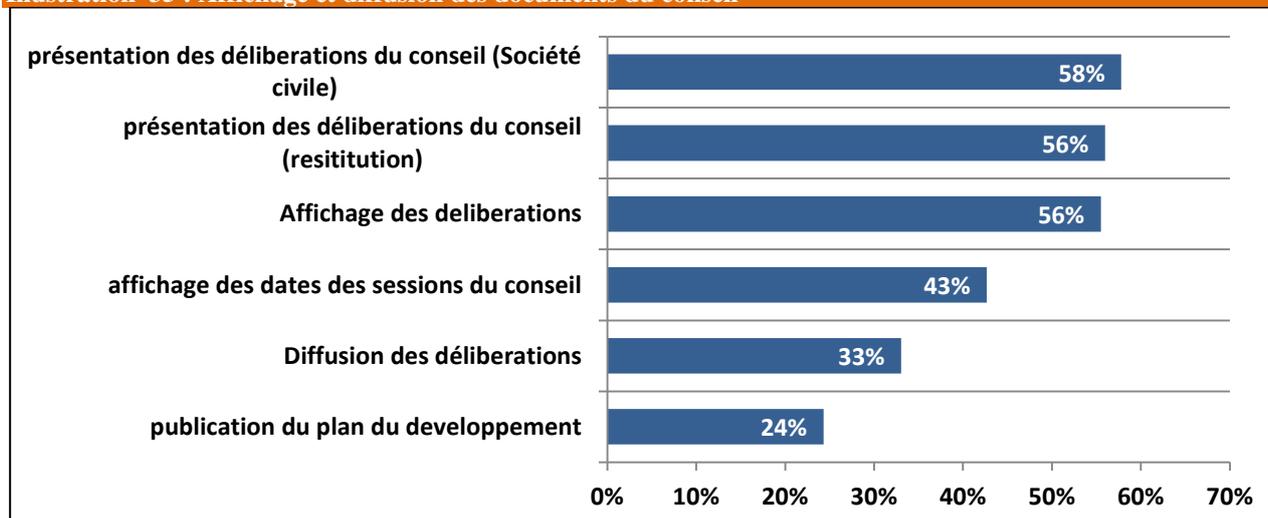


Tableau 22 : Affichage et diffusion des documents du conseil comparé 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Affichage des dates de sessions du Conseil	18,8%	43%
Affichage des délibérations	33%	56%
Diffusion des délibérations	31,7%	33%
Présentation délibérations du Conseil (Société civile)	40,8%	58%
Présentation délibérations du Conseil (restitution)	45%	56%
Publication du plan de développement	14,2%	24%

Une nette amélioration se dégage entre 2015 et 2018. Cette amélioration a été effectuée par toutes les catégories de commune entre 2015 et 2018 au niveau des 6 indicateurs.

Mais pour le plan de développement communal qui concerne l'avenir de la commune n'est publié, quand il existe, que par 24% en 2018 contre 14,2 % en 2015. Ce qui constitue une nette évolution. Cependant, l'effort doit être maintenu pour l'améliorer davantage

Illustration 36 : Affichage, Diffusion et publication des documents du conseil par catégorie

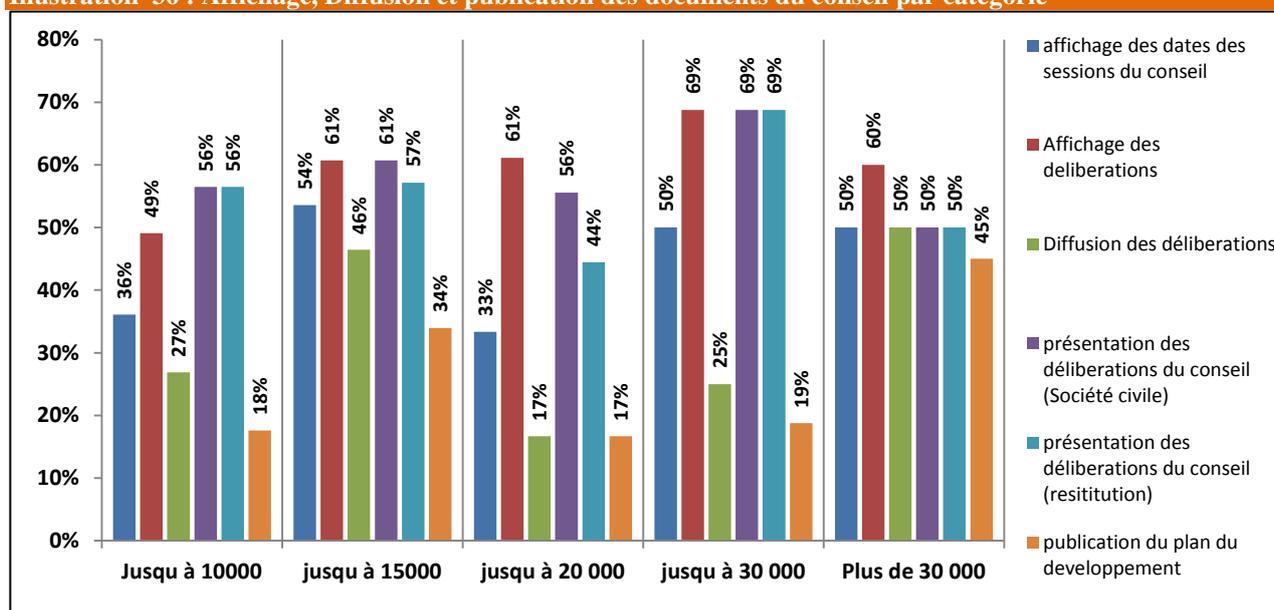


Tableau 23 : Affichage, Diffusion, publication des documents par catégorie de commune

Indicateurs	Catégories1		catégories 2		catégories 3		catégories 4		catégories 5	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Publication du plan de développement	11,1%	18	19,6%	34	11,1%	17%	18,8%	19%	15%	45%
Présentation délibérations du Conseil (restitution)	41,7%	56%	46,4%	57%	44,4%	44%	43,8%	69%	60%	50%
Présentation délibérations du Conseil (Société civile)	38%	56%	46,4%	61%	38,9%	56%	31,3%	69%	50%	50%
Diffusion des délibérations	29,6%	27%	32,1%	46%	38,9%	17%	25%	25%	40%	50%
Affichage des délibérations	25%	49%	35,7%	61%	38,9%	61%	37,5%	69%	60%	60%
Affichage des dates de sessions du Conseil	14,8%	36%	16,1%	54%	16,7%	33%	25%	50%	45%	50%

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 %).

3.7. 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 37 : Présence du Secrétaire Général et accessibilité

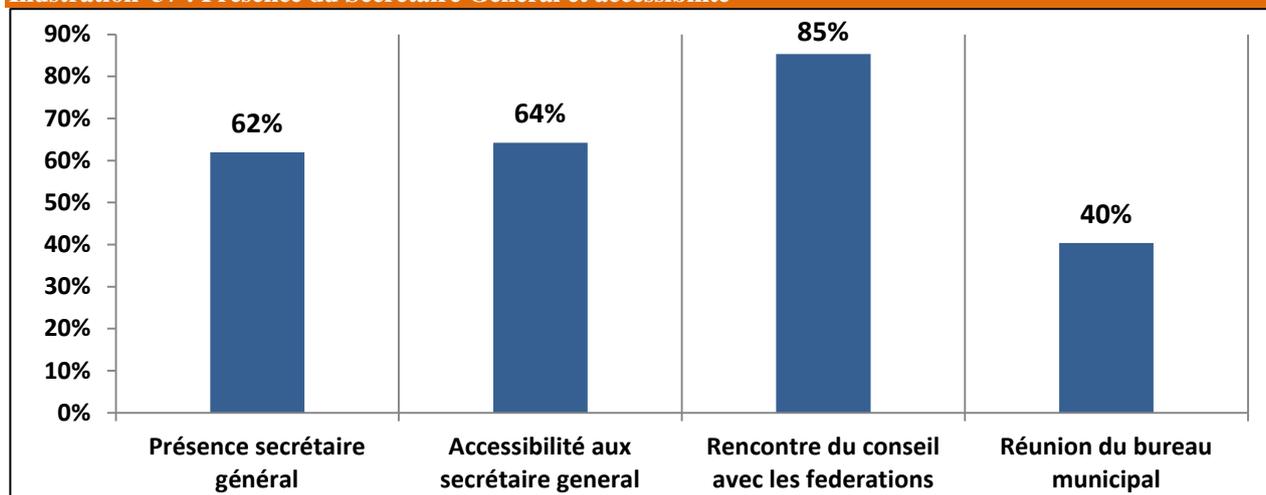


Tableau 24 : Présence du Secrétaire Général et accessibilité comparée 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Présence du Secrétaire général	56,9%	62%
Accessibilité du Secrétaire général	49,5%	64%
Accessibilité du Bureau municipal	92,2%	85%
Réunion du Bureau municipal	34,4%	40%

Le graphique montre que la présence du Secrétaire général est passée de 56,9% en 2015 à 62% en 2018. Mais, elle demande à être améliorée puisqu'elle n'est pas effective dans 38 % des communes. De plus, son accessibilité doit être plus développée bien qu'elle a connu une amélioration effective, passant de 49,5% en 2015 à 64% en 2018.

Illustration 38 : Présence du Secrétaire Général et accessibilité par catégories

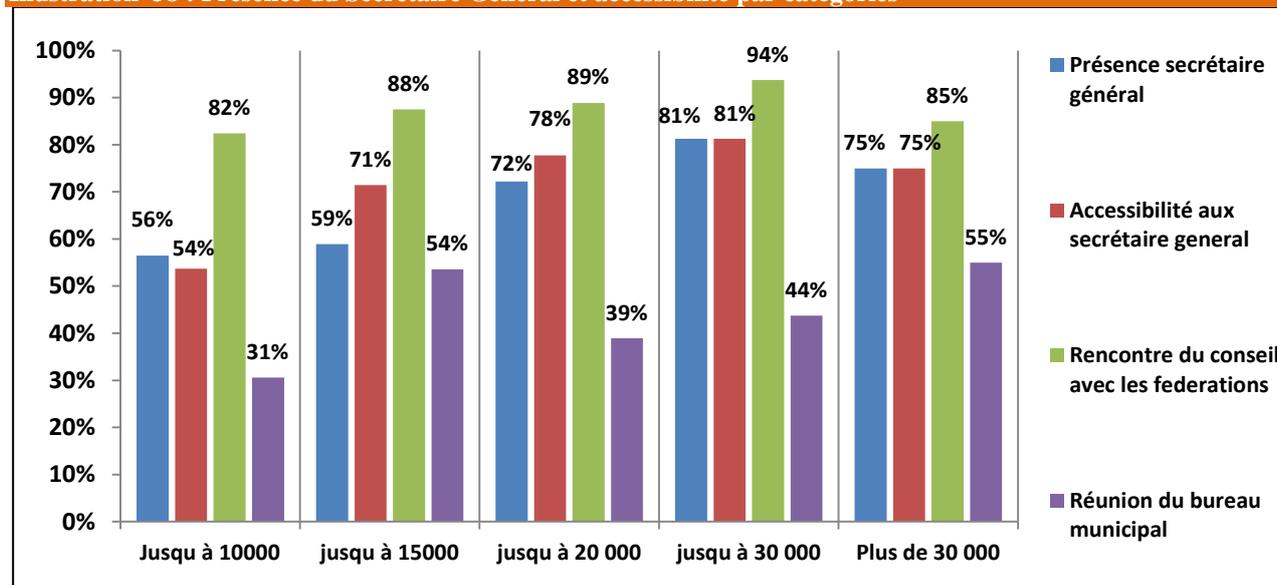


Tableau 25 : Présence du Secrétaire Général et accessibilité par catégories de commune 2015-2018

Indicateurs	Catégories1		catégories 2		catégories 3		catégories 4		catégories 5	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Présence du Secrétaire général	46,3%	56	60,7%	59%	55,6	72%	75%	81%	90%	75%
Accessibilité du Secrétaire général	43,5%	54%	44,6%	71%	55,6%	78%	62,5%	81%	80%	75%
Accessibilité du Bureau municipal	92,6%	82%	94,6%	88%	88,9%	89%	87,5%	94%	90%	85%
Réunion du Bureau municipal	28,7%	31%	41,1%	54%	22,2%	39%	31,3%	44%	60%	55%

La comparaison entre les catégories de communes au niveau de l'indicateur « Présence du Secrétaire Général et accessibilité » montre une amélioration de la situation des communes en 2018, par rapport à 2015 à l'exception de la catégorie 5 (communes de plus de 30 000habitants) qui a connu une légère baisse.

Dans les petites communes, la présence du Secrétaire général et les réunions du bureau municipal ont connu une amélioration en 2018. Mais, elles doivent être davantage encouragées.

3.8 Tutelle : transmission des documents

C'est le Ministre chargé de l'Intérieur et de la décentralisation qui exerce la tutelle des communes qu'il peut déléguer à une autorité administrative locale (Wali et Hakem).

Cette tutelle s'exerce sur les organes de la commune (Conseil municipal), sur les personnes (Maire) et sur les actes (arrêtés, délibérations et décisions). 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 39 : Transmission des documents à la tutelle par catégorie de population

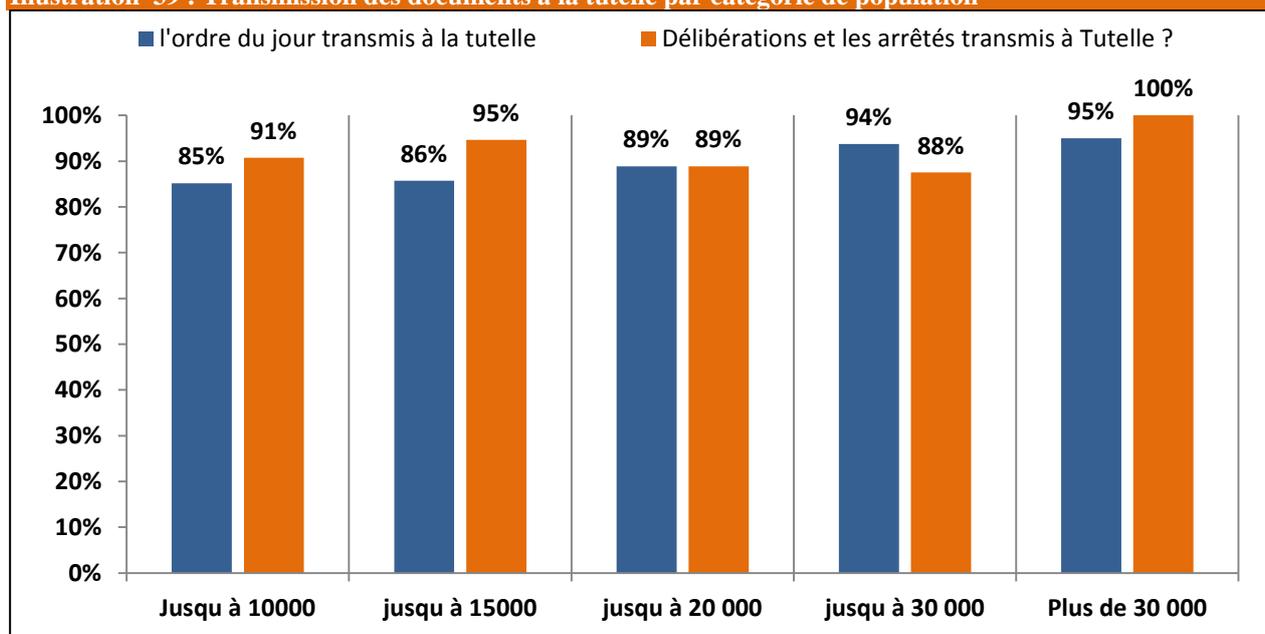


Tableau 26 : Transmission des documents à la tutelle par catégorie de commune comparée 2015-2018

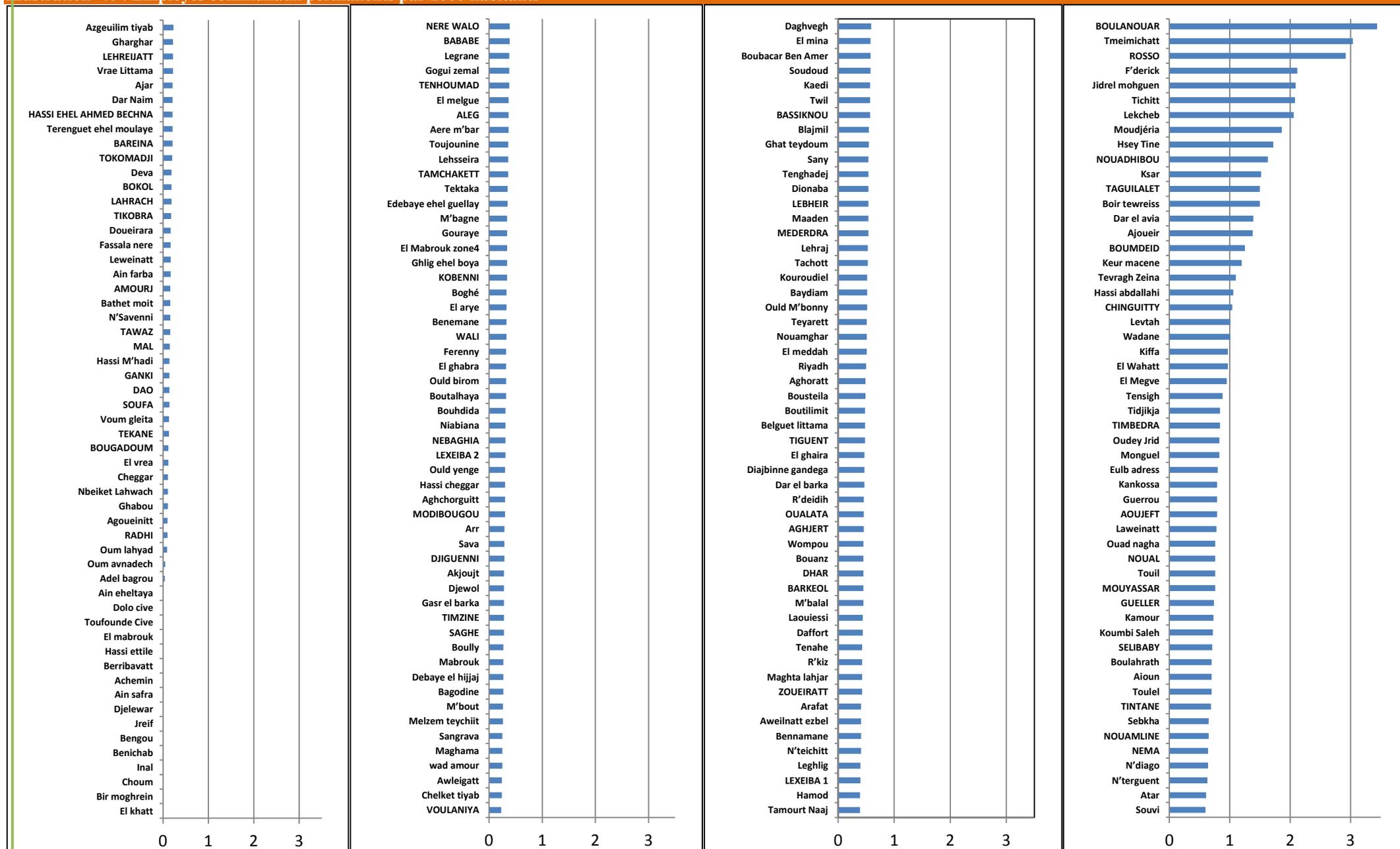
Indicateurs	Catégories1		catégories 2		catégories 3		catégories 4		catégories 5	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Délibérations et arrêtés transmis à la tutelle	82%	91%	87%	95%	72%	89%	94%	88%	95%	100%
Ordre du jour transmis à la tutelle	84%	85%	69%	86%	72%	89%	94%	94%	90%	95%

La situation des deux indicateurs « Délibérations et arrêtés transmis à la tutelle » et « Ordre du jour transmis à la tutelle » montre une sensible amélioration en 2018 par rapport à 2015. Effort à maintenir. Dans ce domaine, les autorités de tutelle doivent rester vigilantes.

3.9. Les employés d'une commune

Le personnel communal est un personnel non titulaire d'un statut, à l'exclusion du secrétaire général qui est 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 permanent.

Illustration 40 : Employés communaux permanents par 1000 habitants



La situation des communes dans ce domaine n'a pas changé. Le nombre d'employés communaux permanents est peu important voire inexistant pour certaines communes (jusqu'à 49 communes sur 218). Le problème de ressources financières et de compétences techniques reste posé.

Illustration 41 : Nombre des employés communaux permanents par 1,000 habitant et wilaya

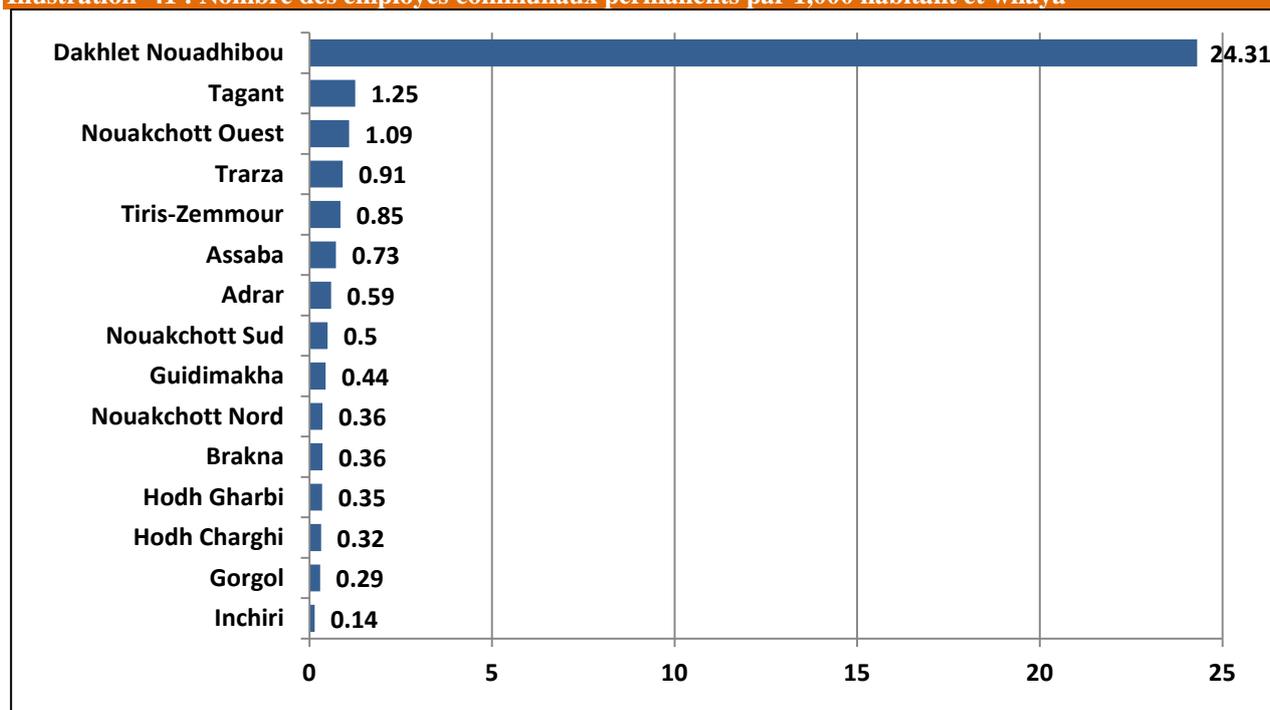


Tableau 27 : Nombre d'employés communaux permanents /1,000 habitant et par wilaya 2015/2018

Wilayas	Nombre des employés communaux permanents par 1,000 habitant et par wilaya en 2015- 2018	
	2015	2018
Hodh El Charghi	0,2	0,32
Hodh El Gharbi	0,3	0,35
Assaba	0,5	0,73
Gorgol	0,3	0,29
Brakna	0,3	0,36
Trarza	0,7	0,91
Adrar	0,6	0,59
Dakhlet Nouadhibou	1,9	24,31
Tagant	0,6	1,25
Guidimagha	0,3	0,44
Tris Zemmour	0,6	0,85
Inchiri	0,8	0,14
Nouakchott sud	0,4	0,50
Nouakchott Nord	0,3	0,36
Nouakchott Ouest	1,5	1,09

Soit le graphique ci-dessous sans la Wilaya de Dakhlet-Nouadhibou qui a une statistique beaucoup trop élevée due au cas particulier de la commune de Chami (Population 51 habitants) en 2015.

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 42 : Employés communaux permanents par 1000 habitants / catégorie de commune

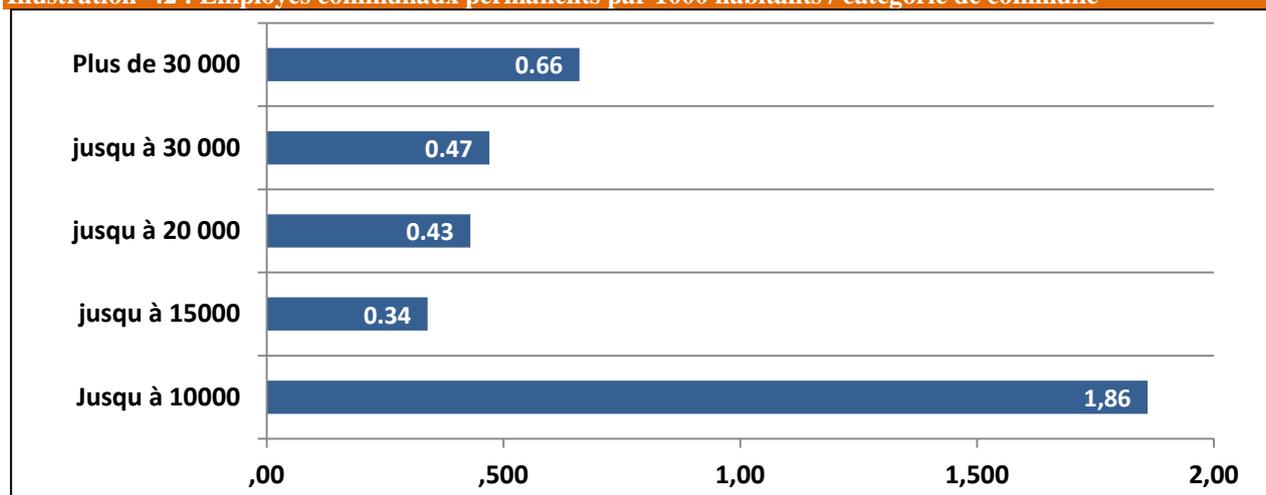


Tableau 28 : Employés communaux permanents par 1000 habitants / catégorie de commune

Catégorie de communes	Employés communaux permanents par 1000 habitants / catégorie de commune 2015-2018	
	2015	2018
catégories 1	0,48	1,86
catégories 2	0,24	0,34
catégories 3	0,33	0,43
catégories 4	0,40	0,47
catégories 5	0,57	0,66

Nette amélioration en 2018 du nombre des employés permanents durant ces 3 à 5 années (2013-2015). 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 43 : Employés permanents et autres par 1000 habitants et par catégorie de commune

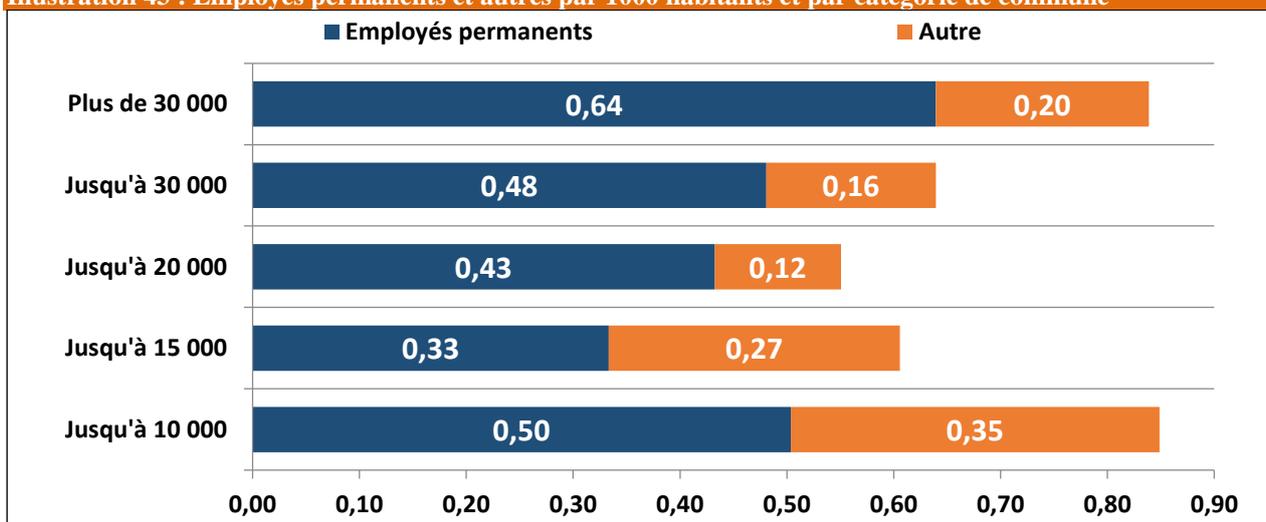


Tableau 29 : Employés permanents et autres par 1000 habitants et par catégorie de commune

Indicateurs	Catégories 1		catégories 2		catégories 3		catégories 4		catégories 5	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Employés permanents	0,48	0,50	0,24	0,33	0,33	0,43	0,40	0,48	0,57	0,64
Autres	0,07	0,35	0,09	0,27	0,03	0,12	0,11	0,16	0,20	0,20

Légère amélioration de la situation des emplois permanents et non permanents en 2018 par rapport à 2015, sauf pour la catégorie 5 pour les employés non permanents qui s'est stabilisée à 0,20.

Illustration 44 : Masse salariale par dépenses de fonctionnement réalisées (en pourcentage)

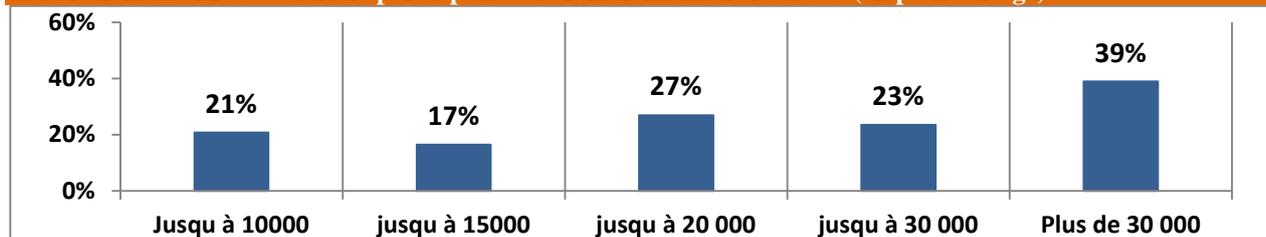


Tableau 30 : Masse salariale par dépenses de fonctionnement réalisées (en pourcentage) comparé

Indicateurs	Catégories 1		catégories 2		catégories 3		catégories 4		catégories 5	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Masse salariale par dépenses de fonctionnement	27%	21%	23%	17%	39%	27%	35%	23%	59%	39%

On constate une baisse générale de la masse salariale par dépenses de fonctionnement réalisées en 2018 par rapport à 2015. Les coûts du personnel par rapport aux dépenses de fonctionnement restent élevés surtout pour les communes de plus de 30 000 habitants (un peu plus de 60 %). Ils représentent moins du tiers des dépenses de fonctionnement dans les petites communes.

Illustration 45 : Répartition du personnel communal par fonction et par statut

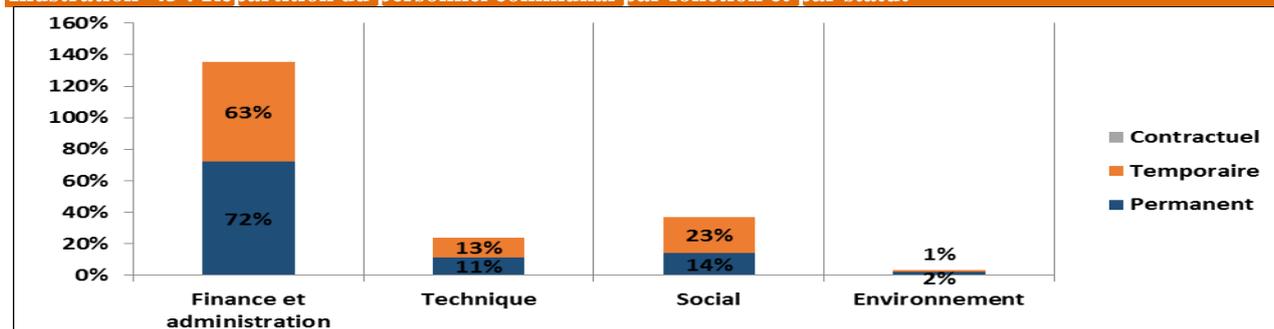


Tableau 31 : Répartition du personnel communal par fonction et par statut comparée 2015-2018

Indicateurs	Finance/Administration		Technique		Social		Environnement	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Permanent	4,9	72	1,0	11	1,2	14	0,2	2
Temporaire	2,0	63	0,5	13	0,6	23	0,2	1
Contractuel	0,6		0,2		0,3		0,3	

Nette augmentation du personnel permanent et temporaire en 2018 par rapport à 2015. 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 46 : Répartition du personnel communal par fonction et par catégorie de commune

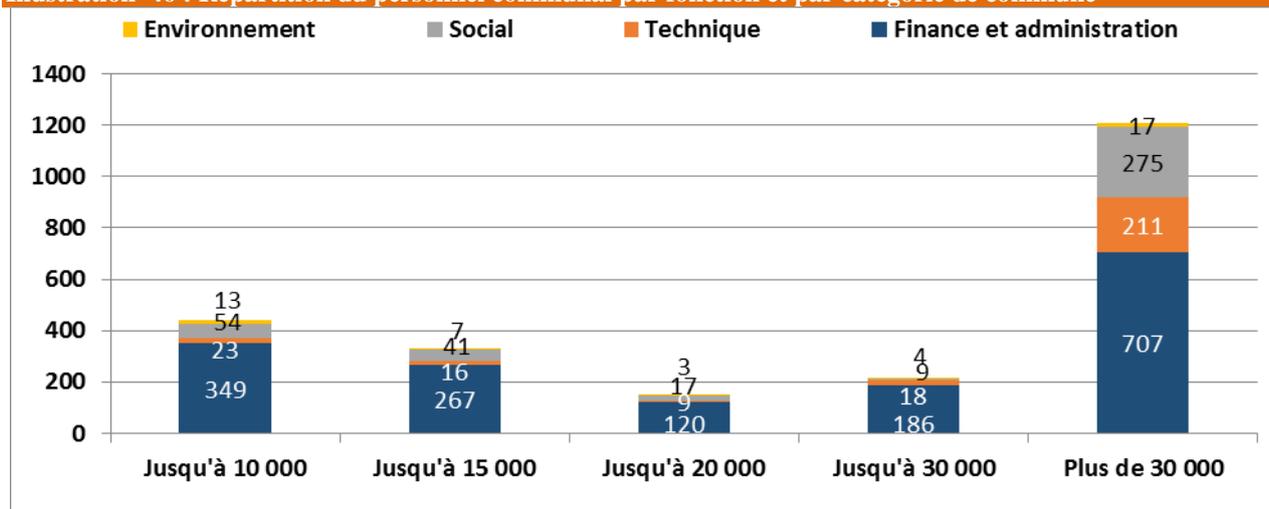


Tableau 32 : Répartition du personnel communal par fonction et catégorie de commune comparée

Indicateurs	Catégories1		catégories 2		catégories 3		catégories 4		catégories 5		Total	Total
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Finance/Administration	339	349	192	267	72	120	143	186	887	707	1633	1629
Technique	24	23	14	16	12	09	48	18	284	211	387	277
Social	126	54	93	41	37	17	22	09	221	275	499	396
Environnement	198	13	100	07	26	03	28	04	68	17	420	44
Total	687	549	399	331	147	149	241	217	1460	1210	2939	2346

On constate au niveau de l'effectif global des personnels des communes une diminution en 2018 (2346) par rapport à 2015 (2939).

Les 4 premières catégories de communes ont connu en 2018 une augmentation de leurs personnels, alors que les grandes communes de la 5^{ème} catégorie ont connu une diminution, passant de 887 en 2015 à 707 en 2018 pour le personnel financier et administratif et de 284 en 2015 à 211 en 2018 pour le personnel technique.

Le personnel social par contre a augmenté pour cette même catégorie de commune, passant à 275 en 2018, au lieu de 221 en 2015. L'environnement a connu une baisse significative en 2018.

Le personnel permanent de l'administration et des finances a légèrement baissé passant de 1633 agents en 2015 à 1629 en 2018.

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

Illustration 47 : Répartition du personnel communal par fonction, statut et catégorie de commune

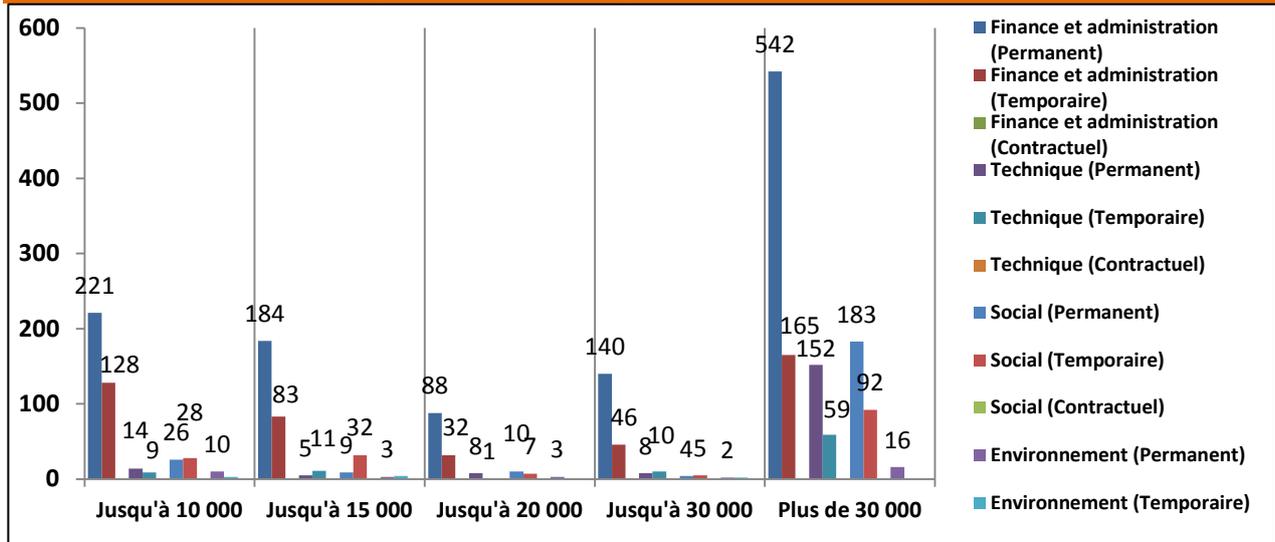
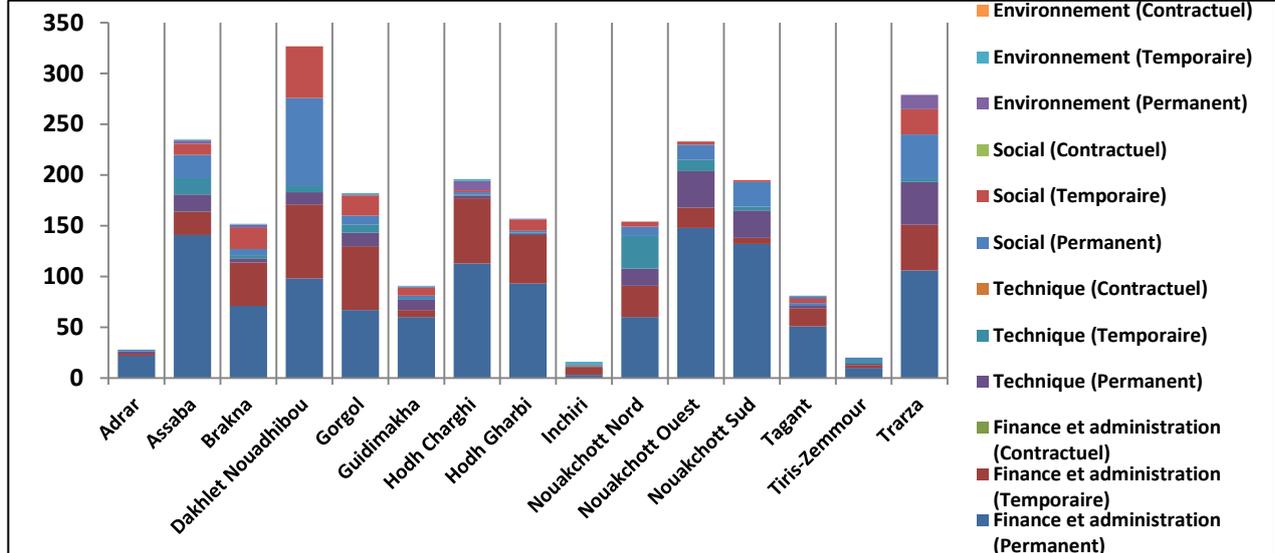


Illustration 48 : Les employés communaux par wilaya



Les wilayas dont les communes emploient plus de personnel sont : Dakhlet Nouadhibou (522 agents administratifs en 2015 et 327 en 2018, l'effectif est de 171), Nouakchott Ouest (364 et 233 en 2018), Trarza (291 et 279 en 2018), Nouakchott Sud (210 et 195 en 2018), Hodh El Chargui (170 et 196 en 2018), Nouakchott Nord (144 et 154 en 2018). 2018 (2346) par rapport à 2015 (2939).

Les secteurs les plus importants sont le secteur de l'administration et des finances et le social secteur social. Le rapport entre emplois administratifs et financiers et les autres types d'emplois est presque identique. Pour le secteur de l'environnement, certaines régions n'ont presque pas d'employés (Tagant, Guidimakha, Nouakchott Ouest, Nouakchott Sud, Nouakchott Nord).

Illustration 49 : Instruments de la gestion des ressources humaines

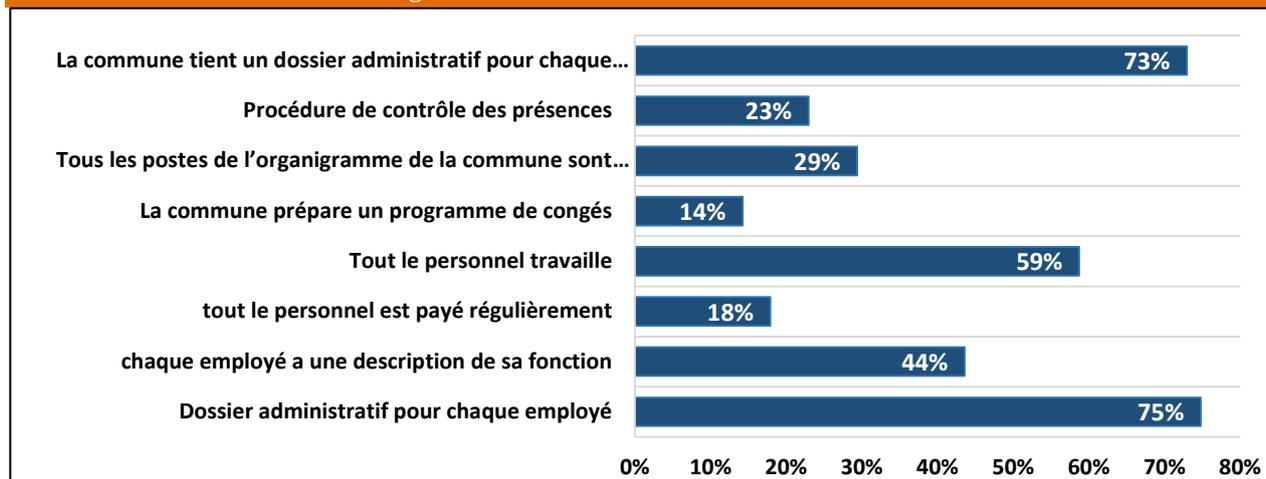


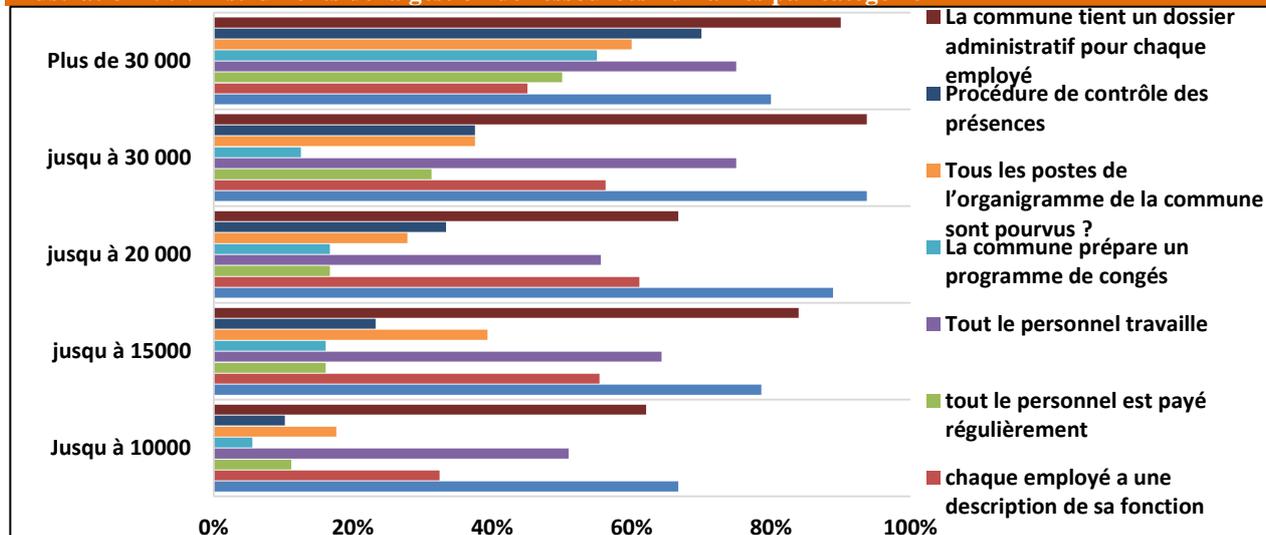
Tableau 33 : Instruments de la gestion des ressources humaines comparés 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
dossier administratif pour chaque employé	54,6%	75%
La commune prépare un programme de congé	22%	14%
Tout le personnel est payé régulièrement	31,7%	18%
Procédure de contrôle des présences	23,9%	23%
Tous les postes de l'organigramme sont pourvus	16,5%	29%
Tout le personnel travaille	63,3%	59%
Chaque employé a une description de sa fonction	26,6%	44%
La commune tient un dossier administratif pour chaque employé	56,4%	73%

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 2018, 4 indicateurs ont connu une sensible amélioration comme le « dossier administratif pour chaque employé » (75 en 2018 et 54,6 en 2015), « tous les postes de l'organigramme sont pourvus » (29% en 2018 et 16,5% en 2015, « chaque employé a une description de sa fonction » (44% en 2018 et 26,66% en 2015), « la commune tient un dossier administratif pour chaque employé » (73% en 2018 et 56,4 en 2015) alors que les 4 autres indicateurs restant, ont connu de fortes baisses, particulièrement en matière de paiement de salaires (31% en 2015, en 2018 18% seulement). Force aussi est de constater qu'il n'y a pas d'adéquation entre besoins et emplois puisque l'organigramme n'est pas pris en compte dans 71 % des cas en 2018.

Illustration 50 : Instruments de la gestion de ressources humaines par catégorie



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 51 : Présence du personnel

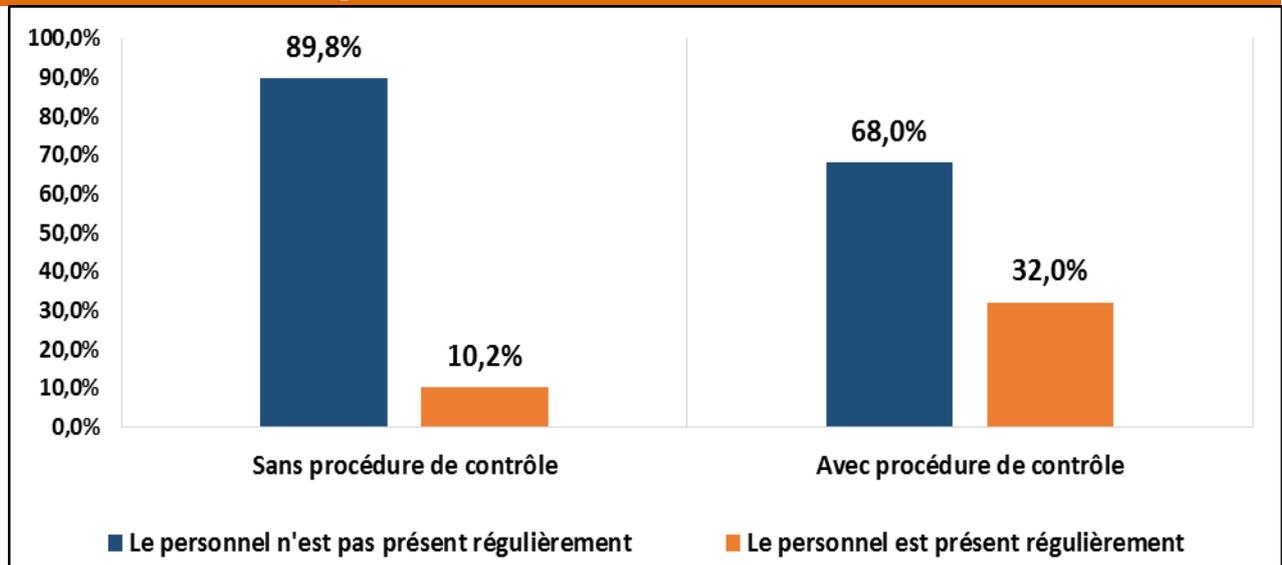


Tableau 34 : Présence du personnel comparé 2015-2018

Indicateurs	le personnel n'est pas présent régulièrement		le personnel est présent régulièrement	
	2015	2018	2015	2018
Sans procédures de contrôle	86,4%	89,8%	69,3%	10,2%
Avec procédures de contrôle	13,6%	68%	30,7%	32,0%

Le contrôle du personnel n'est quasiment pas effectué. En effet 86,4% des communes sont « sans procédure de contrôle » du personnel en 2015 et 89,8 en 2018.

Les communes disposant d'une procédure de contrôle ont sensiblement augmenté passant de 13,6% en 2015 à 68% en 2018.

Illustration 52 : Sanctions, notations, et indemnisations

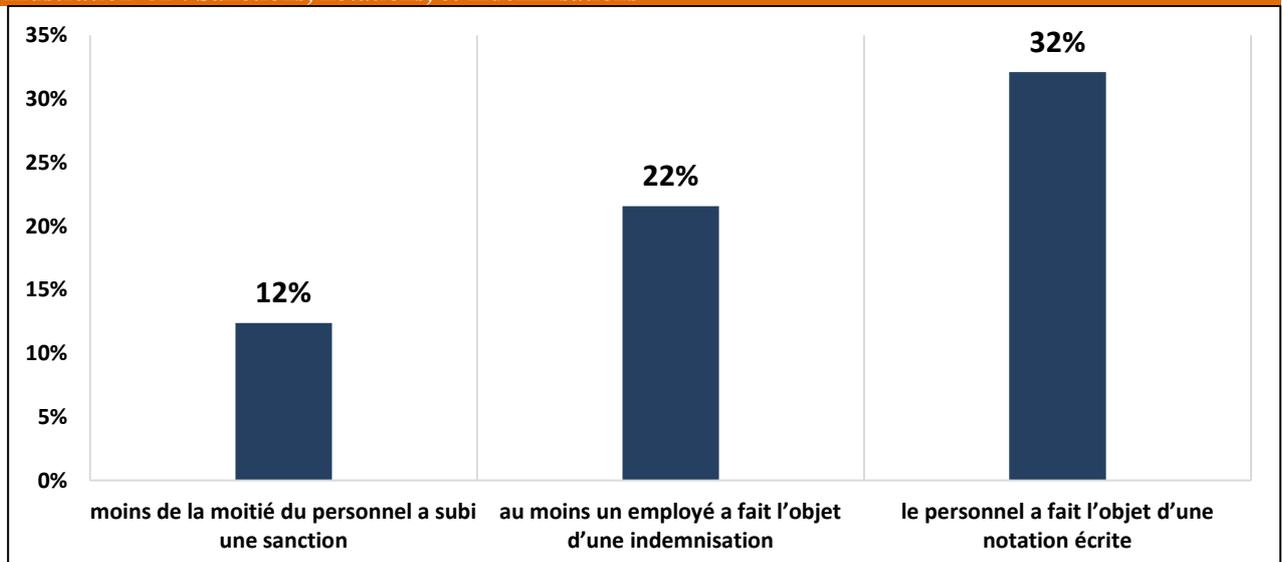


Tableau 35 : Sanctions, notations, et indemnisations comparées 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Moins de la moitié du personnel a subi une sanction	11,5%	12%
Au moins un employé a fait l'objet d'une indemnisation	17,45%	22%
Le personnel a fait l'objet d'une notation écrite	13,85%	32%

Illustration 53 : Sanctions, notations, et indemnisations par catégorie de commune

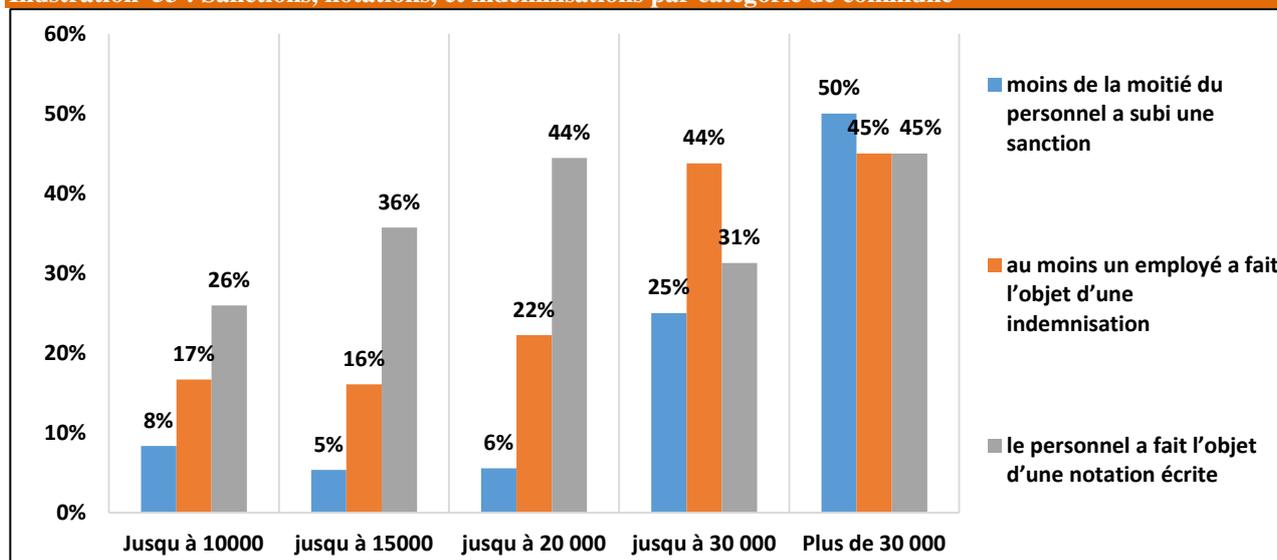


Tableau 36 : Sanctions, notations, et indemnisations par catégorie de commune comparées 2015-2018

Indicateurs	Catégories1		catégories 2		catégories 3		catégories 4		catégories 5	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Moins de la moitié du personnel a subi une sanction	7%	8%	11%	5%	22%	6%	19%	25%	20%	50%
Au moins un employé a fait l'objet d'une indemnisation	6%	17%	16%	16%	17%	22%	19%	44%	40%	45%
Le personnel a fait l'objet d'une notation écrite	14%	26%	21%	36%	28 %	44%	19%	31%	20%	45%

On constate une nette amélioration en 2018 par rapport à 2015 des 3 indicateurs du suivi et de l'application de la procédure de notation, de sanctions et d'indemnisation des personnels, qui constitue l'un des instruments de gestion des personnels des communes.

3.10. La formation

Les communes ne peuvent mettre en œuvre avec succès leur PDC que si tous les agents et responsables au niveau des communes bénéficient d'une meilleure qualification.

Dans ce cadre une stratégie nationale de formation des élus, cadres et agents communaux a été élaborée et validée en 2011 par le gouvernement mauritanien avec l'appui et l'accompagnement de partenaires internationaux.

Le renforcement des capacités constitue un facteur déterminant dans la réussite des réformes de la décentralisation. Dans ce cadre une SNAFAD a été élaboré et validé par la DGCT. Ainsi, un programme global de formation des élus, du personnel des collectivités territoriales et de la tutelle est mis en place pour renforcer les capacités techniques de ces institutions et consolider l'action sur le terrain des différents projets d'appui à la décentralisation.

Le projet "formation en décentralisation" de la coopération allemande mis en œuvre par la GIZ s'est aligné sur le plan d'action 2011-2015 de la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT).

Ce projet, dont toutes les communes ont bénéficié, a été réalisé avec succès en s'étendant sur les années 2016 et 2017. Un autre plan de formation pour les communes 2019-2023 est en cours d'élaboration.

Les principaux acteurs qui ont appuyé la DGCT dans le domaine de formation des acteurs de la décentralisation sont le PNIDDLE, la GIZ/PBG, le Programme Vaincre, le Projet ARTGOLD, le SCAC français et la Coopération espagnole. Leur contribution au titre du volet formation apparaît néanmoins très variable.

En tant que principale cheville ouvrière du programme de formation des acteurs de la décentralisation de 2012 à 2017, l'action de la GIZ/PBG a été décisive non seulement dans la mise en œuvre de la SNFAD mais dans la convergence des interventions dans ce domaine, sous l'impulsion de la DGCT et en étroite collaboration avec le PNIDDLE. Parmi les résultats conséquents de cet appui on peut citer :

- 8557 jours de formation pour les élus
- 10961 jours de formation pour les agents communaux
- 342 jours de formation pour les membres des CCC et des CIAC

Malgré ses faibles moyens, la DGCT a pu réaliser en 2018 plusieurs formations pour les élus et employés communaux essentiellement dans les domaines des finances locales et la passation des marchés. Elle a organisé elle-même en 2018 et par ses propres moyens, des ateliers interrégionaux de formation, à l'intention des autorités administratives et de responsables communaux.

Les thèmes abordés sont liés essentiellement à la gestion financière des communes et la passation des marchés

Compte tenu de son impact sur le fonctionnement des collectivités locales, le déficit constaté en matière de formation par les différentes enquêtes à l'endroit des agents communaux et des élus locaux, souligne la nécessité de continuer cet effort de l'Etat et des bailleurs de fonds.

3.11. 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 54 : Les finances locales selon différentes catégories de recettes

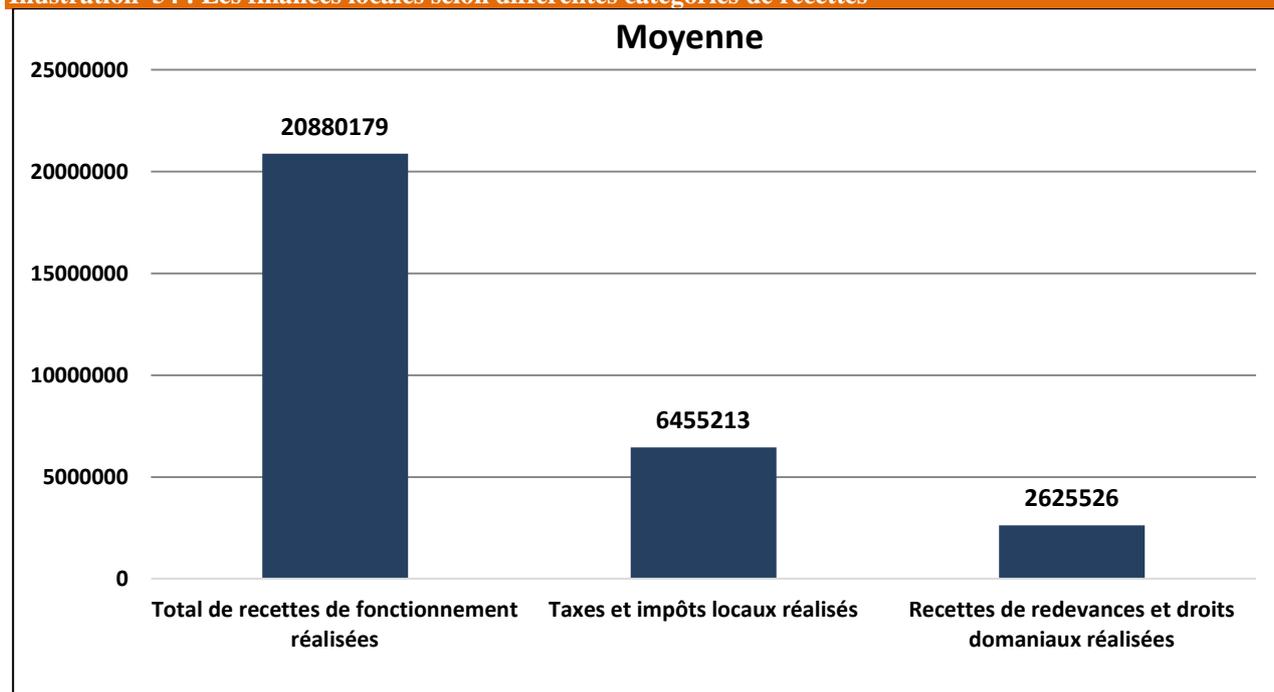


Tableau 37 : Les finances locales selon différentes catégories de recettes comparées 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Budget de fonctionnement réalisé	16.965.894	20.880.179
Taxes et impôts réalisés	7.028.522	6.455.213
Recettes de redevances et droits domaniaux réalisés	3.024.700	2.625.526
FRD de fonctionnement réalisé	4.816.514	11.799.440

Remarques:

- Les montants du tableau constituent des moyennes.
- Suite à la réforme du FRD en 2016 le volet fonctionnement des communes est passé de 38% à 60%. Ce qui explique l'augmentation des montants en 2018.

En 2018, seul le poste « Budget de fonctionnement réalisé » a connu une augmentation, due à la nouvelle réforme du FRD, introduite par le décret 094.2016 du 10 mai 2016, qui a entraîné un quasi doublement de la dotation de fonctionnement passant de 16.965.894 MRO en 2015 à 20.880.179 en 2018.

En général, les recettes de fonctionnement des communes sont constituées des recettes du FRD, des recettes d'impôts, taxes et autres droits et redevances, mais les recettes d'impôts et de taxes sont souvent très faibles. Ce qui signifie que l'autofinancement des activités n'est pas assuré pour le moment pour la Quasi-totalité des communes. Le budget de fonctionnement moyen réalisé est de l'ordre de 17 000 000 MRO.

Illustration 55 : Recettes propres par habitant / an par groupe de commune (moyenne et médiane)

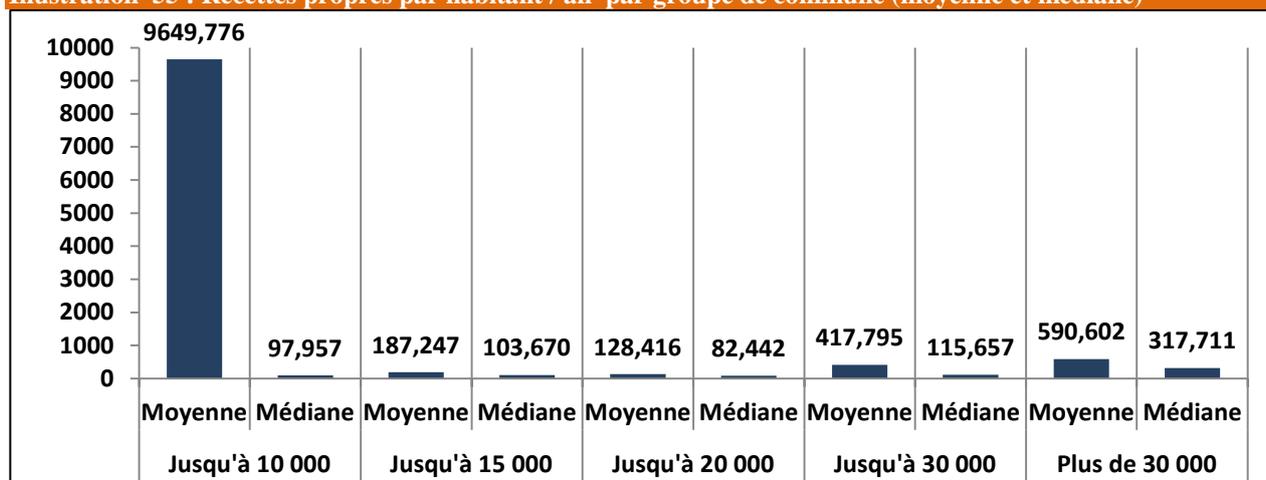


Tableau 38 : Recettes propres par habitant / an par groupe de commune (moyenne et médiane)

Indicateurs	Catégories 1		catégories 2		catégories 3		catégories 4		catégories 5	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Moyenne en MRO	460,2	9649,7	107,5	187,2	55,7	128,4	347,4	417,8	1.128	590,6
Médiane en MRO	64,13	97,96	52,28	103,6	37,1	82,4	205,7	115,6	354,9	317,7

En 2018, les Recettes propres par habitant / an par groupe de commune sont restées faibles aussi bien en médiane qu'en moyenne, bien qu'en 2018, on constate une augmentation générale pour toutes les catégories de communes.

Le Tableau des taxes et impôts annuels par commune (voir l'annexe 1) montre une légère avancée en 2018 par rapport à 2015. Mais leur faible capacité en matière d'émission et de recouvrement des recettes est criante. Leur vulnérabilité dans ce domaine affecte à la fois leur fonctionnement et contribue à perpétuer leur dépendance vis-à-vis de l'Etat et des autres partenaires.

3.12. Investissement

Pour réaliser leurs projets d'investissement, les communes disposent de plusieurs sources de financement. Leurs dépenses d'investissement comprennent essentiellement des opérations qui se traduisent par une modification de la consistance ou de la valeur du patrimoine de la collectivité territoriale : achats de matériels durables, construction ou aménagement de bâtiments, travaux d'infrastructure. Ces dépenses d'équipement sont en réalité indispensables pour répondre aux besoins de leur population.

L'investissement public local a donc sa dynamique propre. La création d'infrastructures implique nécessairement à terme des nouvelles dépenses d'aménagement ou de rénovation permettant de maintenir le patrimoine en l'état.

Dans ce cadre, le Gouvernement mauritanien a mis en place le Fonds Régional pour le Développement (FRD) qui constitue l'outil principal de financement de l'investissement pour les communes avec l'appui des PTF.

Il est à rappeler que le budget du FRD est réparti comme suit : 98% au profit des communes et 2% réservé au suivi-évaluation, au renforcement des capacités en matière de maîtrise d'ouvrage et de gestion notamment, la réalisation des audits techniques et financiers annuels, les inspections des projets réalisés et les frais liés au fonctionnement du Comité Technique National (CTN).

Les 98% au profit des communes se décomposent comme suit : 60% en dotation au fonctionnement et 40% en dotation à la maintenance et à l'entretien des infrastructures de base, entrant dans le cadre des compétences des communes.

Illustration 56 : Investissement par habitant en MRO par groupe de communes 2018

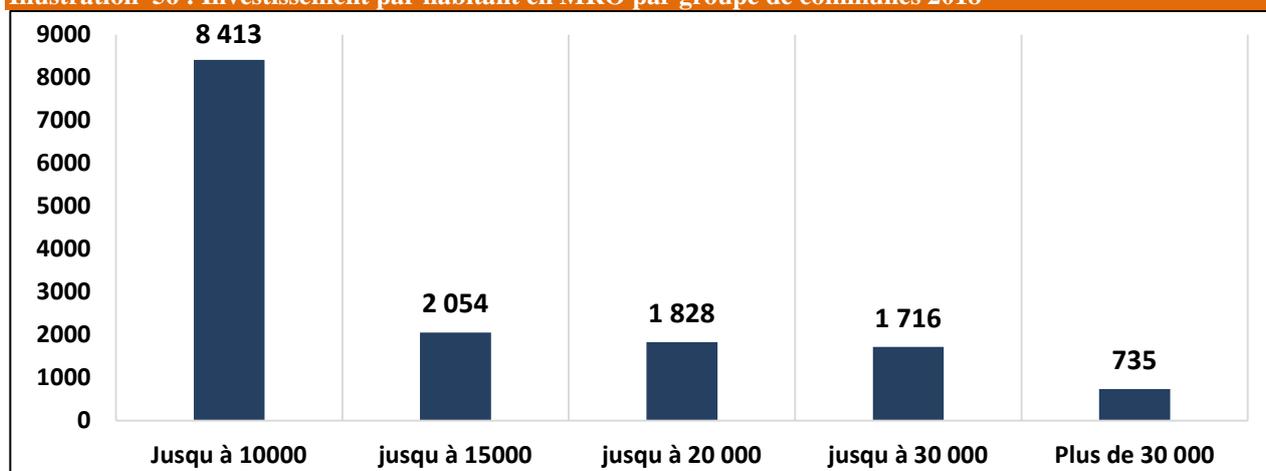


Tableau 39 : Investissement par habitant en MRO par groupe de commune comparé 2015-2018

Indicateurs	Catégories 1		catégories 2		catégories 3		catégories 4		catégories 5	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Investissement par habitant en MRO par groupe de communes	1.827	8.413	1.258	2.054	1.206	1.828	921	1.716	872	735

En 2018, on constate une nette augmentation de l'investissement par habitant, surtout pour les petites communes qui investissent plus par habitant (1827 UM en 2015 et 8413 en 2018) que les grandes communes (872 UM en 2015 et 735 en 2018). Donc, les petites communes investissent plus par habitant, effort à maintenir pour un meilleur développement territorial.

Illustration 57 : Investissements par habitant en MRO (moyenne et médiane) par Wilaya 2018

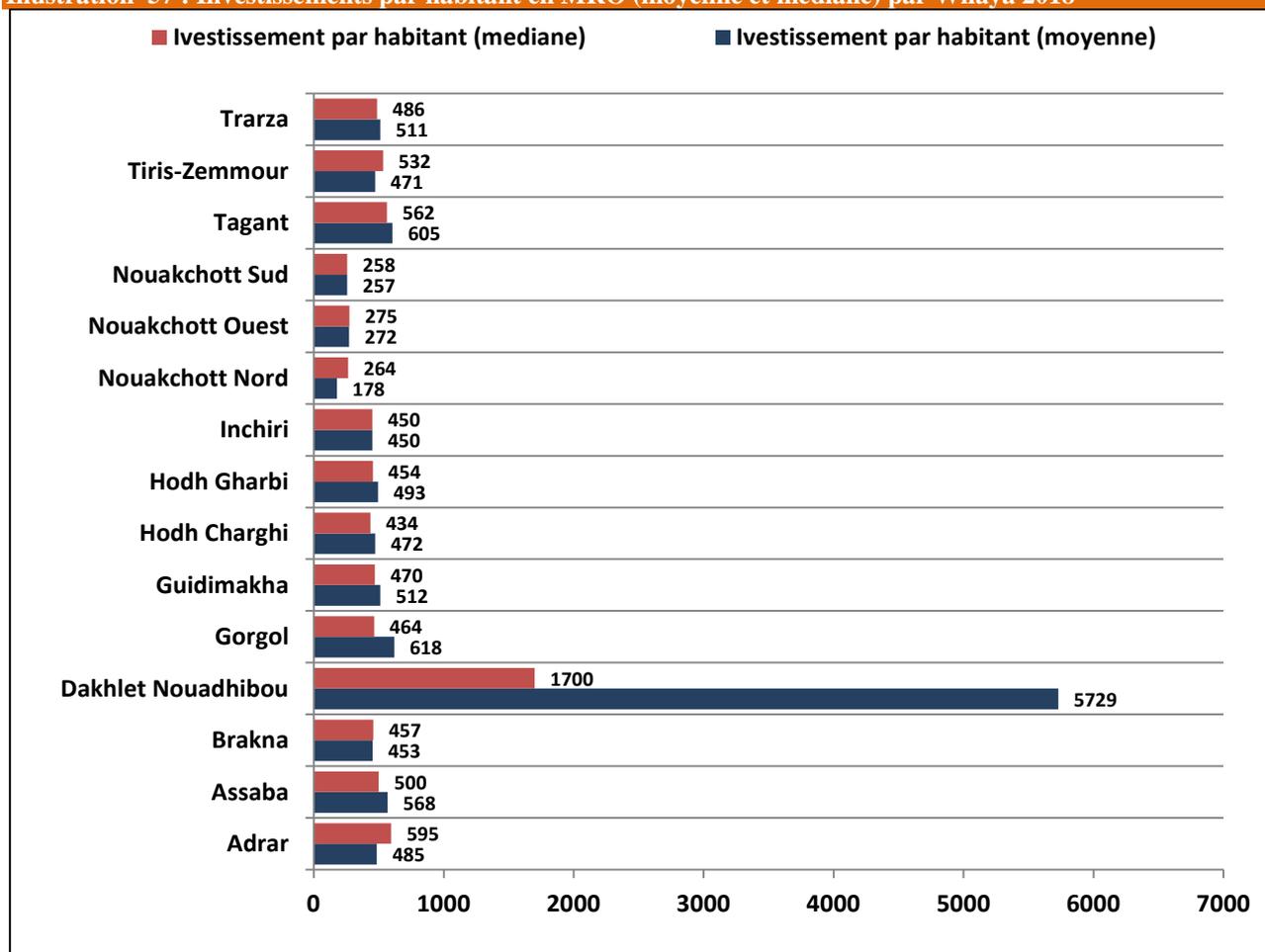


Tableau 40 : Investissements par habitant en MRO (moyenne et médiane) comparé par Wilaya

wilayas	médiane		moyenne	
	2015	2018	2015	2018
Hodh El Charghi	975	434	2313	472
Hodh El Gharbi	854	454	1132	493
Assaba	2026	500	2122	568
Gorgol	765	464	1235	618
Brakna	889	457	1063	453
Trarza	858	486	1285	511
Adrar	1242	595	1422	485
Dakhlet Nouadhibou	2145	1700	12419	5729
Tagant	958	562	2155	605
Guidimagha	1698	470	2098	512
Tris Zemmour	1131	532	2131	471
Inchiri	2172	450	2178	450
Nouakchott sud	567	258	515	257
Nouakchott Nord	484	264	503	178
Nouakchott Ouest	792	275	1172	272

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 58 : FRD comme part des investissements réalisés par catégorie de communes 2018

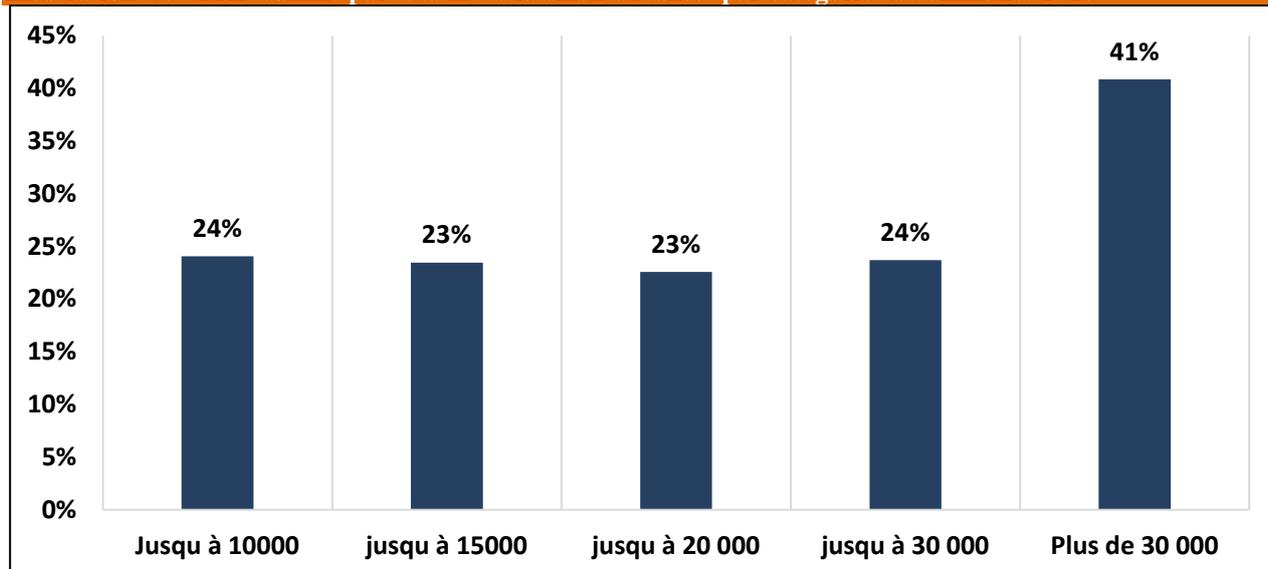


Tableau 41 : FRD comme part des investissements réalisés par catégorie de communes comparé

Indicateurs	Catégories1		catégories 2		catégories 3		catégories 4		catégories 5	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
FRD comme part d'investissements réalisés	49%	24%	58%	23%	47%	23%	52%	24%	64%	41%

Pour toutes les catégories de communes, le FRD a sensiblement diminué ses contributions passant en 2015 entre 47 et 64%. En 2018, on constate une baisse importante de ses contributions de près de moitié se situant entre 23 et 41%.

Illustration 59 : Gestion financière 2018

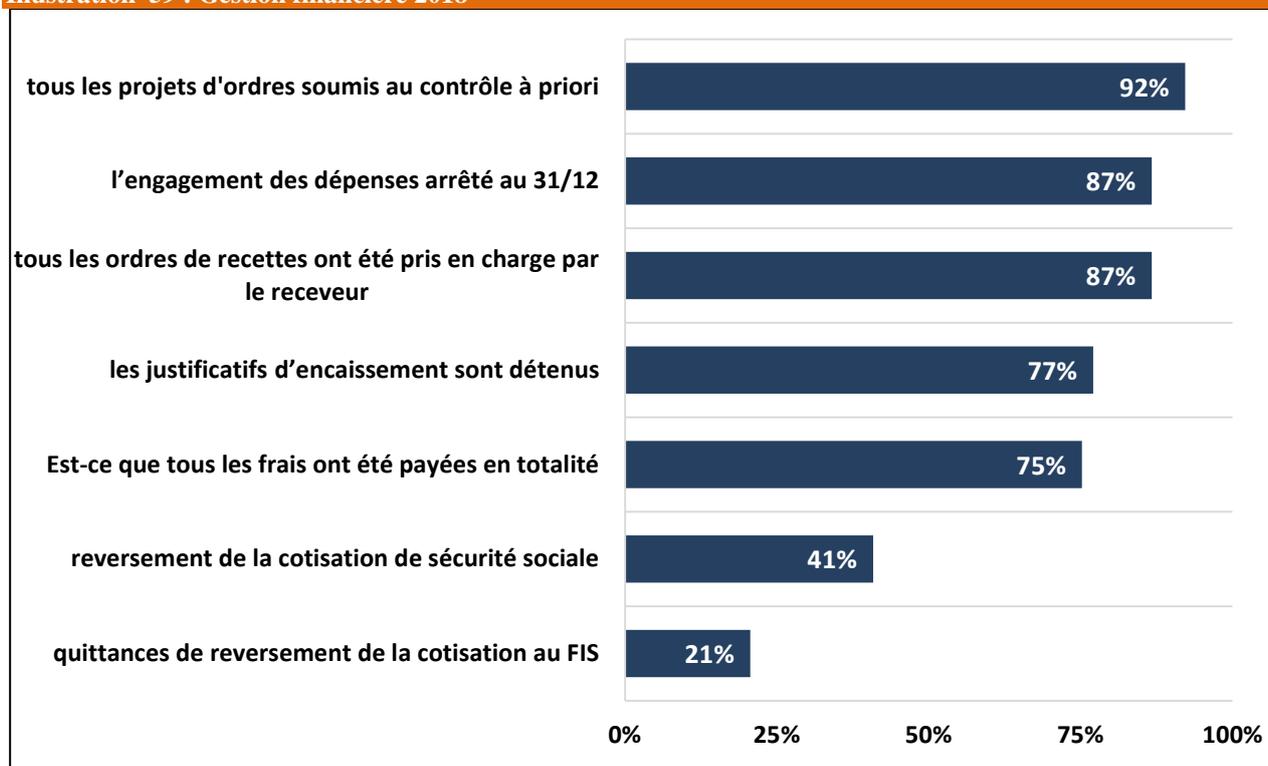


Tableau 42 : Gestion financière comparée 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Tous les projets d'ordre soumis au contrôle à priori	90,8%	92%
L'engagement des dépenses arrêté au 31/12	69,3%	87%
Tous les ordres de recettes ont été pris en charge par le Receveur	90,8%	87%
Quittances de reversement de la cotisation au FIS	33,5%	21%
Les justificatifs d'encaissement sont détenus	71,1%	77%
Est-ce que tous les frais ont été payés en totalité	63,8%	75%
Reversement de la cotisation de sécurité sociale	29,8%	41%
Taux d'exécution du prélèvement atteint 100%	11,5%	21%

Sur les 8 indicateurs, 5 ont connu une amélioration en 2018 par rapport à 2015. Il s'agit de :

- « Tous les projets d'ordre soumis au contrôle à priori », soit 92% au lieu de 90,8% ;
- « L'engagement des dépenses arrêté au 31/12 », soit 87% au lieu de 69,3% ;
- « Les justificatifs d'encaissement sont détenus », soit 77% au lieu de 71,1% ;
- « Est-ce que tous les frais ont été payés en totalité », soit 75% au lieu de 63,8% ;
- « Reversement de la cotisation de sécurité sociale », soit 41% au lieu de 29,8%.

Illustration 60 : Gestion financière par catégorie de communes 2018

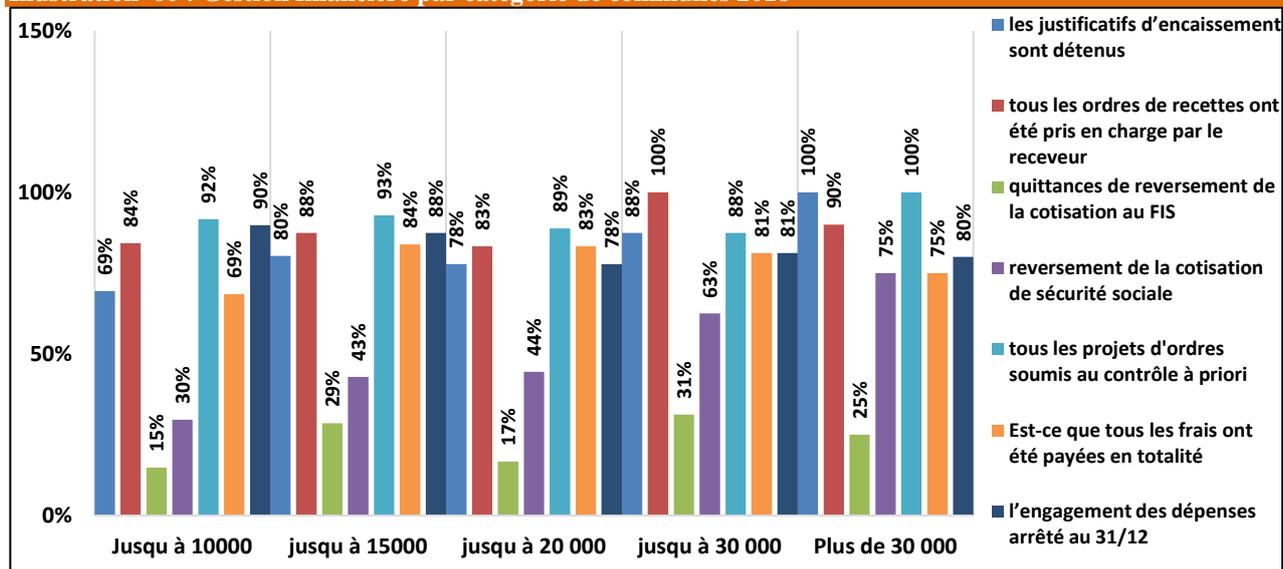


Tableau 43 : Gestion financière par catégorie de communes comparée 2015-2018

Indicateurs	Catégories1		catégories 2		catégories 3		catégories 4		catégories 5	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Les justificatifs d'encaissement sont détenus	72	69	61	80	61	78	88	88	90	100
Tous les ordres de recettes ont été pris en charge par le Receveur	89	84	93	88	83	83	100	100	95	90
Quittances de reversement de la cotisation au FIS	33	15	41	29	28	17	38	31	15	25
Reversement de la cotisation de sécurité sociale		30		43		44		63		75
Tous les projets d'ordre soumis au contrôle à priori	33	92	41	93	28	89	38	88	15	100
Est-ce que tous les frais ont été payés en totalité	53	69	77	84	56	83	88	81	75	75
L'engagement des dépenses arrêté au 31/12	67	90	63	88	56	78	94	81	95	80
Taux d'exécution du prélèvement atteint 100%	15		13		31		0		50	

Illustration 61 : Gestion des registres et du budget 2018

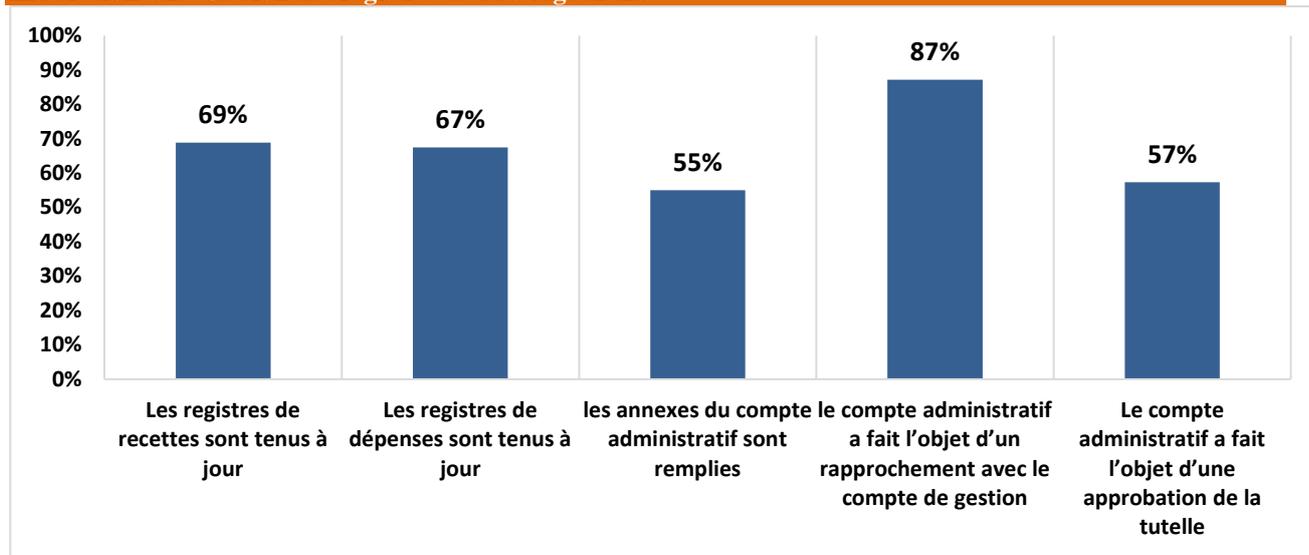


Tableau 44 : Gestion des registres et du budget comparée 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Les registres de recettes sont tenus à jour	57,3%	69%
Les registres de dépenses sont tenus à jour	55%	67%
Les annexes du compte administratif sont remplies	41,3%	55%
Le compte administratif a fait l'objet d'un rapprochement avec le compte de gestion	84,4%	87%
Le compte administratif a fait l'objet d'une approbation par la tutelle	50%	57%

Les 3 premiers indicateurs de la Gestion des registres et du budget (« les registres de recettes sont tenus à jour », « les registres de dépenses sont tenus à jour » et « les annexes du compte administratif sont remplies ») ont connu en 2018 une sensible amélioration de plus de 10% pour chacun d'eux par rapport à 2015.

Le compte administratif a fait l'objet d'un rapprochement avec le compte de gestion dans plus de 87% en 2018 et de 85 % des communes en 2015 : ce qui constitue une véritable performance. En dépit de cela, le compte administratif n'est approuvé par la tutelle que pour 57% en 2018, alors qu'en 2015 il était de 50 % seulement. Ce qui constitue une légère avancée.

Comme constatation générale, par rapport à la gestion financière communale, l'exercice effectif de la tutelle et la question des compétences communales nécessitent un peu plus d'effort.

3.13. Planification et programmation

Le Plan de Développement Communal (PDC) constitue le 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 62 : La programmation du PDC 2018

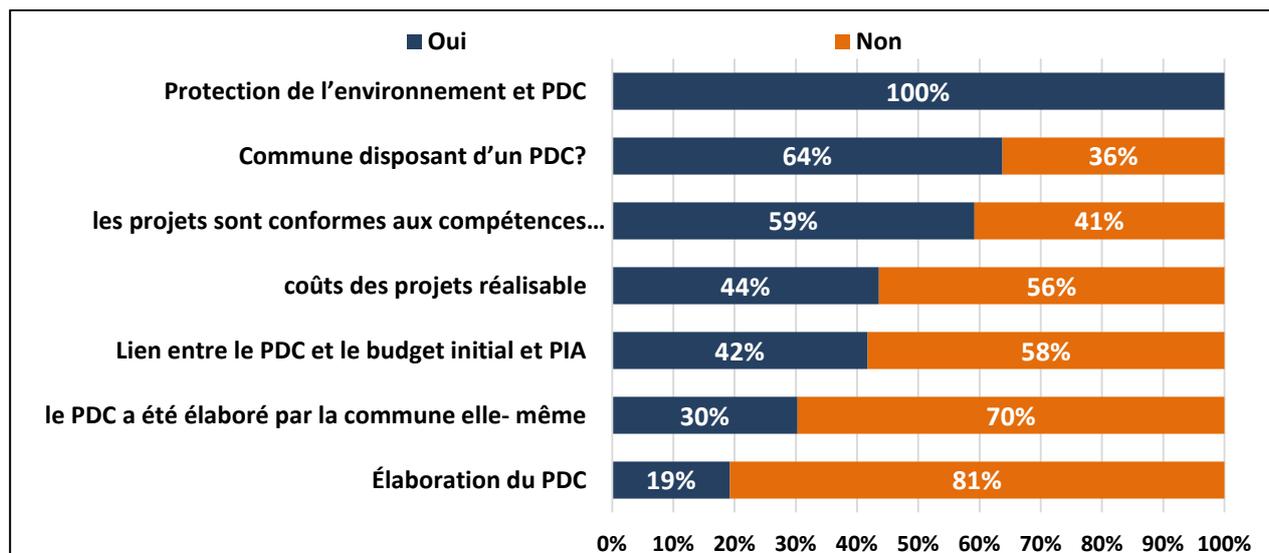


Tableau 45 : La programmation du PDC comparée 2015-2018

Indicateurs	Oui		Non	
	2015	2018	2015	2018
Protection de l'environnement et PDC	67,4%	100%	32,6%	100%
Le PDC a été élaboré par la commune elle-même	30,2%	30%	68,8%	70%
Les actions prévues au budget sont inspirées du PDC ou communes disposant d'un PDC (2018)	66,7%	64%	33,3%	36%
Les projets sont conformes aux compétences	48,8%	59%	51,2%	41%
Elaboration du PDC	2,3%	19%	97,7%	81%
Lien entre le PDC et le budget initial	53,5%	42%	46,5%	58%
Coûts des projets réalisables	30,2%	44%	69,8%	56%

2,3 % des communes en 2015 ont élaboré leur Plan de Développement Communal (PDC). Il a été porté en 2018 à 19%. L'effort doit être maintenu pour plus de progression.

Illustration 63 : Qualité de la planification du PDC 2018

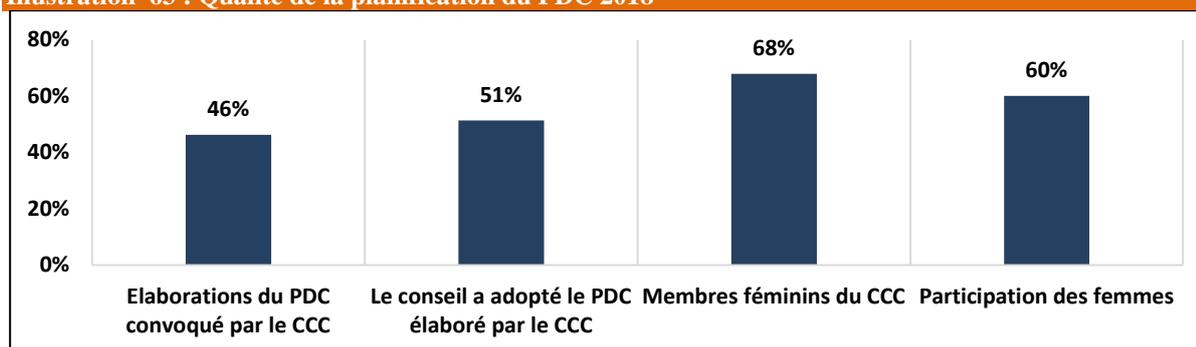


Tableau 46 : Qualité de la planification du PDC comparée 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Membres féminins du Comité de Concertation Citoyenne	57,9%	68%
Pilotage de l'élaboration du PDC par le Comité de Concertation Citoyenne	47,5%	46%
Elaboration du PDC par le Comité de Concertation Citoyenne	14%	46%
PDC adopté par le Conseil municipal	55%	51%

La qualité de la planification s'apprécie à travers les 4 indicateurs suivants :

- 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.

Pour les 4 indicateurs les résultats comparés 2015-2018 sont les suivants :

- Le nombre de femmes membres du Comité de Concertation Citoyen égalait 57,9 % lors l'élaboration du PDC en 2015, en 2018 il est de 68% ;
- L'élaboration du PDC par le Comité de Concertation Citoyenne CCC a atteint en 2018 46%, alors qu'en 2015, il était de 14% seulement ;
- Mais dans 55 % des cas en 2015, les PDC ont été adoptés par le Conseil municipal, en 2018 51% seulement.

3.14. Participation de la population

Illustration 64 : Participation de la population 2018

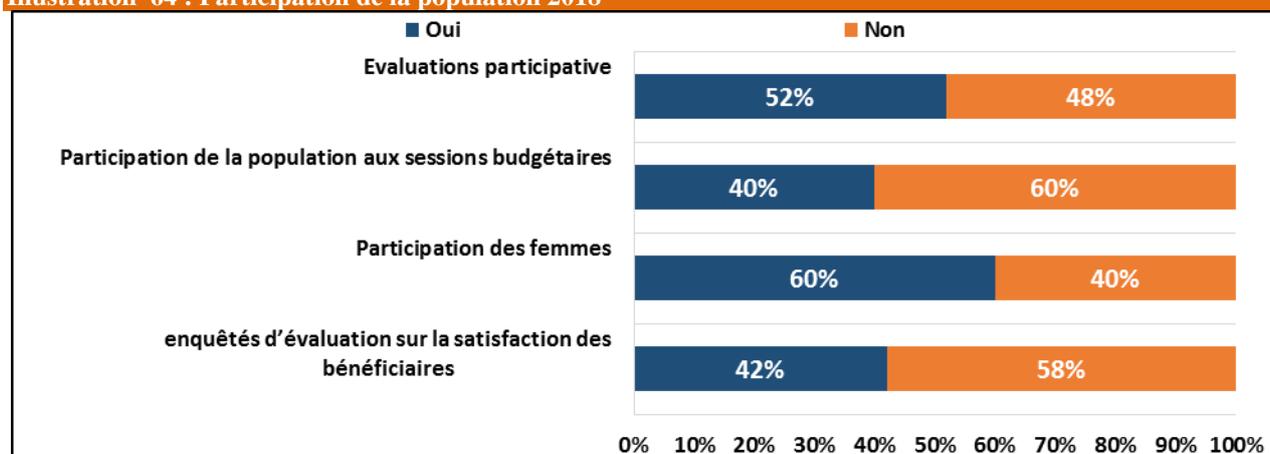


Tableau 47 : Participation de la population comparée 2015-2018

Indicateurs	Oui		Non	
	2015	2018	2015	2018
Enquête d'évaluation sur la satisfaction des bénéficiaires	77%	42%	23%	58%
Participation des femmes	59%	60%	41%	40%
Participation de la population aux sessions budgétaires	90%	40%	10%	60%
Evaluation participative	42%	52%	58%	48%

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

L'illustration ci-haut révèle les résultats suivants :

- En 2018, 42% des communes ont effectué une enquête de satisfaction des bénéficiaires ; 60% des communes font participer les femmes ; 40% des communes ont fait participer les populations aux sessions budgétaires et 52% aux évaluations des projets d'investissement.
- On constate au niveau de la participation de la population, une légère baisse par rapport à 2015.

3.15. Le patrimoine

Dans une de ses nombreuses circulaires (juillet 2014), le Ministre chargé de la décentralisation faisait observer 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 65 : Etat du patrimoine et des équipements par catégorie de commune 2018

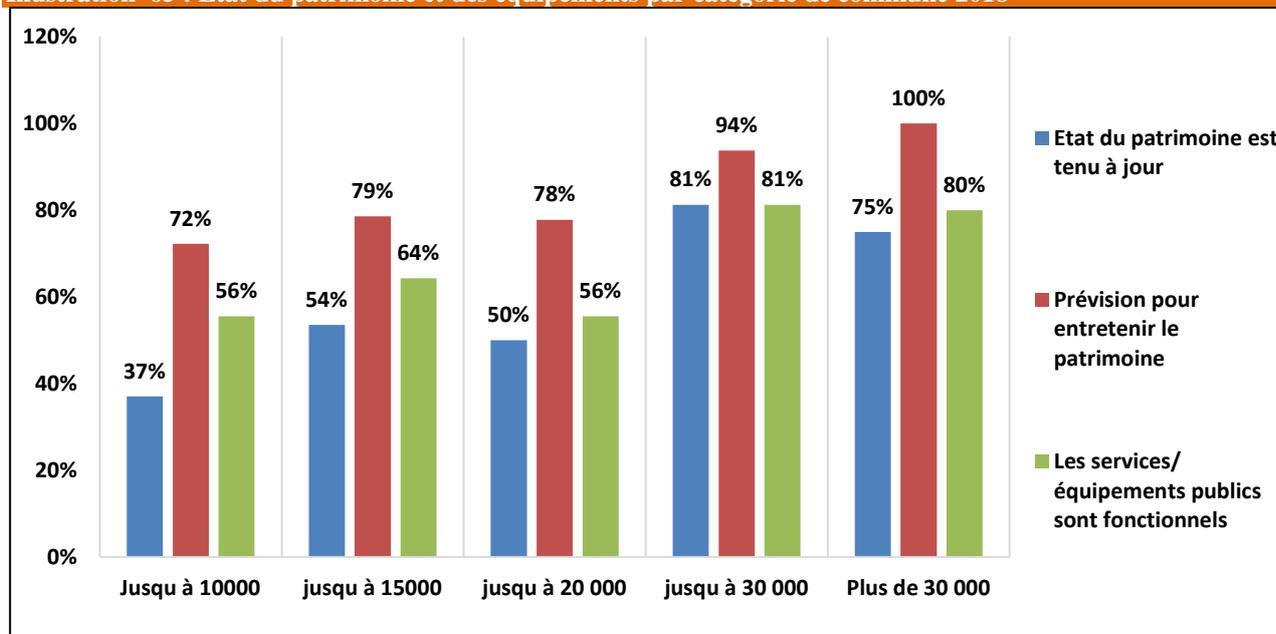


Tableau 48 : Comparaison Etat du patrimoine et des équipements par catégorie de commune

Catégorie de communes	L'état du patrimoine est tenu à jour		Prévisions pour entretenir le patrimoine		Services et équipements sont fonctionnels	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Catégorie 1	22%	37%	60%	72%	65%	56%
Catégorie 2	45%	54%	62%	79%	70%	64%
Catégorie 3	25%	50%	45%	78%	60%	56%
Catégorie 4	62%	81%	65%	94%	70%	81%
Catégorie 5	80%	75%	90%	100%	80%	80%

Les deux indicateurs « état du patrimoine » et « Prévisions pour entretenir le patrimoine » se sont nettement améliorés en 2018 par rapport à 2015 pour toutes les catégories de communes. Mais le 3^{ème} indicateur « Services et équipements sont fonctionnels » a légèrement reculé pour les catégories de commune 1, 2 et 3 en 2018 par rapport à 2015. Par contre pour les catégories de communes 4 et 5, il s'est nettement amélioré pour la catégorie 4 passant de 70% à 81% et pour la catégorie 5, il s'est maintenu à 80% en 2018.

D'une manière générale, les équipements existants sont fonctionnels dans toutes les catégories de communes. L'enquête de 2018, fait même ressortir que le patrimoine est mieux entretenu par les catégories de communes 4 et 5 (grandes communes).

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

Illustration 66 : Compétences en maîtrise d'ouvrage des communes 2018

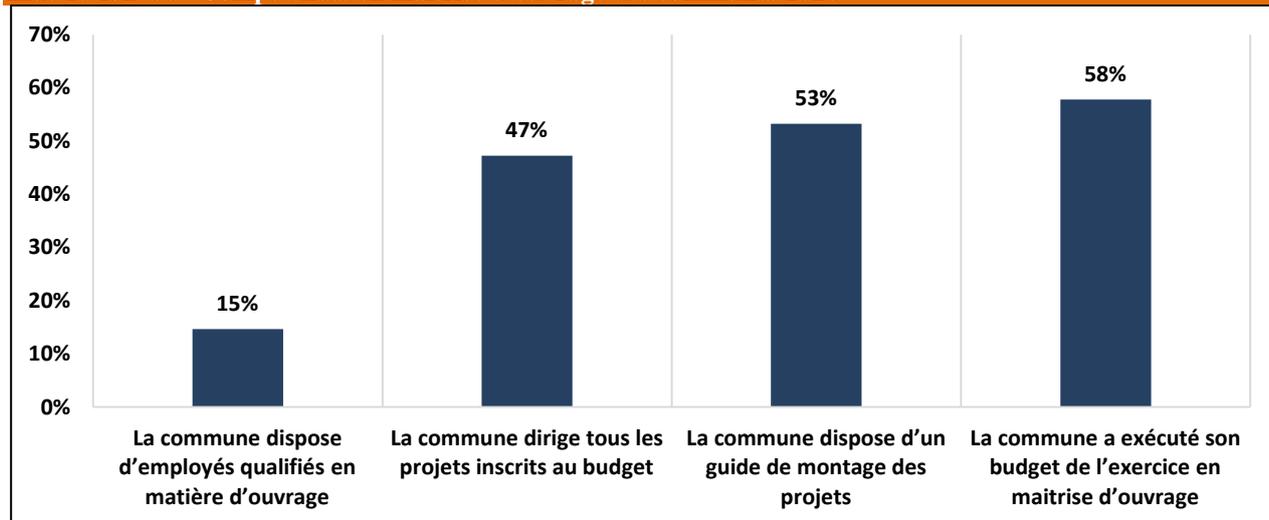


Tableau 49 : Compétences en maîtrise d'ouvrage par catégorie de commune

Indicateurs	2015	2018
La commune dispose d'employés qualifiés en maîtrise d'ouvrage	18,8%	15%
La commune dispose d'un guide de montage des projets	48%	53%
La commune a exécuté son budget de l'exercice en maîtrise d'ouvrage	64,7%	58
La commune dirige tous les projets inscrits au budget	26,1%	47%

En général, les communes disposent de peu de moyens et d'employés qualifiés pour exécuter par elle-même les ouvrages nécessaires à leur développement 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.

On constate une légère baisse de l'indicateur « La commune a exécuté son budget de l'exercice en maîtrise d'ouvrage » 58% en 2018 au lieu de 64,7% en 2015. Cependant, 47% en 2018 au lieu de 26 % en 2015 des communes ont dirigé les projets inscrits dans leurs budgets.

Illustration 67 : Compétences en maîtrise d'ouvrage par catégorie de commune 2018

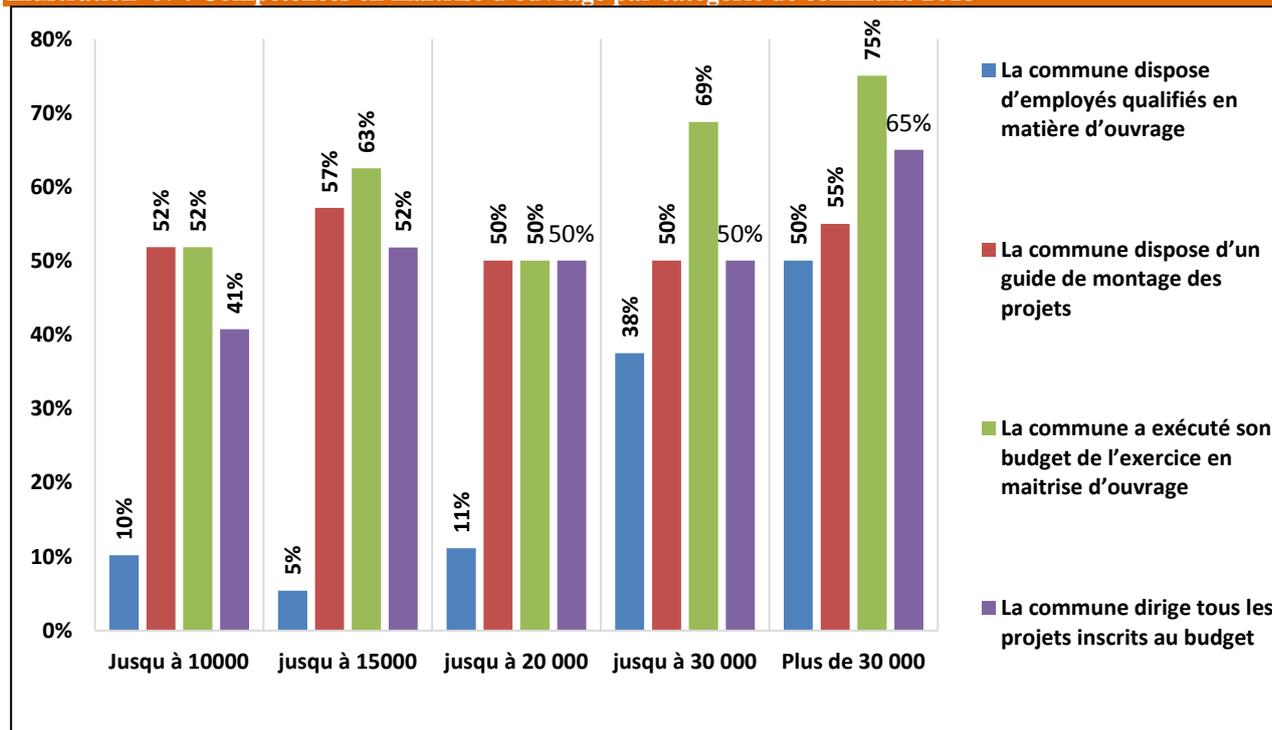


Tableau 50 : Compétences en maîtrise d'ouvrage par catégorie de commune comparées 2015-2018

Catégorie de communes	Catégorie1		Catégorie2		Catégorie3		Catégorie4		Catégorie5	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
La commune dispose d'employés qualifiés en maîtrise d'ouvrage	14,8%	10%	14,3%	05%	16,7%	11%	43,8%	38%	35%	50%
La commune dispose d'un guide de montage des projets	44,4%	52%	58,9%	57%	50%	50%	50,0%	50%	40%	55%
La commune a exécuté son budget de l'exercice en maîtrise d'ouvrage	61,1%	52%	73,2%	63%	50%	50%	87,5%	69%	55%	75%
La commune dirige tous les projets inscrits au budget	28,7%	41%	23,2%	52%	22,2%	50%	31,3%	50%	20%	65%

Plus de 50% des communes disposent en 2018 du Guide de montage des projets alors qu'en 2015, il variait entre 40 et 50% en 2015. Ce qui constitue une légère amélioration. Les communes de 30 000 habitants et plus ont plus d'agents qualifiés en maîtrise d'ouvrage. A l'exception de la catégorie 5 des communes (55% en 2015 et 5% en 2018), toutes les autres catégories ont connu une baisse au niveau de l'exécution de leurs budgets de l'exercice en maîtrise d'ouvrage et ont dirigé à moins de 50% les projets inscrits dans leur budget à l'exception des catégories 4 et 5 qui ont amélioré leur capacité (50 et 65% en 2018 au lieu de 31,3% et 20% en 2015).

3.16. Les services rendus à la population

Illustration 68 : Gestion et fonctionnalités des services rendus 2018

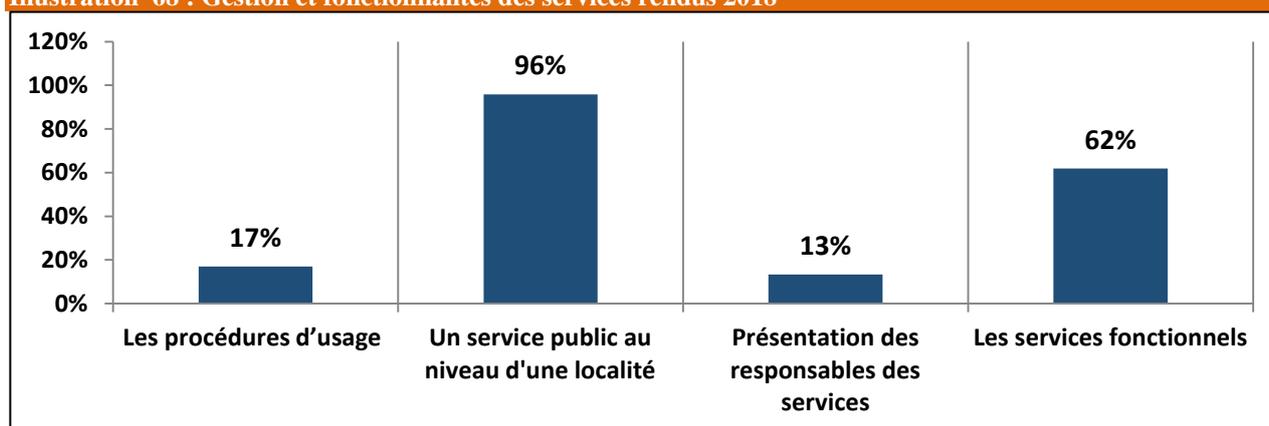


Tableau 51 : Gestion et fonctionnalités des services rendus comparés 2015-2018

	2015	2018
Procédures d'usage des infrastructures	20%	17%
Service public au niveau d'une localité	88,1%	96%
Présentation des responsables des services	17%	13%
Services fonctionnels	79,8%	62%

En 2018, les indicateurs « procédures d'usage » des infrastructures, « Présentation des responsables des services » et « Services fonctionnels » ont légèrement reculé, passant respectivement pour le premier de 20% en 2015 à 17% en 2018, le second de 17% à 13% et le troisième de 79,8% à 62% en 2018.

Mais l'offre de service public s'est sensiblement améliorée passant de 88% en 2015 à 96% en 2018.

Illustration 69 : Gestion des services rendus par catégorie de commune 2018

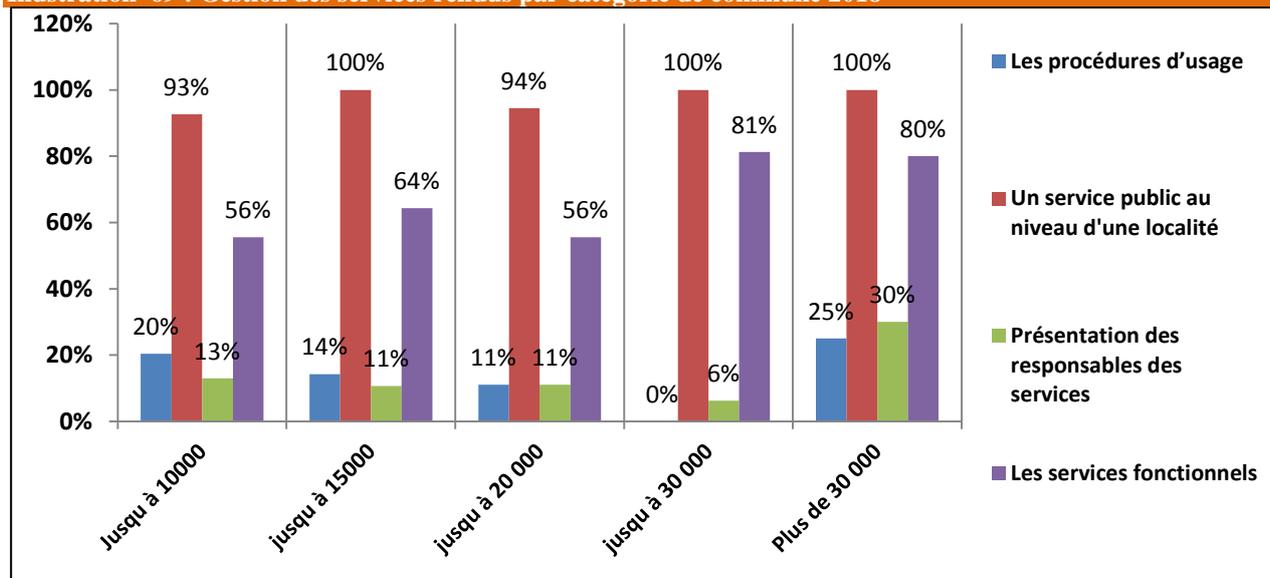
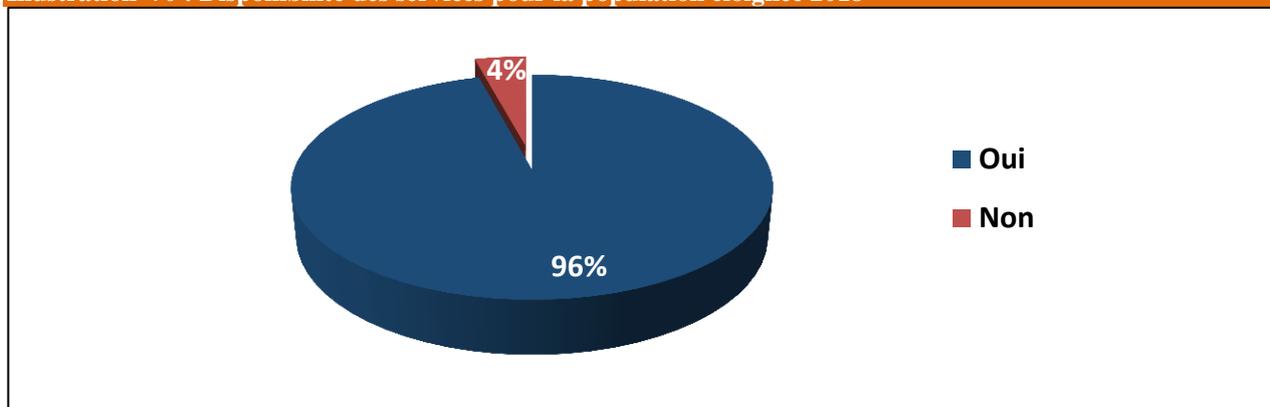


Tableau 52 : Comparaison Gestion des services rendus par catégorie de commune 2015-2018

Catégories de communes	Procédures d'usage des infrastructures		Service public au niveau d'une localité		Présentation des responsables des services		Services fonctionnels	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Catégorie 1	17,6%	20%	90,7%	95%	13%	15%	75%,	55%
Catégorie 2	17,9%	18%	89,3%	98%	14,3%	15%	80,4%,	60%
Catégorie 3	11,1%	15%	83,3%	95%	22,2%	15%	88,9%,	45%
Catégorie 4	18,8%	.	93,8%	100%	12,5%	10%	93,8%,	80%
Catégorie 5	50%	25%	70%	100%	45%,	35%	85%,	80%

Illustration 70 : Disponibilité des services pour la population éloignée 2018



En 2015, dans 88 % des communes, il existe des services publics municipaux, ce qui peut paraître déjà comme une performance. Ce qui signifie que 12% des communes en 2015, n'assuraient pas les services publics municipaux programmés. En 2018, ce taux est passé à 4% puisqu'en 2018, le taux des services publics municipaux assuré est passé à 96% des communes. Cependant la qualité et le nombre de services fournis par les communes exigent encore certains efforts.

Illustration 71 : L'accès à l'eau potable 2018

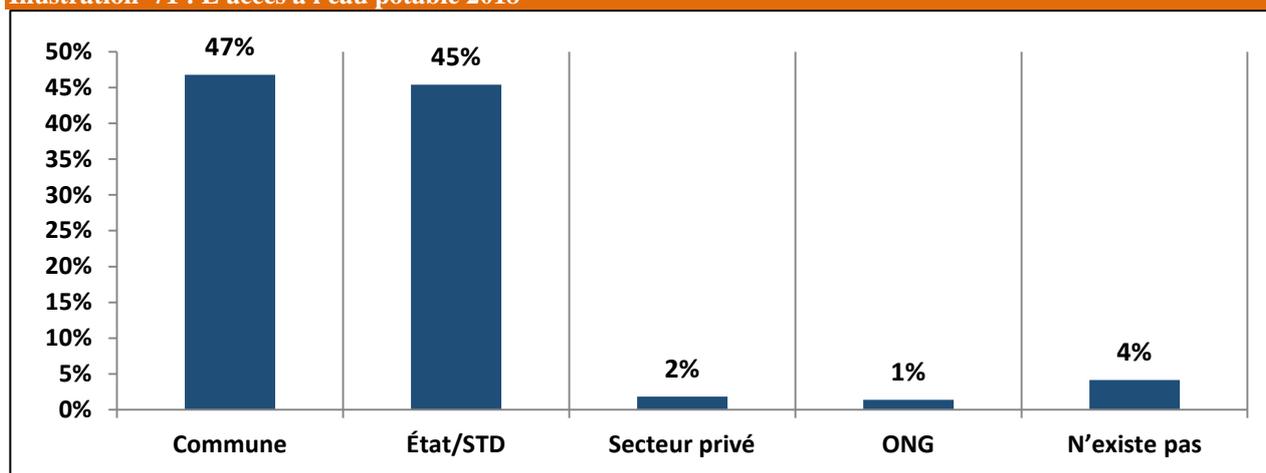


Tableau 53 : L'accès à l'eau potable comparé 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Service rendu par la commune	52%	47%
Service rendu par l'Etat/STD ou par les autres(2015)	34%	45%
Secteur privé		2%
ONG		1%
N'existe pas	14%	4%

Il est à signaler que les 2 indicateurs « Secteur privé » et « ONG » ne figuraient pas dans l'illustration 2015. Le Code de l'eau adopté depuis 2005, vise à garantir l'accès des populations à l'eau potable. Les communes 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.

Pour rappel, si l'ordonnance de 1987 confie aux communes « l'alimentation en eau », le Code de l'eau qui lui est postérieur (2005) impose une gestion déléguée, qui induit une contradiction dans les textes. En fait, le secteur de l'eau repose sur un système différent des autres services publics et particulièrement de ceux de la santé et de l'éducation. Nous sommes dans le cadre d'une délégation de service public à des personnes privées.

Le « Service rendu par la commune » était de 52% en 2015, en 2018, il est de 47%. Mais le service rendu par « l'Etat ou par les autres » s'est sensiblement amélioré passant de 34% en 2015 à 45% en 2018.

3.17. L'état civil

La loi n° 2011-003 abrogeant et remplaçant la loi n° 96 019 du 19 juin 1996 portant code de l'état civil a retiré des compétences du maire en matière d'état civil, la partie relative à la réception et l'enregistrement des faits d'Etat civil ainsi que l'établissement, la production et la délivrance des actes qui en découlent. Cependant, il continue d'exercer une partie de ces compétences à travers la légalisation de certains actes, la délivrance des certificats de résidence, des certificats d'indigence, des certificats de vie et d'entretien, etc.

Six sous critères indicateurs permettent d'apprécier la qualité du service rendu aux populations en matière d'état civil :

- L'existence d'un Guichet de délivrance,
- Le délai de légalisation,
- L'ouverture dans les heures prévues,
- La sensibilisation sur des populations sur l'état civil,
- Les résultats de l'enquête de satisfaction sur l'état civil,
- L'assistance à la démarche administrative.

Illustration 72 : Les services de l'Etat civil 2018

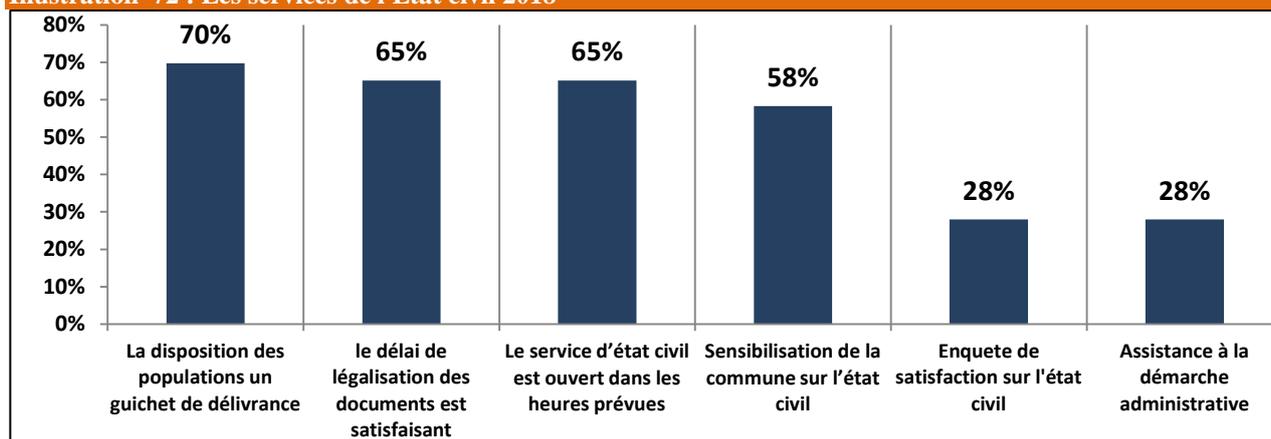


Tableau 54 : Les services de l'Etat civil comparés 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Guichet de délivrance	63,8%	70%
Délai de légalisation moins de 30mn	75,7%	65%
Ouverture dans les heures prévues	71,1%	65%
Sensibilisation de la commune sur l'état civil	68,3%	58%
Enquête de satisfaction sur l'état civil	15,6%	28%
Assistance à la démarche administrative	27,5%	28%

En 2018, les 3 sous critères « guichet de délivrance », « Enquête de satisfaction sur l'état civil » et « Assistance à la démarche administrative » ont connu en 2018 une légère amélioration.

Les 3 autres sous critères « Délais de légalisation », « Sensibilisation de la commune sur l'état civil » et « respect des horaires d'ouverture » ont connu une légère régression en 2018 par rapport à 2015.

Illustration 73 : Les services de l'Etat civil par wilaya 2018

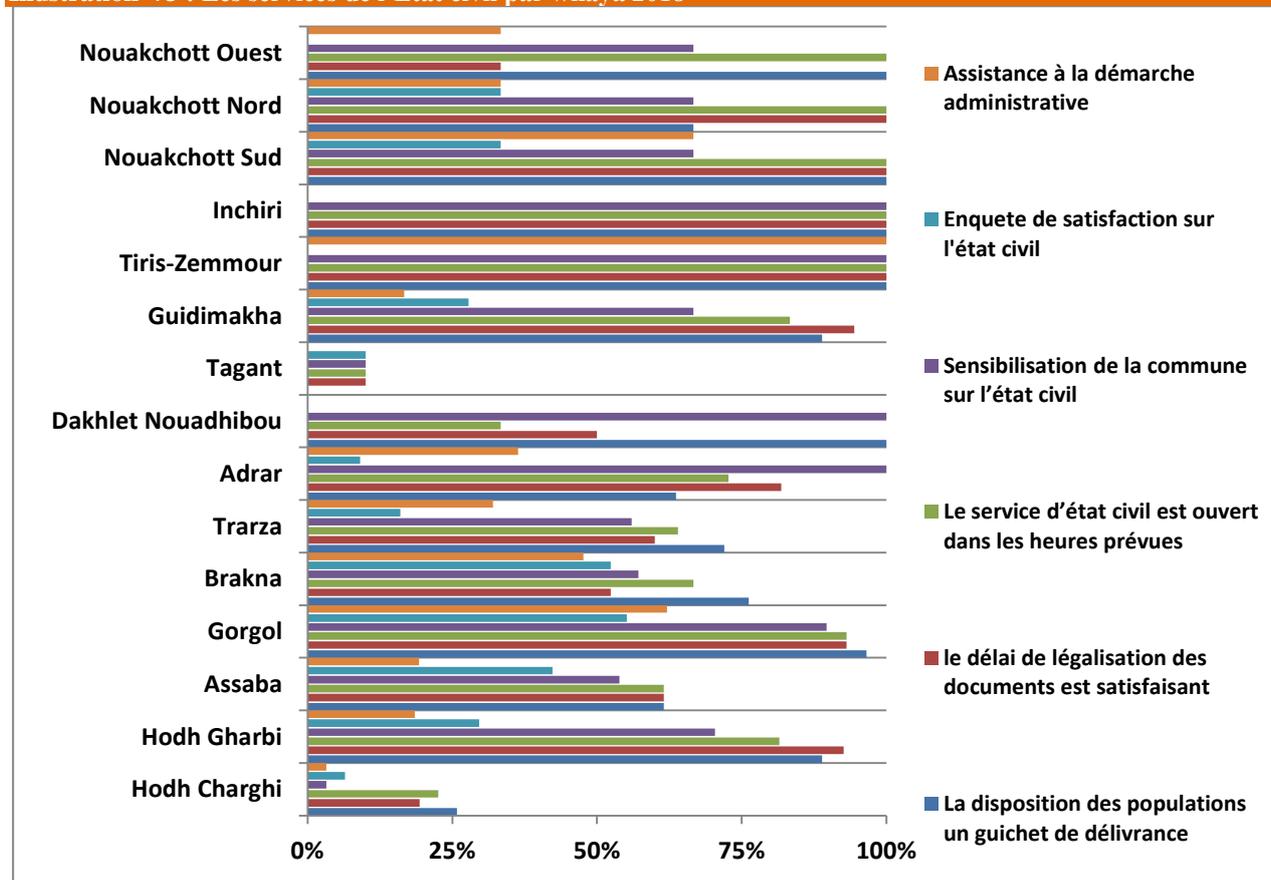


Illustration 74 : La gestion des ordures 2018

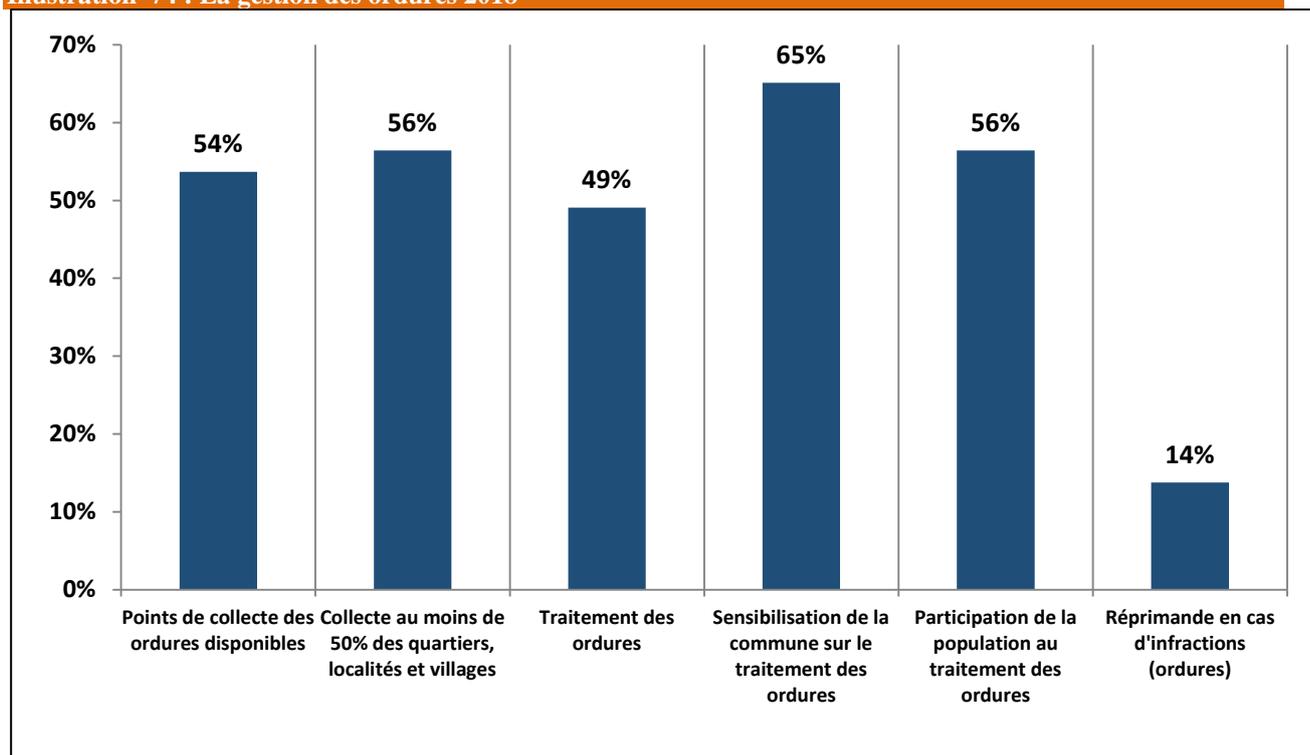


Tableau 55 : La gestion des ordures comparée 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Points de collecte des ordures disponibles	36,7%	54%
Collecte au moins de 50% des localités et villages	47,7%	56%
Traitements des ordures	37,2%	49%
Sensibilisation de la commune sur le traitement des ordures	52,3%	65%
Participation de la population au traitement des ordures	58,7%	56%
Réprimande en cas d'infractions (ordures)	13,3%	14%

Les taux ont été améliorés dans le domaine de la collecte des déchets en 2018 par rapport à 2015 à l'exception du 5^{ème} sous critère qui a légèrement régressé, les populations n'intervenant elles-mêmes dans le traitement des ordures que dans près de 56 % des communes en 2018 au lieu de 58,7 en 2015.

D'autre part, la sensibilisation s'est améliorée passant de 52,3% en 2015 à 65% en 2019. Cependant, les sanctions sont très peu pratiquées : 13,3% en 2015 et 14% seulement en 2018.

Globalement, 46 % des communes en 2018, apparaissent peu outillées pour traiter les ordures au niveau de la décharge finale.

Illustration 75 : La gestion des ordures par catégorie de commune 2018

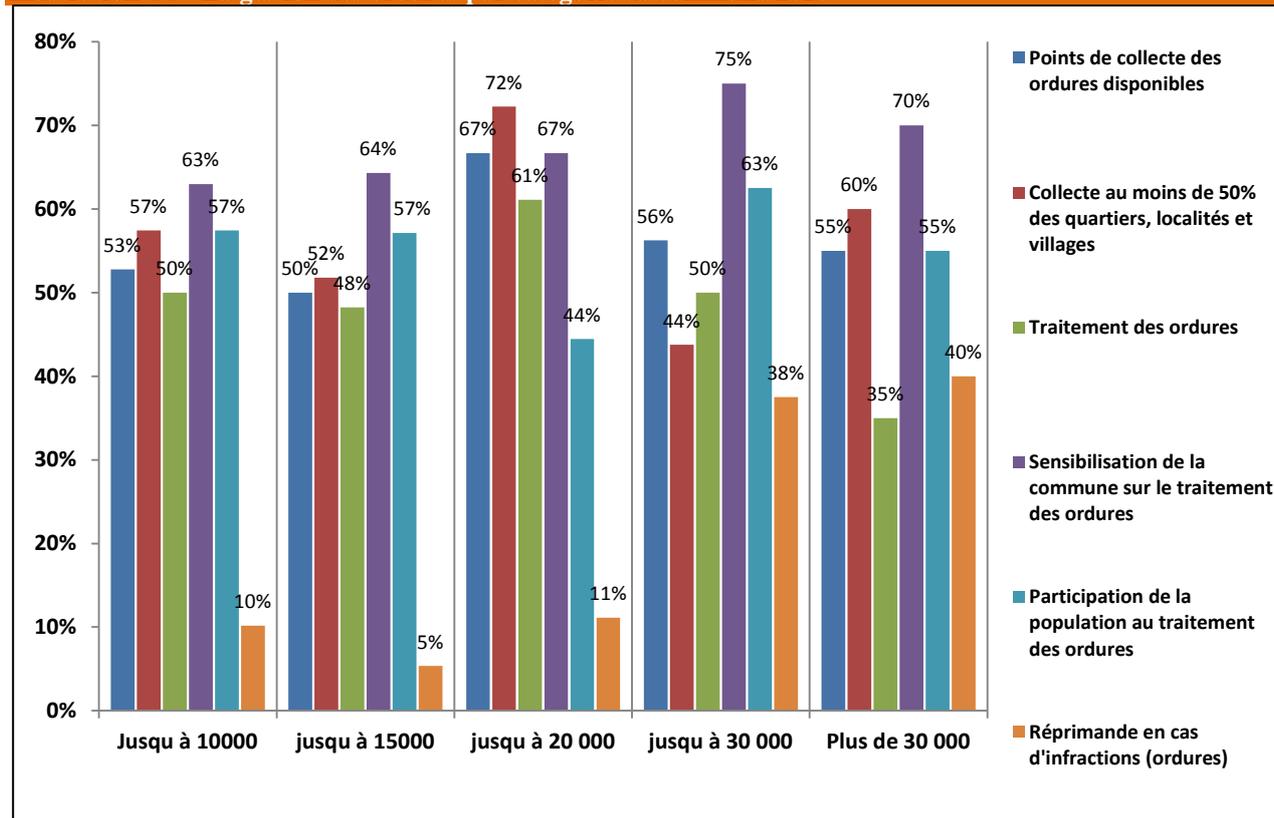


Tableau 56 : La gestion des ordures par catégorie de commune comparée 2015- 2018

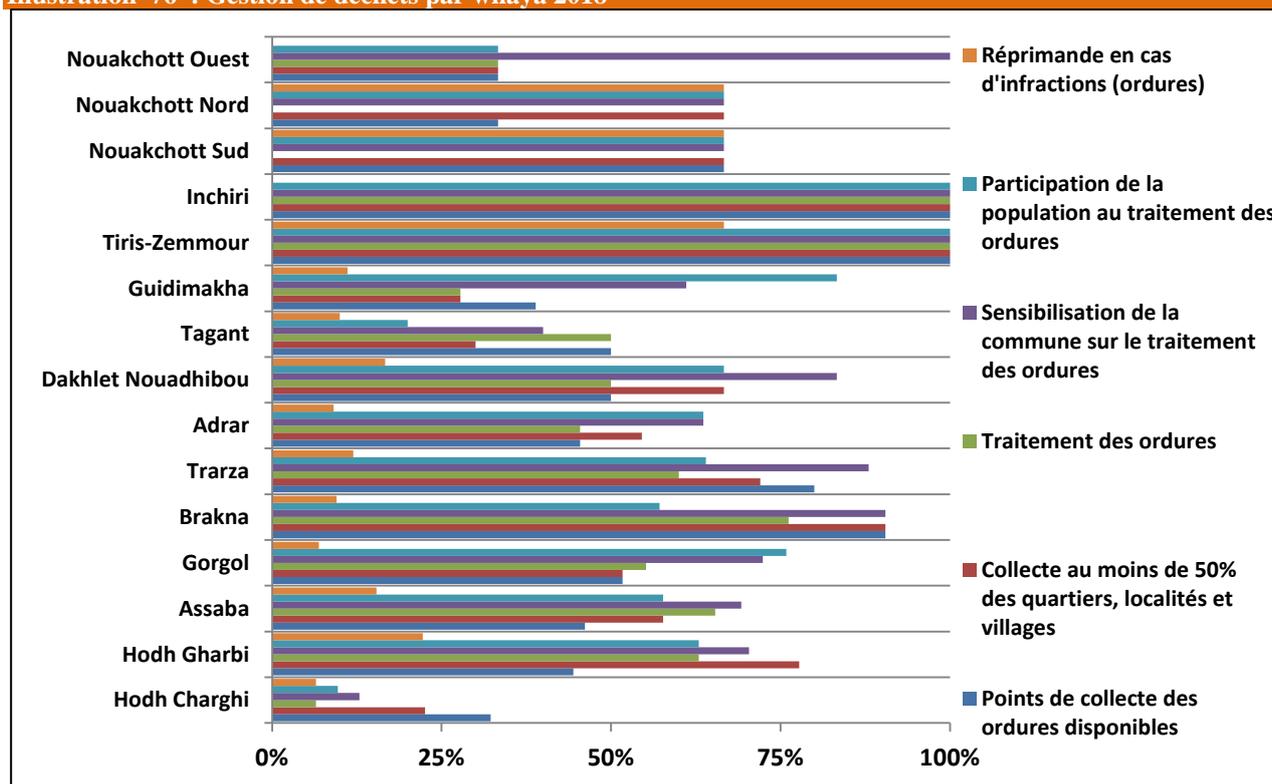
Catégorie de communes	Catégorie 1		Catégorie 2		Catégorie 3		Catégorie 4		Catégorie 5	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Points de collecte des ordures disponibles	34%	53%	34%	50%	39%	67%	63%	56%	35%	55%
Collecte au moins de 50% des localités et villages s	47%	57%	41%	52%	50%	72%	63%	44%	50%	60%
Traitements des ordures	36%	50%	41%	48%	22%	61%	56%	50%	30%	35%
Sensibilisation de la commune sur le traitement des ordures	48%	63%	57%	64%	56%	67%	50%	75%	45%	70%
Participation de la population au traitement des ordures	62%	57%	57%	57%	67%	44%	50%	63%	45%	55%
Réprimande en cas d'infractions (ordures)	7%	10%	9%	5%	28%	11%	38%	38%	25%	40%

Dans l'ensemble, les 6 indicateurs ont connu une sensible amélioration en 2018 par rapport à 2015.

Les points de collecte sur le territoire des catégories de communes variaient entre 34% et 63% en 2015, En 2018 toutes les catégories se situent entre 53% et 67%. Ce qui constitue une avancée significative.

La collecte organisée dans les villages et quartiers se situait dans une marge entre 41 et 63% en 2015 est passée à 2018 à la marge 52 à 72%. 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 76 : Gestion de déchets par wilaya 2018



Les communes des wilayas de l’Inchiri, du TirisZemmour 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 77 : Qualité du service (déchet) 2018

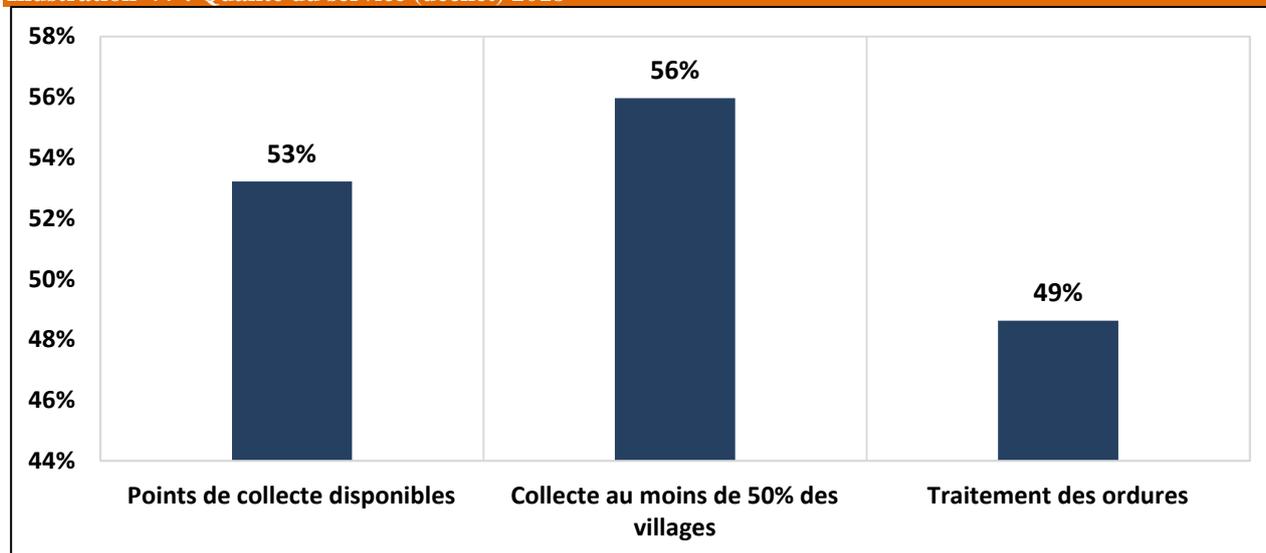


Tableau 57 : Qualité du service (déchet) comparé 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Points de collecte disponibles	63,9%	53%
Collecte au moins de 50% villages	78,7%	56%
Traitements des ordures	71,3%	49%

Illustration 78 : Les services d'hygiène 2018

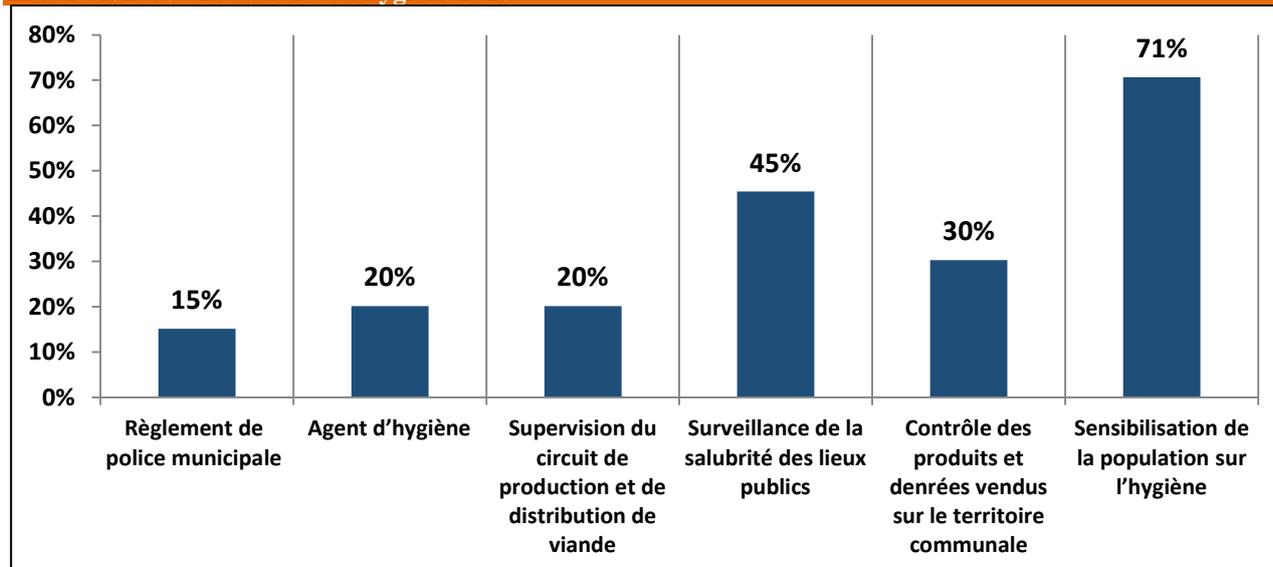


Tableau 58 : Les services d'hygiène comparés 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Règlement de police municipale	25,7%	15%
Agent d'hygiène	22,5%	20%
Supervision du circuit de production et de distribution de la viande	22,9%	20%
Surveillance de salubrité	43,1%	45%
La commune contrôle les produits et denrées vendus	29,4%	30%
Sensibilisation de la population sur l'hygiène	62,4%	71%

En 2018, on constate une augmentation ou amélioration de 3 sous critères (Surveillance de salubrité, le contrôle les produits et denrées vendus et la Sensibilisation de la population sur l'hygiène) par rapport à 2015 et une baisse des 3 autres (Règlement de police municipale, Agent d'hygiène et la Supervision du circuit de production et de distribution de la viande)

Illustration 79 : L'hygiène par catégorie de commune 2018

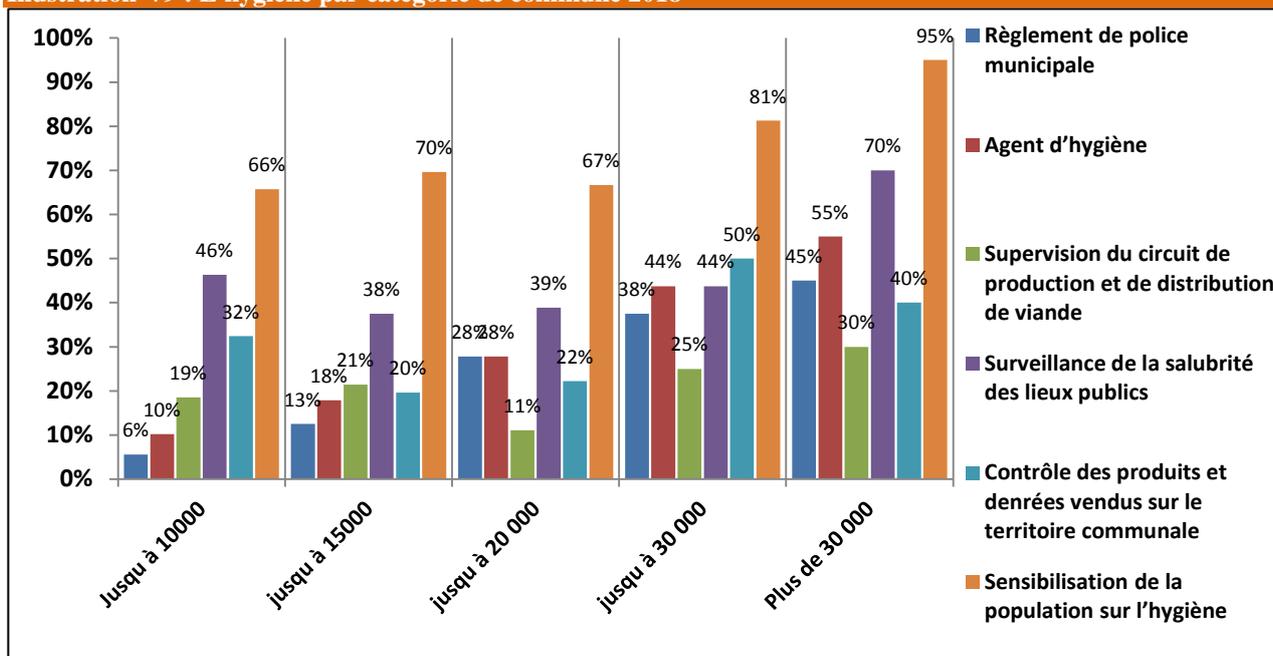


Tableau 59 : L'hygiène par catégorie de commune comparaison 2015-2018

Catégorie de communes	Catégorie 1		Catégorie 2		Catégorie 3		Catégorie 4		Catégorie 5	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Règlement de police municipale	20%	6%	27%	13%	22%	28%	50%	38%	35%	45%
Agent d'hygiène	12%	10%	20%	18%	17%	28%	56%	44%	65%	55%
Supervision du circuit de production et de distribution de la viande	19%	19%	29%	21%	17%	11%	38%	25%	20%	30%
Surveillance de salubrité	36%	46%	48%	38%	44%	39%	69%	44%	45%	70%
La commune contrôle les produits et denrées vendus	28%	32%	30%	20%	28%	22%	50%	50%	20%	40%
Sensibilisation de la population sur l'hygiène	61%	66%	68%	70%	56%	67%	50%	81%	70%	95%

Illustration 80 : Contrôle d'hygiène des produits alimentaires 2018

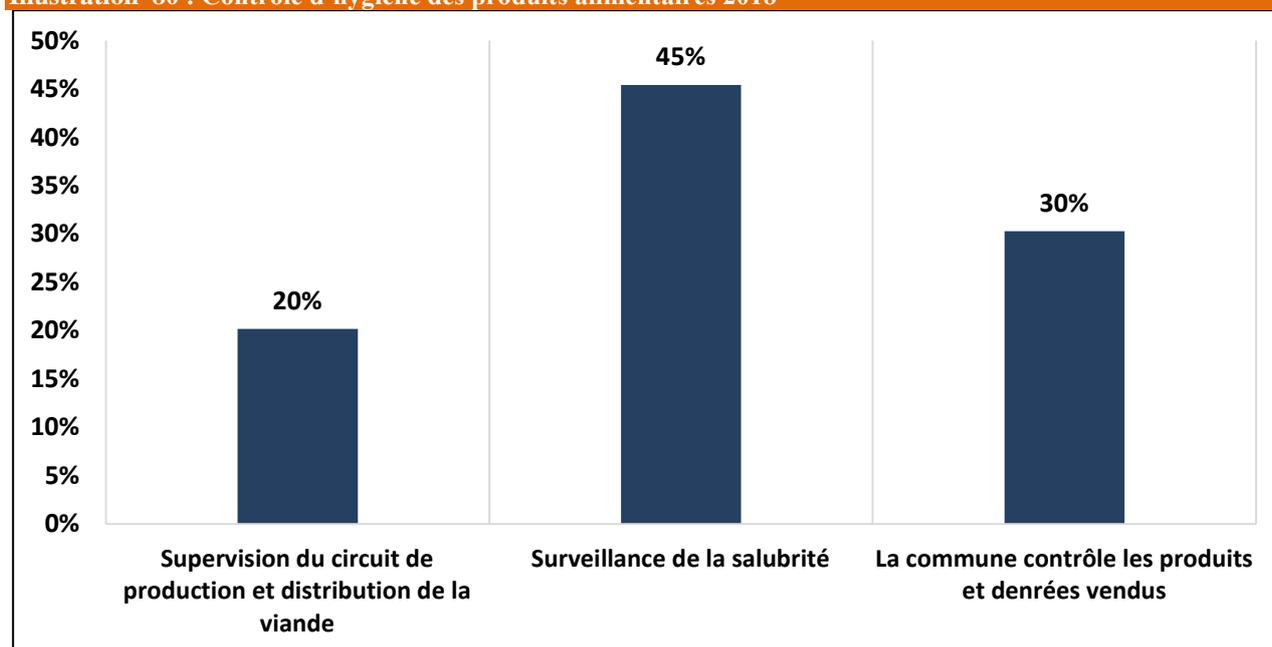


Tableau 60 : Contrôle d'hygiène des produits alimentaires comparé 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Supervision du circuit de production et distribution de la viande	15,6%	20%
Surveillance de la salubrité	26,7%	45%
La commune contrôle les produits et denrées vendus	30,0%	30%

La surveillance de la salubrité a presque doublé (45%) en 2018, par rapport à 2015 (26,7%). Mais, le contrôle de l'hygiène des produits est partout insuffisant.

Illustration 81 : Les compétences exercées par les 218 communes mauritaniennes 2018

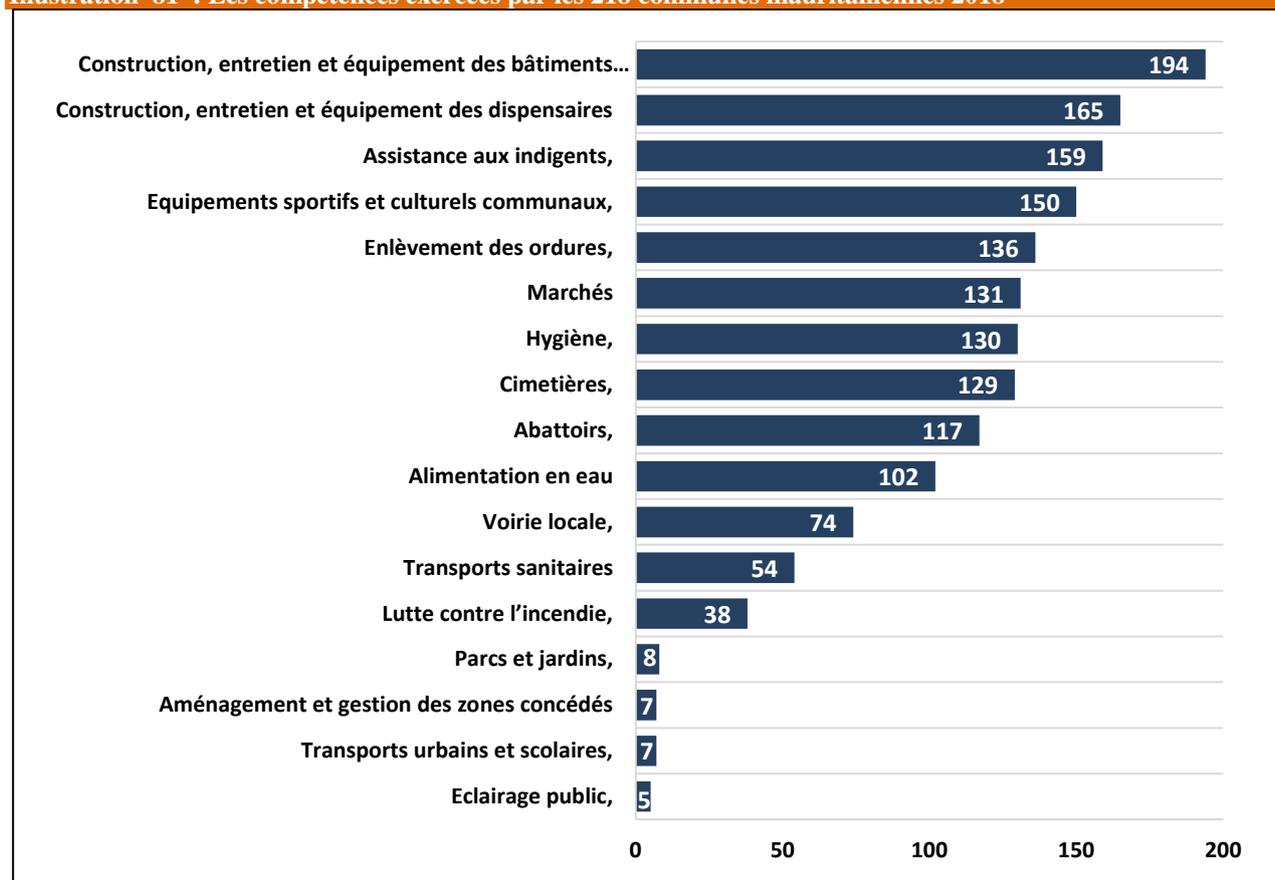


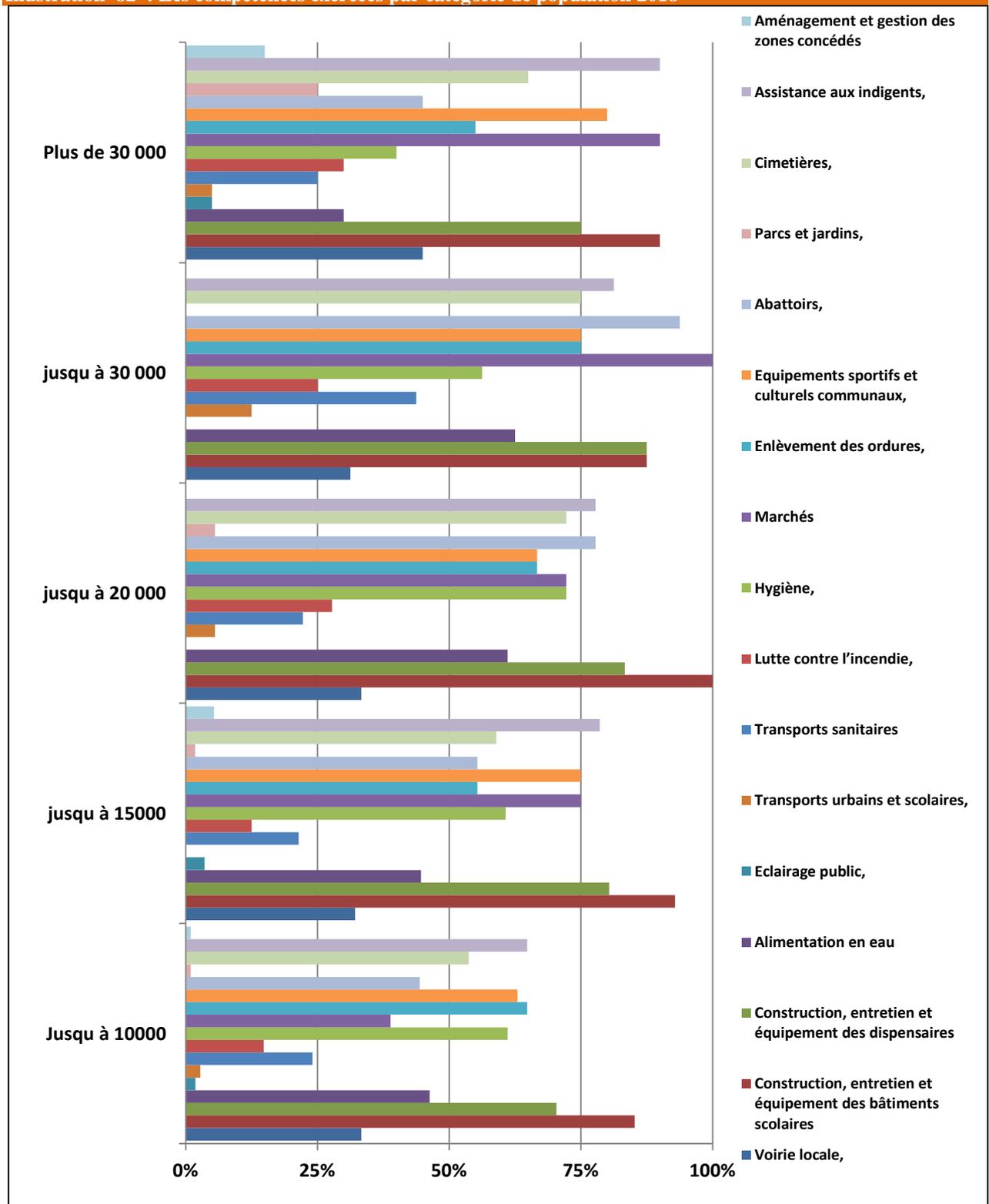
Tableau 14 : Les compétences exercées par les 218 communes mauritaniennes

Indicateurs	2015	2018
Construction, entretien et équipement des bâtiments	201	194
Construction, entretien et équipement des dispensaires	173	165
Assistance aux indigents	160	159
Equipements sportifs et culturels communaux	99	150
Enlèvement des ordures	108	136
Marchés	116	131
Hygiène	106	130
Cimetières	128	129
Abattoirs	108	117
Alimentation en eau	113	102
Voirie locale	41	74
Transports sanitaires	43	54
Lutte contre l'incendie	53	38
Parcs et jardins	24	8
Aménagement et gestion des zones concédées	10	7
Transports urbains et scolaires	7	7
Eclairage public	12	5

Ces 17 compétences sont exercées par les communes de façon inégale aussi bien en 2015 qu'en 2018. Ainsi, on trouve en tête des préoccupations : la construction et l'entretien des bâtiments (201 communes en 2015 et 194 en 2018), la construction et l'entretien des dispensaires (173 communes en 2015 et 165 en 2018), l'assistance aux indigènes (160 communes en 2015 et 159 en 2018) et les cimetières (128 communes en 2015 et 129 en 2018).

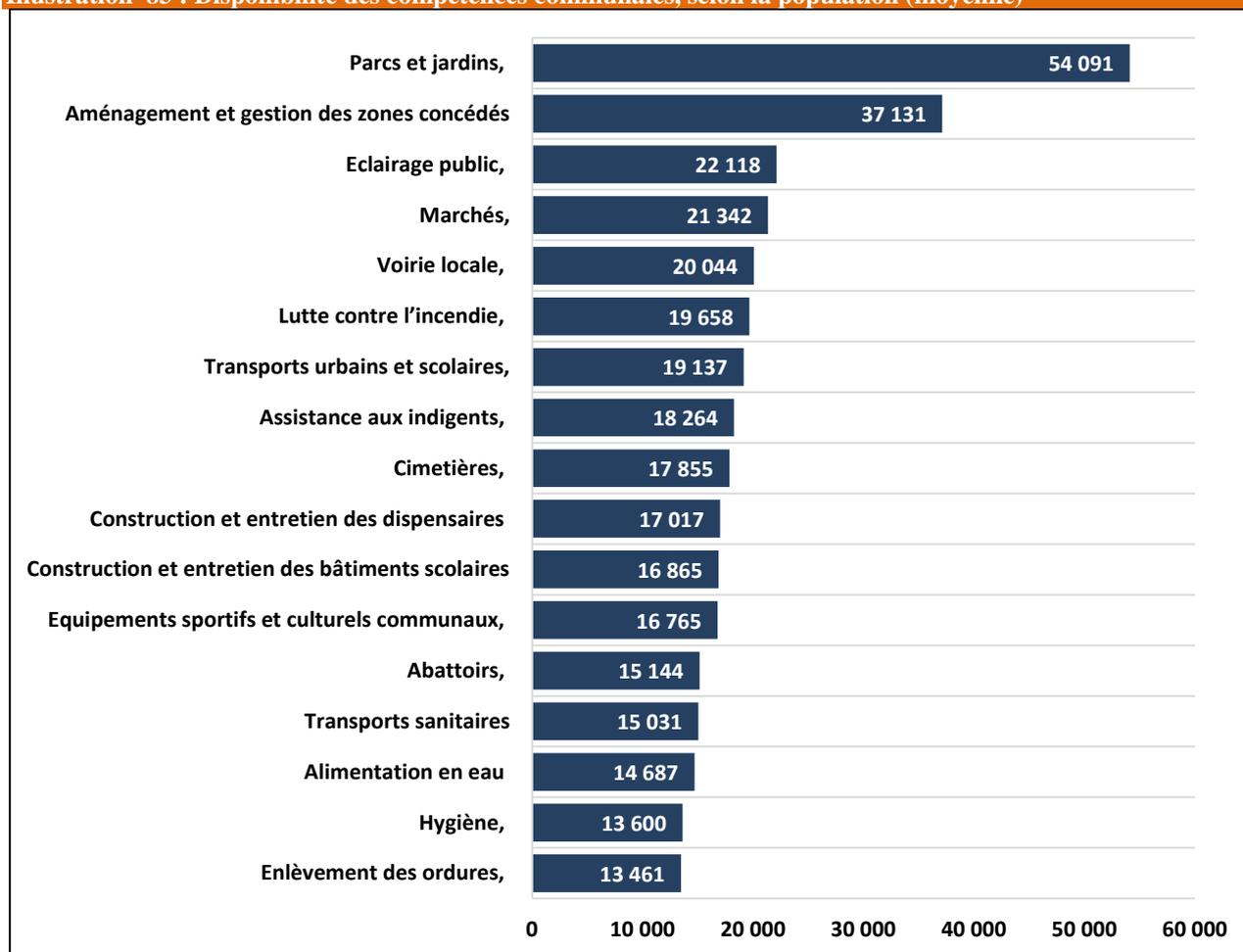
Les compétences les moins utilisées par les communes sont : les transports urbains et scolaires (7 communes en 2015 et 7 en 2018), l'aménagement et la gestion des zones concédées (10 communes en 2015 et 7 en 2018), l'éclairage public (12 communes en 2015 et 5 en 2018) et les parcs et jardins (24 communes en 2015 et 8 seulement en 2018).

Illustration 82 : Les compétences exercées par catégorie de population 2018



De façon générale, on constate que 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 83 : Disponibilité des compétences communales, selon la population (moyenne)



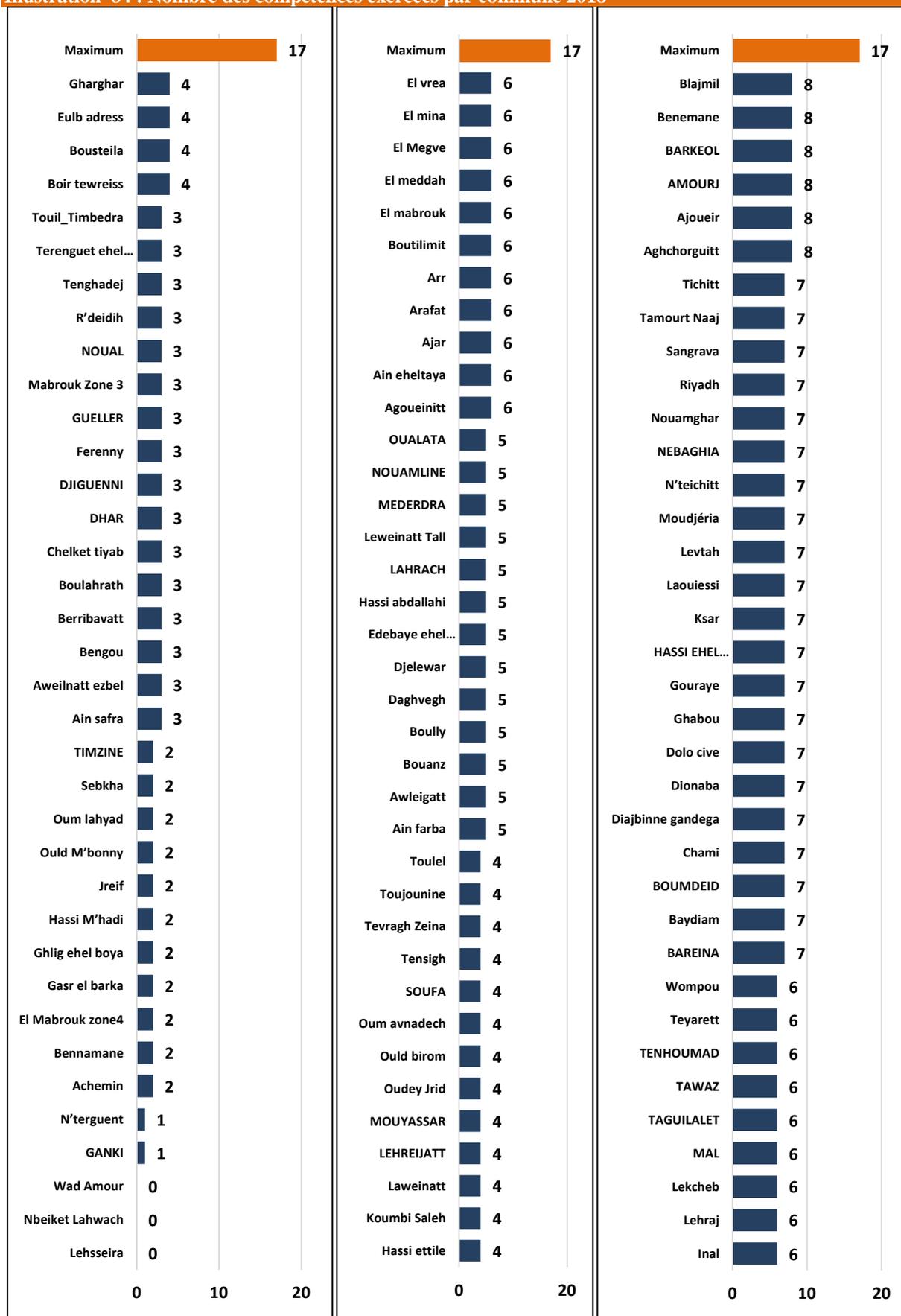
La qualité et la nature des services communaux présents et dominants dans les différentes catégories de commune sont liées à la population bénéficiaire, selon qu'elle soit urbaine ou rurale.

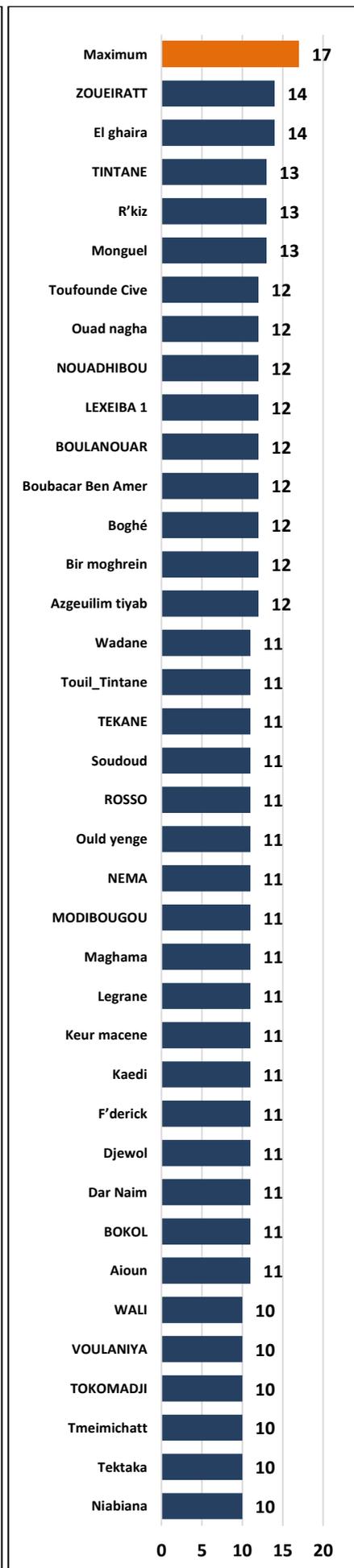
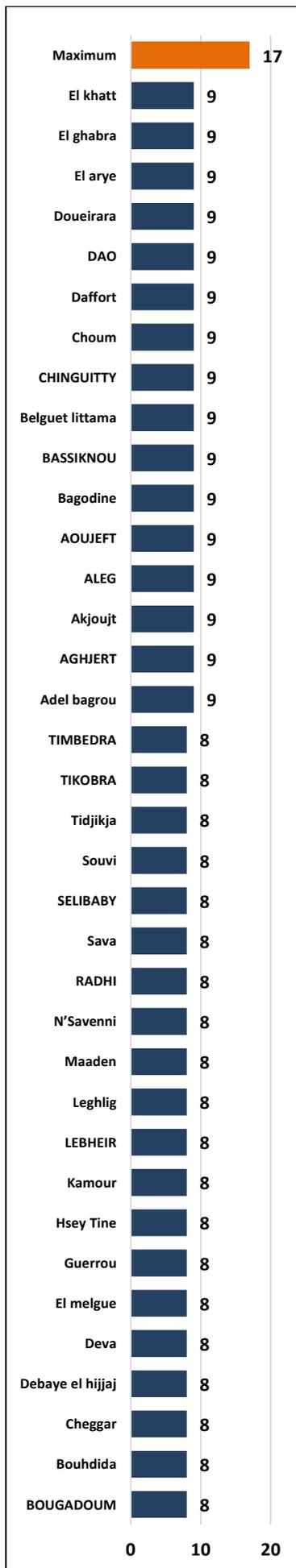
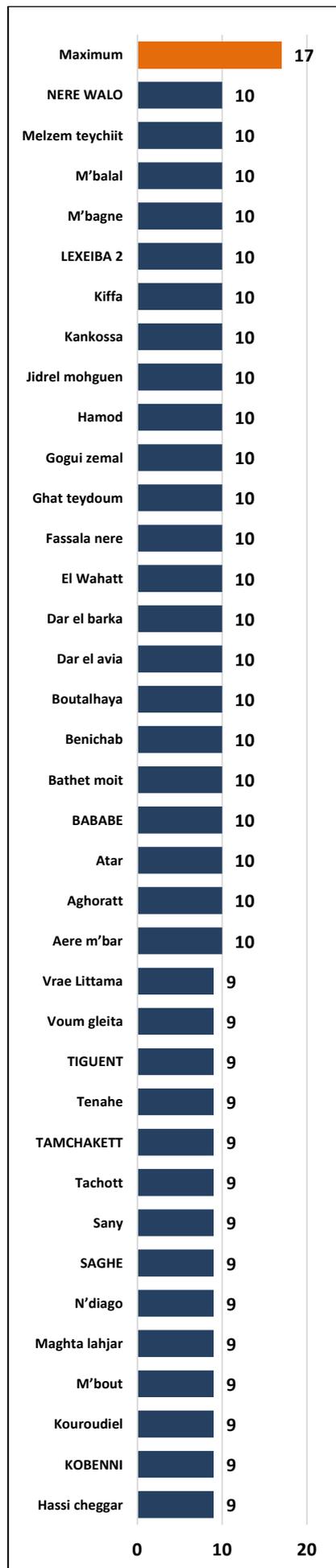
On observe cependant à travers les tableaux de comparaison et les graphiques que plus la commune est petite, moins il y a de services et plus la commune est grande, plus souvent il y a des services comme celui de la lutte contre l'incendie.

Tableau 15 : Disponibilité des compétences communales, selon la population (moyenne)

Indicateurs	2015	2018
Parcs et jardins	34.132	54.091
Aménagement et gestion des zones concédées	26.245	37.131
Eclairage public	13.834	22.118
Marchés	21.679	21.342
Voirie locale	15.505	20.044
Lutte contre l'incendie	18.727	19.658
Transports urbains et scolaires	17.264	19.137
Assistance aux indigents	18.546	18.264
Cimetières	16.332	17.855
Construction, entretien et équipement des dispensaires	17.251	17.017
Construction, entretien et équipement des bâtiments	16.481	16.865
Equipements sportifs et culturels communaux	17.518	16.765
Abattoirs	16.317	15.144
Transports sanitaires	17.264	15.031
Alimentation en eau	17.793	14.687
Hygiène	14.214	13.600
Enlèvement des ordures	13.768	13.461

Illustration 84 : Nombre des compétences exercées par commune 2018





Aucune commune n'exerce encore les 17 compétences prévues. En 2015, certaines communes en exerceraient jusqu'à 16 ; 8 communes n'en n'exerceraient seulement qu'une, tandis que la majorité évoluaient entre une compétence exercée et 10.

En 2018, 117 communes exerçaient entre 8 et 14 compétences et 72 communes entre 4 et 7 compétences. 3 communes n'exercent aucune compétence en 2018. Il s'agit de wad Amour, Nbeiket Lehwach et Lehsseira.

Illustration 85 : Nombre de services disponibles 2018

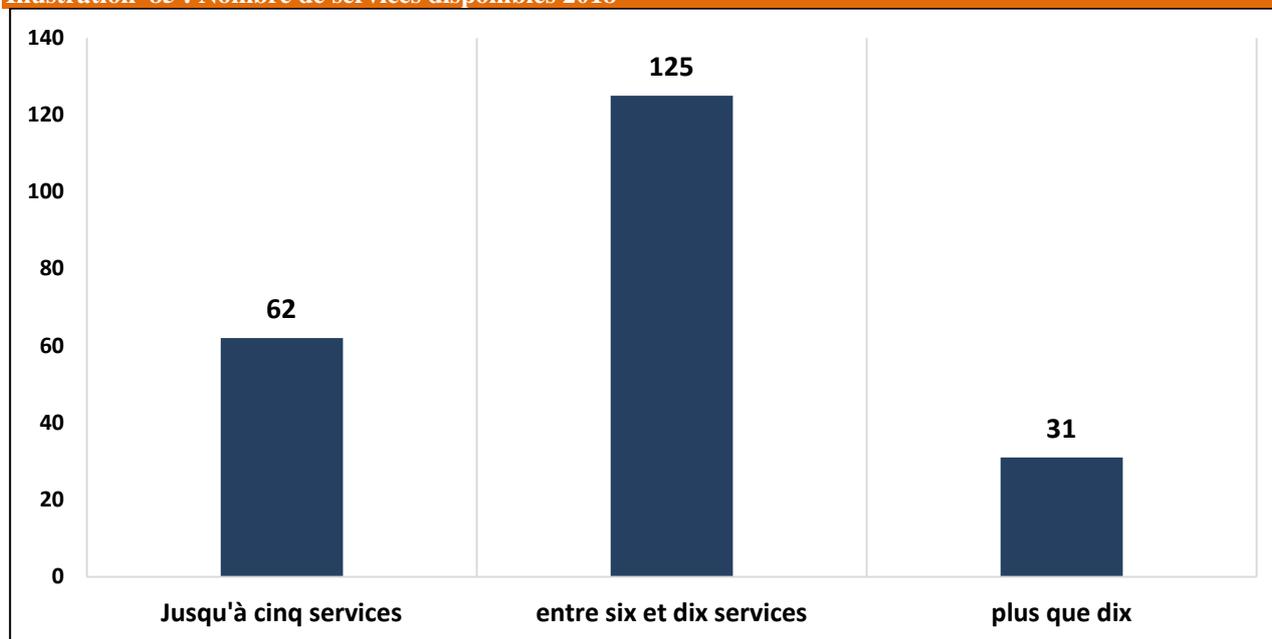


Tableau 16 : Nombre de services disponibles comparés 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Jusqu'à cinq services	70	62
Entre six et dix services	120	125
Plus que dix services	28	31

En 2018, on constate une légère amélioration au niveau de la disponibilité des services communaux, puisque 125 communes assurent entre six et dix services au lieu de 120 en 2015. Aussi plus de 31 communes en 2018 assurent plus de dix services au lieu de 28 en 2015.

II. Analyse et diagnostic par domaines des données de l'enquête 2018

Cette analyse diagnostique par domaines des données de l'enquête 2018 s'articulera autour de deux grands axes :

- Le fonctionnement communal selon les cinq grands domaines de la gestion communale (A) ;
- Les Communes à statut particulier : Nouakchott et Nouadhibou (B)

A. Le fonctionnement communal selon les données de l'enquête 2018

Pour bien refléter la réalité de l'évolution 2015-2018 de la capacité institutionnelle des communes mauritaniennes conformément aux TDR, le présent rapport prend en compte dans cette partie les conditions minimales, les cinq grands domaines de la gestion communale ou du fonctionnement communal qui relève de la Mesure de Performance (MDP) mauritanienne initiée par le MIDEDEC (DGCT) et la GIZ et qui sont constitués de :

1. La participation, inclusion et gouvernance locale ;
2. Les finances locales et gestion financière des communes ;
3. Les ressources humaines et organisation des communes ;
4. La planification et gestion du patrimoine communal ;
5. Les services rendus à la population.

Chaque grand domaine sera analysé sur la base de ses composantes, tels que retenue par l'outil MDP mauritanienne et des 5 catégories de communes retenues par la DGCT, conformément au tableau de répartition de la population selon les 5 catégories des communes suivantes :

- Catégorie 1 : Le groupe des communes avec une population inférieure ou égale à 10 000 habitants, soit 109 depuis 2018 et un total de 617.081 habitants ;
- Catégorie 2 : Le groupe des communes avec une population comprise entre 10 000 et 15 000 habitants, soit 56 et un total de 690.041 habitants ;
- Catégorie 3 : Le groupe des communes avec une population comprise entre 15 000 et 20 000 habitants soit 18 et un total de 305.134 habitants ;
- Catégorie 4 : Le groupe des communes avec une population comprise entre 20 000 et 30 000 habitants, soit 16 et un total de 378.733 habitants ;
- Catégorie 5 : Le groupe des communes ayant plus de 30 000 habitants soit 20 et un total de 1.546.479 habitants.

Tableau 17 : Catégories de communes

Catégorie de communes	Nombre de communes	Pourcentage	Population
	2018	2018	2018
Catégorie 1 (Jusqu'à 10.000)	109	50%	617.081
Catégorie 2 (Jusqu'à 15.000)	56	26%	690.041
Catégorie 3 (Jusqu'à 20.000)	18	8%	305.134
Catégorie 4 (Jusqu'à 30.000)	16	7%	378.733
Catégorie 5 (Plus de 30.000)	20	9%	1.546.479

Ce tableau 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) et que la première catégorie regroupe le plus grand nombre de communes, soit 109 communes.

Tableau 18 : Résultat global (conditions minimales) comparé par catégorie de communes

Groupes de communes	Archivage		légalité		CA/Comptabilité		Budget initial	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Groupe1	59,3%	62%	58,2%	60%	67,4%	80%	72,0%	85%
Groupe2	64,7%	75%	60,7%	78%	66,1%	82%	75,7%	95%
Groupe3	63,9%	65%	58%	78%	72,2%	85%	66,7%	98%
Groupe4	79,7%	85%	72,9%	80%	80%	82%	80%	95%
Groupe5	90%	90%	83,3%	85%	81%	90%	83%	95%

Le Tableau montre une nette amélioration en 2018 par rapport à 2015 et 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.

Tableau 19 : Moyenne des Conditions minimales par wilaya 2018

Wilayas	Moyenne des Conditions minimales par Wilaya en 2015-2018	
	2015	2018
Hodh El Charghi	17,8	15,5
Hodh El Gharbi	13,0	18
Assaba	13,9	18,2
Gorgol	17,3	19,8
Brakna	15,4	17,4
Trarza	13,6	17,1
Adrar	13,5	12,6
Dakhlet Nouadhibou	13,7	13,0
Tagant	14,5	14,1
Guidimagha	14,8	21,5
Tris Zemmour	19,3	20,0
Inchiri	20,0	21,5
Nouakchott sud	21,7	22,0
Nouakchott Nord	19,7	21,3
Nouakchott Ouest	20,3	20,7

Des niveaux très élevés de résultats ont été atteints par 11 wilayas qui ont largement dépassé 17/23. Les communes de la wilaya de Nouakchott sud totalisent même 22 sur 23 conditions minimales. Toutes les autres ont dépassé la moyenne de 11,5. On note également de légères régressions des wilayas (Régions) de l'Adrar 12,6% en 2018 au lieu de 13,5% en 2015 et de Dakhlet Nouadhibou 13,0% en 2018 au lieu de 13,7 en 2015.

6. La participation, l'inclusion et la gouvernance locale

5 éléments de base servent en général au diagnostic de la participation, inclusion et gouvernance locale, il s'agit :

- Du Fonctionnement du conseil municipal ;
- Du Conseil municipal au service de la population ;
- De l'Accessibilité des représentants de la commune ;
- Du Fonctionnement du bureau municipal ;
- De l'Information de la population locale.

2.1. Fonctionnement du conseil municipal

Les exigences légales et réglementaires de l'indicateur de la légalité pour l'évaluation du fonctionnement du Conseil Municipal, sont les suivantes : Conformité des délibérations ; Conformité des arrêtés ; Textes de base disponibles ; Règlement interne du Conseil Municipal ; Commissions du Conseil municipal ; Réunions du Conseil en quatre sessions ; Règlement Interne des Services ; Organigramme ; Le Comité de Concertation Citoyenne (CCC).

Tableau 20 : Légalité (conditions minimales) comparé du fonctionnement du conseil municipal

Indicateurs	2015	2018
Conformité des délibérations	85,8%	96%
Conformité des arrêtés	79,8%	87%
Textes de base disponibles	86,2%	86%
Règlement interne du Conseil Municipal	61%	71%
Commissions du Conseil municipal créées	85,8%	82%
Réunions du Conseil en quatre sessions	37,6%	28%
Règlement Interne des Services	35,8%	52%
Organigramme existant	39%	50%
Comité de Concertation Citoyenne	49,1%	67%

➤ Les réunions des conseils municipaux et des commissions

La majorité des conseils communaux ne tiennent pas les 4 réunions ordinaires prévues par les textes. Ainsi en 2018, 72% des communes n'ont pas respecté cette prérogative. Cela traduit, une absence de programmation de l'ensemble des activités de ces communes.

Cependant, 67% des communes en 2018 déclarent tenir des réunions des Comité de Concertation Citoyenne. Il convient de noter également, à la décharge de ces communes, la difficulté de mobilisation des élus qui ne permet pas la tenue, à bonne date, des réunions ordinaires du conseil communal. Le maire peut recourir dans ce cas, aux sessions extraordinaires pour délibérer sur les nombreux dossiers en instance.

Tableau 21 : Réunion du conseil municipal et des commissions 2015-2018

Réunions du Conseil municipal en 4 sessions		Commissions du conseil créées		les réunions des commissions	
2015	2018	2015	2018	2015	2018
37,6%	28%	85,8%	82%	28,4%	37%

En dehors des réunions de Commissions qui ont progressé en 2018 passant de 28,4 à 37%, les deux autres indicateurs ont régressé. 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 desdites commissions.

Le résultat le plus significatif de la performance communale est ici la constitution de commissions spécialisées. Les structures existent mais ne fonctionnent presque pas ou difficilement.

➤ Tutelle : transmission des documents

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.

Le tableau ci-dessous des deux indicateurs « Délibérations et arrêtés transmis à la tutelle » et « Ordre du jour transmis à la tutelle » montre une sensible amélioration en 2018 par rapport à 2015. Effort à maintenir. Dans ce domaine, les autorités de tutelle doivent également rester vigilantes.

Tableau 22 : Transmission des documents à la tutelle par catégorie de commune

Indicateurs	Catégories 1		Catégories 2		Catégories 3		Catégories 4		Catégories 5	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Délibérations et arrêtés transmis à la tutelle	82%	91%	87%	95%	72%	89%	94%	88%	95%	100%
Ordre du jour transmis à la tutelle	84%	85%	69%	86%	72%	89%	94%	94%	90%	95%

2.2. Le Conseil municipal au service de la population

L'accès des citoyens à l'information et aux décisions est également une variable de mesure de la participation citoyenne à la gestion des affaires sociales. La quasi-totalité des communes déclarent consulter les citoyens sur la prise des grandes décisions. Ceux-ci ont également accès aux dossiers de la commune.

Même si les mécanismes de ces consultations ne sont pas précisés, c'est le signe de l'existence d'une certaine vitalité de la démocratie au niveau local.

L'illustration « Participation de la population comparée 2015-2018 » révèle les résultats suivants :

- En 2018, 42% des communes ont effectué une enquête de satisfaction des bénéficiaires ; 60% des communes font participer les femmes ; 40% des communes ont fait participer les populations aux sessions budgétaires et 52% aux évaluations des projets d'investissement.
- On constate dans ce domaine, une légère baisse par rapport à 2015.

Tableau 23 : Participation de la population comparée 2015-2018

Indicateurs	Oui		Non	
	2015	2018	2015	2018
Enquête d'évaluation sur la satisfaction des bénéficiaires	77%	42%	23%	58%
Participation des femmes	59%	60%	41%	40%
Participation de la population aux sessions budgétaires	90%	40%	10%	60%
Evaluation participative	42%	52%	58%	48%

2.3. L'Accessibilité des représentants de la commune

En 2018, on constate une légère régression des catégories de communes 1, 2 et 5 de l'accessibilité aux élus par rapport à 2015.

L'accessibilité au Maire par contre, s'est nettement amélioré en 2018 (entre 93 et 100%) par rapport à 2015 ou elle s'étalait entre 85 et 94%. 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.

Tableau 24 : Présence et accessibilité des élus par catégorie de commune

Catégorie de communes	Présence du Maire ou délégation		Accessibilité du Maire		Accessibilité aux élus	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Catégories 1	64%	74%	93%	93%	93%	81%
Catégories 2	82%	79%	95%	95%	95%	86%
Catégories 3	67%	78%	83%	100%	89%	89%
Catégories 4	87%	94%	94%	100%	87%	94%
Catégories 5	80%	85%	85%	100%	90%	85%

2.4. Fonctionnement du bureau municipal et de l'administration communale

Le Secrétaire général étant la pièce maîtresse de l'administration communale, l'enquête de 2018 montre que la présence du Secrétaire général est passée de 56,9% en 2015 à 62% en 2018. Mais, elle demande à être améliorée puisqu'elle n'est pas effective dans 38 % des communes. De plus, son accessibilité doit être plus développée bien qu'elle a connu une amélioration effective, passant de 49,5% en 2015 à 64% en 2018.

L'enquête 2018 a permis aussi d'apprécier le niveau de performance des communes à partir des critères Réunions du Conseil municipal en 4 sessions, Commissions du conseil créées et les réunions des commissions.

En dehors des réunions de Commissions qui ont progressé en 2018 passant de 28,4 à 37%, les deux autres indicateurs ont régressé. 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 ne fonctionnent presque pas ou difficilement.

2.5. L'Information de la population locale

La participation de la population est importante pour la démocratie et le développement de la citoyenneté à travers les rencontres avec ceux qui les dirigent.

Tableau 25 : Rencontres avec la population comparées 2015-2018

Rencontre du Conseil avec la Population		Rencontre du Conseil avec Les Fédérations		Représentants de la Société civile	
2015	2018	2015	2018	2015	2018
37%	96%	39%	85%	69%	28%

Le Conseil municipal organise de plus en plus des rencontres avec les fédérations professionnelles et les associations féminines : 85 % des communes en 2018 au lieu de 39,4% en 2015.

En revanche, les conseillers échangent avec les représentants de la société civile dans 28% des communes en 2018 au lieu de 69 % en 2015.

D'autre part, la municipalité peut entreprendre dans ce domaine des actions au niveau des conseillers communaux, des élus et des citoyens :

➤ Au niveau des conseils communaux

- Informer sur le rôle et les tâches des élus au sein du conseil communal et leurs relations avec le personnel communal ;
- Promouvoir et consolider une meilleure gouvernance locale par la prise en compte du bon fonctionnement des services communaux ; et l'organisation d'animations culturelles sur la vie communale (notamment relations entre élus d'une part ; entre les élus et le personnel communal d'autre part).

➤ Au niveau des élus et des citoyens

- Appui au développement des services de proximité dans les différentes localités et villages composant la commune ;
- Promotion d'animations culturelles sur la vie communale (notamment relations entre élus et population) ;

- Soutien à des actions de renforcement de la citoyenneté menées par les Organisations de la Société Civile (Associations Jeunes, Femmes, Eleveurs Commerçants ...).

7. Finances locales et gestion financière

Les éléments de base qui servent au diagnostic des Finances locales et à la gestion financière sont :

- L'exécution du budget ;
- Compte administratif et comptabilité ;
- Le recouvrement des taxes et impôts ;
- La mobilisation des ressources extérieures ;
- La passation de marchés.

Le diagnostic a porté sur les ressources que maîtrisent les communes, ou « ressources propres ». Ces ressources sont constituées des différentes recettes fiscales et non fiscales. Si la nature des matières taxables est fixée par la loi, la commune a la possibilité d'en fixer le taux.

L'analyse des données antérieures de 2015 au diagnostic de 2018, montrent que la mobilisation des ressources propres par les communes est généralement faible. Cette situation pèse sur le bon fonctionnement des communes notamment sur les capacités à recruter du personnel compétent.

L'amélioration des ressources propres passe par une meilleure efficacité des fonds, une meilleure maîtrise de l'assiette fiscale (recensement, recouvrement), une meilleure valorisation des potentialités locales mais également des domaines porteurs par la mise en œuvre d'investissements communaux.

2.4. Exécution du budget

Les conditions minimales sont les indicateurs les plus importants pour les communes, puisqu'elles permettent l'orientation de leurs efforts afin de remplir certaines conditions jugées obligatoires et incompressibles de par la loi. Elles sont relatives au budget initial, à la légalité, au compte administratif, à la comptabilité et à l'archivage. La comparaison des données de 2018 et 2015 montre une nette progression et amélioration du respect des conditions minimales.

En 2018, les résultats de l'indicateur « budget initial » montrent une nette amélioration de la capacité des communes puisqu'en 2018, tous les taux de réalisation sont largement supérieurs à ceux de 2015.

Tableau 26 : Indicateur Budget initial (conditions minimales) comparé 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Budget initial	54%	90%
Annexes du budget	75%	84%
Recettes et dépenses Obligatoires prévues	90%	95%
Conformité des taxes et des impôts	91%	95%
Conformité des salaires	61%	73%

- Par rapport au Budget initial, en 2018, le taux des communes ayant rempli l'obligation de vote et d'approbation du budget initial avant le 31 décembre de l'année d'avant l'évaluation, a été de 90 % alors qu'en 2015, le taux était seulement de 54 %.
- Pour les Annexes du budget initial qui sont au nombre de onze, 84% des communes en 2018 ont rempli cette obligation alors qu'en 2015, il était de près de 75 %.
- Pour les recettes et dépenses obligatoires (impôts et frais de personnel) de 95 % des communes sont en règle, alors qu'en 2015, il était de 90 %.
- La conformité des impôts et des taxes au Code Général des Impôts 95 % des communes se sont conformées alors qu'en 2015, il était de 90 %.

- Pour les des salaires des employés (Manuel de gestion communale) 73% des communes sont conformes, alors qu'en 2015, il était de 60,6 %.

Les recettes et dépenses obligatoires prévues montrent qu'en 2018, 95% des communes respectent ce critère, alors qu'en 2015, le taux était de près de 90%.

Cependant, On peut se poser la question de savoir, si les budgets de la plupart des communes sont élaborés de façon réaliste, dans la mesure où leur majorité méconnaît les règles d'élaboration du budget et ne disposent pas de base de données fiable sur les finances au niveau de leurs communes rurales.

2.5. Compte administratif et Comptabilité

Par rapport aux critères de gestion financière, on peut noter une amélioration sensible en 2018 puisque le taux varie entre 82 et 91% alors qu'en 2015, il variait entre 66,1 et 81%. Dans l'ensemble, les grands groupes de communes présentent les meilleurs résultats.

La gestion financière qui s'est améliorée en 2018, est appréciée à partir des paramètres suivants :

- Adoption du compte administratif dans le délai prescrit : 62, 4 % des communes en 2015, en 2018 près de 79% ;
- Retrait du Maire lors de l'adoption du compte administratif, 73 % des communes ont respecté la règle en 2015, en 2018 le taux est de 81% ;
- Compte administratif et compte de gestion adoptés concomitamment est de 75 % des communes en 2015 et 92% en 2018 ;
- Registres des recettes et des dépenses tenus représentait en 2015 plus de 58% progressant en 2018 à 66%.
- Pièces justificatives de recettes et de dépenses en 2015 était de 75,7%, en 2018 il est de 86%.

Tableau 27 : CA/comptabilité (conditions minimales) comparés par groupe de communes

catégorie de communes	Compte Administratif et comptabilité (conditions minimales) comparés par groupe de communes 2015-2018	
	2015	2018
Catégorie 1	67,4%	82%
Catégorie 2	66,1%	91%
Catégorie 3	72,2%	93%
Catégorie 4	80,0%	91%
Catégorie 5	81,0%	91%

2.6. Recouvrement et situation des recettes propres des communes

Les recettes propres sont celles sur lesquelles la commune a une prise. Elles excluent les subventions, les dons, les fonds de concours et autres taxes affectées reversées par le Trésor Public aux communes.

La contribution de la population à la constitution des recettes propres varie selon les communes, mais elles restent dans leur grande majorité, tributaires des subventions de l'Etat pour les salaires et l'équilibre de leur budget, plus encore en ce qui concerne les investissements.

Pour les recettes et dépenses obligatoires (impôts et frais de personnel), 95 % des communes sont en règle en 2018, alors qu'en 2015, le taux était de 89,9 %. Ce qui constitue une amélioration.

La conformité des impôts et des taxes au Code Général des Impôts est de l'ordre de 95 % des communes en 2018

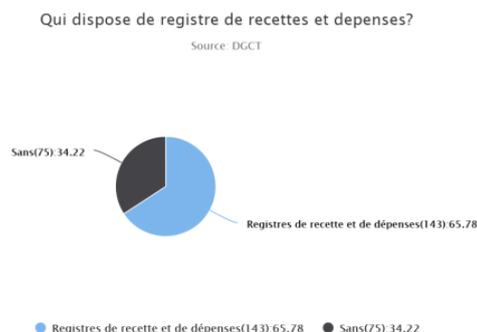
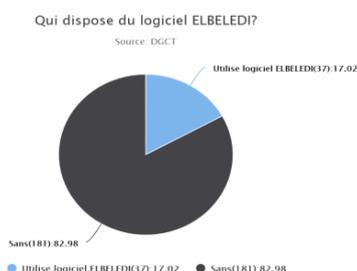
Les recettes propres des communes comparées à leurs dépenses de personnel aboutissent au constat selon lequel la majorité des communes ne couvrent pas leurs dépenses de personnel par leurs recettes propres.

Enfin, il est à noter que dans une large majorité des communes, il n'existe pas de corrélation directe entre le ratio [dépenses de personnel / dépenses de fonctionnement] et le montant des ressources propres.

Utilisation des outils de gestion financière dans les communes

Les outils nécessaires à la gestion financière des communes sont les suivants :

- Logiciel : 37 communes déclarent utiliser un logiciel de gestion budgétaire dans le cadre de l'exécution de leur budget, principalement dans les communes Moughataas (départements) où le Ministère chargé des Finances et les PTF ont appuyés la conception et l'installation de logiciels ELBELEDI. Les autres communes continuent de gérer manuellement leurs opérations financières.



- Registre de recettes et dépenses : 143 communes soit 65,78% tiennent un registre des paiements et 75 communes soit 34,22% ne le tiennent. De ces 143 communes, 37 utilisent un logiciel de gestion budgétaire ELBELEDI, qui leur permet de suivre les décaissements du Receveur Percepteur (RP) de manière contradictoire. Il est à déplorer le cas des 75 communes qui n'ont ni logiciel, ni registre de recettes et dépenses, et qui ne peuvent donc pas suivre régulièrement les finances de leur commune. Le cas de ces 75 communes qui n'ont ni logiciel ni registre peut être amélioré.

Tableau 28 : Gestion des registres et du budget comparée 2015-2015

Indicateurs	2015	2018
Les registres de recettes sont tenus à jour	57,3%	69%
Les registres de dépenses sont tenus à jour	55%	67%
Les annexes du compte administratif sont remplies	41,3%	55%
Le compte administratif a fait l'objet d'un rapprochement avec le compte de gestion	84,4%	87%
Le compte administratif a fait l'objet d'une approbation par la tutelle	50%	57%

Tableau 29 : Tenue du registre des recettes/dépenses et Utilisation d'un logiciel de gestion budgétaire pour les 2018 communes

Utilisation d'un logiciel de gestion budgétaire communal		Total	Tenue du registre des recettes et dépenses des communes		Total
Oui	Non		Oui	Non	
37	181	218	143	75	218

- Utilisation du Registre Foncier Urbain (RFU) ou du Système d'Information Foncière (SIF) : Nous ne disposons pas de suffisamment d'informations. Pourtant au moins Nouakchott et Nouadhibou doivent en avoir et ont sûrement un impact réel sur leurs finances qui peut être évalué.
- Information et conseil du maire par le Receveur Percepteur (RP).

La lecture des données montre que 143 maires, doivent recevoir normalement, une communication périodique par le Receveur Percepteur (RP) sur les informations financières de leur commune puisqu'ils disposent de registre de recettes et dépenses.

Le Receveur Percepteur (RP) doit jouer le rôle de conseil auprès des communes pour le suivi de l'état financier.

- Les votes des budgets et des comptes administratifs

79% des communes en 2018 ont voté leur budget dans les délais prévus par la loi (31 mars de l'année en cours) alors qu'en 2015, ce taux était de 62,4%. 92% en 2018 ont adopté concomitamment leur compte administratif et leur compte de gestion alors qu'en 2015, le taux était de 78,9%.

Par ailleurs, de nombreuses communes ne savent pas comment établir un compte administratif et l'ensemble de ses annexes, ce qui nécessitera l'identification de ces communes et leur accompagnement par la DGCT pour l'élaboration de leur budget.

8. Ressources humaines et organisation

Les éléments de base qui servent en général au diagnostic des Ressources humaines sont l'état des Ressources humaines et l'organisation des services.

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 permanent.

Tableau 30 : Répartition du personnel communal par fonction et par statut comparée 2015-2018

Indicateurs	Finances et Administration		Technique		Social		Environnement	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Permanent	4,9	72	1,0	11	1,2	14	0,2	2
Temporaire	2,0	63	0,5	13	0,6	23	0,2	1
Contractuel	0,6		0,2		0,3		0,3	

En ce qui concerne la répartition du personnel communal par fonction et par statut, en 2018, le nombre d'employés communaux permanents reste peu important voire inexistant pour certaines communes (jusqu'à 49 communes sur 218). Le problème de ressources financières et de compétences techniques reste posé.

Cependant, on peut constater une nette augmentation du personnel permanent et temporaire en 2018 par rapport à 2015. 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.

3.2. L'état des Ressources humaines

L'enquête 2018 n'a pas pris en considération, le niveau de formation des élus et leurs activités professionnelles qui sont pourtant significatifs dans le domaine de la capacité institutionnelle des communes. On rappellera ici, quelques-uns de leurs apports.

➤ Le niveau de formation des élus

Le niveau d'instruction générale (Niveau Primaire, Collège, Lycée, Supérieur) des élus témoigne de la vitalité des conseils communaux, fait présumer du bon fonctionnement des commissions techniques et de la qualité des débats. Toutes ces potentialités pourraient contribuer efficacement à une meilleure organisation des travaux du conseil communal.

➤ Les activités professionnelles des élus communaux

La réalité du niveau de formation apparaît dans une plus grande clarté dans les activités professionnelles exercées par les élus au regard de la variété de ces dernières et du pourcentage élevé (près du tiers), souvent des enseignants.

Les conseils communaux présentent une représentation socioprofessionnelle relativement hétérogène. Les élus sont, presque à part égale, issus du secteur public et du secteur privé. Les agriculteurs, les éleveurs, les enseignants et les petits commerçants constituant la population la plus nombreuse dans les communes rurales.

La diversité des activités professionnelles des élus devrait permettre la prise en compte des différentes attentes des populations dans la planification du développement local. Toutefois, le nombre de femmes malgré la promotion, met en relief la faiblesse de la prise en compte du genre dans les conseils communaux. En 2015, 6 communes seulement étaient administrées par des femmes.

3.3. Organisation des services

➤ Justification du taux de référence des personnels des communes

La Banque Mondiale et les institutions d'aide au développement ont retenu, pour les audits du personnel, un taux de référence appelé ratio de couverture ou taux d'encadrement.

Ce ratio est de 12%. Cela signifie que, dans le cas de la fonction publique par exemple, il faut 12 cadres de catégorie A pour assurer la supervision des activités de 100 cadres et agents de catégories B,C,D,E.

Cette approche tire sa justification de la distinction faite entre agents de conception (A), agents d'encadrement (B) et agents d'exécution (CDE).

Il est par ailleurs admis, dans une approche moins fine, que les agents de la catégorie B interviennent dans la constitution du taux de 12% dans le rapport $A+B/CDE$.

En effet, dans bon nombre de communes, il est tout fait concevable qu'un cadre B ayant de l'expérience puisse occuper un poste de chef de service avec des responsabilités de conception, d'autant plus que les communes surtout rurales, ont parfois des difficultés à dégager suffisamment de moyens pour recruter des cadres A en grand nombre.

Lorsque le ratio d'encadrement est trop élevé, l'interprétation communément admise est celle d'une sous-utilisation de cadres A (ou B) à des fonctions d'exécution, en raison de la faiblesse du nombre des agents des catégories C, D, E. Il est possible d'en tirer d'autres conséquences plus importantes.

La DGCT a pris en compte, dans le présent diagnostic institutionnel, le taux de couverture de référence, le nombre de cadres par service et la capacité de couverture des dépenses de personnel et de fonctionnement.

Tableau 78 : Masse salariale par dépenses de fonctionnement réalisées (en pourcentage)

Indicateurs	Catégories1		catégories 2		catégories 3		catégories 4		catégories 5	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Masse salariale par dépenses de fonctionnement Employés permanents	26,9%	21%	23%	17%	38,8%	27%	35%	23%	59%	39%

Pour la masse salariale par dépenses de fonctionnement réalisées, on constate une baisse générale en 2018 par rapport à 2015. Les coûts du personnel par rapport aux dépenses de fonctionnement restent élevés surtout pour les communes de plus de 30 000 habitants (un peu plus de 60 %). Ils représentent moins du tiers des dépenses de fonctionnement dans les petites communes.

➤ Situation du personnel des communes

Près de 2/3 des communes ont un taux d'encadrement inférieur à la norme communément admise, traduisant une couverture encore insuffisante.

Près de 1/3 seulement des communes (plus de 70 communes en majorité des communes Moughataas ou départements) ont un taux d'encadrement optimum qui doit leur permettre de disposer d'une administration plus performante.

Enfin, le diagnostic montre que les communes utilisent peu d'outils de gestion des ressources humaines, alors que pointe la création d'un statut du personnel des collectivités locales :

- Il n'existe pas de plan de recrutement du personnel dans la majorité des communes,
- L'absence d'un système de mise à jour des dossiers du personnel,
- Les répertoires et les dossiers individuels des agents ne sont pas souvent à jour,
- Les plans de formation du personnel communal sont soit inexistant soit non mis en œuvre dans la majorité des communes.

9. Planification et gestion du patrimoine communal

4 éléments de base servent au diagnostic de la Planification et de la gestion du patrimoine communal, il s'agit de :

- Plan du développement local ;
- Planification participative ;
- Gestion du patrimoine ;
- Maitrise d'ouvrage.

4.2. Plan du développement Communal

Le Plan de Développement Communal (PDC) constitue le 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.

Tableau 79 : La programmation du PDC comparée 2015-2018

Indicateurs	Oui		Non	
	2015	2018	2015	2018
Protection de l'environnement et PDC	67%	0%	32,6%	100%
Le PDC a été élaboré par la commune elle-même	30%	30%	68,8%	70%
Les actions prévues au budget sont inspirés du PDG ou communes disposant d'un PDC (2018)	66%	64%	33,3%	36%
Les projets sont conformes aux compétences	49%	59%	51,2%	41%
Elaboration du PDC	2%	19%	97,7%	81%
Lien entre le PDC et le budget initial	53%	42%	46,5%	58%
Coûts des projets réalisables	30%	44%	69,8%	56%

Seul 2,3 % des communes ont élaboré leur Plan de Développement Communal (PDC) en 2015. Il a été porté en 2018 à 19%

Tableau 80 : Qualité de la planification du PDC comparée 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Membres féminins du Comité de Concertation Citoyenne	57,9%	68%
Pilotage de l'élaboration du PDC par le Comité de Concertation Citoyenne	47,5%	
Elaboration du PDC par le Comité de Concertation Citoyenne	14%	46%
PDC adopté par le Conseil municipal	55%	51%

4.3. Planification participative

La qualité de la planification s'apprécie à travers les 4 indicateurs suivants :

- 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.

Pour les 4 indicateurs, les résultats comparés 2015-2018 sont les suivants :

- B.** Le nombre de femmes membres du Comité de Concertation Citoyen égalait 57,9 % lors l'élaboration du PDC en 2015, en 2018 il est de 68% ;
- C.** L'élaboration du PDC par le Comité de Concertation Citoyenne CCC a atteint en 2018 près de 46%, alors qu'en 2015, il était de 14% seulement ;
- D.** Mais dans 55 % des cas en 2015, les PDC ont été adoptés par le Conseil municipal, en 2018, le taux est de 51% seulement.

4.4. Gestion du 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.

Tableau 81 : Comparaison Etat du patrimoine et des équipements par catégorie de commune

Catégorie communes	L'état du patrimoine est tenu à jour		Prévisions pour entretenir le patrimoine		Services et équipements sont fonctionnels	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Catégorie 1	22%	37%	60%	72%	65%	56%
Catégorie 2	45%	54%	62%	79%	70%	64%
Catégorie 3	25%	50%	45%	78%	60%	56%
Catégorie 4	62%	81%	65%	94%	70%	81%
Catégorie 5	80%	75%	90%	100%	80%	80%

- Les deux indicateurs « état du patrimoine » et « Prévisions pour entretenir le patrimoine » se sont nettement améliorés en 2018 par rapport à 2015 pour toutes les catégories de communes. Mais le 3^{ème} indicateur « Services et équipements sont fonctionnels » a légèrement reculé pour les catégories de commune 1, 2 et 3 en 2018 par rapport à 2015.
- Par contre pour les catégories de communes 4 et 5, il s'est nettement amélioré pour la catégorie 4 passants de 70% à 81% et pour la catégorie 5, il s'est maintenu à 80% en 2018.
- D'une manière générale, les équipements existants sont fonctionnels dans toutes les catégories de communes. L'enquête de 2018, fait même ressortir que le patrimoine est mieux entretenu par les catégories de communes 4 et 5.

4.5. Maitrise d'ouvrage

La majorité des communes Moughataas (départements) ont mis en place une Cellule de passation des marchés et un Service Technique communal, bien que ces structures soient peu ou pas dotées de personnel et de moyens adéquats.

Le niveau relativement faible des ressources propres de la majorité des communes ne leur permet pas de financer l'investissement et donc d'exercer réellement leur compétence de maître d'ouvrage communale.

Les marchés qui sont financés sur fonds propres affichent des montants si faibles qu'il est facilement possible pour les communes d'en passer le maximum sur la base de procédures de gré à gré dans un manque de transparence quasi-total.

La grande partie des investissements communaux sont financés sur les appuis extérieurs, dans le cadre de la coopération décentralisée.

La maîtrise d'ouvrage communale, régie par la loi n° 2005-020 du 30 janvier 2005, comprend en général 3 niveaux de compétence : (i) recruter et passer le marché, (ii) gérer correctement la réalisation du marché jusqu'à la réception de l'ouvrage et (iii) gérer et assurer la maintenance de l'ouvrage.

Ces compétences doivent reposer en amont sur : (i) la planification globale et annuelle des investissements (PDC, PAI, investissements, maintenance, suivi-évaluation, ...), (ii) la bonne connaissance des procédures d'engagement et de décaissement des ressources, (iii) des outils d'aide à la décision spécifiquement adressés aux élus (SFI, SIG) et (iv) des procédures de contrôle à priori et à posteriori.

Tableau 82 : Compétences en maîtrise d'ouvrage par catégorie de commune

Indicateurs	2015	2018
La commune dispose d'employés qualifiés en maîtrise d'ouvrage	18,8%	15%
La commune dispose d'un guide de montage des projets	48%	53%
La commune a exécuté son budget de l'exercice en maîtrise d'ouvrage	64,7%	58
La commune dirige tous les projets inscrits au budget	26,1%	47%

En général, les communes disposent de peu de moyens et d'employés qualifiés pour exécuter par elle-même les ouvrages nécessaires à leur développement 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.

On constate une légère baisse de l'indicateur « La commune a exécuté son budget de l'exercice en maîtrise d'ouvrage » 58% en 2018 au lieu de 64,7% en 2015. Cependant, 47% en 2018 au lieu de 26 % en 2015 des communes ont dirigé les projets inscrits dans leurs budgets.

Tableau 83 : Compétences en maîtrise d'ouvrage par catégorie de commune comparées 2015-2018

Catégorie de communes	Catégorie1		Catégorie2		Catégorie3		Catégorie4		Catégorie5	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
La commune dispose d'employés qualifiés en maîtrise d'ouvrage	15%	10%	14%	05%	16%	11%	44%	38%	35%	50%
La commune dispose d'un guide de montage des projets	44%	52%	59%	57%	50%	50%	50%	50%	40%	55%
La commune a exécuté son budget de l'exercice en maîtrise d'ouvrage	61%	52%	73%	63%	50%	50%	87%	69%	55%	75%
La commune dirige tous les projets inscrits au budget	29%	41%	23%	52%	22%	50%	31%	50%	20%	65%

En moyenne, plus de 50% des communes disposent en 2018 du Guide de montage des projets alors qu'en 2015, il variait entre 40 et 50% en 2015. Ce qui constitue une légère amélioration.

Les communes de 30 000 habitants et plus ont plus d'agents qualifiés en maîtrise d'ouvrage. A l'exception de la catégorie 5 des communes (55% en 2015 et 75% en 2018), toutes les autres catégories ont connu une baisse au niveau de l'exécution de leurs budgets de l'exercice en maîtrise d'ouvrage et ont dirigé à moins de 50% les projets inscrits dans leur budget à l'exception des catégories 4 et 5 qui ont amélioré leur capacité (50 et 65% en 2018 au lieu de 31,3% et 20% en 2019).

➤ L'Investissements par habitant

Tableau 84 : Investissement par habitant en MRO par groupe de commune comparé 2015-2018

Indicateurs	Catégories1		catégories 2		catégories 3		catégories 4		catégories 5	
	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018	2015	2018
Investissement par habitant en MRO par groupe de communes	1.827	8.413	1.258	2.054	1.206	1.828	921	1.716	872	735

En 2018, on constate une nette augmentation de l'investissement par habitant, surtout pour les petites communes qui investissent plus par habitant (1827 UM en 2015 et 8413 en 2018) que les grandes

communes (872 UM en 2015 et 735 en 2018). Donc, les petites communes investissent plus par habitant, effort à maintenir pour un meilleur développement territorial.

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

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

Wilayas	Médiane		Moyenne	
	2015	2018	2015	2018
Hodh El Charghi	975	434	2313	472
Hodh El Gharbi	854	454	1132	493
Assaba	2026	500	2122	568
Gorgol	765	464	1235	618
Brakna	889	457	1063	453
Trarza	858	486	1285	511
Adrar	1242	595	1422	485
Dakhlet Nouadhibou	2145	1700	12419	5729
Tagant	958	562	2155	605
Guidimagha	1698	470	2098	512
Tris Zemmour	1131	532	2131	471
Inchiri	2172	450	2178	450
Nouakchott sud	567	258	515	257
Nouakchott Nord	484	264	503	178
Nouakchott Ouest	792	275	1172	272

10. Services rendus à la population

4 éléments de base servent en général au diagnostic des Services rendus à la population, il s'agit de :

- La Qualité des services rendus ;
- L'Etat civil ;
- La Gestion des déchets ;
- La Gestion de l'hygiène.

5.1. Qualité des services rendus

En 2018, les indicatrices « procédures d'usage » des infrastructures, « Présentation des responsables des services » et « Services fonctionnels » ont légèrement reculé, passant respectivement pour le premier de 20% en 2015 à 17%, le second de 17% à 13% et le troisième de 79,8% à 62% en 2018.

Mais l'offre de service public s'est sensiblement améliorée passant de 88% en 2015 à 96% en 2018.

Tableau 86 : Gestion et fonctionnalités des services rendus comparés 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Procédures d'usage des infrastructures	20%	17%
Service public au niveau d'une localité	88%	96%
Présentation des responsables des services	17%	13%
Services fonctionnels	79%	62%

En 2018, les indicatrices « procédures d'usage » des infrastructures, « Présentation des responsables des services » et « Services fonctionnels » ont légèrement reculé, passant respectivement pour le premier de 20% en 2015 à 17%, le second de 17% à 13% et le troisième de 79,8% à 62% en 2018. Mais l'offre de service public s'est sensiblement améliorée passant de 88% en 2015 à 96% en 2018.

Tableau 87 : L'accès à l'eau potable comparé 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Service rendu par la commune	52%	47%
Service rendu par l'Etat/STD ou par les autres(2015)	34%	45%
Secteur privé		2%
ONG		1%
N'existe pas	14%	4%

47% des communes en 2018 assurent la fourniture de l'eau à leurs habitants ou le « Service rendu par la commune », ce qui constitue une légère baisse par rapport à 2015 où il était assuré par les communes à 52%.

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.

5.2. Service à la population : Etat civil

Six indicateurs permettent d'apprécier la qualité du service rendu aux populations en matière d'état civil : 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. En 2018, 70% des communes ont ouvert un guichet de délivrance des actes d'état civil, alors qu'en 2015, il était de 64 %. Les 2 indicateurs « Délais de légalisation » et « respect des horaires d'ouverture » étaient en 2018 de 65% et en 2015, respectivement 76 % et 71 %.

Tableau 88 : Les services de l'Etat civil comparés 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Guichet de délivrance	63,8%	70%
Délai de légalisation moins de 30mn	75,7%	65%
Ouverture dans les heures prévues	71,1%	65%
Sensibilisation de la commune sur l'état civil	68,3%	58%
Enquête de satisfaction sur l'état civil	15,6%	28%
Assistance à la démarche administrative	27,5%	28%

En 2015, 139 guichets de délivrance des actes d'état civil étaient ouverts. En 2018, on dénombrait...

5.3. Gestion des déchets

Toutes les communes ont amélioré leur résultat dans le domaine de la collecte des déchets en 2018 par rapport à 2015 à l'exception du 5^{ème} indicateur qui a légèrement régressé, les populations n'intervenant elles-mêmes dans le traitement des ordures que dans près de 56 % des communes en 2018 au lieu de 58,7 en 2015.

D'autre part, la sensibilisation s'est améliorée passant de 52,3% en 2015 à 65% en 2019. Cependant, les sanctions sont très peu pratiquées : 13,3% en 2015 et 14% seulement en 2018.

Globalement, 46 % des communes en 2018, apparaissent peu outillées pour traiter les ordures au niveau de la décharge finale.

Tableau 89 : La gestion des ordures comparée 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Points de collecte des ordures disponibles	36,7%	54%
Collecte au moins de 50% des localités et villages	47,7%	56%
Traitements des ordures	37,2%	49%
Sensibilisation de la commune sur le traitement des ordures	52,3%	65%
Participation de la population au traitement des ordures	58,7%	56%
Réprimande en cas d'infractions (ordures)	13,3%	14%

5.4. Gestion de l'hygiène

En 2018, on constate une augmentation ou amélioration de 3 indicateurs (Surveillance de salubrité, le contrôle des produits et denrées vendus et la Sensibilisation de la population sur l'hygiène) par rapport à 2015 et une baisse des 3 autres (Règlement de police municipale, Agent d'hygiène et la Supervision du circuit de production et de distribution de la viande).

Tableau 90 : Les services d'hygiène comparés 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Règlement de police municipale	25,7%	15%
Agent d'hygiène	22,5%	20%
Supervision du circuit de production et de distribution de la viande	22,9%	20%
Surveillance de salubrité	43,1%	45%
La commune contrôle les produits et denrées vendus	29,4%	30%
Sensibilisation de la population sur l'hygiène	62,4%	71%

Tableau 91 : Contrôle d'hygiène des produits alimentaires comparé 2015-2018

Indicateurs	2015	2018
Supervision du circuit de production et distribution de la viande	15,6%	20%
Surveillance de la salubrité	26,7%	45%
La commune contrôle les produits et denrées vendus	30,0%	30%

La surveillance de la salubrité a presque doublé (45%) en 2018, par rapport à 2015 (26,7%). Mais, le contrôle de l'hygiène des produits est partout insuffisant.

B. Agglomération et Communes à statut particulier

1. Contexte

Ce diagnostic concerne les deux grandes agglomérations urbaines mauritaniennes à statut particulier (Nouakchott et Nouadhibou), 11 Communes Moughataas capitales régionales, 44 Communes-Moughataas, chefs-lieux de circonscriptions administratives (Département), dirigés par des Hakems (Préfets) et 32 arrondissements, bénéficiant d'une présence de l'Etat et de ses services publics déconcentrés.

En complément à la classification des communes en 5 catégories sur la base des données démographiques retenue par la MDP, une autre typologie des communes basée sur leur double statut institutionnel de commune (Collectivité territoriale) et de chef-lieu de département territorial (circonscription administrative) peut être envisagée pour un meilleur pilotage de la gestion des communes par la DGCT.

Cette typologie permet de les classer en 4 groupes comme suit :

- Groupe 1 : Nouakchott et Nouadhibou à titre d'agglomérations à statut particulier ;
- Groupe 2 : 11 Communes Moughataas capitales régionales ;
- Groupe 3 : 44 autres Communes-Moughataas (chefs-lieux de département) étant les lieux de résidence des autorités administratives locales, proximité de l'autorité qui favorise normalement, le respect des prescriptions légales et dont 4 disposent de statut de « villes anciennes » accordé par l'UNESCO (Wadane, Chinguitti, Tichit et Walata) ;
- Groupe 4 : 162 Communes rurales dont 32 arrondissements administratifs.

Tableau 92 : typologie des communes

GR1	GR2	GR3	GR4
Agglomérations de Nouakchott et de Nouadhibou	11 Moughataas capitales régionales	44 Moughataas-communes	32 Communes arrondissements et 130 communes rurales

Le pilotage de ces communes peut aussi prendre en considération, les éléments suivants :

- Communes bénéficiant déjà d'un appui extérieur substantiel ancien ou nouveau ;
- Communes n'ayant pas encore d'appui technique et financier permanent ;
- Communes ayant fait l'objet de diagnostics approfondis.

2. Diagnostic général

Les communes ont connu un renouvellement quasi total de leur personnel politique dans le cadre des élections de 2013 et 2018 :

Les élus de septembre 2018 sont en majorité nouveaux et ont besoin de formation dans tous les domaines du développement et de la gestion communale du fait de leur manque d'expérience.

Les élus et les cadres ont des compréhensions divergentes des missions de la commune : les élus sont préoccupés par le développement de la commune et la réalisation des infrastructures communales tandis que le personnel attend prioritairement l'amélioration des conditions de travail de l'administration communale (salaires, équipement, locaux, etc.).

On observe une mutation progressive, encore très timide, de l'administration de Commandement vers une gestion communale performante : personnel insuffisant en général mais aussi assez mal réparti et qui tient peu compte de l'adéquation profil-poste, administration relativement structurée mais peu performante du fait de l'absence des outils adéquat et d'une organisation rationnelle, pyramide des emplois déséquilibrée en faveur des agents de la catégorie C et D, cadre de travail souvent inadéquat.

Les 57 Moughataas ou grandes communes constituées de villes moyennes ont une expérience de programmation et de planification établie, par respect des dispositions légales et réglementaires. Elles disposent des moyens financiers relativement suffisants pour assurer également le suivi-évaluation (élaboration des PAI), même si les plans annuels d'investissement ne leur sont pas très utiles, la programmation budgétaire et celle des investissements étant souvent déconnectées.

Du fait de la présence de plusieurs PTF depuis de nombreuses années pour certains, à travers les différents programmes de développement local, le dispositif et les outils de la maîtrise d'ouvrage en place dans la plupart de ces communes-Moughataas, fonctionnent relativement bien et attendent d'être consolidés par les appuis futurs. Ces communes font état aussi d'une expérience de passation et de suivi des marchés, de même que d'entretien des infrastructures communales ; elles sont pour la plupart dotées de services techniques.

En matière d'accompagnement de la décentralisation, ces communes-Moughataas bénéficient d'appuis extérieurs substantiels et pérennes, mais qui malheureusement, interviennent souvent sans concertation, ni mise en cohérence des actions sur le terrain : d'où une faible appropriation des outils et méthodes, pas de documentation ni capitalisation après le retrait des PTF.

Malgré la mobilisation des ressources propres, ces communes-Moughataas sont encore très faibles dans un contexte où l'économie informelle est dominante et contribue très peu au financement du développement communal. Les investissements sur fonds propres sont quasi nuls et hypothèquent ainsi l'exercice des compétences de maîtrise d'ouvrage.

Le diagnostic fait apparaître que le personnel et les cadres en service dans ces grandes et moyennes communes est en nombre relativement suffisant. Cependant, les administrations souffrent d'une absence de stratégie de gestion des ressources humaines.

Les organigrammes sont en général élaborés sur la base des besoins (et non des moyens) et sont dans la plupart des cas non fonctionnels. On note aussi un mauvais positionnement des cadres (A+B) et une mauvaise répartition des agents (C+D+E), avec en prime une absence généralisée de motivation des agents du fait de frustrations nées de la gestion hasardeuse de leur carrière et du non-respect de l'adéquation profil-poste lors du positionnement des responsables des structures communales.

Ces communes doivent figurer en priorité dans la stratégie nationale de la décentralisation et du développement local.

3. Utilisation des outils et méthodes

La majorité des 57 communes Moughataas, soit 37 disposent du logiciel de gestion ELBELEDI. L'informatisation progressive de la gestion budgétaire et financière est donc relativement avancée.

Le suivi-évaluation de ces communes Moughataas qui doit compléter la planification peut être amélioré, surtout quand les PTF le prévoient comme conditionnalité pour financer les investissements communaux.

Les documents de planification urbaine peuvent être plus facilement développés et mis en œuvre dans ces 57 Moughataas ainsi que le dispositif et les compétences de maîtrise d'ouvrage prévus par la loi mais non encore aménagés par les règlements (décrets et arrêtés).

De ce qui précède, on déduit que dans les 2 agglomérations à statut particulier (Nouakchott et Nouadhibou) et les 47 Communes-Moughataas qui abritent des villes moyennes, les outils techniques de gestion communale sont en place mais pas toujours appropriés.

Les outils d'aide à la décision de la DGCT (base de données, cartographie, tableaux de suivi, etc.) peuvent contribuer efficacement à l'amélioration des capacités institutionnelle comme le révèle la récente expérience de gestion de la commune de Tevragh Zeina de Nouakchott qui a mis en place un logiciel pour la collecte des impôts communaux, ce qui lui a permis d'augmenter ses recettes et assurer une grande transparence dans toute la partie fiscalité communale.

4. Financement et développement local

Pour le moment, le potentiel de l'économie locale des 57 Communes-Moughataas n'est pas suffisamment exploité dans la promotion du développement communal et la planification des possibilités de mobilisation des ressources propres.

Certaines communes vivent dans l'immobilisme économique en attendant les transferts de ressources du budget général de l'Etat et des partenaires extérieurs (PTF, coopération décentralisées).

L'intercommunalité n'est pas encore perçue comme un levier du développement des communes par les acteurs de la décentralisation.

Pourtant, les deux agglomérations à statut particulier (Nouakchott et Nouadhibou) et celles qui sont des chefs-lieux de Moughataas, bénéficient de plusieurs partenariats, programmes et appuis en cours, tant au niveau de la coopération multilatérale, bilatérale que décentralisée.

On peut conclure que les communes de ce groupe, si on met à leur disposition des stratégies efficaces et adaptées de mobilisation de ressources, leur potentiel économique peut être mieux valorisé pour devenir réellement les leviers de leur propre développement.

Tableau 93 : Points forts des Communes à statut particulier et Communes-Moughataas : Personnel et ressources.

	Positif	+/-	Négatif
Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> •Effectif du personnel •Nombre de cadres par service •Taux d'encadrement 		<ul style="list-style-type: none"> •Relation élus –personnel •Coordination des services •Référentiel •Organigramme pourvu •Personnel
Outils/Méthodes	<ul style="list-style-type: none"> •RFU/SIF •Informatisation du budget/gestion fin. •PDC •Services urbains de base •Dispositif maîtrise d'ouvrage 	<ul style="list-style-type: none"> •PAI à jour •Documents d'urbanisme opérationnels •Patrimoine : état des lieux et plan de maintenance 	<ul style="list-style-type: none"> •Plan de communication •Communication pour la citoyenneté
Financement	<ul style="list-style-type: none"> •Ressources propres (personnel + fonctionnement) •Partenariats 		<ul style="list-style-type: none"> •Intercommunalité

5. Thématiques d'appui

Tableau 94 : Schéma des Communes à statut particulier et Communes-Moughataas

Cibles	Objectifs
Élus Locaux	<ul style="list-style-type: none"> • Aider les élus à s'impliquer dans le développement communal et à devenir des responsables et proactifs
Elus / Personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Acquérir une compréhension commune des missions /compétences / attributions • Revisiter le concept de service public comme déterminant dans l'amélioration des conditions de vie des populations
Personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Professionnaliser l'administration communale en valorisant la fonction de secrétaire général et les postes à responsabilité en passant à une gestion managériale moderne et performante • Agir sur la qualité de la dépense et la mobilisation des ressources en consolidant les outils existants tout en proposant de nouveaux outils adaptés

6. Appuis envisagés

Les axes d'interventions sur les communes à statut particulier et les communes-Moughataas concernent les points ci-après :

- Dans le domaine du fonctionnement communal
 - (i) Organigramme sur la base des moyens et des objectifs ;
 - (ii) Coordination interservices et management du personnel (redéploiement) ;
 - (iii) Coordination intra-services et recrutement ;
 - (iv) Accompagnement des services communaux sur la durée.
- En ce qui concerne les outils techniques et méthodes de l'administration communale
 - (i) Informatisation des services clés (finances et services techniques) ;
 - (ii) Projets de territoire et feuilles de route (opérationnalité) ;
 - (iii) Observatoire de développement communal (SIG) ;
 - (iv) Communication et action pour la citoyenneté.
- Sur le plan du financement et du développement de l'économie locale
 - (i) Action de relance de l'économie communale (appel à propositions – études) ;
 - (ii) Réhabilitation et développement des RFU/SIF ;
 - (iii) Qualité de la dépense ;
 - (iv) Promotion et incitation à l'intercommunalité (projets, services communs).

III. Conclusion et recommandations

1. Conclusion

Dans le cadre de son Plan d'action, la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT) avec l'appui de la GIZ, a effectué en 2018, sa deuxième enquête en vue de l'évaluation de la capacité institutionnelle des communes mauritaniennes.

Cette enquête s'est déroulée durant le premier semestre 2018. Elle a concerné les 218 communes. Elle est la deuxième après la première menée entre 2013 et 2015.

Ce genre d'enquête constitue en fait une opération lourde et complexe de par l'importance des moyens humains et matériels qu'elle nécessite et aussi la maîtrise d'une méthodologie et d'un outil MDP en cours d'élaboration et d'adaptation.

Malgré tous ces défis, la DGCT avec l'appui et l'accompagnement efficaces de la GIZ a pu tenir son pari. Elle a pu réaliser son enquête dans les délais prescrit : un semestre. Alors que la première enquête avait pris 3 ans.

De ces enquêtes, la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT) vise à renforcer son expérience en matière de la MDP, pour assurer la réalisation des deux (2) objectifs suivants :

- D'informer de façon régulière le citoyen sur l'évolution de la capacité institutionnelle des communes mauritaniennes ;
- De permettre à la DGCT de mieux cibler, en matière de décentralisation, les activités de l'Etat mauritanien ainsi que celles des bailleurs de fonds dans le renforcement des capacités de ces communes et des services rendus à la population.

L'objectif global du gouvernement mauritanien dans ce domaine, conformément à la Déclaration de Politique Nationale de Décentralisation et de Développement Local (DPNDDL) du 22 avril 2010, est de « poursuivre et consolider le processus de décentralisation en vue, de promouvoir l'exercice de la démocratie d'une part et d'impulser le développement local d'autre part ».

La réalisation en cours des principaux actes proposés par le document « plan stratégique de la Direction Générale des Collectivités Territoriales, plan d'action 2017-2019 » par la DGCT ont permis l'accélération de la mise en œuvre de certains objectifs spécifiques qui se dégagent de cette Déclaration et qui sont pour l'essentiel :

4. Mettre en œuvre une politique de décentralisation harmonieuse et équilibrée, intégrant l'ensemble des communes pour atteindre un développement durable et équitable ;
5. Assurer la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance territoriale par une administration modernisée et efficace ;
6. Réduire le niveau de pauvreté par l'amélioration de l'accès aux services de base et la valorisation des potentiels économiques des communes.

Les différentes analyses faites au cours de cette mission, ont permis de noter que la politique du gouvernement est pertinente et cohérente avec les différents outils de planification au niveau national.

En croisant les questions évaluatives avec les critères d'évaluation, on peut retenir que les problèmes essentiels de décentralisation, à ce jour sont :

- L'opérationnalisation de la MDP plus ou moins réussie, mais encore insuffisante puisque le dispositif institutionnel de conduite de la politique de décentralisation communale est en cours de mise en œuvre.
- L'encadrement de plus en plus efficace mais encore limité par le manque de moyens et de cadres compétents, des activités administratives, financières et de développement local des communes ;
- La budgétisation partielle du processus de décentralisation,
- Le fonctionnement encore limité du Fonds Régional de Développement (FRD) et du Fonds Intercommunal de Solidarité (FIS),
- La question du transfert aux communes de moyens et de certaines compétences ;
- Le manque de volonté de certaines autorités déconcentrées gouvernementales (Walis, Hakems, directeurs et responsables régionaux et départementaux des services publics) dans le renforcement du processus de décentralisation.
- La nécessaire amélioration de certains découpages territoriaux communaux ;

2. Recommandations

Toutes ces contraintes relevées ont conduit à proposer ces recommandations pour apporter les solutions aux problèmes qui empêchent la mise en œuvre de la décentralisation communale en tant qu'outil de développement. Il s'agit de :

- L'installation et l'opérationnalisation de la décentralisation communale dans un esprit de coordination des actions dans le secteur de la décentralisation et de la déconcentration afin de profiter des énormes ressources mobilisables dans le secteur ;
- L'élaboration /l'application par les ministères sectoriels de programmes déconcentrés pour permettre aux structures déconcentrées et décentralisées d'exercer pleinement leurs compétences ;
- Consolider le dispositif de suivi-évaluation de la DGCT,
- Rendre effective la déconcentration budgétaire,
- Respecter l'engagement pris par le gouvernement de veiller à ce que le FRD et le FIS soient des outils efficaces de financement des communes ;
- L'effectivité du transfert des marchés, abattoirs et autres infrastructures pour accroître les ressources des collectivités territoriales (CT) ;

Dans le domaine de la maîtrise d'ouvrage communale, on peut retenir pour les Communes à statut particulier (Nouakchott et Nouadhibou) et même pour les Communes-Moughataas, comme axe principal d'intervention, de professionnaliser les services communaux dans les domaines de la planification du développement communal, de la passation des marchés communaux et de la gestion des infrastructures communales :

- Planification du développement de la commune :
 - (iv) Appui à l'élaboration des PAI et de feuilles de route ;
 - (v) Appui à l'élaboration (ou la mise à jour) et la mise en œuvre d'un plan d'urbanisme, de RFU ou RGU ;
 - (vi) Appui à la définition de projet de territoire entre communes, création de mise en œuvre de services communs.
- Maîtrise d'ouvrage communale : dans les communes à statut particulier, urbanisées,
 - (iv) Appui à la passation des marchés et au suivi des marchés et des travaux (acquisition de réelles capacités techniques et outils spécifiques) ;
 - (v) Appui à la mise en œuvre des procédures de gestion et de maintenance des infrastructures (profil et formation) ;

(vi) Partage les bonnes pratiques (documentation, capitalisation, atelier d'échanges).

Au plan général, on peut retenir les recommandations suivantes :

- Sélectionner quelques indicateurs pour évaluer la gouvernance locale, en privilégiant les deux composantes qui ont une pertinence sur le terrain à savoir la participation et la convergence.
- Etablir et afficher des chronogrammes faisant figurer les étapes de réalisation des projets communaux ;
- Familiariser les acteurs au niveau des communes avec le suivi et l'évaluation
- Systématiser la réalisation de bilans à mi-parcours et accorder la priorité aux résultats et aux performances plutôt qu'aux activités seules.
- Ouvrir et/ou utiliser les canaux de communication entre acteurs et partenaires.
- Généraliser les systèmes d'information au sein des communes et entre celles-ci et les autres intervenants et permettent une maîtrise de l'outil informatique.
- Généraliser les systèmes d'information au sein des communes et entre celles-ci et les autres intervenants et permettent une maîtrise de l'outil informatique.
- Renforcer l'adhésion des autorités locales à l'approche participative.
- Renforcer le rôle de la société civile dans le développement pour en améliorer les capacités et la perception.
- Généraliser la participation des associations à la prise de décision autour de projets spécifiques (gestion des déchets solides, assainissement, constructions scolaires, points d'eau, pistes et autres projets éducatifs).
- Former les nouveaux élus pour améliorer leurs capacités de management.

Enfin, deux indicateurs nous semblent importants du fait de leur pertinence, celui de la **participation** et celui de la **convergence** à travers ses différents aspects normatifs, institutionnels et managérial.

Ces deux indicateurs sont susceptibles d'être recommandés pour les évaluations de la gouvernance locale et régionale du fait de leur impact prévisible sur une meilleure conduite d'une gestion décentralisée. Si, à travers les données 2018 de l'enquête, la participation connaît un ancrage progressif et inégal selon les espaces et la volonté des acteurs ; le déficit est notable au niveau de la convergence.

IV. Partie IV : Annexes

Annexe 1 : Taxes et impôts par commune et par an en 2018

Commune	Taxes et impôts en MRO	Taxes et impôts par habitant en MRO
AOUJEFT	0	0,00
El khatt	0	0,00
Lehsseira	0	0,00
Maaden	0	0,00
MAL	0	0,00
N'terguent	0	0,00
Wad Amour	0	0,00
Maghama	117 610	7,30
Achemin	326 260	127,74
Agoueinnitt	326 260	32,02
Ain safra	326 260	162,24
BAREINA	326 260	22,54
Belguet littama	326 260	73,56
Benemane	326 260	107,15
Bengou	326 260	32,12
Bennamane	326 260	67,12
Berribavatt	326 260	84,85
Boutalhaya	326 260	34,54
Daghvegh	326 260	32,11
DAO	326 260	46,28
Dar el avia	326 260	75,37
Debaye el hijjaj	326 260	43,57
Djelewar	326 260	43,75
Djewol	326 260	22,62
Dolo cive	326 260	64,33
El ghabra	326 260	21,08
El mabrouk	326 260	66,87
El Megve	326 260	61,78
El vrea	326 260	40,29
El Wahatt	326 260	79,46
Eulb adress	326 260	65,10

Ferenny	326 260	34,71
GANKI	326 260	44,73
Gasr el barka	326 260	46,36
Ghlig ehel boya	326 260	55,11
GUELLER	326 260	60,23
Hassi abdallahi	326 260	86,34
HASSI EHEL AHMED BECHNA	326 260	23,13
Hassi ettile	326 260	54,83
Hassi M'hadi	326 260	23,39
Hsey Tine	326 260	186,54
Jreif	326 260	64,25
Kouroudiel	326 260	85,25
LEBHEIR	326 260	44,12
Lekcheb	326 260	168,00
Levtah	326 260	109,52
LEXEIBA 2	326 260	25,15
Mabrouk Zone 3	326 260	89,53
MOUYASSAR	326 260	123,40
N'Savenni	326 260	51,31
N'teichitt	326 260	33,24
NEBAGHIA	326 260	51,04
NERE WALO	326 260	31,47
NOUAL	326 260	82,20
NOUAMLINÉ	326 260	70,62
Oudey Jrid	326 260	68,04
Oum avnadech	326 260	17,69
Oum lahyad	326 260	29,67
R'deidih	326 260	37,18
RADHI	326 260	34,07
SAGHE	326 260	30,15
Tamourt Naaj	326 260	15,71
TAWAZ	326 260	52,18
TENHOUMAD	326 260	125,39
TIMZINE	326 260	23,00
Tmeimichatt	326 260	496,59

TOKOMADJI	326 260	32,83
Toufounde Cive	326 260	40,29
Touil_Timbedra	326 260	20,52
Toulel	326 260	37,92
Vrae Littama	326 260	70,33
WALI	326 260	27,13
Inal	327 260	973,99
DHAR	332 260	49,87
Boulahrath	336 260	33,66
El meddah	336 640	86,32
Leweinatt Tall	369 460	31,80
BOUGADOUM	376 260	9,33
Boubacar Ben Amer	381 210	55,42
Azgeuilim tiyab	393 760	30,41
Sany	410 260	44,14
BOKOL	438 000	42,47
Laweinatt	441 260	114,55
Tensigh	470 060	69,32
Tichitt	472 160	196,16
Gharghar	488 760	52,86
TAGUILALET	499 760	187,95
Ould birom	500 460	40,04
El Mabrouk zone4	506 260	57,58
Bathet moit	540 000	85,01
Ghat teydoum	611 760	66,95
Dionaba	626 260	56,83
Souvi	628 760	94,51
M'balal	652 520	41,70
VOULANIYA	654 260	50,64
Lehraj	670 760	89,13
SOUFA	739 860	101,41
Baydiam	762 960	56,81
Tenahe	766 060	54,84
Ould yenge	776 660	116,13
Monguel	787 160	130,98

Chelket tiyab	828 160	99,71
CHINGUITTY	839 560	174,91
Dar el barka	845 510	66,75
Bouanz	851 250	77,06
LAHRACH	856 260	83,29
Laouiessi	861 640	62,52
Hamod	926 260	35,74
Tektaka	927 259	109,37
LEXEIBA 1	966 260	43,52
Bouilly	1 010 560	67,80
M'bagne	1 039 460	87,65
Hassi cheggar	1 056 560	52,14
Wompou	1 100 660	83,07
TIKOBRA	1 106 360	100,90
Ajar	1 107 860	77,17
Ould M'bonny	1 113 360	144,65
Bousteila	1 118 760	55,04
Blajmil	1 126 260	62,29
Daffort	1 126 960	71,13
Leghlig	1 211 260	121,51
Gogui zemaal	1 230 010	93,72
MODIBOUGOU	1 245 000	75,23
Gouraye	1 304 360	49,90
Edebaye ehel guellay	1 305 860	113,80
Koumbi Saleh	1 326 260	119,87
Terenguet ehel moulaye	1 386 260	143,73
Aere m'bar	1 463 030	89,92
Ajoueir	1 480 999	292,63
Ain farba	1 488 990	126,96
Aghchorguitt	1 488 999	146,61
AGHJERT	1 488 999	226,60
Aghoratt	1 488 999	81,11
Ain eheltaya	1 488 999	335,97
ALEG	1 488 999	68,47
Aweilnatt ezbel	1 488 999	154,40

Bagodine	1 488 999	132,20
BARKEOL	1 488 999	167,27
Choum	1 488 999	726,70
Deva	1 488 999	139,58
Doueirara	1 488 999	129,87
El arye	1 488 999	242,00
El melgue	1 488 999	138,55
Legrane	1 488 999	113,17
Nbeiket Lahwach	1 488 999	168,06
Niabiana	1 488 999	114,64
Nouamghar	1 488 999	763,98
OUALATA	1 488 999	113,79
Soudoud	1 488 999	79,10
TEKANE	1 488 999	66,33
Tenghadej	1 488 999	202,81
TIGUENT	1 488 999	118,37
TAMCHAKETT	1 505 499	539,22
BOUMDEID	1 508 999	473,19
Bouhdida	1 647 839	83,77
Diajbinne gandega	1 675 160	158,08
MEDERDRA	1 680 999	226,52
Sava	1 689 699	121,88
Bir moghrein	1 738 999	446,24
F'derick	1 775 699	376,61
Touil_Tintane	1 826 060	126,13
Cheggar	1 828 999	199,24
Jidrel mohguen	1 878 760	280,41
Adel bagrou	1 896 999	39,66
KOBENNI	1 900 999	160,65
Keur macene	1 959 260	392,01
Kankossa	2 014 699	132,23
R'kiz	2 047 909	176,29
BOULANOUAR	2 094 860	799,87
Melzem teychiit	2 100 000	276,35
Arr	2 129 810	124,66

Moudjéria	2 157 399	1 004,38
M'bout	2 168 499	190,10
DJIGUENNI	2 196 699	157,36
Fassala nere	2 238 260	33,95
AMOURJ	2 317 049	362,66
Kamour	2 356 699	285,21
Tachott	2 554 460	169,18
Wadane	2 834 280	713,39
Sangrava	2 898 099	180,05
El ghaira	3 056 199	474,27
Voum gleita	3 104 999	137,81
Boir tewreiss	3 158 202	1 580,68
Awleigatt	3 326 260	399,31
Ghabou	3 949 710	113,09
LEHREIJATT	4 085 260	293,59
Riyadh	5 319 935	45,46
BASSIKNOU	5 466 499	517,61
BABABE	7 368 110	571,93
TIMBEDRA	7 576 014	424,85
Boutilimit	8 966 914	333,02
N'diago	9 121 430	1 467,65
Maghta lahjar	9 199 314	494,16
ROSSO	11 036 524	216,29
SELIBABY	11 048 500	370,93
TINTANE	11 284 214	519,15
Boghé	12 460 914	291,42
Guerrou	13 031 114	513,68
Akjoujt	13 111 564	901,57
Aioun	14 010 246	578,96
NEMA	14 145 759	643,60
Kaedi	16 628 174	338,30
Sebkha	18 229 000	252,32
Tidjikja	18 374 567	1 285,56
Atar	19 374 992	741,09
Dar Naim	21 347 506	148,20

Toujounine	23 729 100	164,74
Ksar	40 425 000	855,86
Kiffa	40 463 619	674,34
El mina	43 570 000	328,40
Chami	49 818 783	976 838,88
ZOUEIRATT	58 131 177	1 301,96
Arafat	58 720 035	333,70
Ouad nagha	62 984 114	6 834,96
Teyarett	81 087 699	1 028,67
Benichab	83 807 580	16 445,76
Tevragh Zeina	87 168 000	1 881,22
NOUADHIBOU	351 296 127	2 972,88

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
Aminetou Mohamed Iekouiri	Chef de service
Sidahmed Sidena	Chef de service
Mohamed Lemine Ould Ahmed Bedda	Chef de division
Mohamed Saadna Ould Jeddou	Chef de division
Be Aly Ould Sidaty	Chef de division
Hachimou Camar	Chef de division
Moussa Mohamed Kouneine	Chef de division
Zeinebou Mint Bellal	Chef de division
Koita Bouna Oumar	Stagiaire
GIZ	
Hamza Ould Bakar	Conseiller Technique Intégré / CIM
Consultants externes	
Mohamed Lemine DAHI	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 œuvre par :

