

# REPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE

Honneur - Fraternité - Justice



*Rapport du Comité Interministériel Chargé de la Bonne  
Gouvernance*

Octobre 2005

## TABLE DES MATIERES

<b>RESUME ANALYTIQUE.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>17</b>
<b>I. DIAGNOSTIC GENERAL.....</b>	<b>19</b>
<b>I.1. ADMINISTRATION PUBLIQUE.....</b>	<b>19</b>
<i>1.1.1. Egal accès de tous aux emplois et services publics .....</i>	<i>19</i>
<i>1.1.2. Valorisation de l'intérêt général dans l'action administrative.....</i>	<i>20</i>
<i>1.1.3. Performances de l'administration et de ses rapports avec les usagers .....</i>	<i>20</i>
<i>1.1.4. Amélioration du statut des fonctionnaires et agents publics .....</i>	<i>22</i>
<b>I.2. DECONCENTRATION DECENTRALISATION ET DEVELOPPEMENT LOCAL.....</b>	<b>23</b>
<i>1.2.1. Déconcentration .....</i>	<i>23</i>
<i>1.2.2. Décentralisation et développement local.....</i>	<i>24</i>
<b>I.3. GOUVERNANCE ECONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTALE .....</b>	<b>26</b>
<i>1.3.1. Marchés publics.....</i>	<i>26</i>
<i>1.3.2. La lutte contre la corruption et les autres formes d'infractions économiques et financières.....</i>	<i>27</i>
<i>1.3.3. Promotion du secteur privé et concertation Etat – secteur privé .....</i>	<i>29</i>
<i>1.3.4. Dépense Publique.....</i>	<i>30</i>
<i>1.3.5. Environnement.....</i>	<i>35</i>
<b>I.4 DROITS HUMAINS ET SOCIETE CIVILE.....</b>	<b>36</b>
<i>1.4.1. Droits Humains .....</i>	<i>36</i>
<i>1.4.2. Société Civile.....</i>	<i>37</i>
<b>II. PLAN D'ACTION .....</b>	<b>38</b>
<b>II.1. ADMINISTRATION PUBLIQUE .....</b>	<b>38</b>
<i>2.1.1. Promouvoir l'égal accès de tous aux emplois et services publics .....</i>	<i>38</i>
<i>2.1.2. Valorisation de l'intérêt général dans l'action administrative.....</i>	<i>39</i>
<i>2.1.3. Amélioration des performances de l'administration .....</i>	<i>40</i>
<i>2.1.4. Amélioration du statut des fonctionnaires et agents publics .....</i>	<i>41</i>
<b>II.2. DECONCENTRATION, DECENTRALISATION ET DEVELOPPEMENT LOCAL .....</b>	<b>43</b>
<i>2.2.1. Déconcentration .....</i>	<i>43</i>
<i>2.2.2. Décentralisation .....</i>	<i>43</i>
<i>2.2.3 Développement local .....</i>	<i>46</i>
<b>II.3.GOUVERNANCE ECONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTALE.....</b>	<b>47</b>
<i>2.3.1. Marchés publics.....</i>	<i>47</i>
<i>2.3.2. La lutte contre la corruption.....</i>	<i>49</i>
<i>2.3.3. Promotion du secteur privé et de la concertation Etat/ secteur privé .....</i>	<i>50</i>
<i>2.3.4. Renforcement de l'efficacité de la dépense publique.....</i>	<i>52</i>
<i>2.3.5. Gouvernance environnementale .....</i>	<i>57</i>
<b>II.4 : DROITS HUMAINS ET SOCIETE CIVILE.....</b>	<b>59</b>
<b>II.4.1. DROITS HUMAINS .....</b>	<b>59</b>
<b>II.4.2. SOCIETE CIVILE.....</b>	<b>60</b>
<b>III. DISPOSITIF INSTITUTIONNEL DE PILOTAGE ET DE COORDINATION .....</b>	<b>61</b>
<b>IV. MATRICE DES MESURES.....</b>	<b>62</b>
<b>ANNEXE 1 : LISTE DES MEMBRES DU COMITE TECHNIQUE.....</b>	<b>83</b>
<b>ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNALITES AUDITIONNEES PAR LE COMITE INTERMINISTERIEL .....</b>	<b>84</b>

## **RESUME ANALYTIQUE**

Le rapport s'articule autour d'un diagnostic retraçant dans chaque domaine les difficultés rencontrées et les défis à relever. Ce diagnostic débouche sur un programme d'actions à mener dans le court, moyen et long termes et sur un dispositif institutionnel de pilotage et de coordination des activités à réaliser.

### **I) Diagnostic**

Sur le plan institutionnel, l'organisation administrative est encore marquée par un manque de clarté concernant les missions et les fonctions dont la répartition manque souvent de logique et conduit à des chevauchements, notamment entre les départements ministériels, l'administration centrale et les agences autonomes. A cela s'ajoute une prolifération de structures et d'organismes autonomes, la quasi – absence de mécanismes efficaces de coordination, une capacité d'intervention limitée, une faible déconcentration qui inhibe le processus de décentralisation, une efficacité et une qualité de service limitées et une gestion non optimale des ressources humaines notamment en termes de recrutement, de conservation, de motivation, de formation continue et de maîtrise des effectifs. Cette dernière est rendue difficile par la taille relativement élevée de la fonction publique, sa forte concentration sur les secteurs de l'éducation, de la santé et de l'administration territoriale (*plus de 84%*), l'existence d'une importante fonction publique parallèle, l'absence d'une interface des bases de données disponibles au niveau des départements ministériels concernées et les insuffisances du système de suivi-évaluation des agents.

En matière de gouvernance locale, l'impact économique et social des réformes sur les structures communales est encore relativement faible. Cela résulte, fondamentalement, du caractère inachevé du dispositif institutionnel et organisationnel en la matière, de la non concordance entre espace économique et espace politique dans le découpage communal, de l'inadéquation entre les compétences des communes et leurs moyens financiers, de l'insuffisante mobilisation des ressources financières, de l'absence de capacité de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre et de la faible capacité des communes en matière de gestion municipale et de promotion de partenariat avec les acteurs de la société civile.

Dans le domaine de la gouvernance économique, un vaste chantier de réformes est à mettre en place avec la célérité requise en vue de pallier les lacunes en matière de programmation des ressources publiques, d'exécution budgétaire, de transparence, de lutte contre la corruption, de contrôle des dépenses et d'évaluation des politiques publiques. Par ailleurs, la promotion du secteur privé est encore limitée par l'insuffisance et l'inadaptation des moyens de financement pour l'investissement productif, par l'inadéquation du mode de financement de l'entreprise marqué par un coût élevé du crédit et une concentration du système bancaire sur les activités à court terme et par le manque de compétitivité et d'innovation. En outre, le renforcement du dispositif de concertation Etat / secteur privé intervenu en 2000 n'a pas encore apporté les résultats escomptés eu égard à l'existence d'importants facteurs limitants sur les plans organisationnel et institutionnel.

Au – delà de la faible prise en compte de la variable environnementale dans les politiques et stratégies de développement, il existe, en matière de gouvernance environnementale, des dysfonctionnements majeurs au niveau des milieux écologiques se manifestant à travers la perte de la biodiversité des écosystèmes naturels, la pollution minière et l'absence d'assainissement des déchets solides et liquides. Par ailleurs, la zone côtière et marine est confrontée à une mauvaise planification de l'occupation du littoral, à des risques d'inondation de la ville de Nouakchott, à une surexploitation de certains stocks halieutiques et à des risques de pollution. En outre, les ressources ligneuses, fauniques et les rares zones

humides qui demeurent dans le pays sont soumises à de graves dangers consécutifs aux tendances actuelles de la production rurale, à la sécheresse, à l'avancée du désert et à la concentration des populations dans les zones potentiellement productives.

Pour ce qui est de la promotion des Droits Humains, il existe des contraintes liées à des variables d'ordre politico-institutionnel, psychologique, socioculturel et financier auxquelles s'ajoutent le manque d'harmonisation du droit national avec les conventions et autres textes juridiques ratifiés et la concentration, à Nouakchott, des structures compétentes en la matière. Par ailleurs, les organisations de la société civile demeurent embryonnaires et mal organisées dépourvues de moyens matériels, humains et financiers propres. Au – delà de l'existence d'un cadre juridique et institutionnel complexe et parfois inadapté aux réalités nationales qui empêche leur structuration sur une base pérenne, ces organisations sont confrontées au manque de formation requise pour gérer techniquement leur domaine d'intervention.

## **II) Plan d'actions**

Sur la base du diagnostic précité, un certain nombre de mesures concertées, concomitantes et échelonnées selon un ordre de priorités sont proposées :

En ce qui concerne « l'Administration publique », ces actions sont centrées sur l'amélioration de la transparence en matière d'accès aux emplois et services publics, sur le perfectionnement de la qualité du service public (marchand et non marchand), sur la consolidation du cadre institutionnel et organisationnel et la cohérence d'ensemble des organigrammes des départements ministériels, sur le renforcement de l'utilisation des NTIC, sur la rationalisation des procédures et méthodes de travail et sur l'optimisation de la gestion des ressources humaines de l'Etat. Dans le cadre de ce dernier point, les augmentations de la rémunération des fonctionnaires et agents de l'Etat devraient s'inscrire dans une problématique globale prenant en compte la détérioration du pouvoir d'achat au cours des années passées, la taille optimale de la fonction publique (et les nécessaires ajustements à opérer), le renforcement de la compétitivité de l'économie et le maintien des équilibres macroéconomiques fondamentaux avec un ratio masse salariale sur recettes fiscales avoisinant celui des pays de la sous – région.

Relativement à la « Déconcentration, décentralisation et développement local », une attention spécifique a été accordée aux actions susceptibles d'améliorer le cadre institutionnel et organisationnel, d'encourager la mobilisation des ressources communales, de renforcer les capacités de gestion municipale et de promouvoir le partenariat avec les acteurs locaux de la société civile.

Au sein de la composante « Gouvernance économique », les actions destinées à affermir la réflexion stratégique sur les politiques de développement, à améliorer la transparence des marchés publics et à renforcer la coordination de l'aide extérieure occupent une place centrale. Elles s'articulent avec d'autres mesures visant à développer les capacités de programmation et de suivi-évaluation, à accroître la mobilisation des ressources publiques, à rénover la programmation, l'exécution et le suivi des dépenses publiques, à affermir les structures de contrôle, à promouvoir la lutte contre la corruption et toutes les autres formes de la délinquance économique et financière et à assainir la situation du secteur des entreprises publiques.

A cela s'ajoutent des mesures relatives à la promotion du secteur privé et du partenariat Etat- secteur privé axées sur l'amélioration de l'environnement incitatif aux investissements, sur le renforcement de la concurrence, sur la mise en place de systèmes de contrôle de la qualité des produits et de normalisation et de certification, sur la facilitation de l'accès aux sources de financement, sur le développement de la performance et de la compétitivité ainsi

que sur l'affermissement du partenariat Etat / secteur privé, particulièrement aux plans structurel et organisationnel.

Dans le domaine de la « Gouvernance environnementale », les actions proposées s'articulent autour de la prise en compte de la variable environnementale dans les politiques et stratégies de développement, de la mise en place des outils nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une politique nationale de conservation des ressources forestières/zones humides, d'une part, et de la gestion intégrée et efficace des déchets urbains et de la zone côtière et marine, d'autre part.

Enfin, l'axe portant sur « les Droits Humains et la société civile » passe, en ce qui concerne son premier volet, par le renforcement des capacités des administrations concernées, par l'amélioration du cadre institutionnel et juridique, par la création des conditions pour la jouissance et l'accès aux droits et par la promotion du statut de la femme et de la protection des enfants.

Son second volet, quant à lui, s'articule, au – delà des activités prévues en matière de la gouvernance locale, autour de la rénovation du cadre juridique, organisationnel et institutionnel, d'une part, et de la formation dans les domaines de la conception, de la programmation, du suivi et de la mise en œuvre des programmes de développement, d'autre part.

L'ensemble de ces actions est explicité dans une série de matrices suivant un échéancier trimestriel pour le court, moyen et long termes. La liste de mesures susceptibles d'être lancées immédiatement est présentée dans l'encadré<sup>1</sup>. Les autres mesures envisagées au titre des années 2006 et 2007 et au – delà de cette période ainsi que les mesures continues figurent dans les encadrés numérotés<sup>1</sup> de 2 à 5.

### **III) Le dispositif institutionnel de pilotage et de coordination**

Il s'agit d'un dispositif à quatre niveaux :

- Le Comité Interministériel Chargé de la Gouvernance : Placé sous l'autorité du Premier Ministre, ce comité a pour mission de superviser, impulser, programmer et suivre l'ensemble des activités programmées. Il travaille en étroite collaboration avec un Comité de Concertation avec les Donateurs présidé par le Ministre des Affaires Economiques et du Développement. ;
- Le Comité Technique : Composé de représentants des départements membres du Comité Interministériel, ce comité assure le suivi de la mise en œuvre des activités programmées tant pour ce qui concerne les aspects techniques que pour la promotion et la consolidation de l'approche participative.
- La Coordination : Assurée par le Ministère des Affaires Economiques et du Développement, elle a pour mission de superviser et coordonner la préparation et l'exécution de l'ensemble des activités programmées et d'en assurer l'articulation et la cohérence ;
- Les Comités sectoriels spécialisés : Chaque composante des activités sera dirigée par un comité technique spécialisé. Ce dernier est composé des principaux responsables des structures concernées et son chef de file est retenu en fonction des missions officielles qui lui sont confiées et/ou de l'importance de sa structure au regard des activités à réaliser.

---

<sup>1</sup> Afin d'éviter les répétitions dans les encadrés, les mesures qui s'étalent sur plus d'une année (et qui ne sont pas continues sur toute la période considérée) sont enregistrées uniquement dans l'année de leur lancement. Cependant, la lisibilité réelle des mesures n'est assurée qu'au niveau des matrices de la partie IV du rapport qui explicitent le déroulement chronologique des activités.

## **ENCADRE I : MESURES IMMEDIATES**

### **1- Administration publique déconcentration, décentralisation et développement local**

- Procéder à un recensement exhaustif des agents payés sur les fonds de l'Etat ;
- Adopter les textes d'application du Statut général des fonctionnaires et agents contractuels de l'Etat ;
- Mettre en place un fichier unique de référence des fonctionnaires et agents contractuels de l'Etat ;
- Adopter les décrets modifiant les décrets 96/021 et 98/022 régissant la commission nationale des concours et le régime commun des concours et examens professionnels ;
- Elargir le champ d'intervention de l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi des Jeunes pour englober les femmes, les handicapés moteurs et les retraités actifs ;
- Renforcer les Inspections du Travail afin de leur permettre de jouer leur rôle en matière de conseil, de vérification d'application de la législation du travail et de règlement des conflits sociaux ;
- Améliorer le dialogue social et la participation des agents publics à la vie de l'institution ;
- Mettre en œuvre un système transparent et efficient de sanction et de récompense ;
- Réaliser un inventaire exhaustif de l'ensemble des services publics marchands et des émissions de présentation dans les médias ;
- Elaborer et mettre en œuvre un texte réglementaire instituant l'obligation de motivation des actes administratifs notamment pour les rejets ;
- Réhabiliter et renforcer les commissions de discipline ;
- Instaurer les délégations des compétences notamment pour les actes les plus courants ;
- Mettre en place des bureaux d'accueil au niveau des administrations et des moyens d'accès distant (par téléphone, notamment) ;
- Systématiser les reçus de dépôt auprès des services et centraliser la gestion du courrier des usagers ;
- Instituer l'obligation de répondre au courrier des usagers dans des délais raisonnables ;
- Mettre en place une base de données des textes législatifs et réglementaires et en assurer l'accès au public ;
- Mettre en cohérence les organigrammes des ministères ;
- Renforcer les capacités de la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) ;
- Opérationnaliser le portail de développement communal en harmonie avec celui du Gouvernement ;
- Elaborer et vulgariser le guide du maire ;
- Mettre en place des cybercommunes dans les capitales régionales.

## **2- Gouvernance économique**

- Mettre en œuvre un plan d'action pour appliquer l'initiative de transparence des industries extractives et minières ratifiée par le pays ;
- Elaborer une stratégie nationale de lutte contre la corruption ;
- Instaurer le système de déclaration des avoirs et des biens des titulaires des hautes fonctions de l'Etat à l'entrée et à la fin du service ;
- Mettre en place un dispositif de prospective en vue de la formulation de stratégies de développement à long terme ;
- Elaborer et adopter un schéma d'aménagement du territoire ;
- Adopter le projet de décret d'application de la loi statistique ;
- Mettre en place un système intégré de gestion de la dette extérieure ;
- Elaborer une stratégie nationale de l'aide extérieure ;
- Créer une unité chargée du suivi de la mise en œuvre du CSLP ;
- Renforcer le dispositif institutionnel d'évaluation des politiques publiques ;
- Elaborer et adopter un nouveau code des marchés publics ;
- Redynamiser les conseils d'administration des établissements publics et veiller à l'application rigoureuse de la réglementation dans ce domaine ;
- Renforcer les moyens humains et matériels des institutions de contrôle ;
- Réaliser un inventaire du patrimoine immobilier de l'Etat ;
- Publier le rapport annuel de la Cour des Comptes ;
- Mettre en place la Chambre nationale de l'artisanat et des métiers.

## **3-Gouvernance Environnementale**

- Adopter le Plan d'Action National pour l'Environnement (PANE) ;
- Adopter la loi portant code du littoral ;
- Adopter le Code de l'environnement marin ;
- Adopter le Plan Directeur d'Aménagement du Littoral Mauritanien (PDALM) ;
- Inventorier et cartographier les zones humides d'importance nationale (Lacs et Tamourts) ;
- Elargir le Comité technique (Arrêté R888 13/12/98) qui assiste le Comité Interministériel d'aménagement du Littoral (Décrets N° 98/52 du 28 juin 1998) ;
- Elaborer et mettre en place un plan d'intervention d'urgence en cas d'inondation de Nouakchott ;
- Mettre en place une police littorale.

#### **4- Droits humains et société civile**

- Lancer le processus de mise en place d'une commission nationale indépendante des Droits Humains ;
- Elaborer des supports pédagogiques en droits humains ;
- Elaborer un plan IEC en droits humains et ses techniques de vulgarisation ;
- Renforcer la radio rurale afin de lui permettre de jouer pleinement son rôle d'éducation et de sensibilisation des populations ;
- Réviser la loi N° 61-016 du 20 janv. 61 fixant le régime des pensions civiles de la caisse des retraites ;
- Evaluer les programmes de lutte contre la mendicité et d'appui aux personnes handicapées ;
- Adopter un texte juridique créant l'institution du Mouslih (litiges familiaux) ;
- Adopter un texte juridique fixant les institutions compétentes pour la garde des enfants abandonnés ;
- Encourager la création de centres d'accueils au profit des enfants en difficulté ;
- Rendre opérationnel le régime juridique particulier des associations de développement ;
- Simplifier les procédures d'agrément des coopératives ;
- Mettre en place une commission nationale de coordination des tutelles des OSC.



## **ENCADRE II : MESURES 2006**

### **1. Administration publique déconcentration, décentralisation et développement local**

- Evaluer les besoins en ressources humaines de chaque institution ;
- Centraliser les besoins exprimés en ressources humaines pour arbitrage sur la base des ressources financières ;
- Réviser les supports du système d'évaluation des agents ;
- Revaloriser les rémunérations des agents publics ;
- Renforcer les capacités institutionnelles et logistiques des Directions Administratives et Financières (DAF) des départements ministériels ;
- Former les agents des DAF à la Gestion des Ressources Humaines ;
- Elaborer une charte des services publics ;
- Adopter un code de déontologie des fonctionnaires ;
- Etablir les fiches de poste pour chaque poste budgétaire ;
- Créer une structure de suivi -évaluation des performances de l'administration ;
- Elaborer et vulgariser les manuels de procédures des administrations ;
- Préciser la mission et les critères d'évaluation des fonctionnaires ;
- Créer un bulletin des annonces pour les offres d'emplois publics ;
- Renforcer les capacités de la Commission Nationale des Concours ;
- Créer un site web sur le service public avec téléchargement de formulaires administratifs ;
- Elaborer et mettre en œuvre un plan d'action découlant de l'enquête annuelle sur la perception des usagers du service public ;
- Elaborer les brochures d'information sur les éléments à fournir par les usagers pour bénéficier des services ;
- Créer au sein de chaque ministère une structure chargée des relations publiques ;
- Redéfinir le rôle et les missions du Médiateur de la République ;
- Installer des médiateurs délégués auprès des Wilaya ;
- Mettre en place un système d'information géographique communal ;
- Elaborer un statut du personnel municipal ;
- Mettre en place un cadre réglementaire pour l'intercommunalité ;
- Mettre en place un observatoire fonctionnel des finances publiques locales ;
- Renforcer les capacités des structures d'accompagnement de la décentralisation (AMM, collectifs régionaux des maires, cybercommunes...) ;
- Reformuler la fiscalité communale ;
- Elargir les compétences communales en matière de gestion urbaine et foncière ;
- Généraliser les plans communaux de développement ;
- Elaborer un manuel sur la maîtrise d'ouvrage et la gestion des services locaux ;

- Opérationnaliser le centre de formation et d'appui aux communes (CAC) ;
- Créer un cadre de concertation au niveau départemental (cadre communaux, services déconcentrés, secteur privé et OSC) ;
- Mettre en place des cybercommunes dans les capitales régionales ;
- Elaborer un texte d'orientation sur la déconcentration ;
- Réviser le dispositif juridique actuel (ordonnance 90/002 et décret 80/166).

## **2- Gouvernance économique**

- Elaborer et diffuser un manuel de procédure d'évaluation au sein des commissions de Marchés ;
- Renforcer les moyens humains et matériels des Commissions de marchés ;
- Elaborer et mettre en œuvre un programme de formation au profit des acteurs concernés par les marchés publics ;
- Régler les engagements financiers de l'Etat vis à vis des entreprises publiques ;
- Conclure de contrats programmes définissant les engagements réciproques de l'Etat et des entreprises publiques assortis de critères de performance pertinents ;
- Adopter des codes de bonne conduite pour les entreprises publiques ;
- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement des entreprises publiques dans un environnement concurrentiel ;
- Renforcer les moyens de lutte contre la fraude de la Direction Générale des Douanes ;
- Améliorer les recettes douanières à travers la simplification des formalités et l'adaptation de la réglementation ;
- Réviser le Plan Comptable Général de l'Etat et introduire la Comptabilité du patrimoine ;
- Accroître les paiements d'impôts par acompte ;
- Ratifier les conventions de l'Union Africaine et des Nations Unies sur la corruption ;
- Doter la Cour des Comptes et autres institutions similaires d'un comptable public en vue de garantir leur indépendance ;
- Adopter une loi d'orientation stipulant que l'Etat prendra les dispositions pour faire disparaître les pratiques de corruption et les autres formes d'infractions économiques et financières ;
- Mettre en place un mécanisme de révision des principaux textes juridiques et réglementaires relatifs au secteur privé ;
- Prendre les décrets d'application du code du commerce ;
- Créer un centre de formation et de documentation juridique au profit des opérateurs économiques ;
- Mettre en place la Chambre d'Arbitrage ;
- Mettre en place une structure de certification et de normalisation des entreprises et un mécanisme incitatif en la matière ;
- Redynamiser et renforcer la chambre de commerce d'industrie et d'agriculture ;

- Créer une agence de promotion de l'investissement ;
- Appliquer les conclusions de l'étude sur la concertation Etat/ Secteur privé ;
- Elaborer la Stratégie Nationale de Développement de la Statistique ;
- Redynamiser le Comité de Surveillance des Marchés ou le transformer en un observatoire de la concurrence ;
- Promouvoir les associations de consommateurs ;
- Renforcer la Direction de la Concurrence du MCAT ;
- Mettre en place un laboratoire de contrôle de qualité des produits alimentaire ;
- Mettre en place une unité de vérification des poids et mesures ;
- Reformuler le cadre juridique régissant la fonction de recouvrement ;
- Mettre en place un programme annuel d'audit interne des structures de la DGI ;
- Elaborer un manuel de procédures de contrôle interne de la DGI ;
- Rénover le système d'information de la DGI ;
- Mettre en œuvre un programme de réduction des exonérations octroyées ;
- Améliorer la coordination des acteurs du système fiscal ;
- Renforcer la fonction de préparation du budget dans tous les départements ;
- Installer et vulgariser les logiciels de préparation du Budget ;
- Adopter l'unicité budgétaire ;
- Finaliser la déconcentration de l'ordonnancement et du contrôle financier ;
- Parachever l'automatisation de la chaîne des dépenses publiques et mettre en place un nouveau bordereau des prix de référence ;
- Mettre en œuvre la réforme de la comptabilité publique (réorganisation du trésor et concentration de la fonction comptable ;
- Améliorer le système de gestion de la trésorerie ;
- Intégrer un module « paiement » dans le progiciel RACHAD ;
- Mettre les interfaces nécessaires à RACHAD (Impôts, Douanes, Trésor, Commissions des Marchés) ;
- Mettre en place un mécanisme harmonisé en concertation avec les partenaires pour la gestion des programmes et projets ;
- Elaborer et mettre en œuvre une méthodologie de collecte et de traitement de l'information sur l'aide extérieure ;
- Elaborer des rapports périodiques sur l'état d'exécution des projets selon un modèle assurant l'uniformité de leur présentation ;
- Parachever le cadre juridique de la cour des comptes (adoption des textes prévus) ;
- Elaborer et adopter le décret fixant les modalités du contrôle de certains organismes bénéficiant d'un concours financier de l'Etat ;
- Elaborer et adopter le décret fixant les modalités de notification des arrêts rendus par la Cour des Comptes ;
- Instaurer un mandat pour le Président de la Cour des Comptes;

- Spécialiser les chambres de la Cour des comptes et créer des chambres additionnelles ;
- Connecter la Cour des Comptes à la base de données du Trésor Public ;
- Promouvoir l'émergence des associations de cautionnement mutuel ;
- Numériser les textes juridiques et réglementaires relatifs au contrôle ;
- Elaborer les guides et manuels de vérification ;
- Mettre en place un système informatique au niveau de la direction des domaines prenant en compte les fonctions fiscales, domaniales, cadastrales, de gestion des propriétés immobilières et de comptabilité ;
- Réaliser un inventaire foncier et délimiter le domaine public de Nouakchott et des capitales régionales ;
- Renforcer les moyens humains et matériels de la Direction des Domaines ;
- Clarifier et appliquer la réglementation foncière et domaniale ;
- Saisir sur support informatique et conserver les données contenues dans les quittances des terrains ;
- Finaliser les actions liées à l'implantation du cadastre de la ville de Nouakchott ;
- Actualiser les textes fondamentaux régissant la gestion des domaines publics

### **3- Gouvernance Environnementale**

- Créer un Observatoire du littoral ;
- Mettre en place des brigades de surveillance et de contrôle de l'exploitation forestière et cynégétique ;
- Renforcer les capacités de la Direction de l'Environnement.

### **4- Droits humains et société civile**

- Identifier et modifier les textes pouvant limiter l'application des instruments juridiques ratifiés ;
- Renforcer la fonction Droits Humains dans les coordinations régionales du CDHLCPI ;
- Sensibiliser les décideurs et les leaders d'opinions sur la dimension genre et l'implication des femmes dans les sphères de décision ;
- Encourager la création de centres d'accueils au profit des enfants en difficulté ;
- Elaborer et adopter un cadre réglementaire pour la contractualisation Etat /organisations de la société civile ;
- Adopter un cadre juridique unifié pour les OSC ;
- Elaborer une charte de déontologie au profit des OSC ;
- Organiser des sessions de formation au profit des OSC sur la gestion des projets de développement, NTICs, de préservation de l'environnement et évaluation des politiques publiques.

### **ENCADRE III : MESURES 2007**

#### ***1- Administration publique déconcentration, décentralisation et développement local***

- Elaborer un projet d'ordonnance pour l'approfondissement de la décentralisation ;
- Créer une filière " développement local" au niveau de l'Université de Nouakchott ;
- Informatiser la comptabilité de l'ordonnateur des communes chefs-lieux de Wilayas;
- Elaborer des schémas directeurs d'aménagement urbain opposables aux tiers pour les communes chefs-lieux de Moughataa;
- Systématiser l'adressage, au moins pour les communes urbaines, assorti d'un cadastre simplifié (registre foncier urbain).

#### **2- Gouvernance économique**

- Adopter l'unicité budgétaire ;
- Présenter le Budget selon une nomenclature en cohérence avec l'approche CDMT (fonctionnelle, programme) ;
- Simplifier les formalités douanières et adapter la réglementation ;
- Déconcentrer les activités de l'IGF par la création de structures régionales de contrôle ;
- Placer les contrôleurs financiers auprès des établissements publics, des collectivités locales et des ordonnateurs secondaires au niveau régional ;
- Mettre en place un fonds de promotion de l'artisanat.

#### **3- Droits humains et société civile**

- Introduire dans le système éducatif national les modules relatifs aux DH.

## **ENCADRE IV : MESURES A LONG TERME**

### **1- Administration publique, déconcentration, décentralisation et développement local**

- Finaliser le processus de déconcentration à travers la réorganisation de l'administration territoriale et centrale et le renforcement des capacités des services déconcentrés.

### **2- Gouvernance économique**

- Créer de nouvelles passerelles entre la Cour des Comptes et le Parlement (transmission de ses rapports annuels au Parlement, audition du Président devant le Parlement et ses commissions).

## **ENCADRE V : MESURES CONTINUES**

## **1- Administration publique, déconcentration, décentralisation et développement local**

- Elaborer et mettre en œuvre un organigramme général de l'Etat ;
- Elaborer et mettre en œuvre des plans de formation continue des fonctionnaires et agents publics ;
- Améliorer les conditions de travail des fonctionnaires et agents publics ;
- Elaborer et mettre en œuvre des normes de qualité pour chaque service public ;
- Généraliser le schéma directeur informatique, informatiser l'administration publique, mettre en place des réseaux de communication inter et intra administratifs et renforcer les capacités des administrations ;
- Réorganiser et numériser les archives nationales ;
- Elaborer et mettre en œuvre un plan d'action découlant de l'enquête annuelle sur la perception des usagers du service public ;
- Elaborer des enquêtes périodiques (annuelles) sur la perception des usagers.

## **2- Gouvernance économique**

- Mettre à jour les outils de modélisation macroéconomiques pour tenir compte de l'exploitation pétrolière ;
- Reformuler la fiscalité directe pour évoluer vers une fiscalité unique sur les revenus et sur le patrimoine ;
- Simplifier la fiscalité des petits contribuables pour la faire évoluer vers l'impôt synthétique par activité ;
- Inscrire le CDMT dans le processus budgétaire ;
- Réaliser des enquêtes de suivi à destination des dépenses notamment pour les secteurs prioritaires ;
- Elaborer et diffuser des rapports annuels sur l'aide extérieure ;
- Renforcer les capacités de la société civile en matière de lutte contre la corruption et les autres formes de délinquance économique et financière ;
- Elaborer et mettre en œuvre un programme national d'éducation sur l'éthique et le civisme ;
- Alléger et simplifier le système d'imposition des entreprises ;
- Renforcer les capacités du secteur privé en management ;
- Publier le rapport annuel de la Cour des Comptes.

## **3-Gouvernance Environnementale**

- Elaborer et mettre en œuvre les Directives d'Aménagement du Littoral (DAL) pour Nouakchott et Nouadhibou (Baie de l'Etoile) ;
- Conforter la dune littorale ;
- Appliquer le principe de précaution en matière de gestion des ressources halieutiques ;
- Diffuser régulièrement les informations sur les accords de pêche, les infractions en zones de pêche et les exportations par pêcherie ;
- Renforcer le programme de butannisation et mettre en œuvre un programme de foyers améliorés ;
- Mettre en œuvre un programme d'élimination des déchets solides et liquides ;
- Mettre en œuvre un programme de lutte contre l'ensablement ;
- Finaliser, adopter et mettre en œuvre le Programme d'Action National de Lutte Contre la Désertification (PAN/LCD).

#### **4- Droits humains et société civile**

- Former le personnel des administrations concernées en droits humains ;
- Organiser des campagnes nationales sur les droits et devoirs des citoyens et de l'Etat ;
- Vulgariser les textes juridiques et conventions sur les droits de la femme, famille et enfant ;
- Mettre en œuvre le programme de lutte contre les violences envers les femmes et les pratiques néfastes ;
- Mettre en œuvre le programme de formation des femmes en leadership ;
- Mobiliser des financements pour la réalisation de projets pilotes de lutte contre la pauvreté, gérés par les organisations de la société civile ;
- Renforcer les capacités des structures fédérant les organisations de la société civile.



## INTRODUCTION GENERALE

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'engagement du Conseil Militaire pour la Justice et la Démocratie à créer les conditions pour la mise en place de véritables institutions démocratiques dans un délai n'excédant pas deux ans, le Conseil des Ministres a adopté, lors de sa session du 17 août 2005, un projet de décret portant institution d'un Comité interministériel pour la bonne gouvernance. Ce comité a pour de superviser, impulser, programmer et suivre le processus visant à instaurer, en concertation avec le secteur privé et les organisations de la société civile légalement reconnues, un système de bonne gouvernance qui préserve les deniers et biens publics et les droits de l'Etat et respecte l'aspiration légitime des citoyens à un traitement égal devant le service public.

Le Comité interministériel est chargé notamment d'étudier et de proposer, dans un délai n'excédant pas deux mois, des mesures dans les neuf domaines suivants :

- l'égal accès de tous aux emplois, marchés et services publics ;
- la promotion des droits de Humains ;
- la valorisation de l'intérêt général dans l'action administrative ;
- l'amélioration des performances de l'administration et de ses rapports avec les administrés ;
- la lutte contre la corruption, les détournements de deniers publics et de, manière générale, contre toutes les formes d'infraction à caractère économique et financier ; l'amélioration du statut des fonctionnaires et agents publics ;
- le renforcement des contrôles administratifs et judiciaires et la garantie de leur effectivité ;
- la promotion de la décentralisation, de la concertation et de l'approche administrative comme méthode d'administration ;
- la promotion du secteur privé et de la société civile et leur implication dans le processus de bonne gouvernance et de transparence.

Dès le démarrage de ses travaux, le Comité Interministériel s'est inscrit dans le cadre d'une problématique centrée sur l'idée que la gouvernance a plusieurs facettes qui s'imbriquent et se conditionnent.

En effet, une administration inefficace, comportant des procédures longues et compliquées, est incapable d'offrir des services de qualité aux usagers, en général, et aux opérateurs économiques, en particulier. Des ressources publiques mal maîtrisées et gérées de façon non transparente entraînent, en règle générale, des déficits budgétaires importants ayant une incidence négative sur les équilibres macro-économiques fondamentaux. Un Etat centralisateur et dirigiste qui n'organise pas le dialogue social et n'implique pas la société civile et les acteurs de la vie économique et sociale au processus de prise de décision, tout en sapant les bases de la démocratie, du respect et de la promotion des Droits Humains, inhibe les processus de croissance et de développement.

Dans le prolongement de cette problématique, le Comité Interministériel a subdivisé ses tâches en trois thématiques complémentaires : (i) Administration publique, déconcentration, décentralisation et développement local ; (ii) Gouvernance économique et environnementale et (iii) Droits Humains et Société civile.

Sur la base d'un diagnostic mettant l'accent sur les facteurs limitants au niveau de chaque thématique, des mesures administratives, économiques et institutionnelles ont été proposées en vue de provoquer le changement nécessaire à l'adaptation au contexte international, de relancer la croissance et de faire reculer, continuellement et durablement, les frontières de la pauvreté dans un climat de transparence, d'équité et de justice sociale.

L'objet du présent rapport est d'explicitier les mesures précitées. La démarche suivie comprend un diagnostic retraçant dans chaque domaine les difficultés rencontrées et les défis à relever. Ce diagnostic a débouché sur un programme d'actions à mener dans le court, moyen et long termes. Le dispositif institutionnel de coordination et de pilotage est abordé ensuite.

## **I. DIAGNOSTIC GENERAL**

Le diagnostic est centré sur les questions ayant trait successivement à l'administration publique, à la déconcentration - décentralisation - développement local, à la gouvernance économique et environnementale, aux droits humains et à la société civile.

### **I.1. ADMINISTRATION PUBLIQUE**

L'administration est confrontée à un certain nombre de contraintes faisant référence aux aspects institutionnels, à la qualité du service public, à l'utilisation des NTIC et à la gestion des ressources humaines. Les développements suivants explicitent ces contraintes en accordant une attention spécifique aux questions ayant trait à :

- L'égal accès de tous aux emplois publics et aux services publics,
- La valorisation de l'intérêt général dans l'action administrative,
- L'amélioration des performances de l'Administration et de ses rapports avec les usagers,
- L'amélioration du statut des fonctionnaires et agents publics.

#### **1.1.1. Egal accès de tous aux emplois et services publics**

L'accès de tous aux emplois et services publics est limité par le manque de transparence, la complexité des procédures et la prévalence de l'arbitraire dans les décisions. En effet, la plupart des recrutements sont, en général, effectués suivant des critères subjectifs, en dehors de tout concours de sélection et sans respect des règles de transparence. De plus, la qualité des prestations des services de l'administration est jugée non satisfaisante par les usagers.

##### **A) Egal accès de tous aux emplois publics**

L'acquisition constitue un élément clé de la gestion rationnelle des ressources humaines, axée sur le choix des candidats et sur l'amélioration de la progression professionnelle des agents. Sur la base de ces principes, on peut notamment constater les insuffisances suivantes :

- L'absence d'outils de gestion permettant de procéder, à des recrutements adaptés aux besoins identifiés suite à des définitions de postes et de profils ;
- Le manque de compétences en matière d'identification des besoins dans les domaines de la formation et du recrutement ;
- Le manque de transparence dans les recrutements organisés couplé à l'insuffisance des moyens de la Commission Nationale des Concours et le caractère limité de son champ d'intervention. Cette question revêt une importance particulière dans un pays où arrivent chaque année sur le marché de l'emploi plus de 50 000 jeunes.

##### **B) Egal accès aux services publics**

Les services publics visés sont les services marchands et non marchands. Les premiers se caractérisent par un manque de concurrence et une insuffisante régulation. Les seconds, quant à eux, sont marqués par un manque de transparence dans les procédures d'accès

longues et complexes qui restent, souvent, un exercice de relation publique et un jeu d'influence.

Ces différents éléments font que le service public est, dans une certaine mesure, détourné de son objectif premier qui est de faciliter la vie du citoyen pour tendre progressivement vers un système de rente au profit des agents qui en ont la charge. Cette situation pénalise particulièrement les groupes vulnérables de la société qui n'ont ni les ressources financières pour « intéresser » les agents, ni l'entregent nécessaire pour se faire servir par eux.

### **1.1.2. Valorisation de l'intérêt général dans l'action administrative**

La valorisation de l'intérêt général est compromise par :

- L'absence d'un code de déontologie des fonctionnaires et agents publics ;
- Le manque de sensibilisation et de responsabilisation des fonctionnaires et agents publics sur les rôles et missions de l'administration publique ;
- L'inexistence d'un plan de communication et de formation civique et la démotivation des agents publics qui ont eu, toujours, raison des tentatives de valorisation de l'intérêt général.

### **1.1.3. Performances de l'administration et de ses rapports avec les usagers**

Les performances de l'administration et de ses relations avec les usagers sont limitées par un certain nombre de facteurs liés essentiellement au :

- manque de qualité de l'accueil des usagers : Dans la plupart des structures administratives, la fonction « accueil du public » est confiée à des agents beaucoup plus préoccupés par les impératifs de sécurité que par l'information et l'orientation de l'utilisateur ;
- manque de rigueur dans le respect des procédures : Il se multiplie quand les individus se rendent compte qu'ils peuvent user de recours pour négocier les sanctions et échapper aux normes établies. Aussi longtemps que le coût de la sanction exprimant la désapprobation est moindre que celui de la violation délibérée ou inconsciente de la norme, un individu peut trouver plus rationnel de marquer sa préférence pour une conduite tout à fait personnelle. Le refus de se conformer aux normes de fonctionnement de l'administration découle aussi de la protection attendue des réseaux formels ou informels (associations de village, tribus, groupements politiques ou religieux...) ;
- inefficacité du système d'information et de communication : les déficiences en la matière transparaissent à travers : (i) l'absence de fluidité dans la circulation de l'information entre les différents services, (ii) la propension de certains agents à monopoliser l'information invoquant souvent le secret professionnel, (iii) la méconnaissance, dans certains cas, par les agents eux-mêmes des dispositions législatives et réglementaires qui les régissent. Quant à la communication entre l'administration et ses usagers, elle est limitée en raison principalement de l'absence, au sein du service public, de structures spécialisées dans l'information, la documentation et l'orientation des usagers dans leurs démarches administratives. Par ailleurs, certains agents, par une interprétation erronée du secret professionnel, refusent aux usagers l'accès à l'information ;

- absence de mécanismes de gestion des connaissances : l'administration publique n'a quasiment pas de mémoire du fait de l'inexistence d'un système de documentation et d'archivage. Elle capitalise peu sur son expérience et «réinvente la roue» constamment du fait de l'absence d'une culture d'échanges sur les meilleures pratiques nationales et internationales ;
- manque de suivi de la qualité du service public : c'est une résultante de l'absence de normes de qualité et d'un système de communication qui n'offre pas toujours à l'utilisateur l'opportunité d'apprécier la qualité du service proposé. Par ailleurs, l'Administration ne développe pas en son sein des mécanismes permettant d'apprécier réellement la qualité du service offert au citoyen. L'absence d'un tel feedback ne permet pas à l'administration de mesurer l'écart entre ses prestations et les attentes des usagers. Elle pérennise ainsi la pratique d'une conception unilatérale des offres de service de l'administration ;
- faible niveau d'informatisation de l'administration : peu de départements sont informatisés et ceux qui le sont gèrent leur système sur la base d'une informatique ancienne (1977 aux Finances, 1989 à la Fonction Publique). L'informatisation a été réalisée en l'absence d'un cadre d'informatisation global ce qui rend difficile la communication entre les différents systèmes. En 2004, on comptait 1532 postes de travail (ordinateurs) à Nouakchott dont 797 au niveau central et 735 répartis entre les autres démembrements. La répartition de ces équipements entre les départements ministériels reflète d'importantes disparités. Par ailleurs, une administration sur deux environ ne dispose pas de réseau informatique local et seulement le ¼ gère des bases de données. Néanmoins, il est important de noter que la proportion observée chez les démembrements de l'administration (68%) représente le double de celle de l'administration centrale où seulement 32% des directions disposent d'un réseau informatique interne. Ce faible niveau d'informatisation ralentit considérablement l'activité administrative, favorise l'intervention humaine et rend le contrôle et le suivi délicats ;
- faible niveau de compétence de l'administration dans le domaine des NTIC : En termes d'effectifs, on compte un nombre réduit de spécialistes en NTIC dont la répartition reflète des disparités non négligeables. Les utilisateurs restent peu formés, ce qui limite fortement l'appropriation par l'administration de ces outils ;
- usage limité de l'Internet et des technologies associées (Web, Messagerie), en raison de la faible connectivité. En effet, seule 1 administration sur 2 est connectée et seuls cinq départements ministériels disposent d'un site Web. Malgré l'apparition de l'Internet depuis 1997 dans l'administration, aucun service administratif n'est encore en ligne, ce qui permettrait au citoyen de s'informer et de s'affranchir de contraintes liées au temps ou au lieu géographique ;
- inefficacité du système d'information et de communication : l'administration publique se caractérise encore par des carences tant au plan de la communication interne que de la communication externe. Les déficiences en communication transparaissent à travers : (i) l'absence de fluidité dans la circulation de l'information entre les différents services, (ii) la propension de certains agents à monopoliser l'information invoquant souvent le secret professionnel, (iii) la méconnaissance, dans certains cas, par les agents eux-mêmes des dispositions législatives et réglementaires qui les régissent ;

#### **1.1.4. Amélioration du statut des fonctionnaires et agents publics**

Dans ce cadre, une attention spécifique sera accordée au système de rémunération, à la prise en compte du mérite dans le système de promotion, aux conditions de travail et à la formation.

##### **A. Système de rémunération**

En termes de gestion du système, l'existence de régimes d'exception dérogeant aux dispositions du Statut Général de la Fonction Publique, a conduit à des distorsions qui constituent autant de sources d'inéquité et de démotivation des agents dont la rémunération reste régie par « le droit commun » de la fonction publique. La multiplicité de ces régimes a entraîné une plus grande complexité dans la gestion quotidienne des ressources humaines avec comme corollaire la lourdeur des procédures, la lenteur des circuits et surtout une plus grande inégalité entre agents. Par ailleurs, les difficultés de gestion sont également accentuées par la différenciation entre les agents fonctionnaires et non fonctionnaires de la fonction publique.

Le mode de rémunération, quant à lui, donne des niveaux de salaires faibles sans aucune indexation, ni sur le coût de la vie, ni sur les responsabilités supportées et, encore moins, sur le volume de travail effectué.

En effet, les primes, indemnités et autres avantages attribués sont inégalement et injustement répartis entre les différents corps de l'administration et ne permettent pas une compensation du pouvoir d'achat face à l'accroissement du coût de la vie. A titre indicatif, toutes hiérarchies confondues, le salaire moyen brut (salaire indiciaire, indemnité de résidence, complément spécial et augmentations diverses) d'un fonctionnaire de la catégorie A a enregistré, en termes réels, *une baisse de 28% entre 1993 et 2000*. L'analyse faite dans le CDMT global indique une baisse du salaire réel qui passe de 5,7 à 4,6 points de PIB par tête entre 1994 et 2001, ce qui place la Mauritanie en dessous de la moyenne de l'Afrique subsaharienne. De plus, le niveau de qualification ou de formation a une incidence faible sur le niveau de la rémunération et seuls les avantages liés au corps d'origine ainsi qu'aux postes occupés sont déterminants. Cette situation ne favorise par la transparence et la conscience professionnelle et elle est à l'origine de la corruption, du clientélisme et de travail au noir qui caractérisent dans une certaine mesure l'administration nationale.

##### **B) Prise en compte du mérite dans la promotion**

L'absence de système d'évaluation de performances et de procédures de nomination aux postes de responsabilité et les interférences sociopolitiques dans celle-ci ne permettent pas de baser la promotion sur le mérite et de constituer ainsi une réelle incitation à l'efficacité des agents de l'Etat.

##### **C) Conditions de travail**

Les conditions de travail sont difficiles : le travail au sein de l'administration est de moins en moins valorisant car les agents ne savent pas précisément ce qui est attendu d'eux ni sur quels critères ils sont promus. Les locaux ne sont pas conçus de manière efficiente ni entretenus correctement et les outils de travail ne sont pas suffisants (équipements informatiques, lignes téléphoniques, mobilier, etc.). Par ailleurs, les bâtiments administratifs n'obéissent quasiment à aucun standard d'hygiène, de confort ou d'ergonomie.

## **D) Formation continue**

Le besoin de développer la formation continue est d'autant plus grand que l'environnement de travail évolue à un rythme de plus en plus rapide. Les faiblesses en la matière résident dans l'inadéquation formation/emploi et dans l'efficacité limitée de la politique de formation.

Relativement à l'inadéquation formation/emploi, les programmes sont souvent inadaptés, de sorte que les élèves sortant des écoles ou centres de formation ne sont pas immédiatement opérationnels dans l'Administration publique. L'absence de cadre de concertation opérationnel entre le sous-secteur de la formation professionnelle et les partenaires du secteur public entraîne des inadéquations. La mise en place d'une formation continue répondant aux besoins de développement des ressources humaines du secteur public devient ainsi un impératif.

Pour ce qui est de l'inefficacité de la politique de formation, on peut dire de manière générale qu'elle découle de l'absence d'une véritable politique d'amélioration des compétences. Les insuffisances suivantes sont déterminantes en la matière : (i) l'inadéquation de la formation initiale par rapport aux conditions d'affectation et d'utilisation des ressources humaines ; (ii) l'absence de planification par rapport aux besoins des structures ; (iii) le manque de suivi des agents à l'issue de leur formation ; (iv) une absence de concertation et de coordination entre les différentes structures de gestion des ressources humaines ; (v) le déficit chronique d'informations sur les possibilités en matière de formation permanente et (vi) l'absence totale d'une véritable politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

## **E) Législation du travail**

Le Gouvernement a adopté, en avril 2004, un avant projet de loi portant code du travail dont l'objet est de mettre à jour et de moderniser la législation du travail issue du code en vigueur depuis 1963. Cela s'est traduit par des modifications ayant trait aux relations et conditions du travail, au règlement des différends individuels et collectifs, à l'emploi, à la formation professionnelle, à l'apprentissage et aux organismes consultatifs.

Dans ce cadre, le rôle dévolu aux inspections du travail en matière de conseil des partenaires sociaux, de vérification de l'application de la législation et de résolution des conflits sociaux est important. Cependant, celles – ci ne disposent pas des moyens nécessaires à l'exécution de leurs missions.

### **I.2. DECONCENTRATION DECENTRALISATION ET DEVELOPPEMENT LOCAL**

L'administration territoriale vit depuis près d'une vingtaine d'années, sous un régime dualiste reposant sur une décentralisation communale et une déconcentration au niveau de la Wilaya, de la Moughataa et de l'Arrondissement.

Sur le plan de la décentralisation et après deux décennies d'expérience en matière communale, le processus se heurte à des contraintes qui entravent fortement son développement.

#### **1.2.1. Déconcentration**

L'administration publique reste globalement peu déconcentrée. En effet, dans l'administration centrale, la délégation de pouvoir et de signature sont des principes déclarés, mais dans la pratique, les responsables ont tendance à concentrer les pouvoirs à leur niveau.

Régie par le décret n° 80. 166 du 18 juillet 1980, l'administration territoriale demeure, quant à elle, une administration de commandement dont les mécanismes de fonctionnement ne permettent pas, à l'heure actuelle, de mettre en œuvre un véritable partenariat en matière de développement local ni même de fournir les prestations qui répondent aux besoins les plus urgents des populations locales. Cela résulte fondamentalement de : (i) la modicité des équipements ayant comme corollaire de mauvaises conditions de travail ; (ii) la vétusté des infrastructures qui sont par ailleurs exiguës et peu accueillantes ; (iii) l'absence d'une véritable politique de formation continue et (iv) l'insuffisance des ressources budgétaires.

Le texte précité consacre implicitement la déconcentration horizontale privilégiant ainsi une unité de direction au lieu d'une déconcentration verticale reposant sur une relation hiérarchique directe entre les services techniques et leurs ministères. L'ordonnance 90 002 du 30 janvier 1990 portant organisation de l'administration territoriale est une tentative d'adaptation au nouveau contexte marqué notamment par la décentralisation.

Tout en confirmant leur statut de simples circonscriptions déconcentrées de l'Etat, ce texte a doté les Wilayas de nouvelles institutions (comité administratif, assemblée) et a prévu un adjoint au Hakem tout en supprimant les arrondissements.

Au – delà de l'incidence de la non application de cette ordonnance et des autres éléments susmentionnés, la faible délégation de pouvoirs aux services déconcentrés et l'insuffisante coordination entre les services déconcentrés d'un même Département constituent un autre goulot d'étranglement qui limite largement l'action de l'administration locale. De plus, l'absence, en général, de compacité des services régionaux rend inefficace la déconcentration horizontale voulue par le législateur, ce qui entrave l'émergence d'un vrai projet régional.

### **1.2.2. Décentralisation et développement local**

L'un des principaux enjeux de la décentralisation est de favoriser l'émergence d'une administration autonome de proximité permettant une participation effective des populations locales dans la gestion de leurs propres affaires. Cet enjeu prend une signification particulière dans un pays vaste où la population est inégalement répartie et connaît un taux d'urbanisation croissant.

Dans ce cadre, les communes ont été investies de compétences sans avoir eu les moyens financiers leur permettant de les assumer et sans que les conventions de transfert de patrimoine ou de ressources y afférentes prévues par les textes n'aient été conclues. L'insuffisance des moyens financiers et la faible intégration des communes sont dues, principalement, à l'inadaptation de la fiscalité (particulièrement pour les Communes rurales où les taxes sont assises sur une réalité économique inexistante) et à l'absence de services générateurs de revenus extra- fiscaux.

L'intercommunalité qui pouvait alléger cette contrainte est inexistante à l'intérieur du pays et peu fonctionnelle à Nouakchott. De plus les communes sont mal loties en personnel qualifié. Les élus locaux ont, souvent, peu d'expérience dans la gestion municipale et ne disposent, pour la plupart, d'aucune formation initiale de base.

En sus des éléments précités, la décentralisation connaît donc les principaux dysfonctionnements suivants :

- Non adéquation entre espace économique et espace politique dans le découpage communal ;
- Inadéquation entre les compétences des communes et leurs moyens financiers ;



- Dilution de compétences entre l'Etat et les communes et faible prise en charge par celles-ci des compétences dévolues ;
- Faible mobilisation des ressources financières ;
- Absence d'intercommunalité en dehors de Nouakchott ;
- Manque d'expérience des élus locaux dans la gestion municipale et absence de collégialité dans la gestion des affaires communales ;
- Manque de personnel qualifié et suffisant ;
- Absence de statut pour le personnel communal ;
- Absence de capacité de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre communale ;
- Faible appropriation des politiques de développement du pays notamment dans le domaine de la lutte contre la pauvreté ;
- Absence d'un relais fédérateur entre le niveau local et le niveau national.

### **I.3. GOUVERNANCE ECONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTALE**

En tant que moyen par lequel la société définit les buts et les priorités et favorise la coopération entre l'ensemble de ses composantes, la gouvernance est par essence un phénomène multidimensionnel englobant des aspects institutionnels, économiques, sociaux et environnementaux.

Dans un pays à vocation désertique comme la Mauritanie, ces derniers prennent une connotation spécifique et le développement, ici plus qu'ailleurs, ne peut se concevoir durablement que si les ressources naturelles limitées (ressources végétales et animales, ressources halieutiques, eau, sols, air) sont rationnellement gérées.

C'est pourquoi, au – delà des aspects relatifs à l'administration publique et au développement local explicités plus haut, il est approprié d'accorder une importance particulière aux volets économiques et environnementaux de la gouvernance.

C'est dans ce cadre que l'accent sera mis dans les développements suivants sur les problématiques liées aux marchés publics, à la lutte contre la corruption et toutes les autres formes de la délinquance économique, à la promotion du secteur privé et de la concertation Etat – secteur privé, à la dépense publique et à l'environnement.

#### **1.3.1. Marchés publics**

Le système de passation des marchés qui a pour vocation d'accroître la légalité et la qualité de l'exécution des dépenses publiques dans un climat de transparence et de saine concurrence n'a pas permis d'atteindre les objectifs escomptés. Au – delà de son opacité et de ses dysfonctionnements, il n'a pas permis l'augmentation de la capacité d'absorption du secteur public qui est demeurée relativement modérée (aux environs de 74% sur la période 2000-2002).

Cette situation est imputable à un certain nombre de facteurs liés au dispositif juridique et réglementaire et aux modalités pratiques de fonctionnement et de coordination des commissions spécialisées.

#### **A. Faiblesses du dispositif juridique et réglementaire**

Les limites en la matière sont de plusieurs ordres :

- La faible transparence des procédures : les règles qui sont sensées assurer la transparence dans les procédures de passation n'apparaissent pas toujours, et quand elles sont énoncées, elles ne le sont pas de manière explicite. C'est, notamment, le cas des règles concernant les capacités des soumissionnaires, les conditions d'admission des offres et les critères d'évaluation. Ces derniers ne sont pas clairement énoncés, ce qui se traduit, parfois, par l'émergence de pratiques discriminatoires ;
- La lourdeur des procédures consécutive à la rigidité : (i) des rapports entre l'administration et ses partenaires aux marchés et (ii) des procédures régissant les délais de règlement et les dates à prendre en considération pour l'actualisation des prix. Le fait que tous les marchés passés par les commissions des marchés soient examinés et contrôlés par la commission centrale des marchés alourdit ces délais ;

- La non égalité des candidats aux marchés publics qui se traduit par : (i) l'exclusion, pour les appels d'offre nationaux, des soumissionnaires non installés en Mauritanie et (ii) les difficultés d'accès pour les soumissionnaires nationaux dans le cadre d'appels d'offre internationaux ;
- L'absence de recours en cas de violation des règles ou dispositions relatives aux conditions d'attributions de marchés ;
- La faible diffusion de la réglementation sur les marchés publics et l'insuffisante connaissance de celle-ci par les acteurs impliqués.

### **B) Limites des commissions des marchés**

Les compétences des commissions départementales de marchés, commissions des collectivités locales et commissions de marchés des EPICS et des sociétés à capitaux publics, sont définis suivant des seuils fixés avec précision par l'arrêté R 540 du 15 mai 2002. Outre sa fonction de dépouillement et d'attribution, la commission centrale de marchés assure des fonctions de contrôle et de régulation. Cette situation comporte les limites ci-après :

- La responsabilité des commissions des marchés n'est pas totale, et leurs décisions d'attribution sont provisoires tant qu'elles n'auront pas été examinées et approuvées par la commission centrale des marchés;
- L'obligation d'examen par la commission centrale des procès – verbaux d'attribution transmis par les différentes commissions rend le système lourd et peu efficace ;
- La multiplication des interventions au titre des contrôles et des différentes approbations et autorisations à priori alourdit et ralentit le système tout en introduisant une surcharge importante de travail pour la commission centrale des marchés ;
- La dilution des responsabilités entre les autres commissions de marchés et la Commission Centrale des Marchés.

### **1.3.2. La lutte contre la corruption et les autres formes d'infractions économiques et financières**

La corruption porte préjudice aux pauvres, entrave les investissements, affaiblit l'impact de l'aide extérieure et nuit à la gouvernance. La non exhaustivité du cadre juridique et judiciaire régissant les pratiques de corruption et les autres formes d'infractions économiques et financières, d'une part, et la non prise en compte de celles-ci de manière explicite et ferme par les politiques publiques, d'autre part, ont été à l'origine de leur persistance et de leur développement.

#### **A) Non exhaustivité du cadre juridique et judiciaire**

##### **a) Le code pénal**

L'ordonnance n° 83-162 portant institution du ce texte prévoit des sanctions pour un certain nombre d'infractions économiques dont la corruption. Ainsi, les articles 164 à 167 traitent des soustractions commises par les dépositaires publics, l'article 168 des concussions commises, les articles 169 et 170 de l'ingérence du fonctionnaire dans des affaires incompatibles avec sa qualité, les articles 171 à 177 de la corruption et du trafic d'influence et les articles 435 et 436 des répressions contre le recel. En revanche, le code pénal, dont l'application en la matière a été rare, ne donne pas une définition explicite du détournement

et autres délits et laisse dans l'ombre un certain nombre de questions comme la surfacturation, l'abus des biens sociaux, les attentes illicites et le favoritisme. En outre, le Code pénal prévoit que des dispositions réglementaires préciseront les agents publics habilités à rechercher et à constater les détournements des deniers publics et par conséquent à délivrer les mises en demeure adéquates. Toutefois, ces dispositions n'ont pas été établies et le travail a continué sur la base d'un décret de 1982 appliquant la loi pénale de 1972.

#### **b) Le code des marchés publics**

Le décret 2002-08 du 12 février 2002 portant code des marchés publics prévoit un certain nombre de sanctions dans ses articles 33, 160 et 161. Comme pour le code pénal, ces dispositions qui ne font pas l'objet d'application restent, de surcroît, d'une difficile lecture.

#### **c) Le code des douanes**

Le code des douanes (article 46-1.) interdit aux agents des douanes, en sus des peines prévues par le Code pénal contre les fonctionnaires publics qui se laissent corrompre, de recevoir directement ou indirectement quelque gratification, récompense ou présent. Le code des douanes donne au coupable qui dénonce la corruption l'absolution des peines, amende et confiscation, mais ne garantit pas de façon claire sa protection.

#### **d) Le Code de commerce**

Le code de commerce (Article 16. Alinéa 2) pose l'interdiction d'exercer pour les fonctionnaires publics une profession commerciale et d'assurer (article 17) toute fonction de direction, de gérance ou d'administration d'une entreprise commerciale ou industrielle quelle qu'en soit la forme juridique. En revanche, le code de commerce n'accorde pas un traitement particulier à la corruption qui y apparaît parmi d'autres infractions.

### **B) les détournements des deniers publics et la corruption**

#### **a) Rôle de l'Etat**

Les politiques publiques appliquées ces dernières années dans le domaine de la gestion des affaires publiques abordent à peine la problématique de la corruption et des détournements de deniers publics. Ainsi, la corruption n'a fait l'objet d'aucune action publique vigoureuse, ni de débat, ni de réflexion poussée. Cet état s'est traduit par la persistance et le développement de pratiques laxistes à tous les niveaux de la vie politique, économique et sociale. Ces pratiques ont été favorisées par la faiblesse des capacités institutionnelles et humaines, l'absence d'un système fiable d'information sur les contribuables et l'absence d'intranet pour l'échange d'information et le travail en réseau. A cela s'ajoutent la responsabilité limitée en matière de recouvrement et la difficulté de suivi des entreprises non soumises au régime du réel.

#### **b) Rôle de la société civile**

A ce jour, la société civile n'a pas eu à jouer un rôle important dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques et stratégies de développement. Son implication dans la gestion des politiques publiques se limite, en général, à la participation aux travaux de préparation des rapports de mise en œuvre et de suivi du CSLP. Ce degré d'implication ne lui donne pas un regard suffisant dans la gestion des deniers publics et ne lui permet pas de

disposer des informations pertinentes pour dénoncer et lutter efficacement contre les pratiques de corruption.

### **1. 3.3. Promotion du secteur privé et concertation Etat – secteur privé**

La promotion du secteur privé est l'un des axes prioritaires de développement. En effet celui-ci joue un rôle fondamental en matière de création de richesse, de revenus, d'emplois et de mise en place d'un tissu productif moderne. Son développement continue à se heurter à une série de contraintes majeures parallèlement à son faible degré de concertation avec l'Etat.

#### **A) Contraintes liées à la promotion du secteur privé**

Les progrès réalisés dans le domaine de la législation en matière d'investissement et de commerce suivant les standards internationaux, ne se sont pas traduits par une évolution suffisante de l'investissement privé et de l'attractivité du pays.

Les principaux facteurs qui expliquent cette évolution sont :

- L'insuffisance et l'inadaptation des moyens de financement pour l'investissement productif et l'inadéquation du mode de financement de l'entreprise : En la matière, la situation est caractérisée par : (i) la très forte propension du système bancaire à financer les activités à court terme au détriment des financements à moyen et long terme mieux indiqués pour les investissements ; (ii) la prédominance des crédits octroyés aux activités de commerce au sein des financements à court terme ; (iii) le coût onéreux du crédit pour le financement des activités d'investissements à long terme (30% environ) ;
- Le faible jeu de la concurrence : la concentration d'entreprises au sein d'un nombre réduit de groupes d'investissement qui s'explique fondamentalement par la dimension de l'économie et son stade de développement affecte dans une certaine mesure les relations de concurrence. De plus, le manque de concurrence et de compétences du secteur des services financiers constitue une limite au développement de l'entreprise compétitive. Cela résulte du fait que les banques fournissent essentiellement des services de financement transactionnel à court terme pour les opérations de leurs groupes affiliés commerciaux et d'investissement ;
- Les faiblesses des capacités d'ordre managérial : Il s'agit, entre autres, de : (i) la persistance des pratiques entrepreneuriales qui freinent la compétitivité et la mise à niveau des entreprises (stratégies d'entreprises inexistantes, méthodes de gestion et d'organisation souvent archaïques, absence de politiques en matière de ressources humaines); (ii) le manque de personnel qualifié ; (iii) l'absence de stratégies d'entreprises, de politiques commerciales et d'innovations technologiques ;
- Les facteurs limitants à la compétitivité : Ils sont essentiellement relatifs aux coûts élevés des facteurs de production (notamment énergie et transports) qui nuisent fortement à la compétitivité des entreprises, particulièrement celles tournées vers l'exportation. Selon une étude sur les coûts des facteurs de production réalisée en 1999, les tarifs d'électricité en Mauritanie de la moyenne tension sont parmi les plus chers de la sous-région en raison notamment de la prime fixe d'électricité pour les entreprises industrielles. En matière de transport terrestre, les coûts restent encore élevés. La lourdeur de la charge fiscale sur les entreprises et sa complexité à cause d'une multitude d'impôts à forts taux constitue également un facteur de contre performance ;

- L'insuffisance de la main d'œuvre qualifiée : les contre performances du système éducatif mauritanien et sa faible adéquation avec les besoins du marché du travail, se sont traduites par d'importants besoins en main d'œuvre nationale qualifiée. Ce gap pourrait se creuser à court terme compte tenu de l'évolution attendue l'économie du pays ;
- La faiblesse en matière d'innovation : Le fréquent mimétisme et l'absence de diversification des activités conduisent, par ailleurs, à une duplication des projets similaires dans les mêmes secteurs, conduisant à l'arrêt ou à la fermeture d'unités industrielles pour leur non rentabilité ;
- L'existence d'un système judiciaire dont la prévisibilité, l'équité et l'efficacité sont restés faibles. Selon les données disponibles, en effet, il faut en moyenne 82 jours pour démarrer une entreprise contre 42, 57 et 16 respectivement au Mali, au Sénégal et en Tunisie. Il est aussi nécessaire d'attendre 410 jours pour exécuter juridiquement un contrat contre 240 au Maroc et 27 en Tunisie ;
- Le faible développement de la fonction de promotion de la Mauritanie comme zone d'accueil de l'investissement direct étranger en raison de : (i) la persistance, en dépit de la mise en place d'un portail mauritanien, d'un système d'information économique rudimentaire ne permettant pas disposer de l'information sur l'environnement économique national et (ii) l'inexistence de structure autonome chargée de la promotion du secteur privé et de l'investissement.

## **B) Faiblesses du dispositif de concertation Etat-secteur privé**

Le dispositif mis en œuvre ces dernières années pour développer la concertation entre les secteurs publics et privés a vu son efficacité réduite par : (i) le développement d'une approche des questions secteur par secteur se traduisant par l'émergence d'une démarche syndicale et revendicative et (ii) la désignation de membres sans mandat précis aboutissant à la représentation par des collaborateurs n'ayant aucun pouvoir décisionnel.

### **1.3.4 Dépense Publique**

L'examen de la dépense publique montre de nombreuses inefficacités sur les plans de la mobilisation des ressources, de leur programmation ainsi que de leur exécution et leur contrôle. A cela s'ajoutent des difficultés dans le domaine de la gestion des entreprises publiques et du patrimoine de l'Etat.

#### **A) Programmation des ressources**

Dans ce domaine, quelques faiblesses qui limitent la prévision macroéconomique et financière méritent d'être soulignées :

- l'absence d'une vision prospective pour le pays dans un espace temporel suffisamment important devant permettre de réaliser, en fonction d'objectifs clairs et quantifiés, les projections adéquates ;
- l'absence d'un schéma national d'aménagement du territoire devant déboucher sur une gestion optimale et rationnelle de l'espace ;

- l'absence d'une gestion intégrée de la dette extérieure entre le Ministère des Finances, le Ministère des Affaires Economiques et du Développement et la Banque Centrale de Mauritanie ne permet pas de connaître en temps réel les capacités de financements extérieurs disponibles et de réaliser un échéancier des remboursements ;
- l'appropriation insuffisante du CDMT global et des CDMT sectoriels qui restent limités à quelques secteurs et ont été développés sans prise en compte de la contrainte de ressources et ne sont pas suffisamment intégrés dans la préparation du budget ;
- l'absence d'une vision décentralisée de la programmation des besoins qui devrait aboutir à l'élaboration des PRLP prévue par la loi d'orientation sur la lutte contre la pauvreté, ce qui ne favorise pas l'allocation des ressources de manière équitable entre les Wilaya ;
- la non prise en compte dans le cadre de la programmation budgétaire du CSLP et des CDMT ;
- L'insuffisance des moyens réglementaires, humains et matériels du système statistique actuel ;
- la faible visibilité de l'action publique à cause de la classification administrative des dépenses publiques ;
- le décalage entre le processus budgétaire et celui de la préparation des programmes techniques et financiers des projets ;
- la non coordination de l'aide extérieure et la diversité des méthodes de gestion des projets avec les conséquences qui en découlent en termes de double – emplois et de difficultés de suivi technico – économique de la part des administrations concernées ;
- la présence d'un budget de fonctionnement et d'un budget d'investissement préparés et gérés par des structures différentes, ce qui limite la vision globale dans l'allocation et constitue parfois une source de double programmation.

## **B) Mobilisation des recettes**

La fonction de pilotage (prospective, suivi et évaluation) de la mobilisation des ressources n'est pas entièrement remplie. Il en résulte des faiblesses dans : i) le rendement des administrations fiscales, ii) l'existence de secteurs non fiscalisés, et iii) l'insuffisance dans la coordination avec les départements en charge de la mobilisation des recettes non fiscales (redevances minières, droits d'accès à la ressource halieutique, dividendes, etc.).

Par ailleurs, le système d'information sur les contribuables est insuffisant. En outre, l'administration fiscale souffre de l'insuffisance des capacités institutionnelles et humaines, de l'absence d'identification unique des contribuables, de la responsabilité limitée en matière de recouvrement, et de la difficulté de suivi des entreprises non soumises au régime du réel. Le rendement de l'impôt foncier est faible compte tenu des insuffisances du système cadastral et de la tenue des conservations foncières liées notamment à la faiblesse des moyens humains et logistiques de la Direction des Domaines.

Enfin, au niveau de la douane, l'on relève : (i) le cadre législatif et réglementaire n'est pas actualisé et adapté au cadre juridique multilatéral, (ii) l'insuffisance des capacités du personnel en matière de contrôle et d'investigation dans un contexte marqué par l'application des accords de l'OMC sur la nouvelle valeur en douane, (iii) le déficit d'informatisation limitée au port de Nouakchott et à la Direction Générale, (iv) la complexité

des procédures qui renchérit les coûts de transactions pour le secteur privé, (v) l'absence de gestion prévisionnelle et de système d'incitation du personnel et (iv) l'insuffisance des moyens de lutte contre la fraude.

### **C) Exécution des dépenses**

Les études conduites récemment sur les dépenses publiques (Audit PPTTE, RONC, CFAA) ont montré que celles-ci continuent de faire face à une série de contraintes qui en réduisent l'efficacité et l'efficience. Parmi ces contraintes, on peut citer :

- La lourdeur des procédures et la longueur des délais se traduisant par d'importants surcoûts pour les finances publiques<sup>2</sup> sous forme de surfacturation qui s'accompagne souvent d'une faible qualité des services ;
- La multiplicité des procédures d'exécution différenciées selon le mode de financement : les dépenses financées par les partenaires extérieurs suivent des procédures définies dans le cadre de conventions. Cette différenciation se traduit par un plus faible taux d'exécution pour ces dépenses. En revanche, les dépenses financées sur les ressources nationales sont parfois exécutées en dehors du système défini, ce qui peut engendrer des dérapages, comme cela a été le cas en 2003 où elles ont augmenté de 74% sans qu'il ait eu recours à un collectif budgétaire ;
- Le non respect des règles de la comptabilité publique et de la spécificité des crédits par les départements dépeniers ;
- L'absence d'un système de gestion de la trésorerie et de régulation budgétaire dont le développement devrait permettre de réduire les inefficacités liées aux retards de paiement.

En outre, le Trésorier Général est le comptable supérieur de l'Etat et tous les autres comptables agissent pour son compte. Cette situation est une source de retard dans l'édition des comptes de gestion et du manque de fiabilité dans les écritures comptables centralisées au niveau du trésor. Dans ces conditions, la production d'un compte de gestion s'avère délicate. Par ailleurs, les comptabilités des projets et des programmes financés sur ressources extérieures échappent à la comptabilité publique.

### **D) Contrôle des dépenses**

Le contrôle des finances publiques est assuré par l'Inspection Générale des Finances, les Inspections internes des ministères, par le comptable public, par l'inspection Générale d'Etat et par la Cour des Comptes.

#### **a) L'inspection Générale des Finances**

L'inspection Générale des Finances est régie par le décret n° 137-2004/PM/MF. Elle est constituée d'inspecteurs rattachés directement au Ministre des Finances qui leur donne mandat pour effectuer des missions de contrôle. Cela exclut la possibilité pour eux d'exécuter de manière autonome leur programme de vérification annuelle. A cela s'ajoutent les faiblesses liées à l'absence :

---

<sup>2</sup> L'audit des dépenses PPTTE réalisé en 2001 a montré que le délai de paiement moyen du circuit est de 117 jours pour le secteur de la santé et de 148 jours pour celui du développement rural.



- d'un corps spécifique dans lequel les conditions de carrière et de rémunération sont clairement définies dans le souci d'une meilleure motivation des membres ;
- de déconcentration de l'I.G.F qui n'est basée actuellement qu'au niveau central ;
- de moyens financiers et matériels propres.

### **b) Les inspections internes**

Ces inspections sont régies par les articles 6 et 7 du décret n° 075-93 de juin 1993 dont les dispositions sont assez sommaires quant aux missions et compétences de ces structures. Dans ce cadre, on peut noter que : (i) la marge de manoeuvre des structures concernées est étroite par rapport à la mise en œuvre des missions qui leur sont confiées directement par le ministre disposant, en la matière, de toutes les prérogatives quant à l'opportunité et aux objectifs fixés à la mission, (ii) les moyens ne permettent pas aux inspections d'accomplir convenablement leurs missions et (iv) ces inspections internes n'existent qu'au niveau central.

### **c) Le contrôle hiérarchique**

Le contrôle hiérarchique est exercé d'une manière permanente par les supérieurs hiérarchiques des services et départements ministériels sur les agents placés sous leur responsabilité. Il est organisé par le décret du 6 juin 1993. Les informations disponibles indiquent que ce contrôle est inefficace et qu'il oscille entre l'autoritarisme étouffant et le laxisme du supérieur hiérarchique.

### **d) Le contrôle exercé par le comptable public**

Le contrôle exercé par le comptable public est prévu dans les articles 12 et 13 de l'ordonnance n° 89-012 portant règlement de la comptabilité publique. Ce règlement stipule que le comptable public est tenu d'exercer un certain nombre de contrôles en matière de recettes et de dépenses publiques. L'article 17 de la même ordonnance l'astreint à la constitution de garanties et à la prestation d'un serment. Cependant, dans la pratique, le comptable public ne semble pas en mesure d'exercer ces contrôles du fait du déséquilibre du rapport de force au profit de l'Ordonnateur.

### **e) Les conseils d'administration et de surveillance**

Outre les types de contrôles énumérés ci-dessus, les établissements publics, les sociétés publiques et un bon nombre de projets de développement sont dotés de conseils d'administration dont l'une des missions principales est d'assurer la bonne gestion et de surveiller les organismes auprès desquels ils sont placés. En pratique, ces organes sont loin de jouer actuellement le rôle qui leur est dévolu. Tout se passe, comme si ces organes de contrôle étaient inexistantes et comme s'ils ont pour mission de « légaliser » les décisions prises par l'organe exécutif.

### **f) L'Inspection Générale d'Etat**

Placée sous l'autorité du Premier Ministre, cette institution a été mise en place le 19 septembre 2005. Sans préjudice aux attributions des autres structures de contrôle, elle est chargée de : (i) contrôler l'organisation et le fonctionnement administratif, financier et comptable des services publics de l'Etat, des collectivités locales, des établissements publics et sociétés à capitaux publics et des organismes privés bénéficiant du concours financier de l'Etat ;(ii) procéder aux études et audits pour déterminer l'état des lieux des services ou

secteurs gérés ; (iii) apprécier la qualité de l'organisation et du fonctionnement de ces services, la manière dont ils sont gérés et leurs résultats financiers et (iv) donner son avis sur les questions soumises par le Premier Ministre et proposer toutes mesures utiles pour simplifier et améliorer la qualité de l'administration, abaisser ses coûts de fonctionnement et accroître son efficacité. Cette structure qui est appelée à être opérationnelle au cours des prochains mois doit, pour être efficace, éviter les chevauchements avec les autres institutions de contrôle.

#### **g) la Cour des comptes**

La Cour des comptes est régie par un certain nombre de textes parmi lesquels on peut citer l'article 68 de la constitution et la loi n° 93.19 relative à son organisation et à son fonctionnement, la loi n° 93.20 et le décret n° 96-041 définissent le statut de ses membres. L'organisation actuelle de la Cour, comporte 2 chambres : Finances Publiques et Entreprises Publiques. Cette organisation, en deux secteurs, semble ne plus répondre aux impératifs du développement de l'Etat et de ses différentes ramifications. Aussi, les effectifs actuels (30 magistrats) ne couvrent pas les besoins de l'institution qui commence à assumer certaines compétences qui n'étaient pas exercées auparavant tels que le contrôle juridictionnel et le contrôle budgétaire.

De plus l'efficacité de cette institution est encore limitée par : (i) le déficit en compétences spécialisées dans certains domaines techniques (comptables, ingénieurs, médecins), (ii) les textes juridiques comportant des dispositions qui renvoient à des textes d'application qui n'ont jamais été adoptés et (iii) les faiblesses de ressources financières et matérielles.

### **E) Suivi des dépenses**

#### **a. Inexistence d'enquêtes de traçabilité**

Bien qu'une enquête de traçabilité de la dépense publique soit en cours de préparation dans le cadre du PRCSP, la culture du suivi des dépenses n'est pas encore systématique et ce en raison de (i) l'absence d'une culture de suivi au sein de l'administration et de la société, (ii) l'absence d'outils de suivi et (iii) le manque d'appropriation des outils disponibles.

#### **b. Faible analyse d'impact**

Tout comme le suivi, la mesure de l'incidence des dépenses publiques est quasi inexistante. L'évaluation de l'impact des dépenses d'éducation faite par le CMAP est un progrès. Cependant, plusieurs faiblesses persistent dans ce domaine telles que : (i) l'absence de personnes qualifiées dans ce domaine, (ii) la faible qualité des données et (iii) le manque d'intérêt pour l'approche.

### **F) Secteur des entreprises publiques**

Constitué d'une trentaine d'unités (EPIC, Sociétés nationales et Sociétés d'économie mixte) chargées de la gestion et de la fourniture de services publics stratégiques, ce secteur n'est pas à la hauteur des moyens et des espérances investis. Cela résulte, entre autres, de la mauvaise gestion, des difficultés de trésorerie imputables, pour une large part, à l'accumulation des arriérés de l'Etat, de l'amoncellement des dettes bancaires et de l'insuffisance des ressources humaines qualifiées notamment dans les domaines techniques et commerciaux.

## **G) Conservation du patrimoine de l'Etat ;**

La responsabilité de la gestion et de la conservation du patrimoine de l'Etat incombe à la Direction des Domaines et du Timbre. Le système de gestion en place est archaïque et peu adapté à la nouvelle mission de la Direction, qui est limitée par :

- L'inadaptation des textes et règlements ;
- L'absence d'application de la réglementation foncière et domaniale ;
- L'absence d'un inventaire foncier et d'une délimitation du domaine public de Nouakchott et des capitales régionales ;
- L'inachèvement de l'implantation du cadastre de la ville de Nouakchott ;
- L'absence de titres fonciers mères pour les quartiers de la périphérie de Nouakchott ;
- L'absence d'un système informatique intégré (fonctions fiscales, domaniales, cadastrales, de gestion des propriétés immobilières et de comptabilité) et le faible recours aux nouvelles technologies ;
- L'inadéquation des supports de la préservation des archives ;
- La faiblesse des capacités humaines et matérielles et des prestations de la Direction des Domaines et du Timbre.

## **G) Evaluation des politiques publiques**

Dans ce domaine, l'action est limitée par : (i) l'insuffisance des moyens humains, (ii) l'absence d'outils d'évaluation et (iii) la faible implication de la société civile au cours des évaluations.

### **1.3.5. Environnement**

Les dysfonctionnements des milieux naturels sont nettement apparents au niveau de deux grands ensembles écosystémiques, à savoir :

- L'ensemble zone côtière et marine : L'anthropisation anarchique et croissante de la zone côtière pose le problème de la transformation du littoral et introduit des risques majeurs qu'il convient d'apprécier. Il s'agit, en particulier, des risques potentiels de pollution associés à l'industrie pétrolière offshore et à la construction d'infrastructures touristiques, hôtelières et portuaires et les risques d'inondation de la ville de Nouakchott liés aux aménagements d'intérêt économique, à la dégradation du cordon dunaire et aux conditions climatiques exceptionnelles. En milieu marin, la destruction de l'environnement est perceptible notamment à travers la baisse des biomasses et des rendements de la sardinelle, une diminution des stocks de mullet jaune et une pression croissante sur les espèces à haute valeur commerciale.
- L'ensemble zones humides et forestières : les problèmes majeurs en la matière se profilent à travers un faible potentiel sur pied et une insuffisance dans l'utilisation des sources alternatives (vent, soleil, tourbe, gaz butane, kérosène , etc..), la persistance de systèmes de production archaïques et destructeurs des ressources naturelles, la sécheresse, l'avancée du désert à une vitesse vertigineuse, la surexploitation des ressources suite à une forte concentration des populations dans les zones encore productives et la forte urbanisation et son pendant constitué par les déchets solides et liquides.

## **I.4 DROITS HUMAINS ET SOCIETE CIVILE**

Dans le cadre de ce diagnostic mettant l'accent fondamentalement sur les facteurs limitants, seront abordées successivement les questions ayant trait aux droits humains et à la société civile.

### **1.4.1. Droits Humains**

En général, la promotion des droits humains demeure confrontée à des contraintes d'ordre psychologique, social, culturel et financier.

Sur le plan psychologique, l'existence de structures sociales déficitaires en terme de valeurs universelles en la matière est à l'origine d'un décalage entre le degré d'évolution des mentalités et l'esprit de modernité et d'émancipation caractéristique de l'ère de la mondialisation.

Pour ce qui est du plan social et culturel, le taux élevé d'analphabétisme ne permet pas, surtout aux couches sociales vulnérables, de percevoir suffisamment la fonction normative de l'Etat et le sens de la primauté du droit.

Relativement au plan financier, le manque de ressources limite considérablement la mise en œuvre de programmes de développement au niveau local s'inscrivant dans le cadre d'une stratégie claire de réhabilitation totale des hommes et des femmes dans les sphères pauvres de la population urbaine et rurale.

Au – delà de ces contraintes qui constituent la toile de fond de la problématique de la promotion des droits humains, un certain nombre de limites méritent d'être soulignées :

- La faible émergence d'une véritable culture des droits humains ;
- La non maîtrise par les acteurs et bénéficiaires des normes relatives aux droits humains ;
- Le manque d'harmonisation du droit national avec les conventions et autres textes juridiques ratifiés par la Mauritanie ;
- L'inexistence d'une institution nationale indépendante chargée de la promotion et de la protection des droits humains ;
- La survivance de pratiques discriminatoires à l'égard des femmes et la timide participation de celles-ci au processus de prise de décision ;
- La faible déconcentration des structures en charge des questions relatives aux droits humains ;
- La persistance, dans la pratique et dans la législation, de discrimination à l'égard des ayants droits de certains fonctionnaires en matière de droit à la pension ;
- La faible prise en charge des enfants en difficulté et des handicapés.

### **1.4.2. Société Civile**

Le désengagement de l'État n'a pas seulement ouvert un champ à l'initiative privée classique. Il s'est aussi accompagné d'un foisonnement d'initiatives d'associations et d'ONG. Selon les données disponibles, il existerait au moins 800 associations officiellement reconnues, 5500 coopératives, 3 centrales syndicales et 403 organes de presse reconnus dont une dizaine paraît plus ou moins régulièrement. Ce mouvement de la société civile est relativement jeune et pas suffisamment structuré. Il en résulte que les organisations non gouvernementales, dans leur grande majorité, se heurtent à diverses contraintes qui limitent leurs capacités à mettre en œuvre des programmes de développement et à jouer pleinement leur rôle d'encadrement des populations.

En effet, le mouvement associatif se caractérise par : (i) la forte concentration des ONG Nouakchott, (ii) la faiblesse du nombre de personnel qualifié permanent, (iii) la faiblesse des moyens financiers, (iv) la quasi dépendance de bailleurs de fonds extérieurs pour l'exécution de programmes, (v) le caractère vague et ambitieux des stratégies et le manque de spécialisation, (vi) l'inadaptation des mandats aux ressources et (vii) le caractère ponctuel et non planifié des interventions. Seul un petit nombre d'organisations dispose de locaux et d'organes de gestion efficaces. La vocation réelle leur manque encore, tout comme la formation requise pour gérer techniquement leur domaine d'intervention.

En outre, il n'existe pas de cadre réglementaire unifié régissant les activités et les structures de la société civile. Ce qui en tient lieu est parfois inadapté aux spécificités du pays et ne favorise que partiellement l'expression effective des organisations de la société civile. Formé de quatre textes fondamentaux, il a connu une évolution à travers le temps : (i) la loi 61.033 du 30/01/1961 relative à la liberté syndicale modifiée par les lois 70.030 du 23/01/70 et 93038 du 20/07/93 ; (ii) loi 64 098 du 09/06/64 relative aux associations modifiée par les lois 73007 du 23/01/73 et 73 157 du 02/07/73 puis complétée par loi 98016 du 19/07/98 relative à la gestion participative des oasis et la loi 2000. 43 du 26/07/2000 relative au régime juridique particulier des associations de développement ; (iii) loi 67171 du 18/07/67 portant statut de la coopérative modifiée et complétée par les lois 95015 du 21/01/95, loi 96010 du 25/01/96 et loi 98008 du 28/01/98 organisant les coopératives et les unions de coopératives quelle qu'en soit la nature et (iv) loi 97009 du 21/01/97 relative aux Groupements d'Intérêt Economique.

Au - delà des éléments susmentionnés et des problèmes spécifiques à chaque type d'organisations de la société civile, un certain nombre de faiblesses méritent d'être soulignées :

- la diversité des approches dont certaines utilisent encore des moyens d'incitation (vivres, subsides financiers), contraires aux exigences d'une prise de conscience réelle des impératifs d'autopromotion ;
- l'incapacité des méthodes existantes de concilier réellement les exigences de participation effective des couches sociales vulnérables et d'implication des leaders traditionnels, pour faire jouer les ressorts de solidarité communautaire ;
- l'absence de mécanismes institutionnels d'intégration du développement communautaire dans le processus de décentralisation ;
- L'absence de concertation et de coordination entre les tutelles des organisations de la société civile ;
- L'inexistence d'un cadre déontologique applicable aux activités des organisations de la société civile.

## **II. PLAN D'ACTION**

Les mesures proposées sont centrées les questions ayant trait successivement à l'administration publique, à la déconcentration - décentralisation -développement local, à la gouvernance économique et environnementale, aux droits humains et à la société civile.

### **II.1. ADMINISTRATION PUBLIQUE**

Les actions envisagées portent sur les aspects organisationnels, sur la gestion des ressources humaines, sur l'accès à des services publics de qualité et sur la communication.

#### **2.1.1. Promouvoir l'égal accès de tous aux emplois et services publics**

Il s'agit, dans ce cadre d'assurer l'égalité de tous devant l'accès aux emplois et aux services publics et de créer les conditions favorables pour en assurer la pérennité et la durabilité.

Il s'agit, ici, de mettre l'accent sur l'application effective de certaines dispositions du Statut Général des Fonctionnaires et Agents Contractuels de l'Etat devant se traduire par deux séries de mesures :

- des mesures qui garantissent l'égalité, la transparence et les possibilités de recours ;
- des mesures qui simplifient les procédures, améliorent la qualité du service public fourni aux usagers tout en responsabilisant pleinement les fonctionnaires et agents de l'Etat.

#### **A) Accès aux emplois publics**

Dans ce domaine, il s'agira, au –delà d'une meilleure coordination de l'allocation des postes budgétaires aux ministères, de systématiser, conformément aux articles 5 et 51 de la loi 93 – 09 du 18 janvier 1993 portant Statut Général des Fonctionnaires et Agents contractuels de l'Etat, l'obligation de concours pour l'accès à tout emploi public. Cela concernera la Fonction Publique, les sociétés d'Etat, les sociétés d'économie mixte, les projets de développement et, de façon générale, toutes les entités justiciables de la Cour des Comptes.

A cet effet, il est nécessaire de renforcer les capacités de la Commission Nationale des Concours et d'actualiser les textes qui régissent aussi bien ses travaux (décret 96 - 021 du 19 mars 1996) que le régime commun des concours et examens professionnels (décret 98 - 022 du 19 avril 1998). Dans ce cadre, une attention spécifique doit être accordée à la normalisation des critères de sélection et à la publication, dans l'annonce du concours, des critères d'évaluation qui seront utilisés tout en rappelant les voies de recours possibles en cas de contestation.

En outre, les activités de l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANAPEJ) doivent être élargies afin de toucher un plus grand nombre de bénéficiaires notamment les femmes, les handicapés moteurs et les retraités actifs.

#### **B) Accès aux services publics**

Les services publics en général comprennent des services publics marchands et des services publics non marchands. De façon générale, pour en améliorer l'accès les mesures suivantes sont envisagées :

- Développer un portail Internet sur les services publics et les formalités administratives et organiser des points de presse et des émissions audiovisuelles d'échanges et de concertation avec les usagers sur les services publics ;
- Adopter et mettre en œuvre un texte réglementaire instituant l'obligation de motivation des actes administratifs notamment en cas de rejet ;
- Veiller à l'établissement du principe de la concurrence dans les secteurs publics marchands en mettant en place et en opérationnalisant les structures de contrôle et de régulation adéquates.

Au – delà de la problématique de l'amélioration de l'accès aux services publics, une attention particulière est à accorder concomitamment à la qualité du service lui-même dont les insuffisances sont liées à l'absence d'une définition claire et précise des rôles et des objectifs assignés aux différentes structures administratives, à la motivation des fonctionnaires et à la qualité des ressources humaines.

Pour l'amélioration de cette qualité, et en sus des actions en faveur des ressources humaines qui sont définies dans le volet correspondant du rapport, les mesures suivantes sont envisagées :

- Clarifier les missions des services et leurs attributions en distinguant clairement les services inter – administratifs et les services assignés aux usagers ;
- Réaliser un inventaire exhaustif de l'ensemble des services marchands et non marchands dans la perspective d'amélioration de la qualité du service public en vue d'assurer un suivi permanent de la qualité ;
- Elaborer des normes de qualité pour chaque service public ;
- Elaborer une charte des services publics ;
- Mettre en place des mécanismes de suivi - évaluation du service public ;

En outre, la mise en œuvre de mécanismes de régulation et de développement de l'accès aux services de base des groupes vulnérables (susceptibles d'en être exclus par les mécanismes du marché) est nécessaire. Il s'agit, ici, de :

- Etablir de normes de qualité de service pour les organismes bénéficiant de délégation de services publics (Etablissement d'enseignement privé, Centre de santé) et veiller à leur application effective ;
- Actualiser les textes législatifs et réglementaires relatifs aux services sociaux de base ;
- Faire respecter les règles concurrentielles dans les services marchands télécommunications, transports, énergie...).

### **2.1.2. Valorisation de l'intérêt général dans l'action administrative**

La valorisation de l'intérêt général passera, fondamentalement, par les mesures suivantes :

- Adopter un code de déontologie des fonctionnaires et agents de l'Etat qui viendrait compléter le Statut Général de la Fonction Publique ;
- Elaborer des manuels de procédures des administrations publiques ;
- Mettre en œuvre un système transparent et efficient de sanction et de récompense ;

- Redynamiser la participation des agents de l'Etat à la gestion de la Fonction Publique à travers un dialogue social régulier et constructif ;
- Développer la formation civique sur le thème de l'« *Administration au service du citoyen* ».

### **2.1.3. Amélioration des performances de l'administration**

L'attention sera portée successivement sur les mesures susceptibles d'augmenter les aptitudes et les performances de l'administration et d'instaurer un type nouveau de relations avec les usagers fondé sur les principes de transparence, d'équité et de justice.

#### **A) Au niveau des performances**

- Définir les rôles et missions de l'Etat et la répartition de ses compétences en domaines essentiels à savoir : (i) souveraineté ; (ii) fonctions de support ; (iii) fonctions de régulation ; (iv) services aux populations et (v) missions interministérielles ;
- Généraliser et vulgariser le plan directeur informatique des départements ministériels ;
- Informatiser l'administration publique (acquisition d'ordinateurs, mise en place de réseaux locaux au sein des départements, développement de sites web et de messageries, formation d'utilisateurs, mise en place d'un réseau de l'intranet administratif, généralisation de l'usage de la messagerie électronique et de la téléphonie IP, sites web, mise en ligne du journal officiel, etc.) ;
- Réorganiser et numériser les archives nationales ;
- Mettre en place une base de données des textes législatifs et réglementaires et en assurer l'accès au public ;
- Mettre en cohérence, sur la base d'audits organisationnels, les organigrammes des ministères ;
- Elaborer, sur la base des missions et des organigrammes retenus des fiches de postes explicitant, entre autres, les profils requis pour les occuper. Ces fiches doivent être fondées sur une batterie d'indicateurs précis comme le contexte général (environnement des activités et cadre de décision), les conditions d'éligibilité, les responsabilités, les dimensions caractéristiques (données quantitatives, financières, humaines et statistiques), la place dans l'organisation, les principales relations du travail, les activités principales du titulaire et les finalités et critères d'évaluation ;
- Mettre en place une structure de suivi et d'évaluation des performances de l'administration ;
- Elaborer et vulgariser les manuels de procédures de l'administration publique ;

#### **B ) Au niveau des relations avec les usagers**

Centrés sur l'amélioration des performances de l'administration, les mesures précédemment citées sont à coupler avec des actions de nature à améliorer les rapports de cette dernière avec les usagers : Il s'agit dans ce sens de :

- Mettre en place des moyens de recours en cas d'insatisfaction de la prestation d'un agent ou d'un organisme public ;



- Institutionnaliser l'obligation de répondre au courrier des usagers dans des délais raisonnables ;
- Systématiser les « reçus de dépôts » auprès des services et instaurer le principe du « silence vaut consentement » passé un certain délai fixé ;
- Elaborer et mettre en œuvre un plan d'action découlant de l'enquête 2005 sur la perception des usagers du service public et réalisation d'enquêtes périodiques pour en déterminer les résultats ;
- Mettre en place au sein de chaque Département et de chaque entité autonome une structure chargée des Relations Publiques ;
- Elaborer de brochures d'informations sur les services rendus au public par chaque Ministère, chaque entreprise publique et les services déconcentrés, en précisant les éléments à fournir par les usagers pour l'accès au services et les délais normaux (passeport, permis de conduire, raccordement aux réseaux d'eau, d'électricité de téléphonie...) et leur diffusion sous forme papier, par affichage et, éventuellement, sur *Internet* ;
- Instaurer une délégation des compétences notamment pour les actes courants ;
- Redéfinir le statut, le rôle et les missions du Médiateur de la République et installer des Médiateurs délégués dans chaque Wilaya.

#### **2.1.4. Amélioration du statut des fonctionnaires et agents publics**

Dans ce cadre, il est nécessaire de :

- Mettre en œuvre le Statut général des fonctionnaires et agents contractuels de l'Etat à travers l'adoption de ses textes d'application ;
- Rationaliser le système d'évaluation (article 63 du Statut général et décret 95-001 du 18 janvier 1995) à travers la révision de ses supports ;
- Assurer la cohérence des deux fichiers du personnel (Fonction Publique et Solde) en procédant à un recensement exhaustif des agents de l'Etat et en mettant en place un Fichier Unique de Référence (FUR) des personnels de l'Etat ;
- Elaborer et mettre en œuvre des plans de formation des fonctionnaires et agents de l'Etat ;
- Renforcer le rôle des Inspections du Travail en matière de conseil des partenaires sociaux, de vérification de l'exécution de la législation du travail et de résolution des conflits sociaux ;
- Amener la rémunération à un niveau acceptable par rapport au coût de la vie et aux traitements dans les autres secteurs de l'économie nationale.

Dans le cadre de ce dernier volet, les augmentations à envisager ne devraient pas être forfaitaires car les insuffisances et les incohérences du système de rémunération actuel sont dues, principalement, à ces dernières qui ont entraîné des importantes distorsions dans le système. En effet, par le jeu de ces augmentations qui entraînent un nivellement par le bas, il arrive que des agents mieux placés que d'autres perçoivent des salaires plus bas. Par conséquent, la référence en la matière pour l'ensemble des agents (agents gérés directement par le Service de la Solde, personnel non permanent et personnel des EPA et organismes subventionnés) devrait être le salaire indiciaire dont les augmentations permettent de préserver l'équité et de veiller à l'harmonie d'ensemble.

A titre d'exemple, le salaire du mois d'août 2005 du personnel géré directement par le Service de la Solde a concerné 31 185 agents (25 923 titulaires, 2741 auxiliaires et 2521 contractuels) sur un effectif global de 33 185 agents. La différence entre les deux données (qui est quasiment constante) est constituée par les agents suspendus, détachés....

Tableau 1 – Salaire du mois d'août 2005 du personnel géré par le Service de la Solde

SALAIRE INDICIAIRE	AUGMENTATIONS LIEES A L'INDICE *	PENSION	ITS	BRUT**	NET	Cotisations patronales	Charges payées par l'Etat
404 998 906	246 280 379	21 578 734	126 489 225	1 286 423 051	1 135 249 221	43 157 468	1 329 580 519

\*ensemble des augmentations en % depuis 1974

\*\* Ce montant comprend : le salaire indiciaire, les augmentations (fixes et en pourcentage), les indemnités de fonction, les autres indemnités et les allocations.

Il est à signaler que l'une des faiblesses du système de rémunération actuel est qu'il ne permet pas de visualiser, dans la masse salariale, un certain nombre d'avantages (charges locatives et soins médicaux) qui se chiffrent respectivement à 1.575.000.000UM et 1.200.000.000UM soit un total de 2.775 000 000 UM au titre de l'année 2005. De plus, ces avantages importants sont, dans leur essence, injustes car non généralisés (ni généralisables) à tous les agents de l'Etat. Par conséquent, il est important de les intégrer dans la masse salariale afin de les répartir, par ce biais, équitablement entre toutes les composantes du personnel.

Eu égard à l'apparition de la Caisse d'Assurance Maladie et à la décision de lui transférer, dans un premier temps, les ressources allouées aux soins médicaux, le montant susceptible d'être intégré concernera donc uniquement les charges locatives (déduction faite des charges relatives aux bâtiments à usage administratif), soit 1 milliard d'UM environ.

Par ailleurs, le personnel des EPA et organismes subventionnés bénéficie d'une masse salariale qui se chiffre, au titre de l'année 2005, à 2.554.591.000 UM. A ce montant s'ajoute la masse salariale du personnel non permanent dont l'effectif qui varie constamment est estimé à 4000 agents environ pour une masse salariale de 1.162. 660. 000 UM au titre de la même année.

Il en résulte que les ressources affectées en 2005 aux fonctionnaires et agents de l'Etat s'élèvent à 20 149 248 776 UM (salaires et charges locatives).

Les scénarios d'augmentation des salaires des fonctionnaires et agents de l'Etat devraient s'inscrire dans le cadre d'une problématique globale prenant en compte la détérioration du pouvoir d'achat au cours des années passées, la taille optimale de la fonction publique (*et les nécessaires ajustements à opérer*), le renforcement de la compétitivité de l'économie et le maintien des équilibres macroéconomiques fondamentaux avec un ratio Masse Salariale /Recettes Fiscales avoisinant les pays de la sous-région. A titre d'exemple, ce ratio est actuellement de 27.34% en Mauritanie contre 37% dans la zone de l'UEMOA.

Cependant, la question de l'ITS mérite une attention particulière afin que cette dernière n'érode pas le montant de l'augmentation désirée par le truchement des grilles d'imposition.

Afin de permettre à tout scénario d'augmentation des rémunérations des fonctionnaires et agents de l'Etat d'aboutir aux résultats escomptés dans un cadre de transparence, d'efficacité et d'équité, il serait nécessaire de :

- Mettre en application le décret 99/001 du mois de janvier 1999 relatif au système de rémunération et dont les principales innovations sont : (i) l'établissement, au niveau du système indiciaire, d'une grille de rémunération permettant le calcul du salaire de base des fonctionnaires à partir d'un indice d'une valeur de 100 UM par point

intégrant toutes les augmentations intervenues depuis 1974 ; (ii) le regroupement de la trentaine de primes et indemnités en cinq essentielles (fonction, sujétion-incitation, spécialisation, logement et résidence) ; (iii) la création d'une grille spéciale pour les emplois supérieurs de l'Etat permettant le calcul de la rémunération des titulaires de ces emplois indépendamment de leurs statuts d'origine et (iv) une description des échelles de classification des corps, du nouvel échelonnement indiciaire à l'intérieur de ces corps et la répartition des primes et indemnités ;

- Faire un recensement exhaustif du personnel de l'Etat en vue de : (i) assainir au sens large du terme les effectifs et (ii) utiliser de manière optimale les ressources humaines disponibles notamment dans la perspective de la mise en cohérence des organigrammes des départements ministériels et de la réorganisation générale de l'administration ;
- Supprimer les montants alloués aux charges locatives afférentes au personnel en dehors de celui astreint à résidence. De plus, les fonctionnaires et agents publics habitant actuellement dans des maisons appartenant à l'Etat devraient (*dans l'attente d'une solution radicale pour ce patrimoine incluant, entre autres, sa cession à ses occupants*) payer un loyer défini en fonction des critères du marché. Dans ce cadre, il serait nécessaire de réviser les dispositions du décret n° 76 011 du 22 janvier 1976 portant réglementation des conditions d'attribution des logements, de l'ameublement et des prestations en nature ou en espèce ;
- Jeter les bases d'une politique sociale du logement et de transport devant permettre aux fonctionnaires et agents de l'Etat d'accéder, à terme, à la propriété.

## **II.2. DECONCENTRATION, DECENTRALISATION ET DEVELOPPEMENT LOCAL**

Les mesures susceptibles de renforcer la gouvernance locale pourraient être déclinées comme suit :

### **2.2.1. Déconcentration**

Il s'agit dans ce domaine de renforcer la déconcentration afin qu'elle devienne horizontale. Pour ce faire, il convient, dans une perspective de moyen et long termes, d'élaborer un texte cadre sur la déconcentration devant déboucher sur une révision du dispositif actuel (ordonnance n°90-002 portant organisation de l'administration territoriale et décret n°80-166 fixant les attributions des autorités administratives). Ce texte consacrera la déconcentration comme option fondamentale de l'Etat et redéfinira, en conséquence, les rapports hiérarchiques entre l'administration centrale et les services déconcentrés.

Il s'agira ensuite de procéder à une réorganisation de l'administration territoriale, à un redéploiement des ressources humaines et à une restructuration de l'administration centrale pour tenir compte de cette donne.

### **2.2.2. Décentralisation**

#### **A) sur le plan institutionnel**

- Mettre en oeuvre des dispositions pratiques pour le parachèvement du transfert effectif des compétences dévolues aux communes à travers : (i) l'identification des

compétences non encore prises en charge par les communes et pouvant être transférées de manière effective à celles-ci ; (ii) la signature planifiée, par étape, de conventions avec l'Etat sur le transfert de biens et de services liés à ces compétences et (iii) la constitution par la commune de son propre patrimoine foncier

- Renforcer les capacités de la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) à travers : (i) l'extension de ses locaux ; (ii) la mise en application de son organigramme et (iii) le relèvement de ses crédits budgétaires.
- Consolider le dispositif de contrôle des communes à travers : (i) la création au niveau de la DGCL d'une structure spécialisée dans le contrôle et (ii) doter les services chargés du contrôle de légalité au niveau des Wilaya des outils nécessaires à l'accomplissement de leur mission ;
- Renforcer des capacités des structures d'accompagnement de la décentralisation (AMM, collectifs régionaux des maires, cybercommunes...);
- Créer une filière « développement local » au niveau de l'université de Nouakchott ;
- Améliorer le système d'information sur les communes, à travers: (i) l'élaboration d'un système d'information géographique communal et (ii) l'opérationnalisation du Portail de Développement Communal ;
- Elaborer et vulgariser un guide du maire ;
- Elaborer un cadre juridique de concession pour les services marchands ;
- Elaborer un statut particulier du personnel des collectivités territoriales qui soit plus attractif et plus souple que celui défini dans les textes actuels;
- Elaborer un statut des élus locaux pour leur permettre de mieux remplir leurs missions ;
- Promouvoir l'intercommunalité à travers l'adoption du décret d'application de l'ordonnance n°87-289 relative aux communes et la définition et la mise en oeuvre des modalités de regroupement des communes dans des établissements publics de coopération intercommunal ;
- Elaborer et adopter un projet de loi pour l'approfondissement de la décentralisation (transformation de la Wilaya en collectivité locale)

## **B) Mobilisation des ressources communales**

Dans ce cadre, il s'agit d'opérer une réforme de la fiscalité locale dans le sens d'une rationalisation de l'assiette des impôts, d'une maîtrise de la matière imposable, d'une meilleure responsabilisation des communes dans l'émission des impôts locaux et d'une adaptation de la fiscalité aux différentes catégories des communes. La réforme pourrait s'articuler autour des actions suivantes :

1) Patente : ( i) dédoublement des tranches actuelles du barème (de 7 à 14) dans le but d'atténuer les effets de seuil, tout en instituant un taux moyen uniforme en proportion du chiffre d'affaires de l'ordre de 0,7% ; (ii) relèvement du barème du droit fixe pour gommer la dégressivité de l'imposition au détriment des plus petits contribuables et optimiser le rendement et (iii) relèvement du seuil d'éligibilité à la patente de 3 à 6 millions UM.

2) Contribution foncière :

- ✓ Pour les propriétaires bailleurs : (i) fusion de la CF et de l'IRF dans le cadre d'un impôt foncier synthétique libérateur pour les propriétaires bailleurs au taux de 14% sur les loyers et partage de cet impôt à égalité entre l'Etat et les communes ; (ii) gestion de l'émission de l'impôt foncier, conjointement par les services des impôts et la commission fiscale communale et (iii) garantie du recouvrement par précompte.
- ✓ Pour les propriétaires occupants : (i) renforcement du recouvrement de la contribution foncière en supprimant tous les autres prélèvements sur la propriété ; (ii) responsabilisation de la commission fiscale en matière d'émission des rôles et (iii) appui aux services déconcentrés du Trésor pour mieux assurer le recouvrement des recettes communales.

3) Taxe d'habitation : Refonte du système actuel d'assiette, d'émission et de perception de cette taxe pour optimiser son rendement.

4) Fonds Régional de Développement : Poursuivre la réforme à travers notamment : (i) le relèvement du montant du fonds pour atteindre 3% du budget de l'Etat en 2007, (ii) l'affinement de ses critères de répartition pour être mesurables et équitables et ce, à travers des indicateurs précis et la valorisation du paramètre de péréquation ; (iii) l'exigence au préalable d'un portefeuille de projets éligibles et d'un rapport d'utilisation du fonds et (iv) la création d'une structure d'évaluation du fonds au niveau de la Wilaya.

5) Ressources extra- fiscales : (i) élaboration d'un texte réglementaire sur les ressources extra-fiscales des communes ;(ii) refonte du Fonds intercommunal de solidarité (FIS) ; (iii) mise en place d'un observatoire des finances locales et (iv) assouplissement du principe de l'unicité de caisse.

### **C. Gestion communale**

- Elaborer un manuel sur la maîtrise d'ouvrage et la gestion des services locaux en mettant à profit les opportunités offertes par la loi n°2005-020 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et aux conditions dans lesquelles elle peut être déléguée ;
- Mettre en place un centre d'appui aux communes (CAC) au niveau de chaque Moughataa ayant pour mandat d'organiser l'appui technique aux collectivités locales afin qu'elles acquièrent les compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités ;
- Doter chaque commune urbaine d'un schéma directeur d'aménagement urbain opposables aux tiers ;
- Elargir le système d'adressage, aux communes urbaines, assorti d'un cadastre simplifié (registre foncier urbain) ;
- Généraliser progressivement les plans de développement communaux (PDC),
- Créer un centre de formation sur les collectivités locales devant offrir des cycles de formation initiale et continue au profit des élus locaux et du personnel des collectivités territoriales.

### **2.2.3 Développement local**

- promouvoir la communication et la concertation au sein de l'administration locale vis à vis des usagers notamment à travers : (i) une plus grande implication de la société civile dans la prise de décision en prenant son avis sur les questions d'intérêt local ; (ii) une meilleure diffusion de l'information par voie d'affiches ou par tout autre moyen approprié et (iii) et une systématisation des débats sur les questions de développement local ;
- créer un cadre de concertation au niveau départemental où sont représentés les cadres communaux et communautaires, les services déconcentrés, le secteur privé et les organisations de la société civile ;
- Mettre en place des cybercommunes dans les capitales régionales.

## **II.3.GOUVERNANCE ECONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTALE**

Dans ce cadre seront abordés les aspects relatifs aux marchés publics, à la lutte contre la corruption, la promotion du secteur privé et de la concertation Etat secteur privé, au renforcement de l'efficacité de la dépense publique et à la dimension environnementale de la gouvernance.

### **2.3.1. Marchés publics**

Les mesures envisagées portent sur l'élaboration et l'adoption d'un nouveau code des marchés publics, la diffusion de la réglementation, la formation des acteurs sur les procédures de passation des marchés et la mise en place d'une structure de régulation.

#### **A) Elaboration et adoption d'un nouveau code des marchés publics**

La réforme préconisée doit porter sur le décret n° 2002-08 portant code des marchés publics, sur l'arrêté n° R 540 relatif aux seuils et sur la mission dévolue à la Commission Centrale des Marchés. Les modifications envisagées porteront particulièrement sur les dispositions relatives aux questions suivantes :

- Qualification des soumissionnaires, de manière à ce que les règles liées à la transparence et à l'équité soient énoncées clairement ;
- Définition des critères d'évaluation des offres et des modalités de désignation des commissions techniques d'évaluation ;
- Détermination des différents types d'appels à la concurrence y compris les formes et présentations des offres et les modes d'ouverture ;
- Diffusion des informations relatives aux résultats des appels d'offres ;
- Seuils de compétence des commissions et des seuils de contrôle et d'approbation, qui méritent d'être relevés ;
- Explicitation, dans l'optique d'une relation plus équilibrée et plus souple, des rapports entre l'administration et ses partenaires contractuels concernant l'exécution des marchés ;
- Actualisation des prix et des délais de règlement maximum, de manière à ce que ces derniers n'exercent pas une incidence négative sur les prix des offres des soumissionnaires et le coût fixé par le marché ;
- Introduction de nouvelles dispositions concernant, notamment, la définition des principes et normes fondamentaux des marchés publics et la possibilité de recours au profit des partenaires en cas d'attribution non conforme aux règles de la concurrence.

#### **B) Diffusion de la réglementation**

Outre la diffusion légale effectuée à travers le journal officiel, la réglementation des marchés publics doit faire l'objet d'une large diffusion. Cela passe par les mesures suivantes :

- Distribuer les textes réglementaires, sous forme de brochure à toutes les administrations, au patronat et à certains organismes de la société civile ;
- Réaliser des émissions radio – télévisés, des insertions dans la presse écrite et utiliser les possibilités offertes par les autres moyens de communication et d'information (CD, Internet, etc.) ;

- Elaborer et diffuser par les moyens précités un manuel d'outils de procédure sur le suivi évaluation au sein des Commissions de Marchés.

### **C) Formation des acteurs sur les procédures de passation des marchés**

- Organiser des formations (ateliers, séminaires, tables rondes, cours) sur les thématiques de la passation, l'exécution et le contrôle des marchés ;
- Sélectionner avec rigueur le personnel pédagogique externe et réaliser des sessions de formation des formateurs au sein de l'administration.

### **D) Mise en place d'une structure de régulation des marchés publics : Nouveau rôle de la Commission centrale des marchés**

Il s'agit, ici, de redéfinir les missions de la Commission Centrale des Marchés dans l'optique de la décentralisation des missions qui lui sont assignées actuellement et en ne perdant pas de vue l'incompatibilité des fonctions de contrôle/ régulation et attribution des marchés. Dans ce cadre et dans la perspective d'une responsabilisation accrue des différentes commissions et d'un désengorgement de la Commission Centrale des Marchés, cette dernière devrait se concentrer sur les questions de régulation et de contrôle.

Dans l'attente de la mise en place d'un dispositif juridique et réglementaire, les mesures suivantes sont proposées :

- Renforcer les moyens humains et matériels des différentes commissions de marchés ;
- Responsabiliser et donner le crédit approprié aux décisions des commissions techniques d'évaluation ;
- Donner aux présidents des commissions de marchés des instructions fermes visant l'application stricte de la réglementation en vigueur ;
- Sanctionner, chaque fois que nécessaire, tous les cas de violation des règles de passation et/ou d'exécution des marchés.

### **E) Mesures transversales**

La réforme des marchés publics devra s'accompagner des mesures suivantes :

- Redynamiser le Comité de suivi de la réforme de la fiscalité des marchés,
- Etudier la question du passage du crédit d'impôt à la prise en charge effective sur le budget et l'application de ce régime aux importations des ONG, des Ambassades et des régimes particuliers ;
- Elaborer et vulgariser un guide du soumissionnaire tenant lieu de cahier des clauses fiscales ;
- Renforcer la Commission Fiscale ;
- Poursuivre le programme de vulgarisation relatif à la fiscalité et aux obligations des soumissionnaires ;
- Mettre en place une base de données destinée à la traçabilité des opérateurs du secteur des marchés publics ;
- Constituer une brigade de suivi de la destination des marchandises avec compétence nationale.



### **2.3.2. La lutte contre la corruption et les autres formes d'infractions économiques**

La lutte contre la corruption et les autres formes d'infractions économiques passe par la ratification d'accords internationaux, par le renforcement du dispositif juridique, par l'engagement ferme de l'Etat, par la responsabilisation et le renforcement des capacités de la société civile et des médias et par la promotion de l'éthique.

#### **a) Adoption et ratification d'accords internationaux**

L'Etat doit montrer sa volonté à lutter contre la corruption en ratifiant les conventions actuelles de lutte contre la corruption que sont la Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption et les infractions assimilées adoptée en juillet 2003 lors du sommet de l'UA à Maputo au Mozambique et la Convention des Nations Unies contre la corruption de juin 2003.

#### **b) L'engagement de l'Etat et le renforcement du dispositif juridique**

Pour lutter contre la corruption et les autres formes d'infractions économiques, la volonté politique et la participation des populations sont indispensables. Dans ce cadre les mesures suivantes pourraient être envisagées:

##### ➤ A court terme :

- Elaborer une loi organique stipulant que l'Etat prendra les dispositions pour faire disparaître les pratiques de corruption et d'abus de pouvoir ;
- Créer une haute autorité de coordination (Etat, secteur privé et société civile) de lutte contre la corruption sur le plan national ;
- Sensibiliser la population sur l'importance de la lutte contre la corruption ;
- Instaurer le système de déclaration des avoirs et des biens des hauts fonctionnaires de l'Etat (à l'entrée et à la fin du service) ;
- Mettre en œuvre un plan d'action pour appliquer l'initiative de Johannesburg relative à la transparence en matière des industries extractives et minières ratifiée par le pays au cours du troisième trimestre de l'année 2005. ;
- Adoption des textes d'application de la Loi pénale de 1972.

##### ➤ A moyen terme :

- Mettre en place un code des dirigeants (haute administration) ;
- Elaborer et mettre en œuvre une réglementation pour rendre transparentes les modalités de financement des campagnes électorales ;
- Elaborer et de mettre en œuvre une stratégie axée sur les éléments suivants : (i) le renforcement du dispositif législatif et réglementaire et la prise en compte en son sein les délits spéciaux de corruption et le blanchiment d'argent ; (ii) la mise en place d'un code de dirigeants ; (iii) la déclaration des avoirs pour les principaux responsables ; (iv) le rôle des médias et des autres composantes de la société civile ; (v) le renforcement de la transparence de la gestion financière et (vi) les modalités de financement des campagnes électorales.

### **c) La société civile et les medias**

Une lutte efficace contre la corruption et les autres formes d'infractions économiques doit intégrer une surveillance indépendante par les organisations de la société civile. Mais, pour que ces organisations puissent jouer pleinement ce rôle, il faudra :

➤ A court terme :

- Redynamiser les organisations fédératives de la société civile notamment le cyberforum ;
- Organiser des ateliers de formation des acteurs de la société civile ;
- Promouvoir la liberté d'expression dans les médias publics.

➤ A moyen terme :

- Renforcer les capacités des acteurs de la société civile ;
- Encourager la société civile dans le sens du regroupement sous forme de réseau national de lutte contre la corruption ;
- Renforcement des moyens humains, matériels et institutionnels des structures chargées de la lutte contre la corruption et toutes les autres formes de la délinquance économique et financière.

### **d) Promotion de l'éthique**

La mise en place d'un programme de sensibilisation et de formation de l'ensemble des acteurs nationaux constitue l'une des clés de réussite de la lutte contre la corruption et les autres formes d'infractions économiques. Les actions ci-après sont envisagées :

- Sensibiliser les citoyens sur la corruption et les autres formes d'infractions économiques et leurs effets néfastes ;
- Mettre en place d'un système de récompenses, de distinctions et de sanctions ;
- Elaborer et mettre en œuvre un programme national d'éducation sur l'éthique et le civisme.

## **2.3.3. Promotion du secteur privé et de la concertation Etat/ secteur privé**

### **A) Promotion du secteur privé**

Cette promotion passe par les mesures suivantes :

- Poursuivre et approfondir les réformes du cadre juridique et judiciaire des affaires à travers notamment la mise en place d'un mécanisme de révision des textes et l'élaboration et l'adoption des décrets d'application prévus au Code de commerce ;
- Créer une Agence autonome de promotion des investissements dont la mission est, entre autres, de fournir les informations requises aux investisseurs, d'assurer le suivi des investissements et un rôle d'intermédiation et de facilitation entre les administrations et les investisseurs ;

- Renforcer la concurrence à travers la redynamisation du Comité de Surveillance des Marchés (ou sa transformation en observatoire de la concurrence), la consolidation de la Direction de la Concurrence au sein du Ministère du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme, l'adoption des décrets d'application du Code du commerce notamment ceux portant sur le contrôle des restrictions à la concurrence du marché et la promotion des organisations des consommateurs ;
- Mettre en place un laboratoire de contrôle de qualité des produits alimentaires ;
- Mettre en place une unité de vérification des poids et mesures ;
- Créer la Chambre nationale de l'artisanat et des métiers ;
- Mettre en place de la Chambre d'arbitrage ;
- Mettre en place une structure de certification et de normalisation des entreprises et un mécanisme incitatif en la matière ;
- Créer un Centre de Formation et de Documentation juridique ;
- Mettre en place un Fonds de Garantie pour le financement des micro-projets chargé de : (i) la disponibilisation auprès des opérateurs économiques de crédits à l'investissement accessibles à tous et à des conditions avantageuses et (ii) la mise en place de fonds ou de mécanismes particuliers de garantie ou de cautionnement de prêts ;
- Mettre en place un fonds de Promotion de l'Artisanat, qui permettra d'accroître la qualité des demandes de financements, d'avoir une politique de taux d'intérêt incitatif et d'améliorer l'efficacité de l'intervention de l'Etat ;
- Renforcer les capacités de gestion des opérateurs économiques et chefs d'entreprises par des formations adaptées qui répondent à leurs besoins ;
- Alléger et simplifier le système d'imposition des entreprises ;
- Redynamiser et renforcer la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture (CCIA) en vue de lui faire remplir sa mission consulaire.

## **B) le renforcement de la concertation Etat / secteur privé;**

La dernière étude relative à la rénovation du dispositif de concertation Etat/secteur privé souligne que des progrès réels ont été réalisés, en terme de mise en place de cadre de concertation. Cette étude a fait, en outre, des propositions qui sont de nature à améliorer l'efficacité de ce cadre. Ces propositions portent sur la composition du comité national et son mode de fonctionnement :

➤ Au niveau de la composition du Comité

La composition du comité doit être revue dans le double objectif de représentation et de représentativité. Au niveau de la Représentation, le Comité National, cadre privilégié de concertation entre Etat/secteur privé, devra voir son caractère national respecté par la présence en son sein de la totalité des acteurs nationaux concernés. Au niveau de la Représentativité, il s'agit d'accroître l'efficacité du processus de concertation à travers (i) son extension à d'autres départements qui doivent se faire représenter par des hauts cadres proches du centre de décision et ayant une influence reconnue sur le processus de décision interne aux départements concernés et (ii) un relèvement de la représentation du secteur privé en tenant compte de sa diversité.

➤ Au niveau de fonctionnement du Comité, il importe que :

- la présidence actuelle du comité soit secondée par une vice présidence issue du secteur privé ;
- le mandat du vice président désigné soit rotatif entre la CCIA et la Confédération Nationale du Patronat de Mauritanie pour un mandat d'un an ;
- la tenue des réunions se fasse trimestriellement ;
- Le comité ne statue que sur les questions d'ordre national en laissant les questions d'ordre sectoriel au niveau des points focaux,
- Le président du comité notifie à chaque Département les recommandations dont la mise en œuvre dépend de ses services avec ampliation au point focal concerné ;
- L'effectivité du réseau de la concertation soit renforcée avec mise en œuvre des points focaux déjà retenus dans les différents Départements Ministériels.

### **2.3.4. Renforcement de l'efficacité de la dépense publique**

L'accent sera mis sur le renforcement de la réflexion stratégique sur les politiques de développement, sur le renforcement de la mobilisation des ressources publiques, sur la programmation, l'exécution et le contrôle budgétaires, sur l'amélioration de la coordination de l'aide extérieure, sur l'assainissement des entreprises publiques et sur la gestion rationnelle du patrimoine de l'Etat.

#### **A) Renforcement de la réflexion stratégique sur les politiques de développement**

Les mesures dans ce cadre sont :

- Créer une unité de suivi et d'évaluation du CSLP ;
- Elaborer un schéma d'aménagement du territoire afin de construire de manière articulée, cohérente et rationnelle la vision future du territoire national ;
- Renforcer le système national des statistiques à travers : (i) la finalisation et l'adoption du projet de décret de la loi statistique et le démarrage des travaux de concertation sur les programmes statistiques à adopter pour la période à venir ; (ii) la préparation de la nouvelle Stratégie Nationale de Développement de la Statistique et (iii) la poursuite des travaux de renforcement des statistiques économiques et financières principalement au MAED, au MF, à la BCM, à l'ONS, ainsi qu'au sein des principaux ministères à caractère économique (pêche, industrie, tourisme, développement rural et environnement et énergie et pétrole).
- Mettre à jour les outils de modélisation macroéconomiques pour tenir compte de l'exploitation pétrolière ;

- Mettre en place un dispositif de prospective en vue de la formulation de stratégies de développement à long terme.

## **B) Renforcement de la mobilisation des ressources publiques**

L'exploitation pétrolière et les revenus qui vont en découler ne doivent pas faire oublier que seule la capacité du pays à mobiliser des ressources nationales suffisantes et soutenables est de nature à garantir un développement économique et son financement de manière pérenne. Cela impose une plus grande rigueur dans la mobilisation et la gestion des ressources. A cet effet, les actions suivantes devraient être réalisées :

- Renforcer la fonction de recouvrement à travers :
  - La refonte du cadre juridique régissant la fonction de recouvrement et le renforcement de la brigade chargée des enquêtes et des recouvrements ;
  - La mise en place d'un programme annuel d'audit interne des structures de la DGI afin de permettre à l'Inspection Principale des Services et la Direction des Ressources de suivre l'activité des services pour déceler d'éventuels dysfonctionnements et de proposer de solutions destinées à les corriger ;
  - La réalisation d'une étude pour la conception d'un manuel de procédures de contrôle interne ;
  - La définition de profils des agents et des postes de travail afin de permettre d'utiliser les ressources humaines sur des critères objectifs ;
  - La rénovation du système d'informatisation de la Direction Générale des Impôts à travers l'introduction d'un logiciel adapté à la gestion des impôts ( SIGTAS par exemple) et de ses outils et étendre ultérieurement les outils de ce logiciel à la fiscalité personnelle, aux inspections territoriales et à la Direction Régionale des impôts de Nouadhibou ;
  - Le renforcement des moyens de lutte contre la fraude de la Direction Générale des Douanes.
- Elargir l'assiette fiscale à travers :
  - La mise en œuvre d'un programme de réduction des exonérations octroyées ;
  - La refonte de la fiscalité directe pour évoluer vers une fiscalité unique sur les revenus et sur le patrimoine ;
  - La simplification de la fiscalité des petits contribuables pour la faire évoluer vers l'impôt synthétique par activité ;
  - Amélioration des recettes douanières à travers la simplification des formalités, l'adaptation de la réglementation, la mise en place de mécanismes de sanction exemplaires et l'amélioration de système d'information de gestion et d'incitation ;
  - Accroissement du paiement d'impôts par acompte.

## **C) Renforcement de la programmation budgétaire**

L'amélioration de la programmation et de la préparation du budget passe par la mise en œuvre des mesures suivantes :

- Adopter l'Unité budgétaire ;

- Inscrire le CDMT dans le processus budgétaire en : (i) faisant de la loi de finances sa traduction annuelle et (ii) en présentant le Budget selon une nomenclature en cohérence avec l'approche CDMT (fonctionnelle, programme) ;
- Renforcer la fonction de préparation du budget dans tous les départements à travers : (i) sa reconnaissance organique comme fonction à part et la dotation des services en charge de matériels et moyens humains qualifiés dans le domaine et (ii) la mise en place d'un calendrier de préparation du budget permettant à l'ensemble des acteurs de la chaîne budgétaire de préparer leurs projets de budget dans les délais requis et (iii) l'installation et la vulgarisation des logiciels de préparation du Budget ;
- Mettre en place un système de gestion intégrée de la dette extérieure.

#### **D) Exécution budgétaire**

Compte tenu de son importance dans la réussite de la réforme des finances publiques engagée récemment et l'atteinte des objectifs de réduction de la pauvreté, le volet exécution budgétaire devra être poursuivi et achevé. Pour ce faire les mesures ci-dessous devront être engagées:

- Finaliser la décentralisation de l'ordonnancement et du contrôle financier à travers : (i) la généralisation du pouvoir d'ordonnancement à tous les départements ministériels à partir de janvier 2006 et (ii) la création d'ordonnateurs secondaires au niveau régional ;
- Achever l'automatisation de la chaîne des dépenses publiques et mettre en place un nouveau bordereau des prix de référence ;
- Mettre en œuvre la réforme de la comptabilité publique à travers : (i) la réorganisation de la Direction du Trésor et de la Comptabilité Publique et (ii) la déconcentration de la fonction comptable ;
- Réviser le plan comptable général de l'Etat et introduire une comptabilité du patrimoine ;
- Améliorer le système de gestion de la trésorerie ;
- Intégrer un module « paiement » dans le progiciel RACHAD et mettre les interfaces requises pour le progiciel y afférent ;
- Réaliser des enquêtes de suivi à destination des dépenses notamment pour les secteurs prioritaires ;
- Elaborer des rapports périodiques sur l'état d'exécution des projets selon un modèle assurant l'uniformité de leur présentation ;
- Adopter un schéma directeur de développement et de consolidation de l'informatisation des finances publiques ;

## E) Contrôle budgétaire

### ➤ La Cour des Comptes :

- Parachever le cadre juridique par l'adoption des textes prévus et non encore promulgués ;
- Adopter un décret fixant les modalités du contrôle de certains organismes bénéficiant d'un concours financier de l'Etat ou de l'aide économique ;
- Adopter un décret fixant les modalités de notification des arrêts rendus par la Cour des Comptes ;
- Renforcer les garanties institutionnelles liées à l'indépendance de la Cour par l'instauration d'un mandat pour son Président conformément aux recommandations des organisations internationales chargées du contrôle des finances publiques affiliées au système des Nations Unies, par la désignation d'un comptable public et par la publication de son rapport annuel ;
- Réorganiser la Cour à travers la spécialisation des chambres, la création de chambres additionnelles tant au niveau central qu'au niveau régional ;
- Créer, dans le moyen et long termes, de nouvelles passerelles entre la Cour des comptes et le Parlement et assurer la transmission de ses rapports annuels à ce dernier. A cela s'ajoute, en cas de nécessité, l'audition du Président de la Cour devant le Parlement et ses commissions.

### ➤ L'I.G.F/Inspections internes

Le fonctionnement de l'IGF et des inspections internes devrait être amélioré à travers plus d'initiative en matière d'élaboration et d'exécution de leurs programmes de vérification et une précision et une clarification des missions et attributions. De plus, il serait nécessaire de procéder au renforcement de leurs capacités humaines et matérielles et à leur déconcentration.

### ➤ Contrôle hiérarchique et le contrôle exercé par le comptable public.

Dans ce cadre il est nécessaire de procéder à la protection du comptable public à travers l'instauration d'une indemnité substantielle et l'encouragement à l'émergence des associations de cautionnement mutuel. A cela s'ajoute la nécessité de rendre effective l'hypothèque légale qui doit grever les biens immobiliers du comptable public.

### ➤ Conseils d'administration et de surveillance

Pour être en mesure d'exercer pleinement leurs missions de contrôle, ces conseils devraient obtenir de l'organe exécutif toutes les informations pertinentes à leurs missions, tels que les rapports périodiques d'activités et les documents comptables et financiers. Par ailleurs, il importe de prévoir un mécanisme juridique de mise en jeu de la responsabilité collective et individuelle des membres de ces conseils et de veiller à la bonne application des dispositions réglementaires régissant les avantages et émoluments alloués aux présidents et aux membres des conseils d'administration.

### ➤ Contrôle Général d'Etat : renforcement des moyens, matériels et humains en plus de l'articulation de ses activités avec celles des autres structures de contrôle.

### ➤ Evaluation des politiques publiques : Elaborer et mettre en place un dispositif institutionnel d'évaluation des politiques publiques.

## **F) Amélioration de la coordination de l'aide extérieure**

- Elaborer et mettre en œuvre une méthodologie de collecte et de traitement de l'information sur l'aide extérieure ;
- Elaborer et diffuser des rapports annuels sur l'aide extérieure ;
- Mettre en place un mécanisme harmonisé en concertation avec les partenaires pour la gestion des programmes et projets
- Mettre en place une stratégie de l'aide extérieure incluant les besoins en flux financiers et en assistance technique ;
- Redéfinir les missions des structures concernées ;
- Développer un système d'information intégré sur la base de la création d'une base de données sur l'aide extérieure et la diffusion de l'information et la réalisation d'une interface des systèmes d'information des acteurs nationaux ;
- Utiliser le dispositif institutionnel pour la mise en œuvre du CSLP afin d'assurer une meilleure coordination de l'aide extérieure.

## **G) Assainissement des entreprises publiques**

Cet assainissement passe par les mesures suivantes :

- régler les engagements financiers de l'Etat vis-à-vis des entreprises ;
- conclure des contrats programmes définissant les engagements réciproques de l'Etat et les entreprises assortis de critères de performance pertinents ;
- adopter des codes de bonne conduite pour les entreprises publiques ;
- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement dans un environnement concurrentiel.

## **H) Gestion rationnelle du patrimoine de l'Etat**

La gestion rationnelle du patrimoine de l'Etat et sa conservation supposent les mesures suivantes :

- Mettre en place un système informatique incluant les fonctions fiscales, domaniales, cadastrales, de gestion des propriétés immobilières et de comptabilité;
- Faire l'inventaire foncier et délimiter le domaine public de Nouakchott et des capitales régionales ;
- Renforcer les moyens humains et matériels de la Direction des Domaines ;
- Clarifier et appliquer la réglementation foncière et domaniale ;
- Elaborer un programme de formation appropriée des cadres et agents de la Direction des Domaines ;
- Améliorer les supports de la préservation des archives et une meilleure qualité des prestations du service public ;



- Saisir sur support informatique et conserver les données contenues dans les registres de quittances des terrains ;
- Actualiser les textes fondamentaux régissant la gestion des domaines publics
- Poursuivre les actions liées à l'implantation du cadastre de la ville de Nouakchott à travers les actions suivantes : (i) la mise à jour de couverture aérienne de la ville de Nouakchott, (ii) la mise en place d'un fichier littéral exhaustif, (iii) l'achat de logiciel adapté pour le traitement graphique de cette couverture, (iv) le recrutement et formation d'un personnel technique qualifié tels que géomètre, opérateur de terrain, dessinateur, (v) l'achat de matériel adéquat et (vi) la refonte des textes fondamentaux tels que les textes sur la Conservation Foncière et la création de nouveaux titres fonciers mères.

### 2.3.5. Gouvernance environnementale

La gestion des ressources naturelles (ressources halieutiques, sols, ressources végétales et animales, air, eau, etc...), en conformité avec les normes environnementales internationales, reste le principal gage pour le développement durable.

A cet effet, l'adoption d'outils pour une planification côtière ainsi que l'élaboration d'une stratégie nationale pour la gestion des ressources forestières, halieutiques et des zones humides devraient constituer la traduction nationale des engagements pris par notre pays dans le cadre des conventions internationales (Agenda 21, Convention sur la biodiversité, MARPOL, Ramsar, Convention sur la lutte contre la désertification, CITES, Code de conduite pour une pêche responsable, Convention sur les Changements Climatiques etc.).

Deux séries d'actions sont envisagées dans ce cadre. Elles portent sur les zones côtières et marine et des zones humides et forestières.

➤ Au niveau des zones côtières et marines, il est proposé de :

- Adopter la loi portant code du littoral en vue de la reconnaissance du littoral comme une entité territoriale fonctionnelle ;
- Adopter le Plan Directeur d'Aménagement du Littoral Mauritanien ( PDALM) qui intègre les principaux enjeux (humain, social, économique, écologique etc..) d'une approche de développement durable appliquée ;
- Elargir le Comité Technique (Arrêté R 888 du 13/12/98) qui assiste le Comité Interministériel d'Aménagement du Littoral (Décrets N°98/52 du 28 juin 1998) ;
- Elaborer et mettre en œuvre les directives d'Aménagement du Littoral (DAL) pour Nouakchott et Nouadhibou (Baie de l'étoile) en vue d'anticiper et planifier l'occupation, la valorisation et la défense des sites littoraux ;
- Créer un observatoire du littoral pour suivre les écosystèmes côtiers et proposer au niveau de décision les éléments scientifiquement pertinents nécessaires à la gestion et à la politique d'aménagement du littoral ;
- Elaborer et mettre en place un plan d'intervention d'urgence en cas d'inondation de Nouakchott ;
- Mettre en place une police littorale ;
- Conforter la dune littorale, notamment dans les zones jugées relativement fragiles sous l'influence de l'extraction du sable ;
- Adopter le code de l'environnement marin ;

- Appliquer le principe de précaution en matière de gestion des ressources halieutiques (évaluation des stocks, repos biologiques, plans d'aménagement, protection des aires marines sensibles) ;
  - Diffuser régulièrement les informations sur les accords de pêche, les infractions en zone de pêche et les exportations par pêcherie.
- Au niveau des zones humides et forestières, les mesures suivantes sont proposées :
- Mettre en place des brigades de surveillance et de contrôle de l'exploitation forestière et cynégétique compte tenu de la dégradation accélérée de nos ressources ligneuses et fauniques suite aux coupes abusives et au braconnage ;
  - Inventorier et cartographier les zones humides d'importance nationale (Lacs et tamourts) en vue de leur protection en tant qu'écosystèmes riches et fragiles ;
  - Renforcer le programme de butanisation et mettre en œuvre un programme de foyers améliorés en vue de réduire la pression sur les ressources ligneuses ;
  - Mettre en œuvre un programme d'élimination des déchets solides et liquides ;
  - Mettre en œuvre un programme de lutte contre l'ensablement en vue de protéger les infrastructures socio-économiques ;
  - Renforcer les capacités de la Direction de l'Environnement ;
  - Finaliser, adopter et mettre en œuvre le Programme d'Action National pour l'Environnement (PANE) ;
  - Finaliser, adopter et mettre en œuvre le Programme d'Action National de Lutte Contre la Désertification (PAN/LCD) ;
  - Réactualiser, compléter, harmoniser et diffuser les textes législatifs et réglementaires régissant les ressources naturelles et l'environnement.

## **II.4 : DROITS HUMAINS ET SOCIETE CIVILE**

### **II.4.1. Droits Humains**

Les mesures suivantes font référence au cadre juridique et institutionnel, à la sensibilisation/ information et aux droits spécifiques (femmes, enfants et groupes vulnérables) :

- Améliorer le cadre institutionnel et juridique : Il s'agit, ici : (i) d'identifier les textes pouvant limiter ou en contradiction avec l'application des instruments juridiques nationaux ou internationaux sur les droits humains ; (ii) d'améliorer la protection des droits humains par l'adhésion à de nouveaux instruments ; (iii) de lancer le processus de mise en place d'une commission nationale ou d'un observatoire des droits humains chargé(e), entre autres, d'enregistrer les plaintes des usagers et de les porter à l'attention des organes compétents ; (iv) de promouvoir l'éducation des droits humains dans les écoles et universités et (v) de déconcentrer les structures en charge des droits humains ;
- Renforcer les capacités des administrations concernées: Ce renforcement porte essentiellement sur les équipements et la formation. Cette dernière s'assigne pour objet de faciliter la rédaction de rapports, la vulgarisation et le suivi des questions ayant trait aux droits humains ;
- Mise en place de réseaux des organisations de la société civile et renforcer leurs capacités en matière de contrôle citoyen sur l'action publique ;
- Renforcer les capacités de la société civile notamment l'Ordre National des Avocats, les syndicats, les ONG spécialisées et l'Association des Oulémas de Mauritanie ;
- Elaboration d'un plan IEC en droits humains et ses techniques de vulgarisation ;
- Elaboration de supports pédagogiques en droits humains
- Vulgariser les textes et conventions relatives aux droits humains (séminaires, ateliers, documents simplifiés, émissions radio- télévisées). Dans ce cadre, les radios rurales devraient être renforcées pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle d'éducation et de sensibilisation des populations ;
- Organiser des campagnes d'information sur la législation du travail à l'intention des femmes travailleuses ;
- Lutter contre les violences envers les femmes et les pratiques néfastes telles que les mutilations génitales, le gavage, le mariage précoce, etc. ;
- Mettre en place un programme de formation des femmes en leadership ;
- Organiser une campagne de sensibilisation de l'approche genre et l'implication des femmes dans la sphère politique,
- Mettre en œuvre des mesures garantissant l'effectivité de l'accès des femmes à la propriété foncière en milieu rural ;
- Promouvoir la protection des enfants en difficulté et de la lutte contre le travail des enfants.

#### **II.4.2. Société Civile**

Il est aujourd'hui communément admis que l'existence d'une société civile forte est un gage de réussite des politiques et stratégies de développement économique et social. En effet, la société civile favorise la prise en compte des problèmes économiques et sociaux grâce à une prise de conscience généralisée, d'une part, et à l'appropriation, par les populations, des programmes de développement d'autre part. De plus, les problèmes du développement, en général, et de la pauvreté en particulier, sont souvent des problèmes de proximité et d'encadrement des populations à une échelle locale. Cela fait que les ONG ont plus d'avantages comparatifs pour traiter de ces problèmes que les administrations.

Pour pallier les difficultés auxquelles sont confrontées ces organisations, et dans la perspective de leur permettre de jouer pleinement leur rôle dans le processus de croissance et de développement du pays, l'accent est mis dans les mesures envisagées sur le renforcement du cadre juridique et institutionnel et des capacités. Cela devrait passer par les mesures suivantes :

- Mettre en œuvre le régime juridique particulier des associations de développement prévu par la loi 043/2000 du 26 / 07 / 2000 et son décret d'application. Cette mesure consiste essentiellement à rendre opérationnelle la Commission d'agrément des ONG de développement aux fins de pouvoir appliquer concrètement ce régime particulier ;
- Simplifier les procédures d'agrément des coopératives ;
- Mettre en place un cadre de concertation et de coordination entre les tutelles des organisations de la société civile ;
- Consolider le cadre juridique et institutionnel des organisations de la société civile à travers la mise en place d'un cadre unifié ;
- Elaborer et adopter un cadre réglementaire pour la contractualisation Etat /organisations de la société civile ;
- Concevoir et mettre en œuvre une charte de déontologie au profit des Organisations de la Société Civile. L'objectif recherché est de moraliser la vie associative en inculquant à ses différents acteurs les valeurs de citoyenneté et le sens de l'intérêt général ;
- Elaborer et mobiliser des financements pour la réalisation de projets pilotes de lutte contre la pauvreté, gérés par les organisations de la société civile ;
- Renforcer les capacités des organisations de la société civile et du Cyberforum de la société civile.

### **III. DISPOSITIF INSTITUTIONNEL DE PILOTAGE ET DE COORDINATION**

Le dispositif proposé découle du décret pris en Conseil des Ministres lors de sa séance du 17 août 2005. Il s'articule autour des 4 niveaux suivants : Comité interministériel, Comité technique, Coordination et Comités techniques sectoriels.

1) Le Comité Interministériel Chargé de la Gouvernance : Placé sous l'autorité du Premier Ministre, ce comité a pour mission de superviser, impulser, programmer et suivre l'ensemble des activités s'inscrivant dans le cadre des activités programmées. Dans ce cadre, il se réunit au début de chaque trimestre, et chaque fois que de besoin, pour faire le bilan des activités réalisées au titre de la période écoulée et approuver le plan d'action trimestriel suivant ainsi que le budget correspondant. Il établit à l'issue de chaque réunion une communication en conseil des ministres. Ce comité travaille en étroite collaboration avec un Comité de Concertation avec les Donateurs présidé par le Ministre des Affaires Economiques et du Développement. Son secrétariat est assuré par le Président du Comité technique.

2) Le Comité Technique : Composé de représentants des départements membres du Comité Interministériel, ce comité assure le suivi de la mise en œuvre du programme tant pour ce qui concerne les aspects techniques que pour la promotion et la consolidation de l'approche participative. Aux travaux de ce comité pourront être invités, en tant que de besoin, des représentants de partenaires au développement. Il se réunit tous les mois et chaque fois que de besoin. Son secrétariat est assuré par la Coordination.

3) La Coordination : Assurée par le Ministère des Affaires Economiques et du Développement, elle a pour mission de : (i) superviser et coordonner la préparation et l'exécution de l'ensemble des activités programmées ; (ii) assurer l'articulation de toutes les activités ; (iii) catalyser et dynamiser les actions de toutes les structures intervenantes ; (iv) proposer toute mesure et action tendant à améliorer et à faire progresser toutes les activités ; (v) assurer le secrétariat du Comité Technique de Pilotage ; (vi) tenir informé le Ministre, les membres du Comité de pilotage et les bailleurs de fonds des travaux entrepris dans le cadre de l'exécution des activités et élabore, à cet effet, les rapports nécessaires.

4) Les Comités techniques spécialisés : Etant donné que les activités programmées impliquent simultanément plusieurs structures, l'organisation en composantes s'impose. Dans ce cadre, chaque composante des activités sera dirigée par un comité technique spécialisé. Ce dernier est composé des principaux responsables des structures concernées et son chef de file (point focal) est retenu en fonction des missions officielles qui lui sont confiées et/ou de l'importance de sa structure au regard des activités à réaliser. Ces points focaux sont les suivants :

- Administration publique : Secrétariat Général du Gouvernement ;
- Déconcentration, décentralisation et développement local : Ministère de l'Intérieur des Postes et Télécommunications ;
- Gouvernance économique : Ministère des Affaires Economiques et du Développement ;
- Gouvernance environnementale : Ministère du Développement Rural et de l'Environnement ;
- Droits humains et société civile : Commissariat aux Droits de l'Homme, à la Lutte contre la Pauvreté et à l'Insertion.

#### **IV. MATRICE DES MESURES**

I- ADMINISTRATION PUBLIQUE, DECONCENTRATION, DECENTRALISATION ET DEVELOPPEMENT LOCAL

Domaines	Objectifs / Stratégies	Actions prioritaires	Mesures immédiates	Mesures à court terme								Mesures à moyen et long terme	Institutions		
			2005	2006				2007				plus de 2 ans			
				1	2	3	4	1	2	3	4				
		<b>Optimiser l'allocation des postes budgétaires</b>													
		Procéder à un recensement exhaustif des agents payés sur les fonds de l'État													MFPE/ MF
		Évaluer les besoins en ressources humaines de chaque institution,													MFPE
		Centraliser les besoins exprimés en RH pour arbitrage sur la base des ressources financières,													MF/MFPE
	<b>Égal accès aux emplois publics</b>	Renforcer les capacités institutionnelles et logistiques des Directions Administratives et Financières													MF/MAED/MFPE
		Former les Agents des DAF à la Gestion des Ressources Humaines													MFPE/MAED/SGG
		Adopter les décrets modifiant les décrets 96/021 et 98/022 régissant la commission nationale des concours et le régime commun des concours et examens professionnels													SGG/MFPE
		Créer un bulletin des annonces pour les offres d'emplois publics													MFPE
		Renforcer les capacités de la Commission Nationale des Concours													SGG/MF/MPFE
		Élargir le champ d'intervention de l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi des Jeunes pour englober les femmes, les handicapés moteurs et les retraités actifs													MFPE/MF/MAED

I- ADMINISTRATION PUBLIQUE, DECONCENTRATION, DECENTRALISATION ET DEVELOPPEMENT LOCAL

Domaines	Objectifs / Stratégies	Actions prioritaires	Mesures immédiates	Mesures à court terme								Mesures à moyen et long terme	Institutions		
			2005	2006				2007				plus de 2 ans			
				1	2	3	4	1	2	3	4				
		Réaliser un inventaire exhaustif de l'ensemble des services publics marchands et émissions de présentation dans les médias												MAED/MC	
		Créer un site web sur le service public avec téléchargement de formulaires administratifs;													SETN
	Égal accès aux services publics	Élaborer et mettre en oeuvre des normes de qualité pour chaque service public ;													MAED/SGG
		Élaborer une charte des services publics ;													MAED/SGG
		Élaborer et mettre en œuvre un texte réglementaire instituant l'obligation de motivation des actes administratifs notamment pour les rejets.													SGG
	Valorisation de l'intérêt général dans l'action administrative	Adopter un code de déontologie des fonctionnaires													MFPE/MAED
		Améliorer les conditions de travail des fonctionnaires et agents publics													MF/MFPE
		Mettre en œuvre un système transparent et efficient de sanction et de récompense													MPFE/MAED/SGG



I- ADMINISTRATION PUBLIQUE, DECONCENTRATION, DECENTRALISATION ET DEVELOPPEMENT LOCAL

Domaines	Objectifs / Stratégies	Actions prioritaires	Mesures immédiates		Mesures à court terme								Mesures à moyen et long terme	Institutions			
			2005		2006				2007				plus de 2 ans				
					1	2	3	4	1	2	3	4					
	<b>Amélioration des performances de l'administration et de ses rapports avec les usagers</b>	Améliorer le dialogue social et la participation des agents publics à la vie de l'institution														MFPE	
		Généraliser le schéma directeur informatique, informatiser l'administration publique, mettre en place des réseaux de communication inter et intra administratifs et renforcer les capacités des administrations															SETN/MAED
		Réorganiser et numériser les archives nationales															SGG/MAED
		Mettre en cohérence les organigrammes des ministères															SGG
		Élaborer et mettre en œuvre un organigramme général de l'État															SGG/MAED
	<b>Amélioration des performances de l'Administration Publique</b>	Préciser la mission et les critères d'évaluation des fonctionnaires															MFPE
		Établir les fiches de poste pour chaque poste budgétaire ;															MFPE/MAED/SGG
		Réhabiliter et renforcer les commissions de discipline;															MFPE

I- ADMINISTRATION PUBLIQUE, DECONCENTRATION, DECENTRALISATION ET DEVELOPPEMENT LOCAL

Domaines	Objectifs / Stratégies	Actions prioritaires	Mesures immédiates	Mesures à court terme								Mesures à moyen et long terme	Institutions				
			2005	2006				2007				plus de 2 ans					
				1	2	3	4	1	2	3	4						
		Créer une structure de suivi - évaluation des performances de l'administration													SGG/MFPE/MAED		
		Élaborer et vulgariser les manuels de procédures des administrations														SGG/TOUS DEPARTEMENTS	
		Instaurer les délégations des compétences notamment pour les actes les plus courants.														SGG	
	Amélioration des rapports de l'administration avec les usagers	Mettre en place des bureaux d'accueil au niveau des administrations et des moyens d'accès distant (par téléphone, notamment)														Tous Départements	
		Systematiser les reçus de dépôt auprès des services et centraliser la gestion du courrier des usagers														Tous Départements	
		Institutionnaliser l'obligation de répondre au courrier des usagers dans des délais raisonnables :														Tous Départements	
		Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action découlant de l'enquête annuelle sur la perception des usagers du service public														MAED/SGG	
		Élaborer des enquêtes périodiques (annuelles) sur la perception des usagers														MAED/SGG	

I- ADMINISTRATION PUBLIQUE, DECONCENTRATION, DECENTRALISATION ET DEVELOPPEMENT LOCAL

Domaines	Objectifs / Stratégies	Actions prioritaires	Mesures immédiates	Mesures à court terme								Mesures à moyen et long terme	Institutions		
			2005	2006				2007				plus de 2 ans			
				1	2	3	4	1	2	3	4				
		Mettre en place une base de données des textes législatifs et réglementaires et en assurer l'accès au public ;													SGG/MAED/SETN
		Élaborer les brochures d'information sur les éléments à fournir par les usagers pour bénéficier des services ;													Tous Départements
		Créer au sein de chaque ministère une structure chargée des relations publiques													Tous Départements
		Redéfinir le rôle et les missions du Médiateur de la République ;													SGG
		Installer des médiateurs délégués auprès des Wilaya,													SGG/MIPT/MF
	<b>Amélioration du statut des fonctionnaires et agents publics</b>	Adopter les textes d'application du statut général des fonctionnaires et agents contractuels ;													MFPE/MAED
		Réviser les supports du système d'évaluation des agents													MFPE
		Revaloriser les rémunérations des agents publics ;													MF/MFPE
		Mettre en place un fichier unique de référence des fonctionnaires et agents contractuels de l'État													MFPE/MAED/MF
		Élaborer et mettre en œuvre des plans de formation continue des fonctionnaires et agents publics													MFPE
		Renforcer les capacités des Inspections du Travail en matière de conseil, de respect de la législation et de règlement des conflits sociaux.													MFPE

I- ADMINISTRATION PUBLIQUE, DECONCENTRATION, DECENTRALISATION ET DEVELOPPEMENT LOCAL

Domaines	Objectifs / Stratégies	Actions prioritaires	Mesures immédiates	Mesures à court terme								Mesures à moyen et long terme	Institutions		
			2005	2006				2007				plus de 2 ans			
				1	2	3	4	1	2	3	4				
Décentralisation	Promotion et renforcement de la décentralisation	Au niveau institutionnel													
		Renforcer les capacités de la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL)													MIPT/MAED
		Mettre en place un système d'information géographique communal,													MIPT
		Opérationnaliser le portail de développement communal en harmonie avec celui du gouvernement													MIPT/MAED/SETN
		Élaborer et vulgariser le guide du maire													MIPT/MAED
		Élaborer un statut du personnel municipal,													MIPT
		Mettre en place un cadre réglementaire pour l'intercommunalité													MIPT
		Élaborer un projet d'ordonnance pour l'approfondissement de la décentralisation													MIPT

I- ADMINISTRATION PUBLIQUE, DECONCENTRATION, DECENTRALISATION ET DEVELOPPEMENT LOCAL

Domaines	Objectifs / Stratégies	Actions prioritaires	Mesures immédiates	Mesures à court terme								Mesures à moyen et long terme	Institutions		
			2005	2006				2007				plus de 2 ans			
				1	2	3	4	1	2	3	4				
		Mettre en place un observatoire fonctionnel des finances publiques locales													MIPT/MF
		Renforcer les capacités des structures d'accompagnement de la décentralisation (AMM, collectifs régionaux des maires, cybercommunes...);													MIPT/MAED
		créer une filière " développement local" au niveau de l'Université de Nouakchott													MIPT/MESR
		Informatiser la comptabilité de l'ordonnateur des communes chefs-lieux de Wilayas;													MIPT/MF
		<b>Au niveau des ressources communales:</b>													
		Reformer la fiscalité communale													MIPT/MF/MAED
		Poursuivre la réforme du FRD													MIPT/MF/MAED
		<b>Au niveau des capacités de gestion municipale</b>													
		Élargir les compétences communales en matière de gestion urbaine et foncière ;													MIPT
		Généraliser les plans communaux de développement ;													MIPT/MAED

I- ADMINISTRATION PUBLIQUE, DECONCENTRATION, DECENTRALISATION ET DEVELOPPEMENT LOCAL

Domaines	Objectifs / Stratégies	Actions prioritaires	Mesures immédiates	Mesures à court terme								Mesures à moyen et long terme	Institutions		
			2005			2006				2007				plus de 2 ans	
						1	2	3	4	1	2	3			4
		Élaborer des schémas directeurs d'aménagement urbain opposables aux tiers pour les communes chefs-lieux de Moughataa;													MIPT/MET
		Systématiser l'adressage, au moins pour les communes urbaines, assorti d'un cadastre simplifié (registre foncier urbain) ;													MIPT/MF/MET
		Élaborer un manuel sur la maîtrise d'ouvrage et la gestion des services locaux,													MIPT/MET
Développement local,	Promouvoir le Développement Local														
		Créer un cadre de concertation au niveau départemental (cadres communaux, services déconcentrés, secteur privé et OSC)													MIPT/CDHLCPI
		Mettre en place des cybercommunes dans les capitales régionales													MIPT/MAED
Déconcentration	Renforcer la Déconcentration	Élaborer un texte d'orientation sur la déconcentration													MIPT
		Réviser le dispositif juridique actuel (ordonnance 90/002 et décret 80/166)													MIPT
		Finaliser le processus de déconcentration à travers la réorganisation de l'administration territoriale et centrale et le renforcement des capacités des services déconcentrés													MIPT

II.1. Gouvernance Economique

Mesures	Mesures à court terme	Mesures à
---------	-----------------------	-----------

	Objectifs / Stratégies	Actions prioritaires	Immédiates												moyen et long terme	Institutions		
			2005				2006				2007				plus de 2 ans			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
<b>Marchés Publics</b>	Mise en place d'un cadre réglementaire efficient des marchés publics																	
		Elaborer et adopter un nouveau code des marchés publics															MAED/SGG	
		Élaborer et diffuser un manuel de procédure d'évaluation au sein des commissions de Marchés															SGG/MF/MAED	
		Renforcer les moyens humains et matériels des Commissions de marchés															SGG/MF	
<b>Lutte contre la corruption</b>	Renforcement de la Lutte contre la corruption et les autres formes d'infractions économiques et financières	Élaborer et mettre en œuvre un programme de formation au profit des acteurs concernés par les marchés publics															SGG/MAED	
		Ratifier les conventions de l'Union Africaine et des Nations Unies sur la corruption															MAEC	
		Adopter une loi d'orientation stipulant que l'Etat prendra les dispositions pour faire disparaître les pratiques de corruption et les autres formes d'infractions économiques et financières.															MAED	
		Élaborer et adopter des décrets d'application de la Loi pénale de 1972															MJ	
		Instaurer le système de déclaration des avoirs et des biens des titulaires des hautes fonctions de l'Etat à l'entrée et à la fin du service,																MAED/MF/MIPT/MJ
		Renforcer les capacités de la société civile en matière de lutte contre la corruption																MAED/CDHLCPI
		Élaborer et mettre en œuvre un programme national d'éducation sur l'éthique et le civisme,																MEFS/MESR/MIPT/CDHLCPI
		Élaborer une stratégie nationale de lutte contre la corruption																MAED
		Mettre en œuvre un plan d'action pour appliquer l'initiative de transparence des industries extractives et minières																MMI/MAED
		<b>Secteur privé</b>	promotion du secteur privé															

## II.1. Gouvernance Economique

Mesures	Mesures à court terme	Mesures à
---------	-----------------------	-----------

	Objectifs / Stratégies	Actions prioritaires	Immédiates												moyen et long terme	Institutions
			2005			2006				2007				plus de 2 ans		
						1	2	3	4	1	2	3	4			
		Mettre en place un mécanisme de révision des principaux textes juridiques et réglementaires relatifs au secteur privé													MCAT/MAED/MJ	
		Prendre les décrets d'application du code du commerce													MCAT	
		Alléger et simplifier le système d'imposition des entreprises	-	-	-										MF/MAED/MCAT	
		Renforcer les capacités du secteur privé en management													MCAT/MAED	
		Créer un centre de formation et de documentation juridique au profit des opérateurs économiques													MCAT/MAED/SETN	
		Redynamiser et renforcer la chambre de commerce d'industrie et d'agriculture													MCAT	
		Mettre en place la Chambre nationale de l'artisanat et des Métiers													MCAT	
		Mettre en place la Chambre d'Arbitrage													MCAT	
		Mettre en place un laboratoire de contrôle de qualité des produits alimentaires													MCAT	
		Mettre en place une unité de vérification des poids et mesures													MCAT	
		Promouvoir les associations de consommateurs													MCAT	
		Renforcer la Direction de la Concurrence /MCAT													MCAT	
		Mettre en place une structure de certification et de normalisation des entreprises et un mécanisme incitatif en la matière													MCAT	
		Créer d'une agence de promotion de l'investissement													MAED/MF/BCM/MCAT	
		Mettre en place un fonds de promotion de l'artisanat													MCAT/MF/MAED/BCM	
<b>Concertation État /Secteur privé</b>		Appliquer les conclusions de l'étude sur la concertation État/ Secteur privé													MAED	
<b>Efficacité de la dépense publique</b>	Renforcement de la réflexion stratégique	Créer une unité chargée du suivi de la mise en œuvre du CSLP													MAED/CDHLCPI	
		Mettre à jour les outils de modélisation macroéconomiques pour tenir compte de l'exploitation pétrolière													MAED/MF/BCM	
		Mettre en place un dispositif de prospective en vue de la formulation de stratégies de développement à long terme														MAED
<b>II.1. Gouvernance Economique</b>			<b>Mesures</b>			<b>Mesures à court terme</b>								<b>Mesures à</b>		



	Objectifs / Stratégies	Actions prioritaires	Immédiates												moyen et long terme	Institutions
			2005			2006				2007				plus de 2 ans		
						1	2	3	4	1	2	3	4			
Mobilisation des ressources		Élaborer et adopter un schéma d'aménagement du territoire													MIPT/MAED	
		Adopter le projet de décret d'application de la loi statistique,													MAED	
		Élaborer la Stratégie Nationale de Développement de la Statistique													MAED	
		Reformer le cadre juridique régissant la fonction de recouvrement													MF	
		Mettre en place un programme annuel d'audit interne des structures de la DGI													MF	
		Élaborer un manuel de procédures de contrôle interne de la DGI													MF	
		Rénover le système d'information de la DGI													MF	
		Renforcer les moyens de lutte contre la fraude de la Direction Générale des Douanes														
		Simplifier les formalités douanières et adapter la réglementation														
		Accroître les paiements d'impôts par acompte														
		Mettre en œuvre un programme de réduction des exonérations octroyées													MF	
		Reformer la fiscalité directe pour évoluer vers une fiscalité unique sur les revenus et sur le patrimoine													MF	
		Simplifier la fiscalité des petits contribuables pour la faire évoluer vers l'impôt synthétique par activité													MF	
		Simplifier les formalités douanières et adapter la réglementation,													MF	
		Améliorer la coordination des acteurs du système fiscal													MF	
Amélioration de la préparation et la programmation budgétaire		Inscrire le CDMT dans le processus budgétaire													MAED/MF	
		Renforcer la fonction de préparation du budget dans tous les départements,													MF/MAED	
		Installer et vulgariser les logiciels de préparation du Budget,													MF/MAED	
		Présenter le Budget selon une nomenclature en cohérence avec l'approche CDMT (fonctionnelle, programme),													MF/MAED	
		Adopter l'unicité budgétaire													MF/MAED	
		Mettre en place un système intégré de gestion de la dette extérieure													MF/MAED	
Amélioration de l'exécution Budgétaire		Finaliser la déconcentration de l'ordonnancement et du contrôle financier													MF	

## II.1. Gouvernance Economique

	Objectifs / Stratégies	Actions prioritaires	Mesures Immédiates			Mesures à court terme								Mesures à moyen et long terme	Institutions	
			2005			2006				2007				plus de 2 ans		
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
		Parachever l'automatisation de la chaîne des dépenses publiques et mettre en place un nouveau bordereau des prix de référence,														MF
		Mettre en œuvre la réforme de la comptabilité publique (réorganisation du trésor et déconcentration de la fonction comptable)														MF
		Réviser le Plan Comptable General de l'Etat et introduire la Comptabilité du patrimoine														
		Améliorer le système de gestion de la trésorerie,														MF
		Intégrer un module « paiement » dans le progiciel RACHAD,														MF
		Mettre les interfaces nécessaires à RACHAD (Impôts, Douanes, Trésor, Commissions des Marchés)														MF
		Réaliser des enquêtes de suivi à destination des dépenses notamment pour les secteurs prioritaires														MAED
		Mettre en place un mécanisme harmonisé en concertation avec les partenaires pour la gestion des programmes et projets														MAED
		Élaborer et mettre en œuvre une méthodologie de collecte et de traitement de l'information sur l'aide extérieure														MAED
		Élaborer une stratégie nationale de l'aide extérieure														MAED
		Élaborer et diffuser des rapports annuels sur l'aide extérieure														MAED
		Élaborer des rapports périodiques sur l'état d'exécution des projets selon un modèle assurant l'uniformité de leur présentation,														MAED
		Renforcer le dispositif institutionnel d'évaluation des politiques publiques.														MAED
	Renforcement du contrôle	Parachever le cadre juridique de la cour des comptes (adoption des textes prévus)														CC
		Prendre le décret fixant les modalités du contrôle de certains organismes bénéficiant d'un concours financier de l'État														SGG/CC
		Prendre le décret fixant les modalités de notification des arrêts rendus par la Cour des Comptes.														SGG/CC

## II.1. Gouvernance Economique

	Objectifs / Stratégies	Actions prioritaires	Mesures Immédiates			Mesures à court terme								Mesures à moyen et long terme	Institutions	
			2005			2006				2007				plus de 2 ans		
			1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4			
		Instaurer le mandat pour le Président de la Cour .														SGG/CC
		Publier le rapport annuel de la Cour														CC
		Spécialiser les chambres de la Cour et Créer des chambres additionnelles														CC
		Connecter la Cour des Comptes à la base de données du Trésor Public.														MF
		Doter la Cour des Comptes et autres institutions similaires d'un comptable public en vue de garantir leur indépendance.														MF
		Créer de nouvelles passerelles entre la Cour des Comptes et le Parlement														CC
		Déconcentrer les activités de l'IGF par la création de structures régionales de contrôle														MF
		Promouvoir l'émergence des associations de cautionnement mutuel.														MF
		Redynamiser les conseils d'administration des établissements publics et veiller à l'application rigoureuse de la réglementation dans ce domaine														MF/MAED
		Renforcer les moyens humains et matériels des institutions de contrôle														MF
		Numériser les textes juridiques et réglementaires relatifs au contrôle														MF/SENT
		Élaborer les guides et manuels de vérification														MF
		Placer des contrôleurs financiers auprès des établissements publics, des collectivités locales et des ordonnateurs secondaires au niveau régional														MF
Patrimoine de l'État	Gestion rationnelle du patrimoine de l'État	Réaliser un inventaire du patrimoine immobilier de l'État														MF
		Mettre en place un système informatique au niveau de la direction des domaines prenant en compte les fonctions fiscales, domaniales, cadastrales, de gestion des propriétés immobilières et de comptabilité,														MF
		Réaliser un inventaire foncier et délimiter le domaine public de Nouakchott et des capitales régionales,														MF

## II.1. Gouvernance Economique

	Objectifs / Stratégies	Actions prioritaires	Mesures immédiates			Mesures à court terme								Mesures à moyen et long terme	Institutions		
			2005			2006				2007				plus de 2 ans			
			1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4				
Patrimoine de l'État	Gestion rationnelle du patrimoine de l'État	Renforcer les moyens humains et matériels de la Direction des Domaines ;														MF	
		Clarifier et appliquer la réglementation foncière et domaniale ;															MF
		Saisir sur support informatique et conserver les données contenues dans les quittances des terrains ;															MF
		Finaliser les actions liées à l'implantation du cadastre de la ville de Nouakchott															MF
		Actualiser les textes fondamentaux régissant la gestion des domaines publics															MF
		Régler les engagements financiers de l'Etat vis à vis des entreprises publiques															MF/MAED
		Conclure de contrats programmes définissant les engagements réciproques de l'Etat et des entreprises publiques assortis de critères de performance pertinents														MF/MAED/départements de tutelle	
		Adopter des codes de bonne conduite pour les entreprises publiques														MAED/MF	
		Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement des entreprises publiques dans un environnement concurrentiel														MAED	

## II.2 GOUVERNANCE ENVIRONNEMENTALE

		Mesures immédiates 2005	Mesures à court terme								Mesures à moyen et long terme plus de 2 ans		
			2006				2007						
			1	2	3	4	1	2	3	4			
Gouvernance environnementale	Gestion des zones marines et côtières	Adopter la loi portant code du littoral											MDRE/MPEM
		Adopter le Plan Directeur d'Aménagement du Littoral Mauritanien (PDALM)											MDRE/MPEM
		Élargir le Comité technique (Arrêté R888 13/12/98)											MDRE
		Élaborer et mettre en œuvre les Directives d'Aménagement du Littoral (DAL) pour Nouakchott et Nouadhibou (Baie de l'Étoile)											MPEM
		Créer un Observatoire du littoral											MPEM
		Élaborer et mettre en place un plan d'intervention d'urgence en cas d'inondation de Nouakchott ;											MIPT/MDRE/MPEM/CSA/MF/CDHLCPI
		Mettre en place une police littorale											MIPT/MPEM
		Conforter la dune littorale											MPEM/MDRE/MET
		Adopter le Code de l'environnement marin											MPEM

## II.2 GOUVERNANCE ENVIRONNEMENTALE

		Mesures immédiates 2005	Mesures à court terme								Mesures à moyen et long terme		
			2006				2007				plus de 2 ans		
			1	2	3	4	1	2	3	4			
		Adopter le PANE											MDRE
		Appliquer le principe de précaution en matière de gestion des ressources halieutiques											MPEM
		Diffuser régulièrement les informations sur les accords de pêche, les infractions en zones de pêche et les exportations par pêche											MPEM
Gestion des zones humides et forestières		Mettre en place des brigades de surveillance et de contrôle de l'exploitation forestière et cynégétique											MDRE
		Inventorier et la cartographier les zones humides d'importance nationale (Lacs et tamourts)											MDRE
		Renforcer le programme de butannisation et mettre en œuvre d'un programme de foyers améliorés											MDRE/MEP
		Mettre en œuvre un programme d'élimination des déchets solides et liquides											MDRE
		Mettre en œuvre un programme de lutte contre l'ensablement											MDRE
		Renforcer les capacités de la Direction de l'Environnement											MDRE
		Finaliser, adopter et mettre en œuvre le Programme d'Action National pour l'Environnement (PANE)											MDRE

## II.2 GOUVERNANCE ENVIRONNEMENTALE

		Mesures immédiates 2005	Mesures à court terme								Mesures à moyen et long terme plus de 2 ans				
		2005			2006				2007				plus de 2 ans		
					1	2	3	4	1	2	3	4			
															MDRE
															MDRE/MC

III- DROITS HUMAINS ET SOCIÉTÉ CIVILE			Mesures immédiates			Mesures à court terme				Mesures à moyen et long terme																		
			2005			2006				2007				plus de 2 ans														
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4														
<b>Cadre juridique et institutionnel</b>  <b>Vulgarisation des textes et conventions</b>	Actualisation et amélioration du cadre juridique et institutionnel	Identifier et modifier les textes pouvant limiter l'application des instruments juridiques ratifiés																								MAEC/SGG/SECF/CDHLCPI		
		Lancer le processus de mise en place d'une commission nationale indépendante des Droits Humains																										CDHLCPI/MAED
		Renforcer la fonction Droits Humains dans les coordinations régionales CDHLCPI																										CDHLCPI/MIPT/MJ
	Renforcement des capacités des administrations intervenant dans le domaine des droits de l'homme  Promotion d'une culture des DH	Former le personnel des administrations concernées en Droits Humains																										CDHLCPI/MAED
		Élaborer un plan IEC en droits humains et ses techniques de vulgarisation																										CDHLCPI/MAED/SECF
		Élaboration de supports pédagogiques en droits humains																										CDHLCPI/MAED/SECF
		Organiser des campagnes nationales sur les droits et devoirs des citoyens et de l'État,																										CDHLCPI/MAED/SECF
		Vulgariser les textes juridiques et conventions sur les droits de la femme, famille et enfant																										MC/SECF/MJ
		Introduire dans le système éducatif national les modules relatifs aux DH																										
Renforcer de la radio rurale afin de lui permettre de jouer pleinement son rôle d'éducation et de sensibilisation des populations																											MC /MAED	





III- DROITS HUMAINS ET SOCIÉTÉ CIVILE		Mesures immédiates	Mesures à court terme						Mesures à moyen et long terme			
		2005	2006		2007		plus de 2 ans					
		Simplifier les procédures d'agrément des coopératives									MDRE/SECF	
		Mettre en place une commission nationale de coordination des tutelles des OSC									MIPT/MAED/MDRE/SECF/CDHLCPI	
		Adopter un cadre juridique unifié pour les OSC									MIPT/MAED/MDRE/SECF/CDHLCPI	
		Élaborer une charte de déontologie au profit des OSC									MAED/CDHLCPI	
<b>Renforcement de capacités des Organisations de la Société Civile</b>	Opérationnalisation des OSC	Organiser des sessions de formation au profit des OSC sur la gestion des projets de développement, NTICs, de préservation de l'environnement et évaluation des politiques publiques										MAED/SECF/SETN/CDHLCPI
		Élaborer et mobiliser des financements pour la réalisation de projets pilotes de lutte contre la pauvreté, gérés par les organisations de la société civile										MAED/CDHLCPI
		Renforcer les capacités des structures fédérant les organisations de la société civile										MAED/CDHLCPI

## ANNEXE 1 : Liste des membres du Comité Technique

**Président** : Ahmed Youra Ould Haye, Chargé de Mission,/MAED.

### **Membres :**

Abdel Aziz O/ Dahi	Chargé de Mission	SETN
Abderrahime Ould Didi	Expert au Centre Mauritanien d'Analyse des Politiques	MAED
Abderrahmane O/ Boufreiwa	Conseiller Tehnique	MAEC
Ahmed O/ Abdelatif	Président de Chambre	Cour des Comptes
Ahmed O/ Cheyakh	Conseiller	CDHLCPI
Ahmed Ould Louleid	Inspecteur Général	MF
Ba Housseynou	Directeur des Technologie de l'information et de la Communication	SETN
Baba O/ Boumeiss	Directeur Général de l' ONS	MAED
Bebbe O Med M'bareck	Directeur Administratif et Financier	MAEC
Brahim O/ N'Dah	Chargé de Mission	MCAT
Cheikh Tourad O/ Mohamed	Directeur des Instruments Juridiques	CDHLCPI
Djibril Hamady Niang	Cadre au Programme National de Bonne Gouvernance	MAED
El Hacem O Zeine	Coordinateur du Centre Mauritanien d'Analyse des Politiques	MAED
Fah O Brahim O Jiddou	Conseiller Technique du Programme National de Bonne Gouvernance	MAED
Hamath N'Gaide	Inspecteur Général	MDRE
Hamma O/ Mohamed Lemine	Directeur Général de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative	MFPE
Hassane Ould Abeidou	Expert au Projet de Renforcement des Capacities du secteur Public	MAED
Kelly Oumar Sada	Directeur de la Promotion des Investissements Privés	MAED
Maty Mint Boide	Conseiller	SECF
Mohamed Abidine O/ Mayif	Directeur de la Formation Professionnelle	MFPE
Mohamed Lemine O/ Naty	Directeur Assurances	MCAT
Mohamed O Babetta	Coordinateur du Programme de Développement Urbain	MAED
Mohamed O/ Abba	Conseiller chargé des Politiques du Développement	MAED
Mohamed O/ Sid'Ahmed Bedda	Chef Service de la Planification	SECF
Mohamed O/ Teghre	Directeur Adjoint de l' Insertion	CDHLCPI
Mohd Yahya O/ Mohd Mahmoud	Chargé de Mission	MDRE
Mohiedine O Sidi Baba	Expert au Projet de Renforcement des Capacities du secteur Public	MAED
Moustapha O Abdallahi	Président de Chambre	Cour des Comptes
Sidi Mohamed O Baidy	Conseiller Juridique	SECF
Sidi O/ Mayouf	Directeur Général de l' ANAPEJ	MFPE
Yahya Ould Kebd	Expert au Centre Mauritanien d'Analyse des Politiques	MAED

## **ANNEXE 2 : Liste des personnalités auditionnées par le Comité Interministériel**

- Baro Abdoulaye : Ancien Ministre ;
- Isselmou Ould Mohamed : Ancien Ministre ;
- Mohamed El Moctar Ould Zamel : Ancien Ministre ;
- Mohamedou Ould Mohamed Mahmoud, Ancien Ministre, Président de la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture ;
- Sidi Ould Cheikh Abdallahi : Ancien Ministre ;
- Ismail Ould Babah, Représentant de l'UNICEF à Nairobi ;
- Mine Ould Abdoullah : Avocat ;
- Seyid Ould Abdallahi : Secrétaire Général du Conseil National du Patronat de Mauritanie ;
- Debbe Ould Sidi Zeine : Professeur d'Université ;
- Diallo Alioune, Expert au Conseil National du Patronat de Mauritanie ;
- Wagué Mohamedou : Professeur d'Université, Secrétaire Général par intérim de la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture.