

RÉPUBLIQUE ISLAMIQUE DE MAURITANIE



MINISTÈRE DU COMMERCE ET DU TOURISME

**DOCUMENT DE PROGRAMME PAYS POUR LA TROISIÈME
PHASE DU CIR**

**APPUI À LA DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE
MAURITANIENNE**

TABLE DES MATIÈRES

PAGE RÉCAPITULATIVE	4
ABRÉVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES	5
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	6
1. CONTEXTE ET JUSTIFICATIONS	8
1.1 Contexte stratégique et cadre national	8
1.2 Justification du développement du tourisme côtier	8
1.3 Enseignements tirés de la phase précédente	8
1.4 Enjeux et objectifs stratégiques du tourisme côtier	9
2. MATRICE DES ACTIONS PRIORITAIRES	9
3. THÉORIE DU CHANGEMENT ET CADRE DE RÉSULTATS	10
3.1 Logique d'intervention	10
3.2 Rôle catalytique du CIR	11
3.3 Chaîne de résultats	11
3.4 Contribution aux priorités nationales et internationales	13
4. COMPOSANTES DU PROGRAMME	13
4.1 Composante 1 : Renforcement institutionnel, gouvernance, politiques et capacités	13
4.2 Composante 2 : Développement économique, compétitivité et chaînes de valeur	15
5. PRIORITÉS TRANSVERSALES	17
6. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE	17
7. GESTION FIDUCIAIRE ET FINANCIÈRE	19
7.1 Gestion financière : personnel, systèmes et contrôle interne	19
7.2 Audit, conformité et responsabilisation	19
8. SUIVI, ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE	20
8.1 Suivi des progrès	20
8.2 Évaluation	20
8.3 Processus d'apprentissage	20
9. PLAN DE COMMUNICATION	21
9.1 Objectifs de la communication et approche stratégique	21
9.2 Activités et outils de communication	21
10. GESTION ET ATTÉNUATION DES RISQUES	22

10.1	Cadre de gestion des risques.....	22
10.2	Mécanismes transversaux de suivi des risques.....	23
11.	OPTIMISATION DES RESSOURCES.....	23
11.1	Les 4E.....	23
11.2	Réalisme, responsabilité financière et capacité d'absorption.....	24
12.	PARTENARIATS ET MOBILISATION DES RESSOURCES.....	24
12.1	Sources actuelles et potentielles de cofinancement.....	24
12.2	Engagement proactif des partenaires par l'UNMO et le ministère du Commerce.....	25
12.3	Contribution du DPP à la mobilisation de financements CIR.....	25
13.	RÉSUMÉ DU BUDGET.....	25
14.	STRATÉGIE DE DURABILITÉ.....	26
14.1	Intégration institutionnelle et maintien des systèmes.....	26
14.2	Consolidation des capacités nationales et locales.....	27
14.3	Mobilisation durable des ressources financières.....	27

PAGE RÉCAPITULATIVE

Page récapitulative Sous-titre	Programme d'appui à la diversification de l'économie Mauritanienne
Entité bénéficiaire de la subvention	Ministère du commerce et du Tourisme
PMO	UNMO
Durée	5 ans – Juin 2026 à Juin 2031
Coût total et sources de financement	4,404,500 USD
• FASCIR	3 500 000 USD
• Contribution financière de contrepartie du gouvernement	546,500 USD
• Contribution de contrepartie en nature du gouvernement	358,000 USD <i>(Bureau ; Eau, Electricité, Internet et paiement salaires)</i>
Validation	Validé par le CDN le 11/03/2026.
Soumission	Soumis par l'UNMO le 14/03/2026
Personne de contact	Mohamed Lemine Vayda Directeur de la Promotion du Commerce Extérieur Point Focal du CIR

ABRÉVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES

ANSADE	Agence nationale des statistiques et d'analyse démographique et économique
APIM	Agence de Promotion des Investissements en Mauritanie
BAD	Banque Africaine de Développement
BCM	Banque Centrale de Mauritanie
CDMT	Cadrage de Dépense à Moyen Terme
CDS	Comités de développement sectoriel
CE	Commission environnementale
CSEPS	Cellule de Suivi de l'Exécution des Priorités Stratégiques
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte Contre la Pauvreté
DGCT	Direction Générales des Collectivités Territoriales.
DGFIPCE	Direction générale des Financements, des Investissements Publics et de la Coopération. Economique
FMI	Fonds Monétaire International
IDH	Indice de Développement Humain
MAEPSP	Ministère des Affaires Economiques et de la Promotion des Secteurs Productifs
MAJESSC	Ministère de l'Autonomisation des Jeunes, de l'Emploi, des Sports et du Service Civique
MASEF	Ministère des Affaires Sociales, de l'Enfance et de la Famille
MCT	Ministère du Commerce et du Tourisme
MEDD	Ministère de l'Environnement et du Développement Durable
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MRU	Nouvelle Ouguiya (Unité monétaire)
ODD	Objectifs Développement Durable
ONU DI	Organisation des Nations-Unies pour le Développement Industriel
OSC	Organisations de la Société Civile
PIB	Produit Intérieur Brut
PIP	Programme d'investissement public
PNBA	Parc National du Banc d'Arguin
PND	Parc National de Diawling
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPP	Partenariat Public Privé
SCAPP	Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée
UE	Union Européenne

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le Programme d'aide à la diversification, à la digitalisation de l'économie et au développement du tourisme côtier en Mauritanie s'inscrit dans les priorités de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP) et contribue aux Objectifs de Développement Durable. Il vise à répondre aux vulnérabilités structurelles de l'économie mauritanienne, encore fortement dépendante d'un nombre limité de secteurs, en promouvant une diversification économique durable, inclusive et résiliente.

Dans ce cadre, le tourisme côtier durable est identifié comme un levier stratégique à fort potentiel de création de valeur, d'emplois et d'intégration territoriale. La Mauritanie dispose d'atouts naturels majeurs, notamment un littoral riche en biodiversité et encore sous-exploité, offrant des perspectives importantes de développement économique. La progression du nombre de visiteurs ces dernières années confirme ce potentiel, tout en soulignant la nécessité d'interventions structurantes pour atteindre une échelle significative.

Le programme capitalise sur les acquis de la phase précédente soutenue par le Cadre intégré renforcé (CIR), qui a démontré la pertinence d'investissements ciblés dans l'écotourisme, notamment dans la zone du Parc national du Banc d'Arguin. Toutefois, les résultats obtenus ont mis en évidence les limites d'approches ponctuelles, justifiant l'adoption d'une approche intégrée et à plus grande échelle, combinant réformes, renforcement des capacités et investissements productifs.

La logique d'intervention repose sur une théorie du changement structurée : le renforcement des cadres institutionnels, des politiques publiques et des compétences humaines crée un environnement favorable à l'investissement, tandis que des investissements démonstratifs permettent de structurer des chaînes de valeur, de mobiliser le secteur privé et de générer des effets économiques durables. Le CIR intervient comme un levier catalytique, facilitant la mobilisation de financements complémentaires et la mise à l'échelle des interventions.

Le programme est structuré autour de deux composantes complémentaires. La première vise le renforcement institutionnel, la gouvernance et les capacités, à travers l'amélioration des cadres stratégiques, la coordination interinstitutionnelle, le développement de normes et d'outils, ainsi que la formation et la professionnalisation des acteurs. La seconde porte sur le développement économique et la compétitivité, à travers des investissements pilotes, l'appui aux chaînes de valeur, la promotion de la destination touristique, le soutien aux MPME et l'amélioration de l'accès aux marchés. L'ensemble des interventions intègre de manière transversale les priorités de genre, de jeunesse, de durabilité environnementale et de transformation numérique.

La mise en œuvre repose sur un dispositif institutionnel ancré dans les structures nationales, avec un Comité National de Pilotage assurant l'orientation stratégique et une UNMO jouant le rôle de structure de gestion et de coordination opérationnelle. Le programme s'appuie sur une collaboration étroite avec les ministères sectoriels, les collectivités locales, le secteur privé et les partenaires techniques et financiers.

Doté d'un budget indicatif de 4.4 millions USD, le programme combine les ressources du CIR et les contributions financières et en nature de l'État. Il est conçu comme un instrument catalytique, visant à générer un effet de levier sur les investissements publics et privés. A ce titre, un financement de USD 5.4 millions est attendu du Royaume d'Arabie Saoudite mais les discussions devant conduire à sa confirmation sont toujours en cours.

Enfin, la durabilité du programme repose sur l'appropriation institutionnelle, le renforcement durable des capacités nationales et locales, et la mobilisation continue de

financements. En positionnant le tourisme côtier durable comme secteur pilote, le programme ambitionne de contribuer de manière significative à la diversification de l'économie mauritanienne, à la création d'emplois, à l'attractivité du pays pour les investisseurs et au développement équilibré et résilient de ses territoires.

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATIONS

1.1 Contexte stratégique et cadre national

La Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP) constitue le cadre stratégique national de développement de la Mauritanie, institué par une loi d'orientation. Elle vise à promouvoir une croissance forte, inclusive et durable, à renforcer la gouvernance dans toutes ses dimensions et à améliorer l'accès des populations aux services sociaux de base. Alignée sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) et sur l'Agenda 2063 de l'Union Africaine, la SCAPP incarne la vision d'un développement équilibré et équitable, garantissant que « personne ne soit laissé pour compte ».

Sur le plan macroéconomique, la croissance économique a été de 6,2 % en moyenne sur la période 2022-2024. L'année 2024 a été marquée par un ralentissement du PIB réel à 5,2 %, dans un contexte économique global moins favorable. Cette performance résulte notamment de la bonne dynamique de secteurs clés tels que la pêche (+10,8 %), l'agriculture (+6,6 %), la construction (+8,3 %) et les autres services (+5,4 %) qui ont partiellement compensé le repli du secteur extractif, dont la croissance est passée +9,4% en 2023 à +3,2 % en 2024.

Ces évolutions traduisent une dynamique économique globalement positive, mais mettent également en évidence la persistance de vulnérabilités structurelles, notamment liées à la dépendance à un nombre limité de secteurs et à l'exposition aux chocs externes. Dans ce contexte, la diversification économique s'impose comme un impératif stratégique pour renforcer la résilience de l'économie nationale, élargir la base productive et favoriser une croissance plus inclusive et durable. Le développement de secteurs à fort potentiel de création de valeur et d'emplois constitue à cet égard une priorité centrale des politiques publiques.

1.2 Justification du développement du tourisme côtier

Dans le cadre de la stratégie nationale de diversification économique, le développement de secteurs à fort potentiel de création de valeur, d'emplois et d'intégration territoriale constitue une priorité. À ce titre, le tourisme côtier durable se positionne comme un levier stratégique, en raison de sa capacité à mobiliser des investissements, à dynamiser les économies locales et à structurer des chaînes de valeur intégrées.

Bien que la contribution du tourisme au PIB ne soit pas encore pleinement capturée par les instruments statistiques nationaux, ses retombées économiques, sociales et territoriales sont significatives et en progression. Le nombre de touristes étrangers est passé de 40 000 en 2018 à 52 000 en 2023, traduisant une dynamique positive, même si l'objectif de 150 000 visiteurs à l'horizon 2025 demeure ambitieux et difficile à atteindre sans un effort structurant supplémentaire.

La Mauritanie dispose en effet d'atouts naturels majeurs, notamment un littoral riche en biodiversité marine et côtière, encore largement sous-exploité sur le plan touristique. Le développement du tourisme côtier durable constitue ainsi une opportunité stratégique pour diversifier les sources de revenus de l'économie nationale, promouvoir l'emploi local, en particulier au profit des jeunes et des femmes, renforcer la visibilité et l'attractivité internationales du pays, et valoriser durablement le patrimoine naturel et culturel.

Ainsi, le tourisme côtier durable s'inscrit à la fois comme une priorité sectorielle et comme un vecteur opérationnel de la diversification économique, en articulation avec les politiques de promotion des investissements, de développement du commerce et d'intégration régionale.

1.3 Enseignements tirés de la phase précédente

Lors de la deuxième phase, le Département, à travers le projet du tourisme durable financé par le CIR, a mis en œuvre un ensemble d'actions visant à promouvoir l'écotourisme dans la zone protégée du Parc naturel du Banc d'Arguin. Ce projet avait pour objectif de faire de

l'écotourisme un levier de diversification de l'offre touristique nationale, en renforçant les capacités locales d'hébergement et en appuyant les coopératives féminines. À ce titre, les principales réalisations ont porté sur :

- La construction de 40 chambres d'hébergement équipées ;
- La mise en place d'installations d'assainissement ;
- L'installation de systèmes électriques ;
- L'acquisition de mobiliers et produits artisanaux pour l'ameublement des chambres,
- L'acquisition d'équipements de restauration et de congélation des produits alimentaires,
- 300 personnes formées dans les domaines de l'hôtellerie, appui à la transformation des produits locaux pour en créer des activités génératrices de revenu, promotion du tourisme en Mauritanie et particulièrement pour les guides touristiques.

Ces acquis ont permis de démontrer le potentiel du tourisme côtier durable comme levier de développement local. Toutefois, ils mettent également en évidence les limites d'interventions ponctuelles et géographiquement ciblées. Le passage à une échelle plus structurante nécessite désormais une approche intégrée, combinant renforcement des cadres institutionnels, développement des compétences, amélioration de l'accès aux marchés et mobilisation du secteur privé.

Ces enseignements justifient l'orientation du présent programme vers une approche plus globale de diversification économique, dans laquelle le tourisme côtier constitue une composante prioritaire.

1.4 Enjeux et objectifs stratégiques du tourisme côtier

Dans le cadre de la stratégie de diversification économique de la Mauritanie, le développement du tourisme côtier durable et inclusif constitue un levier prioritaire. Il vise à valoriser les ressources du littoral, à stimuler l'investissement et l'entrepreneuriat, et à générer des emplois durables, tout en assurant la préservation de l'environnement.

Les objectifs stratégiques poursuivis s'inscrivent à la fois dans une logique sectorielle et dans une perspective plus large de transformation économique. Ils visent notamment à :

- Promouvoir et structurer l'offre touristique nationale.
- Développer des infrastructures et des services adaptés.
- Renforcer les capacités des acteurs publics et privés.
- Améliorer l'attractivité et la compétitivité du secteur.
- Soutenir l'entrepreneuriat et les chaînes de valeur locales.
- Favoriser l'intégration aux marchés nationaux et internationaux.
- Créer un environnement propice à l'investissement.

2. MATRICE DES ACTIONS PRIORITAIRES

La Matrice des Actions Prioritaires (MAP) constitue un outil stratégique central DPP, conçu comme une feuille de route structurée des priorités nationales en matière de commerce et d'investissement. Elle organise ces priorités de manière cohérente, séquencée et fondée sur des données probantes, en s'appuyant sur les diagnostics existants, les stratégies nationales et les consultations des parties prenantes, conformément aux orientations du CIR.

Toutefois, contrairement à un simple cadre de programmation des interventions du DPP, la MAP a une portée plus large. Elle recense des actions prioritaires dont certaines dépassent le champ direct de financement et d'intervention du DPP, mais qui sont essentielles pour atteindre les objectifs de transformation économique du pays. À ce titre, elle joue un rôle structurant en identifiant les réformes, investissements et initiatives

stratégiques nécessaires, qu'ils soient ou non immédiatement couverts par les ressources du CIR.

Dans le cas de la Mauritanie, la MAP met en évidence un ensemble d'actions prioritaires visant notamment à développer le tourisme côtier en combinant développement économique, protection environnementale et inclusion sociale, tout en soutenant la diversification économique et la compétitivité du pays. Elle synthétise, dans un format clair et hiérarchisé, les priorités issues des analyses diagnostiques, des stratégies nationales et des engagements internationaux.

Ainsi, au-delà de sa fonction de structuration, la MAP est conçue comme un outil de mobilisation et de plaidoyer. Parce qu'elle met en évidence des priorités clairement définies, hiérarchisées et chiffrées, y compris celles dépassant le périmètre du DPP, elle constitue une base essentielle pour :

- Orienter et influencer les partenaires au développement, en leur fournissant une vision claire des besoins prioritaires du pays et des opportunités d'intervention tout au long de la mise en œuvre du DPP.
- Mobiliser des ressources additionnelles, en facilitant l'alignement des financements extérieurs (bailleurs, institutions financières, secteur privé) sur les priorités nationales.
- Favoriser les synergies et éviter les chevauchements, en offrant une vue d'ensemble des initiatives en cours et planifiées.
- Soutenir le financement catalytique du CIR, en positionnant ses interventions comme des leviers permettant de déclencher des investissements plus larges.

Annexée au DPP, la MAP est conçue comme un outil dynamique de programmation et un outil de coordination et de dialogue entre le gouvernement, les bailleurs et le secteur privé, tout en renforçant la redevabilité autour des priorités nationales. Elle peut être mise à jour périodiquement afin d'ajuster le séquençage des actions, d'intégrer de nouvelles priorités ou de tenir compte de l'évolution des capacités institutionnelles, des conditions de financement et des opportunités de marché. Cette flexibilité garantit la pertinence et l'adaptabilité du DPP dans le temps.

Des mises à jour périodiques permettent d'ajuster le séquençage des actions, d'intégrer de nouvelles priorités ou de retirer celles devenues moins pertinentes. Ce caractère évolutif garantit que le DPP reste un instrument pertinent, adaptable et pleinement aligné avec les réalités du pays.

Les interventions soutenues par le Cadre intégré renforcé (CIR) sont ciblées sur les réformes, le renforcement des capacités et les investissements démonstratifs présentant le plus fort potentiel catalytique. Elles sont conçues comme des leviers de financement, destinés à déclencher des ressources additionnelles, à attirer des investisseurs et à favoriser l'extension ou la réplique des interventions au-delà du financement du CIR.

3. THÉORIE DU CHANGEMENT ET CADRE DE RÉSULTATS

3.1 Logique d'intervention

Les interventions du DPP reposent sur une approche intégrée visant à transformer le potentiel touristique, naturel et économique du littoral mauritanien en un moteur durable de croissance, d'emploi et de résilience, tout en contribuant à la diversification de l'économie nationale. La théorie du changement du programme s'articule autour d'une logique séquentielle structurée en deux niveaux complémentaires :

- La mise en place de fondations institutionnelles, réglementaires et humaines solides.
- La valorisation économique de ces fondations à travers des investissements productifs et le développement de chaînes de valeur.

Le programme repose sur l'hypothèse que :

Si les cadres institutionnels et réglementaires sont améliorés, si la coordination entre les acteurs publics et privés devient plus efficace et si les capacités humaines sont renforcées, **alors** l'environnement des affaires et de l'investissement deviendra plus prévisible et plus favorable au développement des chaînes de valeur.

Si, parallèlement, des infrastructures écotouristiques durables sont mises en place, des projets d'investissement viables préparés et les entreprises locales accèdent à de meilleures compétences, aux financements et aux marchés, **alors** des modèles économiques viables pourront être démontrés, des investissements additionnels seront mobilisés et les chaînes de valeur deviendront progressivement plus compétitives.

Si ces résultats sont pérennisés et mis à l'échelle dans le respect des normes environnementales et avec la participation des communautés locales, **alors** le programme contribuera à la diversification économique, à la création d'emplois décents, à l'augmentation des revenus et au renforcement de la résilience économique, sociale et environnementale.

Dans cette logique, le tourisme côtier durable est mobilisé comme secteur prioritaire permettant d'opérationnaliser la stratégie de diversification économique, en servant de point d'entrée pour tester et démontrer des modèles de développement intégrés, reproductibles et à fort impact.

3.2 Rôle catalytique du CIR

L'appui du CIR agit comme un levier stratégique en intervenant en amont et en aval de la chaîne de valeur :

- En amont, à travers le renforcement des politiques, des institutions et des capacités.
- En aval, à travers le financement d'investissements pilotes et d'activités économiques.

Combiné à l'appui des partenaires techniques et financiers, le CIR permet de :

- Mobiliser des cofinancements.
- Améliorer la coordination institutionnelle.
- Tester des modèles économiques viables.
- Attirer des investissements publics et privés à plus grande échelle.

Le CIR joue ainsi un rôle catalytique en facilitant la transition entre des interventions ciblées et des dynamiques économiques plus larges.

3.3 Chaîne de résultats

La chaîne de résultats établit les relations entre les produits directement générés par le programme, les trois résultats attendus et l'impact de développement.

Résultat 1 : Environnement institutionnel et réglementaire favorable au développement des chaînes de valeur

Le résultat 1 repose sur les produits suivants :

- **Produit 1.1 – Cadres politiques, réglementaires et stratégiques alignés et opérationnels** : Il couvre les stratégies, les normes, les réformes réglementaires et les mécanismes de suivi nécessaires à l'amélioration du climat des affaires et de l'investissement.
- **Produit 1.2 – Capacités institutionnelles renforcées** : Il comprend les mécanismes de coordination et de dialogue public-privé, les études, les systèmes d'information et les outils numériques nécessaires à une meilleure planification et à une mise en œuvre plus efficace des politiques.
- **Produit 1.3 – Compétences sectorielles et main-d'œuvre qualifiée développées** : Il couvre les curricula, la formation des cadres, des formateurs, des opérateurs touristiques, des femmes et des jeunes, ainsi que l'appui à l'insertion professionnelle.

La combinaison de ces produits conduira à une meilleure application des réformes, une coordination institutionnelle plus efficace, une réduction du coût et du temps des procédures et une utilisation accrue des outils de gestion et de facilitation. Le résultat 1 crée ainsi les conditions institutionnelles et humaines nécessaires à la réalisation des résultats 2 et 3.

Résultat 2 : Infrastructures écotouristiques opérationnelles et conformes aux normes durables

Le résultat 2 repose sur les produits suivants :

- **Produit 2.1 – Éco-lodges et infrastructures connexes installés ou réhabilités** : Il comprend la conception et la réalisation des unités d'hébergement ainsi que les infrastructures d'eau et d'assainissement associées.
- **Produit 2.2 – Services logistiques et dispositifs de maintenance améliorés** : Il comprend les équipements énergétiques, le mobilier, les équipements de restauration, les moyens logistiques et les mécanismes d'entretien et de suivi.

La combinaison de ces produits permettra de disposer d'infrastructures fonctionnelles, sûres et conformes aux normes écotouristiques et environnementales. Ces infrastructures doivent améliorer la qualité de l'offre touristique et démontrer la faisabilité de modèles d'hébergement durable. Le résultat 2 fournit ainsi la base physique nécessaire au développement des entreprises, à la commercialisation des produits touristiques et à la mobilisation des investissements prévue dans le résultat 3.

Résultat 3 : Investissements catalytiques mobilisés et chaînes de valeur compétitives développées

Le résultat 3 repose sur les produits suivants :

- **Produit 3.1 – Projets d'investissement pilotes identifiés, préparés et structurés** : Il comprend la cartographie des sites, les études environnementales et de faisabilité, la priorisation des investissements et la structuration de projets pilotes, notamment sous forme de partenariats public-privé.
- **Produit 3.2 – Entrepreneurat local et chaînes de valeur soutenue** : Il couvre la formalisation des MPME et des acteurs informels, l'appui aux coopératives, la facilitation de l'accès au financement et le soutien à l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes.
- **Produit 3.3 – Promotion et accès aux marchés renforcés** : Il comprend le développement de produits touristiques, le marketing de la destination, les

plateformes numériques, la participation aux événements commerciaux, la signalisation touristique, les voyages de presse et les éductours.

La combinaison de ces produits favorisera la mobilisation d'investissements additionnels, la création de relations commerciales, l'amélioration des performances des entreprises et l'intégration des acteurs locaux dans les chaînes de valeur. Le résultat 3 transforme ainsi les acquis institutionnels du résultat 1 et les infrastructures du résultat 2 en investissements, activités économiques, marchés, emplois et revenus.

Les trois résultats concourent conjointement à l'impact suivant : **Diversification durable et inclusive de l'économie mauritanienne, fondée sur le développement de secteurs compétitifs, notamment le tourisme côtier durable, générant croissance, emplois et résilience.**

3.4 Contribution aux priorités nationales et internationales

Le programme contribue aux priorités de la SCAPP 2030, notamment la diversification économique, la promotion de l'économie bleue, le développement durable et inclusion sociale et la valorisation du patrimoine naturel.

Le programme contribue également aux Objectifs de Développement Durable, notamment les ODD 8 (croissance économique, emploi), ODD 11 (villes et communautés durables), ODD 13 (action climatique), ODD 14 (protection des écosystèmes marins), ODD 5 et 10 (égalité et inclusion).

4. COMPOSANTES DU PROGRAMME

Le DPP est structuré autour de deux composantes complémentaires. La première établit les fondations institutionnelles, réglementaires et humaines nécessaires à la diversification économique. La seconde valorise ces fondations à travers des infrastructures pilotes, des investissements, le développement des entreprises et l'accès aux marchés.

Les deux composantes correspondent à la logique des facilités de financement du CIR, sans qu'une correspondance exclusivement mécanique soit établie entre chaque composante et une facilité. Conformément au plan de travail et au budget, certains produits peuvent mobiliser des ressources provenant des deux facilités.

Dans ce cadre, le tourisme côtier durable est identifié comme un secteur prioritaire à fort potentiel, autour duquel s'articulent des interventions destinées à structurer des chaînes de valeur, à stimuler l'investissement et à générer des emplois. Les interventions sectorielles sont complétées par des actions transversales portant sur les politiques commerciales, la promotion et la facilitation des investissements, la ZLECAf, la participation de la Mauritanie aux travaux de l'OMC, la transformation numérique et le développement des capacités. Le programme adopte ainsi une approche intégrée, combinant réformes institutionnelles, développement des compétences et investissements productifs.

Le programme fera également une utilisation progressive et responsable de l'intelligence artificielle afin d'améliorer la collecte et l'analyse des données, le suivi des résultats et des risques, l'aide à la décision et la promotion touristique.

4.1 Composante 1 : Renforcement institutionnel, gouvernance, politiques et capacités

La Composante 1 contribue au Résultat 1 : un environnement institutionnel et réglementaire favorable au développement des chaînes de valeur est établi et devient opérationnel. Elle vise à améliorer la cohérence des politiques publiques, la coordination entre les institutions et le secteur privé, la qualité des informations disponibles et les

capacités des acteurs chargés du commerce, de l'investissement et du tourisme. Elle prépare ainsi les conditions nécessaires au déploiement des investissements et au développement des chaînes de valeur soutenus par la Composante 2.

Produit 1.1 : Cadres politiques, réglementaires et stratégiques alignés et opérationnels

Ce produit regroupe les interventions relatives aux stratégies nationales du commerce extérieur, de la ZLECAf et de la promotion des investissements, ainsi qu'aux normes écotouristiques, à la simplification des procédures d'investissement, au cadre applicable aux partenariats public-privé et au suivi des réformes.

Le programme soutiendra, dans ce cadre, la préparation et la mise en œuvre progressive par la Mauritanie de l'Accord sur la facilitation de l'investissement pour le développement. L'appui portera notamment sur l'évaluation des besoins, l'identification des écarts réglementaires et institutionnels, l'amélioration de la transparence et de la prévisibilité des procédures, ainsi que la détermination des besoins d'assistance technique et de renforcement des capacités.

Le DPP contribuera également à une meilleure articulation entre les réformes nationales, les engagements commerciaux multilatéraux et la mise en œuvre de la ZLECAf. Il appuiera, selon les priorités nationales, la préparation de positions, documents techniques et notifications nécessaires à la participation de la Mauritanie aux travaux de l'OMC.

Produit 1.2 : Capacités institutionnelles renforcées

Ce produit couvre le renforcement des mécanismes de coordination et de dialogue public-privé, ainsi que le développement d'études, de plateformes numériques, de systèmes d'information et d'outils d'aide à la décision. Il comprend notamment les dispositifs nécessaires au suivi des marchés, à la planification touristique, à la facilitation du commerce et au suivi des réformes. Ces capacités institutionnelles contribueront à améliorer la coordination entre les administrations chargées du commerce, du tourisme, de l'investissement et des secteurs connexes. Elles faciliteront également le suivi de la mise en œuvre de l'Accord sur la facilitation de l'investissement pour le développement et des autres priorités commerciales de la Mauritanie. Le produit soutiendra également la participation effective de la Mauritanie aux réunions internationales prioritaires sur le commerce et l'investissement, notamment dans le cadre de l'OMC et de la ZLECAf.

L'intelligence artificielle pourra être intégrée aux plateformes et outils soutenus par le programme afin de faciliter l'analyse des données commerciales, touristiques et d'investissement, la veille réglementaire, la détection des risques et retards, ainsi que la production de tableaux de bord et de rapports.

Produit 1.3 : Compétences sectorielles et main-d'œuvre qualifiée développées

Ce produit regroupe les interventions de formation et de professionnalisation destinées aux cadres publics, aux centres de formation, aux formateurs, aux opérateurs touristiques, aux femmes et aux jeunes. Il vise à renforcer à la fois les compétences nécessaires au développement du tourisme côtier et les capacités nationales en matière de politique commerciale, de négociation, de gestion de projets et de suivi-évaluation.

Le programme renforcera en particulier les capacités nécessaires à une participation effective de la Mauritanie aux travaux de l'OMC. Cela comprendra la préparation des positions nationales, la participation aux négociations, comités et groupes de travail pertinents, le suivi des notifications et décisions, ainsi que la coordination entre les institutions nationales et la représentation de la Mauritanie à Genève.

Une attention spécifique sera accordée à l'Accord sur la facilitation de l'investissement pour le développement, à ses liens avec les réformes nationales et la ZLECAf, ainsi qu'à la mobilisation de l'assistance technique disponible auprès de l'OMC et des autres partenaires.

Des modules pratiques pourront également porter sur l'utilisation responsable de l'intelligence artificielle pour l'analyse commerciale, la veille réglementaire, la préparation de notes techniques, la gestion de projets et le suivi-évaluation.

La combinaison des produits 1.1, 1.2 et 1.3 doit conduire à une meilleure application des réformes, une coordination plus efficace, une participation accrue de la Mauritanie aux travaux de l'OMC et une amélioration progressive de l'environnement du commerce et de l'investissement.

4.2 Composante 2 : Développement économique, compétitivité et chaînes de valeur

La Composante 2 vise à convertir les améliorations institutionnelles et les capacités développées dans le cadre de la Composante 1 en infrastructures, investissements, entreprises, accès aux marchés, emplois et revenus. Elle contribue aux résultats 2 et 3, qui sont complémentaires et présentés ci-après avec les produits correspondants.

Les interventions privilégient des investissements pilotes présentant un potentiel de démonstration, de réplication et de mobilisation de financements additionnels. Elles associent, selon leur nature, l'État, le secteur privé, les collectivités territoriales, les communautés locales, les coopératives et les partenaires techniques et financiers.

Résultat 2 : Infrastructures écotouristiques opérationnelles et conformes aux normes durables

Ce résultat vise à mettre en place les infrastructures et les services nécessaires au développement d'une offre écotouristique fonctionnelle, sûre et respectueuse des normes environnementales.

Produit 2.1 : Éco-lodges installés

Ce produit couvre la conception, l'installation ou la modernisation d'hébergements écotouristiques pilotes et des infrastructures d'eau et d'assainissement qui leur sont associées.

Les infrastructures seront conçues et réalisées conformément aux normes écotouristiques et environnementales. Une attention particulière sera accordée à la sécurité, à l'utilisation rationnelle de l'eau et de l'énergie, à la gestion des déchets, à la résilience climatique et à la protection des zones côtières sensibles.

Produit 2.2 : Services logistiques améliorés

Ce produit regroupe les équipements et services nécessaires au fonctionnement durable des infrastructures écotouristiques, notamment les solutions énergétiques, les équipements d'hébergement et de restauration, les moyens logistiques et les dispositifs de maintenance.

La combinaison des produits 2.1 et 2.2 permettra de disposer d'infrastructures fonctionnelles et conformes aux normes de durabilité. Celles-ci serviront de support aux activités économiques locales et de démonstration pour la mobilisation d'investissements supplémentaires.

Résultat 3 : Investissements catalytiques mobilisés et chaînes de valeur compétitives développées

Ce résultat vise à transformer les infrastructures et les capacités développées par le programme en investissements viables, en entreprises plus performantes et en opportunités accrues d'accès aux marchés.

Produit 3.1 : Investissements pilotes structurants réalisés et modèles économiques démontrés

Ce produit couvre la réalisation d'une étude d'opportunité visant à identifier les moyens permettant à la Mauritanie d'attirer davantage de touristes régionaux et internationaux et de mobiliser des investissements supplémentaires, y compris domestiques, pour développer l'industrie touristique. Cette étude analysera les marchés prioritaires, les contraintes pesant sur l'attractivité de la destination et l'investissement, ainsi que les possibilités de financement des projets touristiques. Elle formulera des recommandations concrètes et hiérarchisées portant notamment sur la promotion touristique, la connectivité, l'amélioration de l'offre, le climat de l'investissement et la structuration de projets bancables. Le produit contribuera ainsi à réduire les risques liés au financement, à mobiliser des capitaux additionnels et à démontrer des modèles économiques viables, reproductibles et susceptibles d'être mis à l'échelle.

Il comprend également l'identification et la priorisation des zones et sites écotouristiques, l'évaluation de leurs incidences environnementales, la réalisation d'études de faisabilité et la structuration de projets pilotes, notamment sous forme de partenariats public-privé.

Produit 3.2 : Entrepreneuriat local et chaînes de valeur soutenues

Ce produit regroupe les interventions en faveur de la formalisation des acteurs économiques, de l'accès au financement, de la structuration des coopératives et du développement de l'entrepreneuriat local.

L'appui ciblera particulièrement les MPME, les acteurs du secteur informel, les coopératives, les femmes et les jeunes actifs dans les services touristiques et les activités connexes. Il portera notamment sur la gestion, la qualité des produits et services, les compétences numériques, l'accès aux mécanismes de financement et l'intégration dans les chaînes de valeur.

Produit 3.3 : Promotion et accès aux marchés renforcés

Ce produit couvre le développement et la commercialisation de produits touristiques intégrés, le positionnement de la destination mauritanienne, le marketing numérique, la participation aux événements commerciaux et le renforcement de la visibilité des sites et des entreprises soutenues.

L'intelligence artificielle pourra contribuer à l'analyse des tendances de la demande, à la segmentation des marchés, à la production de contenus multilingues, à l'évaluation des campagnes et à l'amélioration des services numériques destinés aux visiteurs et aux opérateurs.

La combinaison des produits 3.1, 3.2 et 3.3 permettra de préparer des investissements viables, d'intégrer davantage d'entreprises et de coopératives dans les chaînes de valeur, de renforcer l'accès aux marchés et de mobiliser des financements publics et privés additionnels.

Dans son ensemble, la Composante 2 capitalise sur les politiques, mécanismes institutionnels et compétences développés par la Composante 1. Elle contribuera à améliorer l'offre touristique, stimuler les investissements et les ventes, développer les entreprises locales et créer ou consolider des emplois, notamment pour les femmes et les jeunes.

5. PRIORITÉS TRANSVERSALES

Le programme intègre des priorités transversales afin d'assurer un impact durable, inclusif et résilient, en cohérence avec les orientations nationales, les objectifs du CIR et les ODD.

Le genre : Le programme promeut l'autonomisation économique des femmes à travers un accès renforcé aux formations, aux financements et aux opportunités entrepreneuriales, ainsi que leur participation aux instances de gouvernance.

La jeunesse : Les interventions visent à améliorer l'employabilité des jeunes, à soutenir l'entrepreneuriat et à favoriser leur intégration dans les chaînes de valeur, notamment dans le tourisme côtier et les activités connexes.

Changement climatique et durabilité environnementale : Le programme intègre des pratiques durables et résilientes, notamment à travers le développement d'infrastructures adaptées, la protection des écosystèmes et la gestion durable des ressources.

Transformation numérique : La digitalisation est mobilisée comme levier de compétitivité, à travers le développement de plateformes numériques, l'amélioration des services publics et l'appui aux entreprises dans l'adoption d'outils digitaux.

6. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre du Programme repose sur des arrangements institutionnels alignés avec les mécanismes nationaux de planification, de coordination et de gestion des investissements publics. Elle garantit une intégration harmonieuse dans les structures existantes tout en renforçant les capacités techniques, opérationnelles et fiduciaires des institutions impliquées. Le dispositif combine un leadership national fort, une coordination intersectorielle renforcée et l'appui technique spécialisé nécessaire pour assurer l'efficacité du DPP financé par le CIR et les partenaires additionnels.

Un Comité National de Pilotage (CNP) présidé par le Ministre du Commerce et du Tourisme, à travers son Conseiller chargé du commerce, assure l'orientation stratégique du DPP. Le CNP valide les plans de travail et budgets annuels, suit l'avancement global du programme, arbitre les priorités et veille à l'alignement des interventions avec les politiques nationales et les objectifs du CIR.

L'UNMO constitue le PMO (Programme Management Office) du DPP. Elle est hébergée au Ministère du Commerce et du Tourisme, sous la supervision du Directeur de la promotion du commerce extérieur, Point Focal. Le principal rôle de l'UNMO est d'assurer la gestion globale du programme, la coordination opérationnelle et le suivi de la performance ; de superviser l'exécution technique, fiduciaire et environnementale des composantes ; de conduire les processus de passation des marchés, gestion financière et audit ; de consolider les rapports de suivi, les plans de travail et les tableaux de bord de résultats et de faciliter la mobilisation de ressources complémentaires auprès des PTF.

L'UNMO agit comme interface unique avec le Secrétariat Exécutif du CIR (SE) et le Gestionnaire du Fonds d'Affectation du CIR (GFAS) garantissant cohérence, rapidité dans les décisions et la conformité aux règles nationales et aux exigences du CIR. Elle est structurée autour de quatre fonctions complémentaires qui assurent ensemble la bonne mise en œuvre du projet.

Le Point focal joue un rôle de supervision globale en veillant à la bonne marche des activités et à l'atteinte des objectifs. Sous son autorité, le Coordonnateur assure la gestion opérationnelle du programme : il met en œuvre et suit les activités du CIR, coordonne le

travail de l'unité, organise les relations avec les donateurs, supervise la production des rapports, encadre le personnel et garantit le respect des procédures administratives tout en rendant compte régulièrement au Point focal.

Le Responsable administratif et financier est chargé de la gestion financière et administrative. Il assure notamment les procédures d'achats et de paiement, le suivi des décaissements, la gestion de la trésorerie, la tenue de la comptabilité, l'élaboration des états financiers ainsi que la production des rapports financiers et la gestion des archives comptables. Il est appuyé dans ses fonctions par un assistant-comptable, qui contribue à l'exécution des tâches comptables et au suivi des opérations financières au quotidien.

Enfin, le Chargé de suivi-évaluation met en place et pilote le système de suivi du projet. Il définit les indicateurs de performance, suit la mise en œuvre des activités, analyse les résultats et les éventuels blocages et contribue à la préparation des rapports. L'ensemble de ces fonctions permet d'assurer une gestion cohérente, rigoureuse et orientée vers les résultats du programme CIR.

Le dispositif repose sur une coordination interinstitutionnelle renforcée, impliquant les ministères sectoriels, les collectivités locales et les acteurs du secteur privé. À cet égard, l'UNMO travaille en étroite collaboration avec les autres structures du Ministère du Commerce et du Tourisme ainsi qu'avec les ministères sectoriels afin d'assurer une mise en œuvre cohérente, coordonnée et efficace des activités du DPP.

Dans ce cadre, l'Agence de promotion des investissements en Mauritanie est appelée à jouer un rôle prépondérant dans la mise en œuvre du DPP, au regard de son mandat en matière de promotion, de facilitation et d'accompagnement des investissements, ainsi que de son alignement avec les orientations stratégiques du DPP. Elle contribuera notamment à l'identification et à la structuration des opportunités d'investissement, à la mobilisation des investisseurs nationaux et internationaux, ainsi qu'au renforcement du dialogue public-privé, en cohérence avec les objectifs de transformation économique et d'intégration commerciale du programme.

Cette collaboration pourra, selon la nature des activités et les structures partenaires concernées, être formalisée à travers des protocoles d'accord définissant les rôles, responsabilités et modalités d'intervention de chaque partie.



7. GESTION FIDUCIAIRE ET FINANCIÈRE

La gestion fiduciaire et financière du programme repose sur des mécanismes robustes soutenus par un cadre institutionnel national bien établi. Le dispositif garantit la conformité aux exigences du CIR, la transparence des transactions et une utilisation optimale des ressources. L'UNMO assure la gestion fiduciaire centrale, en coordination étroite avec le Point Focal, sous la supervision du Comité National de Directeur.

7.1 Gestion financière : personnel, systèmes et contrôle interne

L'UNMO dispose d'une équipe dédiée, comprenant un responsable financier expérimenté en gestion de fonds internationaux et un assistant, garantissant le traitement administratif des pièces justificatives ; Cet effectif est jugé suffisant pour assurer une gestion fluide, la tenue de comptes distincts, la préparation des rapports financiers, et la clôture efficiente du programme.

La gestion des ressources repose sur des systèmes permettant :

- L'enregistrement automatique des transactions via un logiciel certifié.
- La séparation stricte des fonds CIR et des fonds des autres partenaires afin de garantir la traçabilité financière.
- Des procédures de contrôle interne incluant la double signature, la vérification croisée et le rapprochement bancaire mensuel.
- L'établissement de rapports trimestriels et annuels, conformément aux normes CIR, consolidés par l'UNMO puis transmis au GFAS.

7.2 Audit, conformité et responsabilisation

Le programme prévoit un cadre solide pour le contrôle et la conformité :

- Audit financier annuel réalisé par un cabinet indépendant agréé, conformément aux normes CIR ;

- Audit interne semestriel conduit par l'Inspection Générale du Ministère du Commerce et du Tourisme ;
- Rapports d'audit publiés et partagés avec le CIR, les PTF et le Comité National de Pilotage ;
- Plans de gestion des risques fiduciaires incluant mitigation, suivi et mise à jour régulière.

Ce système assure la transparence, la redevabilité et la conformité aux procédures nationales et internationales.

8. SUIVI, ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE

Le dispositif de Suivi, Évaluation et Apprentissage (SEA) vise à garantir la performance, la redevabilité et l'amélioration continue du programme. Il repose sur un cadre logique comprenant des indicateurs mesurables, des mécanismes de collecte et d'analyse rigoureux, ainsi que des processus d'apprentissage participatifs impliquant l'UNMO et les partenaires de mise en œuvre.

8.1 Suivi des progrès

Un plan de suivi détaillé sera élaboré dès le démarrage du programme, comprenant :

- Indicateurs de produits et de résultats, définis pour chaque composante. Une évaluation de référence sera conduite au début du programme pour mesurer la situation initiale et permettre une analyse comparative.
- Collecte des données :
 - Quantitatives : enquêtes structurées, listes de présence, rapports d'activités, outils numériques de suivi.
 - Qualitatives : entretiens semi-directifs, groupes de discussion, observations directes, études de cas.

8.2 Évaluation

Le programme intégrera plusieurs moments d'évaluation :

- Évaluation à mi-parcours : permettra d'apprécier les progrès, la pertinence des stratégies et l'efficacité des interventions afin d'ajuster les activités si nécessaire.
- Évaluation finale : mesurera les résultats atteints, l'impact et la durabilité des actions mises en œuvre.

Les résultats des évaluations seront discutés avec les parties prenantes afin d'informer les décisions stratégiques et opérationnelles.

8.3 Processus d'apprentissage

Le programme adoptera une approche d'apprentissage continu pour capitaliser les bonnes pratiques et améliorer l'efficacité :

- Réunions trimestrielles de revue des progrès réunissant l'UNMO et les partenaires pour analyser les données, identifier les défis et ajuster les plans de travail.
- Ateliers annuels d'apprentissage impliquant l'ensemble des parties prenantes afin de partager les réussites, les innovations, les leçons apprises et les recommandations.

- Production de notes de capitalisation et d'études de cas diffusées auprès des acteurs locaux, nationaux et régionaux.
- Mécanisme de retour des bénéficiaires (feedback), incluant des entretiens communautaires et des sondages rapides pour intégrer leurs perspectives dans l'adaptation des interventions.

9. PLAN DE COMMUNICATION

Le plan de communication vise à garantir la visibilité du DPP, renforcer l'engagement des parties prenantes et soutenir la mobilisation des ressources. Il s'appuie sur une stratégie proactive et cohérente, articulée autour d'activités et de produits de communication alignés sur les objectifs et les résultats du programme. Les actions de communication mettront en valeur les réalisations tout au long du cycle de vie du DPP, en assurant la cohérence des messages, l'accessibilité des informations et la valorisation des partenaires.

9.1 Objectifs de la communication et approche stratégique

- Assurer la visibilité du DPP auprès des partenaires institutionnels, des bénéficiaires, des bailleurs et du public.
- Mettre en valeur les réalisations et les résultats du programme afin de renforcer la confiance et la crédibilité.
- Soutenir la mobilisation des ressources en démontrant l'impact et la pertinence des interventions.
- Renforcer l'engagement des parties prenantes, notamment les autorités locales, les organisations partenaires et les communautés bénéficiaires.
- Faciliter la transparence et la redevabilité, en partageant régulièrement des informations claires et fiables.

La communication sera intégrée à toutes les composantes du DPP et articulée autour des principes suivants :

- Cohérence des messages alignés sur les priorités et valeurs du programme.
- Accessibilité des contenus, adaptés à différents publics (techniques, institutionnels, communautaires).
- Proactivité : diffuser régulièrement des informations sur les avancées et les innovations.
- Participation : impliquer les partenaires et les bénéficiaires dans la production de récits et de témoignages.
- Visibilité partagée : mettre en avant le rôle de l'UNMO et celui des partenaires locaux.

9.2 Activités et outils de communication

Les activités seront planifiées tout au long du DPP pour assurer une communication continue et structurée autour de notes d'information trimestrielles, de Communiqués de presse, de success stories mettant en lumière les impacts individuels et collectifs des interventions et des rapports visuels (infographies, posters, vidéos courtes) pour des plateformes numériques ou des présentations publiques. Concernant le processus de capitalisation et de partage, il y'aura des Revues de communication trimestrielles pour analyser la portée des actions, ajuster les messages et renforcer les outils ; des ateliers annuels de capitalisation mettant en avant les leçons apprises, les innovations et les résultats phares.

Les Indicateurs clés de la communication :

- Nombre de produits de communication diffusés (notes, vidéos, infographies, communiqués).
- Taux de participation aux ateliers et événements de visibilité.
- Portée des publications numériques (audience, engagement).
- Nombre de success stories produites et relayées.
- Niveau de satisfaction des partenaires en matière de communication et visibilité.

10. GESTION ET ATTÉNUATION DES RISQUES

La gestion des risques repose sur un cadre intégrant l'analyse des risques politiques, économiques, sociaux, environnementaux et opérationnels susceptibles d'affecter la mise en œuvre du DPP. Ce cadre inclut une évaluation systématique de la probabilité et de l'impact de chaque risque (faible, moyen, élevé), des mesures d'atténuation spécifiques, ainsi que des mécanismes d'alerte précoce permettant d'activer rapidement des réponses correctives.

10.1 Cadre de gestion des risques

Risques économiques : Inflation, fluctuation des coûts logistiques, restrictions budgétaires pouvant limiter les capacités opérationnelles.

- Probabilité / Impact : Probabilité *élevée* ; impact *moyen*.
- Mesures d'atténuation : Ajustement périodique des budgets, renforcement des marges de contingence, diversification des prestataires ; négociation de contrats à long terme pour limiter la volatilité des coûts.
- Mécanismes d'alerte précoce : Suivi mensuel des dépenses, analyse de l'évolution des prix dans les zones d'intervention, alertes automatiques en cas de dépassement des seuils budgétaires.

Risques sociaux : Résistance communautaire, faible participation, tensions locales ou inégalités pouvant affecter l'acceptation du programme.

- Probabilité / Impact : Probabilité *moyenne* ; impact *moyen*.
- Mesures d'atténuation : Renforcement de la mobilisation communautaire, consultation participative, mise en place de mécanismes de feedback et gestion des plaintes.
- Mécanismes d'alerte précoce : Analyse régulière des retours des bénéficiaires, suivi des indicateurs de participation et observation des dynamiques communautaires.

Risques environnementaux : Conditions climatiques extrêmes, dégradations environnementales, catastrophes naturelles pouvant perturber les activités.

- Probabilité / Impact : Probabilité *faible à moyenne* ; impact *élevé*.
- Mesures d'atténuation : Planification flexible, choix d'infrastructures résilientes, intégration des principes environnementaux dans toutes les activités du DPP.
- Mécanismes d'alerte précoce : Suivi des alertes météorologiques, coordination avec les autorités locales de gestion des risques naturels.

Risques opérationnels : Retards logistiques, insuffisance des capacités des partenaires de mise en œuvre, problèmes de coordination ou de qualité de mise en œuvre.

- Probabilité / Impact : Probabilité *moyenne* ; impact *élevé*.
- Mesures d'atténuation : Renforcement des capacités des partenaires, planification détaillée, réunions de coordination régulières, protocoles de suivi renforcés.

- Mécanismes d'alerte précoce : Tableaux de bord opérationnels, indicateurs d'avancement, analyses mensuelles de performance, signalement rapide des écarts.

10.2 Mécanismes transversaux de suivi des risques

- Mise à jour trimestrielle du registre des risques, intégrant la réévaluation de la probabilité et de l'impact.
- Réunions de pilotage trimestrielles pour discuter des risques émergents et valider les mesures correctives.
- Canaux de communication interne rapides (réunions d'urgence, systèmes de messagerie institutionnelle) permettant des décisions immédiates en cas de situation critique.
- Intégration du suivi des risques dans les rapports périodiques, facilitant la prise de décision stratégique.

11.OPTIMISATION DES RESSOURCES

Le DPP adopte une approche intégrée d'optimisation des ressources conforme au cadre approuvé dans la troisième phase du CIR. Cette approche vise à maximiser l'impact des interventions en s'assurant que les ressources financières, humaines et matérielles sont utilisées de manière économique, efficiente, efficace et équitable. Les principes des 4E seront appliqués de manière uniforme à l'ensemble du programme, depuis la planification jusqu'au suivi des performances.

11.1 Les 4E

Économie : Le DPP veillera à mobiliser les intrants au coût le plus optimal possible, sans compromettre la qualité, en adoptant les mesures suivantes : i) Procédures d'approvisionnement transparentes et compétitives basées sur les lignes directrices de l'UNMO et du CIR ; ii) Comparaison systématique des prix via plusieurs fournisseurs, y compris locaux, pour encourager la concurrence et réduire les coûts ; iii) Privilégier les solutions locales, lorsque possible, pour réduire les dépenses logistiques et promouvoir l'économie nationale ; iv) Contrôle qualité renforcé pour s'assurer que les intrants acquis répondent aux spécifications techniques et minimisent les coûts de remplacement.

Efficience : Le DPP adoptera des pratiques de gestion qui permettent d'obtenir des résultats maximaux pour chaque unité de ressource mobilisée : i) Planification basée sur les résultats, avec une allocation des ressources alignée sur les priorités stratégiques et les indicateurs clés de performance ; iii) Renforcement des capacités des partenaires, afin d'assurer une mise en œuvre cohérente, limiter les inefficacités et réduire les duplications ; iii) Rationalisation des processus opérationnels par l'utilisation d'outils numériques et de protocoles standardisés ; iv) Effet de levier des partenariats, notamment avec le secteur privé, les OSC et les institutions techniques, pour maximiser l'utilisation des ressources existantes.

Efficacité : Les interventions du DPP sont conçues pour générer des résultats mesurables et pertinents, contribuant directement aux priorités nationales et aux objectifs du CIR : i) Alignement rigoureux avec les stratégies nationales et les domaines d'intervention du CIR ; ii) Définition d'indicateurs de résultats basés sur le cadre d'optimisation des ressources du CIR ; iii) Sélection d'interventions fondées sur les preuves, assurant que les activités proposées ont démontré leur capacité à produire des effets significatifs ; iv) Mécanismes de redevabilité, via le suivi-évaluation périodique, garantissant que les résultats attendus sont mesurés, documentés et ajustés si nécessaire.

Équité : Le DPP est conçu pour maximiser les avantages pour les groupes souvent sous-représentés, conformément au principe d'équité du CIR : i) Ciblage spécifique des femmes et des jeunes, avec des seuils minimaux de participation assurant une représentation significative ; ii) Intégration systématique du genre et de l'inclusion dans les outils de planification, de formation et de suivi ; iii) Réduction des barrières d'accès (géographiques, financières, sociales) à travers des mécanismes tels que la décentralisation des services, les sessions adaptées ou les partenariats avec les organisations communautaires ; iv) Suivi des résultats désagrégés, par sexe, âge, catégorie socio-économique et localisation, conformément aux indicateurs d'inclusion du CIR.

11.2 Réalisme, responsabilité financière et capacité d'absorption

Le DPP prend en compte les capacités nationales et locales pour garantir la pertinence, la faisabilité et la durabilité des interventions :

- Évaluation préalable de la capacité d'absorption des institutions partenaires, afin de calibrer les activités en fonction des ressources humaines et techniques disponibles.
- Planification financière réaliste, tenant compte des coûts locaux, des défis logistiques et des capacités opérationnelles.
- Mécanismes de contrôle interne (audit, vérifications financières, rapports d'avancement) pour assurer une gestion rigoureuse des fonds.

Approche fondée sur l'apprentissage, intégrant les retours du SEA pour optimiser les ressources en continu.

12. PARTENARIATS ET MOBILISATION DES RESSOURCES

La stratégie de partenariats et de mobilisation des ressources du DPP vise à renforcer l'impact des interventions en diversifiant les financements et en impliquant durablement les acteurs publics, privés et communautaires dans le développement du tourisme côtier en Mauritanie. Elle repose sur une coordination active entre l'UNMO, le ministère du Commerce et du Tourisme (MCT) et les partenaires de développement.

12.1 Sources actuelles et potentielles de cofinancement

Le DPP mobilise un ensemble de ressources financières et techniques provenant de sources nationales et internationales pour renforcer l'attractivité du littoral mauritanien. Le MCT intègre progressivement dans son budget un fonds pour la promotion touristique, la gestion des sites côtiers, et l'accueil des visiteurs et la formation. Les contributions en nature incluront l'accès aux infrastructures publiques, l'affectation de personnel technique et la maintenance de certains équipements.

En complément, le Gouvernement poursuivra la mobilisation de financements auprès de partenaires bilatéraux et multilatéraux, des banques de développement et du secteur privé. Ces ressources potentielles ne sont pas comptabilisées dans le budget de base tant qu'elles n'ont pas fait l'objet d'un engagement formel.

Dans ce cadre, des échanges ont été engagés avec le Royaume d'Arabie saoudite concernant un éventuel partenariat pour le développement du secteur touristique et le financement de projets structurants. Un montant de USD 5.4 millions a été annoncé mais en raison de l'absence, à ce stade, d'un accord de financement confirmant ce montant, les conditions et le calendrier de décaissement, cette contribution n'est pas intégrée au plan de financement du DPP. Si cet appui venait à être formellement accordé, une révision du DPP sera préparée afin d'intégrer les ressources additionnelles, les activités concernées,

les modalités de mise en œuvre, les responsabilités institutionnelles, les mesures environnementales et sociales, ainsi que les indicateurs et cibles correspondants.

D'autres perspectives de partenariat pourront être explorées avec la Coopération espagnole (qui soutient déjà les zones protégées comme le Parc National du Banc d'Arguin), la Banque africaine de développement (pour l'appui aux infrastructures touristiques durables, renforcement des MPME touristiques et des chaînes de valeur), la Banque islamique de développement (pour le financement d'infrastructures légères dans les zones côtières comme les signalétique, les aménagements écotouristiques, les centres d'accueil), les organisations environnementales et les investisseurs privés.

12.2 Engagement proactif des partenaires par l'UNMO et le ministère du Commerce

Pour mobiliser efficacement les financements, une stratégie proactive d'engagement sera déployée :

- Organisation d'un **Forum national sur le tourisme côtier durable**, réunissant bailleurs, investisseurs, acteurs du littoral et autorités nationales.
- Participation à des salons internationaux du tourisme (Madrid, Berlin, Paris) pour présenter les opportunités d'investissements en Mauritanie.
- Lancement de journées portes ouvertes dans les régions littorales pour mettre en valeur les MPME et initiatives locales.
- Réunions ciblées avec les ambassades, agences de coopération et banques régionales pour présenter les résultats du projet, les études réalisées et les opportunités d'appui.
- Développement de notes d'investissement sur des projets concrets : circuits écotouristiques au PNBA, valorisation de la baie de l'Étoile, tourisme d'observation des oiseaux, infrastructures nautiques durables, développement des eco-lodges.
- Partenariats ciblés pour soutenir la promotion digitale du tourisme côtier.

12.3 Contribution du DPP à la mobilisation de financements CIR

Les résultats du DPP constituent un levier de mobilisation supplémentaire pour attirer de nouvelles ressources au profit du CIR :

- **Données fiables** sur la croissance du tourisme côtier, le nombre de MPME appuyées et les impacts socioéconomiques.
- **Produits de communication** (success stories, études de cas, diagnostics) démontrant le potentiel du littoral mauritanien.
- **Visibilité accrue de la Mauritanie** auprès des investisseurs grâce à des actions de promotion ciblées.

Ces contributions permettront d'alimenter des demandes de financement plus ambitieuses auprès des partenaires internationaux.

13. RÉSUMÉ DU BUDGET

Le programme dispose d'un budget de base constitué des ressources sollicitées auprès du CIR (USD 3.5 millions) et des contributions confirmées du Gouvernement mauritanien qui s'élève à USD 904,500 dont USD 358,000 en nature et relatifs à la mise à disposition de bureau, le paiement de salaires ainsi que la prise en charge de divers frais de fonctionnement comme l'eau, l'électricité, internet, etc. Les contributions potentielles d'autres partenaires ne sont pas intégrées au budget du DPP tant qu'elles n'ont pas fait l'objet d'un engagement formel. Des échanges sont notamment en cours avec le Royaume

d'Arabie saoudite concernant un éventuel appui au développement du secteur touristique. Si ce financement ou tout autre financement complémentaire est formellement accordé, le DPP, son plan de travail, son cadre de résultats et son budget seront révisés conformément aux procédures applicables.

Le tableau ci-dessus donne le résumé du budget par résultat et par produit :

Résultats et produits	2026	2027	2028	2029	2030	2031	Budget total
Résultat 1 : Environnement institutionnel et réglementaire favorable au développement des chaînes de valeur.	99,300	656,550	247,500	130,550	49,800	42,600	1,226,300
Produit 1.1 : Cadres politiques, réglementaires et stratégiques alignés et opérationnels	38,000	191,000	30,000	-	-	-	259,000
Produit 1.2 : Capacités institutionnelles renforcées	61,300	129,800	84,800	49,800	49,800	42,600	418,100
Produit 1.3 : Compétences sectorielles et main-d'œuvre qualifiée développées	-	335,750	132,700	80,750	-	-	549,200
Résultat 2 : Infrastructures écotouristiques opérationnelles et conformes aux normes durables.	15,000	708,600	668,600	44,800	4,800	1,200	1,443,000
Produit 2.1 : Éco-lodges installés	15,000	488,600	488,600	4,800	4,800	1,200	1,003,000
Produit 2.2 : Services logistiques améliorés	-	220,000	180,000	40,000	-	-	440,000
Résultat 3 : Investissements catalytiques mobilisés et chaînes de valeur compétitives développées dans les secteurs prioritaires.	24,500	379,700	277,500	37,300	37,000	-	756,000
Produit 3.1 : Investissements pilotes structurants réalisés et modèles économiques démontrés	-	170,700	60,000	-	-	-	230,700
Produit 3.2 : Entrepreneuriat local et chaînes de valeur soutenues	-	93,000	74,000	10,000	37,000	-	214,000
Produit 3.3 : Promotion et accès aux marchés renforcés	24,500	116,000	143,500	27,300	-	-	311,300
Gestion et opérations du programme	92,200	239,400	183,800	189,800	191,100	82,900	979,200
Total	231,000	1,984,250	1,377,400	402,450	282,700	126,700	4,404,500
Financement du CIR	177,600	1,591,050	1,102,200	327,250	207,500	94,400	3,500,000
Contrepartie de l'Etat	53,400	393,200	275,200	75,200	75,200	32,300	904,500

14. STRATÉGIE DE DURABILITÉ

La stratégie de durabilité vise à garantir que les résultats, services et capacités développés dans le cadre du DPP consacré au tourisme côtier en Mauritanie soient maintenus et renforcés au-delà de la fin de l'appui du CIR. Elle repose sur trois leviers : l'appropriation institutionnelle, la consolidation des capacités locales et la pérennisation financière.

14.1 Intégration institutionnelle et maintien des systèmes

Le DPP contribue à renforcer durablement les structures en charge du tourisme, en particulier le Ministère du Commerce et du Tourisme, ainsi que les délégations régionales du littoral (Nouakchott, Inchiri, Adrar-Banc d'Arguin, Dakhlet Nouadhibou).

Les mécanismes d'institutionnalisation comprennent : i) Transfert progressif des outils développés (systèmes d'information touristiques, plateformes de promotion du tourisme côtier, modules de formation, guides de qualité et de gestion durable) vers les institutions nationales ; ii) Intégration des actions du DPP dans les stratégies nationales : Stratégie de Développement du Tourisme 2030, plans régionaux de développement, programmes de promotion des MPME touristiques ; iii) Renforcement des comités nationaux et régionaux de pilotage du tourisme, afin de maintenir la coordination public-privé au-delà du financement du CIR ; iv) Appui à la formalisation et à l'encadrement des acteurs touristiques côtiers, permettant la continuité des services touristiques structurés et la croissance du secteur.

14.2 Consolidation des capacités nationales et locales

La durabilité du tourisme côtier dépend d'un renforcement continu des compétences : i) Approche "formation de formateurs" pour les autorités locales, guides touristiques, opérateurs hôteliers et prestataires de loisirs nautiques, afin qu'ils puissent former à leur tour les nouveaux acteurs du secteur ; ii) Développement d'outils pérennes : manuels de normes de qualité, protocoles environnementaux pour les zones côtières sensibles, modules en ligne pour les MPME touristiques ; iii) Accompagnement des MPME du littoral, notamment dans les domaines du marketing, de la gestion financière, de l'écotourisme, de la sécurité maritime et de l'accueil des visiteurs ; iv) Renforcement des capacités de gestion des sites naturels, notamment dans les zones protégées afin d'assurer une exploitation durable du patrimoine côtier.

14.3 Mobilisation durable des ressources financières

Pour assurer la continuité et la montée en puissance du développement touristique côtier : i) Intégration des coûts récurrents dans les budgets nationaux, notamment pour la maintenance des systèmes d'information, l'accueil touristique, la promotion internationale et la formation continue ; ii) Mobilisation de partenaires bilatéraux et multilatéraux, notamment pour les investissements structurants ; iii) engagement du secteur privé en investissant dans les hébergements, loisirs et activités nautiques, en participant aux mécanismes de promotion internationale et prenant part aux PPP pour la gestion et la valorisation des sites côtiers.