



RAPPORT SUR:

LA MISE EN ŒUVRE DES INTERVENTIONS SOCIALES AU PROFIT DES COUCHES VULNÉRABLES

Protection sociale

- Augmenter le montant des transferts monétaires trimestriels versés aux ménages vulnérables de 2 900 MRU à 3 600 MRU et publier un rapport de Taazour /Banque mondiale

Fin décembre 2024



DÉCEMBRE 2024

Table des matières

Acronymes et abréviations	3
Introduction	4
I. Programme Tekavoul	7
I.1. Objectifs	7
I.2. Extension et augmentation du cash transfert.....	8
I.3. Le paiement des transferts monétaires	9
I.4. Bilan du Programme Tekavoul	9
I.5. Perspectives pour l'exercice 2025	13
II. Registre social	14
II.1. Mission	14
II.2. Objectifs	15
II.3. Domaines d'intervention	16
II.4. Indicateurs pertinents des réalisations	16
II.5. Plan d'action 2025	18
III. La restructuration du Programme TEMWINE.....	19
III.1. Contexte	19
III.2. DIAGNOSTIC	20
III.2.1. Avantages.....	20
III.2.2. Défis	21
III.2.2.1. Charges du programme.....	21
III.2.2.2. Personnel	23
III.2.2.3. Ciblage des bénéficiaires.....	23
III.2.3. Structure de prix.....	24
III.3. PLAN DE RESTRUCTURATION	25
III.3.1. Période préparatoire :(Décembre – Août 2024).....	Erreur ! Signet non défini.
III.3.2. Première phase : Nouakchott et les Communes chefs–lieux de Capitales Régionales (2025).....	25
III.3.3. Deuxième phase : les chefs–lieux des Moughataas et les communes rurales (2026).....	27
III.3.4. Phase finale : restructuration finale	29

Acronymes et abréviations

AMG : Assurance Maladie gratuite

BCM : Banque Centrale de Mauritanie

BEA : Banque El AlAmana

CAAM : Centrale d'Achat et d'approvisionnement du Marché

CDD : Caisse des Dépôts et de Développement

CSA : Commissariat de la Sécurité Alimentaire

MRU : Mauritanienne ouguiya

SAVS : Stocks alimentaires villageois de sécurité

SCAPP : Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée

Introduction

La création de la Délégation Générale à la Solidarité Nationale et à la Lutte contre l'Exclusion (TAAZOUR) reflète la volonté ferme du Président de la République de combattre le fléau de la pauvreté et de soutenir les populations les plus vulnérables. Sa mission est de promouvoir un développement intégré en faveur de ces populations, en facilitant leur inclusion socio-économique et en améliorant leurs conditions de vie.

TAAZOUR s'attèle à proposer des solutions durables et stratégiques, visant à intégrer pleinement les populations vulnérables dans le tissu économique national, tout en renforçant la cohésion sociale. Ces actions reposent sur des interventions réfléchies et ciblées, en adéquation avec les priorités nationales.

Pour le deuxième quinquennat de Son Excellence, TAAZOUR projette une restructuration ambitieuse de ses programmes, fondée sur deux phases clés : une phase de préparation, suivie de la phase de mise en œuvre. Ce plan stratégique vise à accroître l'efficacité des interventions dans des domaines essentiels tels que l'inclusion économique, l'accès aux services sociaux de base, le renforcement des filets sociaux et le soutien au pouvoir d'achat. L'objectif est d'améliorer l'impact des initiatives en adoptant une approche plus structurée, mieux ciblée, et adaptée aux besoins des populations pauvres et vulnérables.

La **phase de préparation** inclut plusieurs actions essentielles, notamment l'audit des ressources humaines et la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle avec un organigramme adapté. Cette réorganisation permettra d'ajuster les capacités internes de TAAZOUR pour répondre aux

défis actuels. En parallèle, un plan pluriannuel couvrant la période 2025–2029 sera élaboré. Ce plan vise à définir une feuille de route claire pour les actions futures, en alignant les ressources sur les priorités stratégiques identifiées et en assurant une gestion optimale des programmes.

La **phase de mise en œuvre**, prévue pour commencer en 2025, comprendra plusieurs réformes importantes. Parmi elles figurent la réforme du programme **TEMWINE**, destiné à améliorer l'accès aux produits de première nécessité pour les populations pauvres, ainsi que la restructuration du programme **DARI**. L'accent sera également mis sur l'amélioration de l'efficacité des filets sociaux, afin de garantir une meilleure protection des populations pauvres et vulnérables. Une nouvelle approche en matière d'inclusion économique sera adoptée, alliant la création d'emplois durables à un accès facilité aux services sociaux de base. De plus, un système de ciblage optimisé, appuyé par une batterie d'indicateurs de suivi, sera mis en place pour mesurer l'impact des interventions et assurer une gestion rigoureuse des ressources de TAAZOUR.

Ainsi, à travers ces réformes, TAAZOUR cherche à maximiser l'efficacité de ses interventions, en veillant à ce que les ressources soient utilisées de manière optimale et que les bénéficiaires puissent réellement en tirer profit. Le renforcement des capacités institutionnelles et la mise en œuvre de mécanismes de suivi rigoureux permettront de garantir la pérennité des actions et d'amplifier leur impact sur le développement économique et social.

Les interventions de TAAZOUR se concentreront sur deux domaines clés : l'inclusion économique et le renforcement du pouvoir d'achat.

Dans l'axe de l'inclusion économique, les interventions viseront à créer des emplois décents et durables, tout en stimulant une dynamique de développement dans les zones caractérisées par une forte pauvreté. L'objectif est de générer des opportunités économiques pour les populations pauvres et vulnérables, en facilitant leur accès aux services sociaux de base, tels que l'éducation, la santé et l'eau potable. En parallèle, ces actions contribueront à améliorer le cadre de vie des communautés concernées, en réduisant les inégalités socio-économiques et en renforçant leur résilience face aux chocs économiques.

Quant à l'axe du renforcement du pouvoir d'achat, les interventions s'orienteront vers la facilitation de l'accès aux produits de première nécessité, en mettant en place une subvention ciblée des prix. Cette subvention sera limitée aux populations pauvres et vulnérables afin de garantir une efficacité optimale. La restructuration en cours du programme TEMWINE jouera un rôle central dans l'amélioration de ce mécanisme de soutien, en s'assurant que les bénéficiaires aient accès aux denrées essentielles à des prix abordables. Par ailleurs, TAAZOUR continuera de déployer des transferts monétaires directs (cash transfert) en faveur des ménages pauvres, offrant ainsi un filet de sécurité qui permet de stabiliser leur consommation et d'atténuer les effets des chocs exogènes sur leur niveau de vie.

Ces deux axes d'intervention sont conçus pour agir de manière complémentaire, avec l'inclusion économique créant des opportunités à long terme, tandis que le renforcement du pouvoir d'achat offre un soutien immédiat et essentiel aux ménages les plus vulnérables.

I. Programme Tekavoul

Suite à l'adoption de sa Stratégie nationale de Protection Sociale, le Gouvernement Mauritanien a mis en place avec l'appui de ses partenaires notamment la Banque mondiale un Programme National TEKAVOUL qui relève de la Délégation Générale TAAZOUR. Il vise à contribuer à l'amélioration du pouvoir d'achat et du capital humain des ménages en extrême pauvreté, à travers des transferts réguliers à travers des mesures d'accompagnement visant à faciliter l'accès aux services de base et l'inclusion économique. Ce programme a été intégré dans la SCAPP 2016-2030 dans le cadre de l'amélioration de la résilience des couches les plus vulnérables

I.1. Objectifs

L'Objectif global du Programme National des Transferts Sociaux Tekavoul qui relève de la Délégation Générale Taazour est l'amélioration de l'inclusion socioéconomique des ménages pauvres par le renforcement et l'élargissement du Programme des transferts sociaux, le déploiement des séances de promotion sociale et le financement des microprojets au profit des ménages sortants du programme cash.

Les objectifs spécifiques sont :

- Appuyer l'extension du programme de transfert monétaire conditionnel Tekavoul pour atteindre tous les ménages en situation d'extrême pauvreté, les ménages affectés par les chocs et les réfugiés maliens ;
- Développer et déployer des modules de Promotion sociale au profit des bénéficiaires pour l'adoption des comportements positifs à l'égard de la santé, de l'éducation et de l'hygiène des enfants ;

- Elaborer et mettre en œuvre un paquet de services d'inclusion économique au profit des ménages sortant du programme Tekavoul

I.2. Extension et augmentation du cash transfert

L'intervention du Tekavoul a connu une extension horizontale (elle touche plus de ménages) et verticale (l'augmentation du montant de transfert).

- ✓ Elargissement du cash transfert Tekavoul régulier

Le transfert monétaire est établi initialement à 1500 MRU par ménage et par trimestre. Pour assurer la poursuite et la mise à l'échelle de la composante liée aux transferts monétaires réguliers et prévisibles pour couvrir les 100 000 ménages les plus pauvres du pays, une augmentation progressive du montant du transfert pour passer progressivement de 1500 MRU à 3600 MRU en 2024 a été décidée, programmée et exécutée.

- ✓ Extension du cash aux ménages affectés par les chocs – Tekavoul Réactif aux chocs

L'objectif Tekavoul Réactif aux chocs est d'assister les ménages pauvres affectés par tout type de chocs ayant un impact sur leur vie, leur capacité économique et leur bien-être. Il est déployé selon deux modalités, à savoir : une extension verticale, à travers une augmentation de l'allocation du transfert monétaire dans les zones où Tekavoul est déjà déployé et une extension horizontale en s'élargissant aux ménages inscrits dans le Registre Social mais non bénéficiaires de Tekavoul. Les zones d'intervention et les ménages à bénéficier de Tekavoul Réactif aux chocs sont déterminés en

fonction des données sur l'insécurité alimentaires en se basant sur le Registre Social comme outil de ciblage.

I.3. Le paiement des transferts monétaires

Le paiement des transferts monétaires est électronique ou semi électronique pour certains. Les bénéficiaires sont détenteurs des documents d'identifications suivants ;

- Carte nationale d'identité
- Numéro de téléphone au nom du bénéficiaire lors de son enrôlement
- La carte Tekavoul

Le paiement est effectué par un opérateur de paiement recruté suivant un appel d'offre national. En général, soumettent aux appels d'offre pour le recrutement des opérateurs de paiement, les banques, les sociétés agréées par la Banque Centrale pour le transfert des fonds et les agences de micro-crédits dûment aussi reconnues par la BCM.

Dans la première phase du projet, les marchés ont été remportés par la Banque El Amana et pendant la phase encours, le premier appel d'offre a été remporté par GAZA et BEA. Le marché de distribution actuel est remporté courant Mai 2023 par le Groupement PROCAPEC/BMI et la BEA.

Pour Tekavoul, un paiement trimestriel est composé des allocations des paiements réguliers, des rappels éventuels en cas d'absence de paiement précédent régulier et des rations en réponse aux chocs.

I.4. Bilan du Programme Tekavoul

Globalement, depuis la mise en œuvre en 2016, le Programme Tekavoul a contribué à la réduction de la pauvreté au niveau national. En effet, ce fléau

semble se réduire puisque la proportion de la population mauritanienne vivant sous le seuil de pauvreté a diminué selon les statistiques de l'ANSADE.

De manière plus spécifique, les résultats obtenus à travers le Programme Tekavoul peuvent être résumés dans ce qui suit :

- ✓ Couverture Géographique totale du territoire national en touchant toutes les régions du pays
- ✓ Extension du Programmes des transferts sociaux Tekavoul avec une augmentation des bénéficiaires pour couvrir les ménages les plus pauvres du pays ;
- ✓ Augmentation progressive du montant transféré au ménage pour passer de 1 500 MRU jusqu'à atteindre 3 600 MRU en 2024 ;
- ✓ Couverture sanitaire de tous les ménages bénéficiaires du Programme à travers l'Assurance Maladie gratuite (AMG) ;
- ✓ Mise à l'échelle de la composante liée à la promotion sociale en élargissant le curriculum à d'autres thématiques liées aux droits des enfants et à l'état civil ;
- ✓ Mise en place d'un Programme de réponse aux chocs Réponse aux chocs bénéficiant aux milliers de ménages affectés par l'insécurité alimentaire ou tout autre choc ayant un impact sur leur vie, leur capacité économique et leur bien-être ;
- ✓ Développement de mesures productives permettant l'inclusion économiques des ménages après le désengagement du Programme à travers leur accompagnement (formation, encadrement et subventions).

Les principaux indicateurs du programme Tekavoul reflètent d'importants acquis en matière d'amélioration des conditions de vie des ménages (pouvoir d'achat et situation hygiénique et nutritionnelle et même éducatives), grâce notamment :

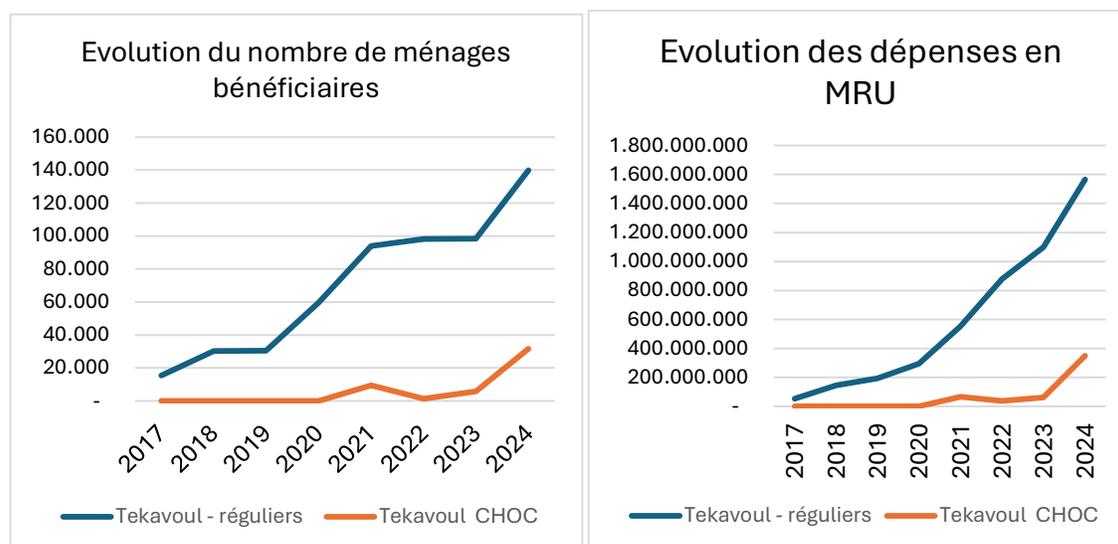
- ✓ Aux transferts monétaires réguliers qui se déroulent de manière satisfaisante (97% des bénéficiaires se déclarent satisfaits du de l'intervention du Programme et affirment que leur situation socio-économique s'est améliorée nettement, notamment en termes de revenus, de résilience aux chocs et d'accès aux services de base ;
- ✓ A la transmission de connaissances sur les bonnes pratiques à 94% des bénéficiaires du Programme dont 90% des femmes. Les enquêtes et évaluations réalisées montrent que plus de 90% des ménages sont satisfaits des séances de sensibilisation et déclarent mettre en pratique les leçons apprises lors des séances en adoptant de plus en plus de comportements plus positifs à l'égard de la santé, de l'hygiène et de l'éducation de leurs enfants. C'est ainsi qu'on constate :
 - Une augmentation dépenses sur l'alimentation du ménage qui s'est traduite par une amélioration de l'état nutritionnel des enfants à bas âge ;
 - Une plus grande demande par rapport à l'éducation, les parents envoient de plus en plus leurs enfants à l'école ;
 - Une utilisation plus forte des services de santé grâce aux cash de motivations et à la gratuité des soins rendue disponible par le système d'Assurance Maladie Gratuite mis en place aux profits des ménages Tekavoul ;

- Augmentation des personnes enrôlées au niveau de l'état civil grâce à la sensibilisation et aux appuis pour faciliter l'inscription des ménages Tekavoul.

Quant aux montants distribués aux ménages pauvres à travers le programme durant la période 2017-2024, l'évolution du nombre de ménages et les dépenses en MRU est présentée dans le tableau ci-dessous :

Année	Nombre de ménages		Dépenses en MRU	
	Tekavoul - réguliers	Tekavoul CHOC	Tekavoul - réguliers	Tekavoul CHOC
2017	15,479	..	53,274,000	..
2018	30,249	..	144,505,500	..
2019	30,411	..	193,471,500	..
2020	59,719	..	293,922,000	..
2021	94,031	9,455	553,071,181	65,672,700
2022	98,227	12,13	877,937,700	38,358,450
2023	98297	5,859	1,099,419,600	60,997,000
2024	140,000	31,639	1,566,676,800	348,654,800

Source : Tekavoul, 2024



Le montant de 3600 a été payé à partir du premier trimestre de l'année 2024. T1 et T2 ont été payés et T3 et T4 seront payés en même temps fin décembre 2024.

Les données du Programme Tekavoul indiquent que le nombre de ménages bénéficiaires en dehors de Nouakchott s'élève à 98 297. Le montant versé au cours du deuxième trimestre inclut les arriérés des ménages n'ayant pas été payés pendant le premier trimestre ainsi que les réfugiés qui ont bénéficiés de la nouvelle augmentation .

Exercice	Nbr Bénéficiaire	Montant
T2 2024	98 297	353 869 200
T1 2024	98 297	337 766 400

Source : Tekavoul 2024

Concernant les troisième et quatrième trimestres, l'arrêté a été signé, le montant a été débloqué et le paiement commence le 16 décembre 2024.

I.5. Perspectives pour l'exercice 2025

Secteur	Activité prévue	Coût en M.MRU	Zone d'intervention	Indicateur
TAAZOUR/ Tekavoul	Poursuite du Transfert monétaire régulier	2.016,00	Toutes les Wilayas	Nbr des Ménages (140000)
	Poursuite du Transfert Tekavoul Choc	350,00		Nbr des individus (192998)

II. Registre social

II.1. Mission

La mission du Registre Social consiste principalement à :

- ✓ Constituer une base de données socio-économiques des ménages pauvres : Le Registre Social a pour objectif de collecter et de centraliser des données précises et actualisées sur les ménages pauvres et vulnérables à l'échelle nationale. Cette base de données permet de mieux comprendre la situation socio-économique des populations cibles et de faciliter leur inclusion dans les programmes de protection sociale.
- ✓ Servir d'outil de coordination pour les intervenants : Le Registre Social joue un rôle clé dans la coordination des différentes interventions et programmes sociaux en Mauritanie, en assurant une gestion unifiée des informations. Il permet aux programmes de TAAZOUR, aux Ministères, aux Agences Publiques et aux Partenaires du développement de s'appuyer sur des informations fiables pour identifier ses bénéficiaires et coordonner leurs actions en matière de protection sociale.
- ✓ Disposer d'un système d'information intégré : Le Système d'Information intégré joue un rôle central dans les activités de la Délégation Générale de TAAZOUR. Il a été développé et optimisé au fil des ans pour répondre aux besoins évolutifs des programmes. Structuré en plusieurs modules clés, tels que le ciblage, les enquêtes, les réclamations, les tableaux de bord, les plateformes de paiement et de suivi des opérations des différents programmes ainsi que l'analyse et les statistiques.

II.2. Objectifs

- ✓ Mise à jour et amélioration du Registre Social
 - a. Mise à jour intégral : Avoir les données détaillées de 2 quintiles des ménages les plus pauvres au niveau national.
 - b. Mise à jour continue : Mise en place d'un dispositif qui permet d'assurer l'actualisation des données de ménages pauvres.
 - c. Contrôle de qualité des données : Evaluation de processus d'identification des ménages pauvres et vérification des qualités des données collectées afin de minimiser les erreurs d'inclusion/exclusion.
- ✓ Promotion de l'utilisation du Registre Social
 - a. Utilisation : tous les intervenants dans le domaine de Protection Social (Gouvernemental/ partenaire) utilisent le Registre Social.
 - b. Gestion de réclamation : Amélioration du système de gestion des réclamations en Développant un portail web pour la gestion des feed-backs et la traçabilité selon les zones d'intervention par utilisateur.
- ✓ Développement d'un système intégré
 - a. Développement : Mise à niveau des outils du Registre Social, renforcement de la sécurité des données et l'interopérabilité des système d'information de la Protection Sociale.
 - b. Analyse des données : Acquisition des outils d'analyse et de visualisation des données géospatiales du Registre Social.

II.3. Domaines d'intervention

- a. Identification des ménages pauvres
- b. Assurer une couverture géographique exhaustive
- c. Faciliter l'accès des ménages pauvres aux programmes de soutien et d'assistance sociaux par le partage des listes éligibles des bénéficiaires avec les programmes sociaux selon des critères spécifiques des ciblage en respectant les protocoles d'accords signés
- d. Orienter et accompagner les intervenants pour un meilleur ciblage des bénéficiaires
- e. La production des listes des bénéficiaires selon les critères demandés
- f. Réception et traitement des réclamation des ménages

II.4. Indicateurs pertinents des réalisations

- a. Nombre de Programmes utilisant le Registre social pour sélectionner leurs bénéficiaires (convention signée/total convention actuelle) ;
- b. Nombre de ménages avec informations complètes dans base de données du Registre Social ;
- c. Nombre de ménages avec information complète dans le RS parmi les réfugiés ;
- d. Ménages ayant des informations actualisées dans le Registre social (moins de 3 ans) ;
- e. % de plainte ou de demande d'information reçues par le RS traitée en temps opportun ;
- f. Enquêtes ponctuelles effectuées et divulguées par le Registre social (Nombre) ;

g. Membres de la communauté faisant état de commentaires positifs sur les résultats de l'enregistrement des ménages dans le Registre social (Pourcentage)

II.5. Plan d'action 2025

Axes du Plan d'action Département technique 2/	Objectifs stratégiques 3/	Secteur/Sous-secteur 4/	Activités 5/		Classification des activités (1, 2, 3) 8 /	Zone d'intervention 6/	Indicateur 7/
			Activité prévue	Coût (en M.MRU)			
Création d'une base des données des ménages pauvres	Mise à jour intégrale des données des ménages pauvres	R E G I S T R E S O C I A L	La mise à jour du Registre Social au niveau des Wilaya de Dakhlet Nouadhibou, Inchiri et Nouakchott	26.800.000	1	3	Nbre des ménages inscrits
	Mise à jour continue des données des ménages pauvres		Mise en place d'un dispositif de mise à jour continue des données de ménages pauvres	7.000.000	1	15	Nbre des ménages inscrits
Développement d'un système d'information intégré	Améliorer le traitement des réclamations		Développement d'une plateforme pour la gestion des feed-backs et la traçabilité selon les zones d'intervention par utilisateurs	2.100.000	1	1	Nbre des réclamations traitées et retournées
	Développement modulaire du système d'information		Mise à niveau des outils du Registre Social y compris la Refonte de la plateforme du suivi des opérations et du paiement, et le Développement modulaire d'un système d'information interopérable avec les SI de la	12.157.000	1	1	La mise à niveau du Système
Acquisition d'un siège pour le registre Social	créer un espace de travail adéquat		La construction d'un nouveau siège pour le Registre Social	40.000.000	1	1	Etat d'avancement des travaux

III. La restructuration du Programme TEMWINE

III.1. Contexte

À la suite de la création de la Délégation Générale à la Solidarité Nationale et à la Lutte contre l'Exclusion (TAAZOUR), la responsabilité du programme TEMWINE (anciennement EMEL) lui a été confiée, concrétisant ainsi l'un des engagements pris par Son Excellence Monsieur le Président de la République. Dans ce cadre, et considérant que ce programme cible particulièrement les populations vulnérables, tant en milieu urbain qu'en milieu rural, TAAZOUR s'est engagé à redynamiser son mode de fonctionnement. L'objectif est d'accroître l'efficacité du programme en garantissant une meilleure couverture des besoins des populations visées, tout en s'assurant que les ressources investies profitent exclusivement aux plus démunis. Un CIM a été mis en place à cet effet.

Ainsi, il a été proposé que la restructuration, fondée sur un diagnostic de la situation du Programme, soit axée sur plusieurs interventions dont notamment :

- Le ciblage des bénéficiaires,
- La réduction des coûts opérationnels,
- L'approche communautaire,
- Les mesures transitoires,
- Les mesures d'accompagnement.

Le Comité Interministériel a également recommandé de s'atteler en premier lieu sur la réduction des coûts opérationnels, incluant les frais du personnel et de mise en œuvre et le ciblage des bénéficiaires.

III.2. DIAGNOSTIC

Le programme TEMWINE a pour objectif l'amélioration de l'accès aux denrées alimentaires de base et la défense du pouvoir d'achat des populations pauvres et vulnérables.

Des tels objectifs seront réalisés en agissant sur les trois (3) domaines d'actions suivants :

- Le renforcement de l'accès géographique aux denrées de base
- L'amélioration de l'accès économique aux denrées de base
- L'appui au développement des stocks alimentaires villageois de sécurité (SAVS) et de banques de céréales.

En 2024, le programme TEMWINE a bénéficié d'un budget initial alloué de 925 015 881 MRU. Cependant, un gap de financement de 995 734 291 MRU réparti comme suit :

- Transport des produits à l'intérieur du pays et à Nouakchott 114 187 824 MRU ;
- Montant prévisionnel des produits 759 261 000 MRU ;
- Charges de fonctionnement 122 285 467 MRU.

Ce déficit de financement pourrait impacter la capacité du programme à atteindre ses objectifs et à maintenir les services essentiels pour les populations pauvres et vulnérables.

À noter qu'un montant de 1 80 000 000 MRU est disponible dans le budget de TAAZOUR pour contribuer au financement de ce déficit.

III.2.1. Avantages

Le programme TEMWINE contribue à :

- La stabilisation des prix des denrées de première nécessité en mettant sur le marché des quantités significatives de produits alimentaires à des prix subventionnés.
- L'amélioration de l'accès aux aliments de base pour les couches les plus pauvres grâce aux boutiques TEMWINE, où les prix sont subventionnés.
- La création d'emplois, même précaires, pour des centaines de chômeurs dans les activités du programme, tels que gérants, vendeurs, surveillants et gardiens.

III.2.2. Défis

En effet, le programme présente plusieurs défis majeurs, notamment :

- Les charges très élevées de mise en œuvre,
- Un personnel pléthorique occupant des emplois précaires,
- L'absence de ciblage adéquat des bénéficiaires ainsi que la non-implication des communautés.

Ces problèmes reflètent les limites du programme et mettent en évidence la nécessité de réformes pour améliorer sa performance et sa pertinence.

III.2.2.1. Charges du programme

La mise en œuvre du programme engendre, en plus des coûts d'acquisition des denrées, une série de charges importantes, telles que le transport primaire et secondaire, les salaires du personnel, la location des boutiques, ainsi que les frais de collecte, de supervision et de suivi, entre autres.

En 2023, ces charges opérationnelles ont représenté 34,79 % du budget alloué au programme. En 2023, le budget initial était de 1 431 381 720 MRU, tandis qu'en 2024, il a été réduit à 925 015 881 MRU.

Analyse des charges :

En 2024, le budget de fonctionnement du programme est établi à 438 394 397 MRU, représentant 47,39 % du budget global initial de 925 015 881 MRU, lequel inclut une subvention de TAAZOUR de 731 381 720 MRU ainsi qu'un préfinancement de 220 639 069 MRU accordé par la CDD. De ce budget de fonctionnement, 36,5 % sont alloués à la composante Nouakchott, tandis que 63,5 % sont destinés aux régions de l'intérieur du pays.

Pour Nouakchott :

Le coût de fonctionnement du programme à Nouakchott est de 160 027 917 MRU. Parmi ces dépenses, les frais de personnel s'élèvent à 125 232 000 MRU, soit 28,56 % des charges totales du programme. Les principales rubriques sont les suivantes : 31,8 % pour les gérants, 20,26 % pour les vendeurs, et 28,94 % pour les surveillants. Les autres charges totalisent 34 795 917 MRU, représentant 7,93 % des charges totales du programme. Elles se dissolvent comme suit : 34,03 % pour la supervision, 31,25 % pour les loyers des boutiques, 16,55 % pour les charges de collecte des fonds, et 15,52 % pour la société de gardiennage.

Il est à noter qu'à Nouakchott, le programme engage à la fois une société de gardiennage et un gardien pour chaque boutique.

Pour l'intérieur du pays :

Les frais de fonctionnement du programme pour l'intérieur du pays s'élèvent à 278 366 480 MRU. Parmi ces dépenses, les frais de personnel totalisent 205

056 000 MRU, soit 46,77 % des charges totales du programme, avec un seul gérant par boutique. Les autres charges s'élèvent à 73 310 480 MRU, représentant 16,7 % des charges totales du programme. Elles se répartissent comme suit : 53,3 % pour le transport, 34,96 % pour les loyers des boutiques, et 11,73 % pour les charges de supervision et de suivi.

III.2.2.2. Personnel

Pour gérer 1 754 points de vente (boutiques), le programme emploie 2 683 personnes, soit une moyenne de 1,52 employé par boutique. À Nouakchott, ce ratio est encore plus élevé, avec 3,8 employés par boutique. De plus, la situation de ce personnel est précaire et insoutenable : la plupart des employés approchent leur douzième année de service sans contrat formel, sans déclaration à la sécurité sociale et sans bulletin de salaire, ce qui est contraire à la législation du travail en vigueur dans le pays.

III.2.2.3. Ciblage des bénéficiaires

Actuellement, les bénéficiaires du programme sont ciblés selon le rang dans la file d'attente. Ceux qui arrivent tôt et obtiennent une bonne place sont servis sans vérification de leur statut ou de leur niveau de revenu. Cela peut entraîner des situations où les membres d'un même ménage se répartissent entre différentes boutiques pour obtenir plusieurs rations, tandis que des familles nécessiteuses n'accèdent pas aux distributions en raison de leur position dans la file. De plus, certains individus, et parfois c'est le cas, occupent la file pour acheter des produits qu'ils n'ont pas besoin pour leur consommation personnelle, mais qu'ils revendent ensuite aux commerçants. Ce problème est

particulièrement prononcé en milieu urbain en raison de l'anonymat, tandis qu'en milieu rural, les communautés peuvent mieux cibler leurs membres.

III.2.3. Structure de prix

Le programme TEMWINE fournit aux populations pauvres et vulnérables du pays des produits alimentaires de première nécessité à des prix subventionnés, ce qui améliore considérablement leur pouvoir d'achat. En maintenant des stocks adéquats et en procédant à un approvisionnement systématique trimestriel en denrées alimentaires, le programme jouera un rôle crucial dans la régulation des prix sur le marché national. Lors de fluctuations importantes des prix, ces stocks peuvent être mobilisés pour stabiliser les coûts et prévenir les hausses excessives. En outre, le programme influence le marché en fournissant des informations qui favorisent une meilleure régulation économique et stimulent la demande intérieure.

Cependant, une analyse sommaire de la structure des prix révèle que la subvention constitue la part la plus importante du coût de revient. Pour garantir un approvisionnement régulier des boutiques, il est nécessaire d'actualiser cette subvention lorsque cela s'avère nécessaire, en utilisant un dispositif de lissage en fonction de la structure des prix de cession à l'importation.

De plus, la rubrique transport doit être révisée. En effet, le coût du transport primaire et secondaire d'une tonne de riz à l'intérieur du pays représente 8,37 % du prix unitaire, tandis qu'à Nouakchott, il ne représente que 1,3 %. Il est important de noter qu'il n'est pas acceptable d'appliquer un tarif uniforme de 2 560 MRU/tonne pour toutes les localités à l'intérieur du pays.

III.3. PLAN DE RESTRUCTURATION

Dès l'approbation de la présente proposition, la Délégation Générale TAAZOUR se concentrera sur trois axes principaux : (i) le ciblage des bénéficiaires ; (ii) l'amélioration de la gouvernance locale ; et (iii) l'assainissement de la situation du personnel. La restructuration proposée se déroulera en trois phases :

III.3.1. Première phase : Nouakchott et les Communes chefs–lieux de Capitales Régionales (2025)

Après les activités menées pendant la période préparatoire et compte tenu des exigences des pouvoirs publics ainsi que du diagnostic sommaire présenté ci-dessus, cette note recommande l'adoption de stratégies qui, tout en préservant les avantages pour les bénéficiaires les plus démunis et en respectant les intérêts du personnel impliqué dans la mise en œuvre, permettront de :

- Améliorer la gouvernance du Programme et son ciblage ;
- Optimiser son efficacité et son rendement au service des bénéficiaires ;
- Traiter la question délicate du personnel pléthorique du Programme, souvent en situation d'emploi précaire ;
- Réduire les charges élevées de mise en œuvre, qui représentent un défi majeur.

Cette première phase inclura les boutiques de Nouakchott ainsi que celles des communes centrales des capitales régionales, totalisant ainsi 784 boutiques et employant 1 443 personnes. Le coût annuel de la gestion de ce lot s'élève à 255 420 922 MRU, représentant 58 % des charges de fonctionnement du programme.

Certaines mesures doivent être prises dans cette première phase :

- La distribution des cartes TEMWINE numérisées aux bénéficiaires potentiels du programme à Nouakchott et dans les communes chefs-lieux des capitales régionales ;
- L'homologation des boutiques témoins privées à Nouakchott et dans les communes chefs-lieux des capitales régionales ;
- La finalisation de la mise en place des comités de gestion dans les zones rurales.

Pour la période préparatoire et la première phase, il est essentiel d'accorder un rôle plus important aux autorités administratives et municipales. Elles seront associées à la fois au processus de mise en œuvre de la nouvelle réforme et au suivi du fonctionnement du nouveau dispositif, en particulier durant sa phase de rodage.

Dans cette phase de restructuration la question du personnel du Programme sera résolue selon les options suivantes :

- L'organisation d'un départ volontaire, proposé au personnel non qualifié ou proche de la retraite, avec une incitation financière adéquate (environ 24 mois de salaire).
- L'insertion des membres du personnel ayant une qualification universitaire ou professionnelle dans certaines structures de l'État (l'Éducation, les conseils régionaux, les municipalités, etc.).
- Le financement de projets pour ceux qui en ont la capacité et la volonté, à travers les programmes dédiés de TAAZOUR, du Ministère en charge de l'Insertion ou de la CDD.

- Le redéploiement du personnel qualifié dans les programmes de TAAZOUR pour assurer le suivi de ses activités.

Pendant cette période, le Programme TEMWINE sera maintenu dans les zones rurales sans modification du mode de mise en œuvre pendant une année. Ce délai permettra de réunir les conditions nécessaires à l'exécution de la deuxième phase.

III.3.2. Deuxième phase : les chefs–lieux des Moughataas et les communes rurales (2026)

Après la mise en œuvre des mesures préconisées pour Nouakchott et les capitales régionales, la deuxième phase débutera dans les chefs–lieux des Moughataas et les zones rurales.

L'objectif est de mettre en place un dispositif similaire à celui déjà établi dans les capitales des Moughataas, tout en développant un modèle communautaire adapté aux communes rurales.

Pour assurer la fluidité des opérations et la traçabilité des ventes de produits, un système de contrôle et de suivi sera mis en place en accord avec la structure chargée de la mise en œuvre (le CSA).

Un manuel de procédures sera élaboré pour clarifier les modes organisationnels, les responsabilités, les procédures de gestion et les liens fonctionnels entre les différentes instances.

Une telle approche reposera sur les deux modèles suivants :

- ✓ Au niveau des chefs–lieux de Moughataas

À ce stade, le modèle déjà présenté pour Nouakchott et les capitales régionales sera déployé après une préparation adéquate, comprenant :

- L'affinement du ciblage des bénéficiaires dans les communes centrales des Moughataas, à l'exception des chefs-lieux de wilayas.
- L'implication des autorités administratives et communales dans le suivi du fonctionnement du nouveau dispositif, particulièrement durant sa phase de rodage.

La mise en œuvre de ce dispositif dans toutes les capitales des Moughataas nécessitera un temps de préparation, ce qui explique le report de son application. Ainsi, le processus de mise en œuvre restera inchangé par le biais de conventions établies avec les partenaires.

✓ Au niveau des communes rurales

En milieu rural, la nouvelle approche du Programme vise à renforcer l'implication et la responsabilisation des communautés bénéficiaires à travers un dispositif de vente subventionnée des denrées alimentaires, incluant la gestion des points de vente.

Pour pouvoir assumer ce rôle, les communautés seront organisées et structurées de manière formelle en Associations de consommateurs du programme TEMWINE avec des comités de gestion consensuellement élus. Les gérants actuels des boutiques dont le mode et le niveau de rémunération sera défini dans le cadre d'une convention qui sera établie avec les représentants de la communauté, pourront être conservés.

L'approvisionnement des zones rurales sera assuré par le biais de conventions annuelles conclues avec le Commissariat à la Sécurité Alimentaire.

Les associations effectueront les reversements des collectes de prix de cession des produits dans des comptes ouverts à cet effet

préalablement définis par la structure partenaire chargée de la mise en œuvre (CSA).

III.3.3. Phase finale : restructuration finale

À la fin de 2026, le Programme TEMWINE atteindra sa phase de restructuration finale. Les boutiques témoins privés seront homologuées dans tous les chefs-lieux des Moughataas, tandis que les communes rurales continueront à appliquer le même mécanisme de gestion instauré lors de la deuxième phase de restructuration du programme. Cette approche permettra de réduire significativement les charges de fonctionnement dans les zones urbaines, facilitant ainsi l'augmentation des quantités disponibles et le nombre de bénéficiaires, tout en s'appuyant toujours sur les données du Registre Social. De plus, le rôle du programme en tant que régulateur du marché sera renforcé, contribuant ainsi de manière notable à la lutte contre la pauvreté par l'élargissement du nombre de bénéficiaires.