



# ILO EVALUATION

- Evaluation Title: **Chantier-école d'entretien routier en Mauritanie**
- ILO TC/SYMBOL: **MAU/13/01/EEC**
- Type of Evaluation : **Finale**
- Country(ies): **Mauritanie**
- Date of the evaluation: **Feb-Mars 2018**
- Name of consultant(s): **Rafael Muñoz-Carine Ollivier**
- ILO Administrative Office: **CO Algiers-CO Dakar**
- ILO Technical Backstopping Office: **CO Algiers-CO Dakar**
- Date project ends: **31 Dec. 2017**
- Donor: country and budget US\$: **Union Européenne (1,5 M €)**
- Evaluation Manager: **M. Marcelin Orsot**
- Key Words: **Skills training, Employment, employment policy, national employment policy, youth, youth employment, tools, capacity-building, government, social partners, inclusive growth**

**This evaluation has been conducted according to ILO's evaluation policies and procedures. It has not been professionally edited, but has undergone quality control by the ILO Evaluation Office**

## REMERCIEMENTS

---

Ce rapport décrit en détail l'évaluation indépendante du projet Chantier école d'entretien routier». L'évaluation a été réalisée par Rafael Muñoz Sevilla et Carine Ollivier, en collaboration avec l'équipe du projet et les parties prenantes. Les évaluateurs souhaitent exprimer leurs sincères remerciements à toutes les parties impliquées dans cette évaluation, pour leur soutien et leurs précieuses contributions.

# Table des Matières

<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>II</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS</b>	<b>IV</b>
<b>RÉSUMÉ EXÉCUTIF</b>	<b>V</b>
<b>I CONTEXTE ET DESCRIPTION DU PROJET</b>	<b>1</b>
<b>II OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION</b>	<b>3</b>
2.1. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION	3
2.2. MÉTHODOLOGIE	7
<b>III CONSTATS</b>	<b>9</b>
3.1. PERTINENCE ET ADAPTATION STRATEGIQUE DU PROJET	9
3.2. VALIDITE DE LA CONCEPTION DU PROJET	15
3.3. ETAT D'AVANCEMENT ET EFFICACITE DU PROJET	20
3.4. EFFICIENCE	26
3.5. L'EFFICACITE DU DISPOSITIF DE GESTION	28
3.6. IMPACT ET DURABILITE DU PROJET	33
<b>IV CONCLUSIONS</b>	<b>41</b>
<b>V LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES</b>	<b>49</b>
5.1. LEÇONS APPRISES	49
5.2. BONNES PRATIQUES	49
<b>VI RECOMMANDATIONS</b>	<b>51</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>58</b>
ANNEXE A: TERMES DE REFERENCE	60
ANNEXE B: AGENDA DE TRAVAIL SUR LE TERRAIN	61
ANNEXE C: LISTE DES DOCUMENTS REVISES	62
ANNEXE D: LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES	63
ANNEXE E: RAPPORT DE DEMARRAGE	65
ANNEXE F: FICHES DES LESONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES	99

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

---

AE :	Accueil Emploi
ANAPEJ :	Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes
APROMI :	Association Professionnelle de la Microfinance
ARMP :	Autorité de Régulation des Marchés Publics
BAD :	Banque Africaine de Développement
BIT :	Bureau International du Travail
BM :	Banque Mondiale
BTP :	Bâtiments et Travaux Publics
CNCMP :	Commission Nationale de Contrôle des Marchés Publics
CS :	Clauses sociales
DEPC :	Direction des Études, de la Programmation et de la Coopération
DGIT :	Direction Générale des Infrastructures de Transport
DGPSP :	Direction Générale de Promotion de Secteur Privé
DGTT :	Direction générale des Transports Terrestres
DUE :	Délégation de l'Union Européenne
EMP-Invest :	Emploi et Investissement
ENER :	Établissement National d'Entretien Routier
ER :	Entretien Routier
GIE :	Groupement d'Intérêt Économique
HIMO :	Haute Intensité de Main d'œuvre
MET :	Ministère de l'Équipement et des Transports
MEFPTIC :	Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des Technologies de l'Information et de la Communication
MFSEEC :	Mutuelle Féminine de Solidarité, d'Entraide et d'Épargne
MPE :	Micro et Petite Entreprise
OI :	Organisation Intermédiaire
OIT :	Organisation Internationale du Travail
PACSEP :	Projet d'Appui au Commerce et au Secteur Privé
PAEFT :	Plateforme d'appui aux entreprises et à la formation professionnelle
PAIST :	Programme d'Appui Institutionnel au Secteur des Transports
PAGOCI :	Programme d'Appui à la Gouvernance pour la Promotion d'une Croissance Inclusive
PECOBAT :	Programme d'amélioration de l'employabilité des jeunes et des capacités des PME par le développement du sous-secteur du BTP en matériaux locaux et de la formation professionnalisante dans les chantiers écoles construction
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
PMI :	Petites et Moyennes Industries
PPTD :	Programme de Promotion du Travail Décent
SAE :	Services d'Appui aux Entreprises
SPE :	Service Public de l'Emploi
UNPM :	Union Nationale du Patronat Mauritanien

# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

---

## Contexte

La Mauritanie, comme ses voisins, fait face à la question de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, problème, sinon universel, tout au moins largement partagé dans les différentes régions du monde. Or, le système économique n'est pas suffisamment diversifié pour répondre à la demande massive et continue d'emplois. Le système éducatif comme le marché du travail subissent une pression démographique bien plus élevée qu'ailleurs. Face au chômage et à la forte précarité de l'emploi, les réponses apportées à l'insertion professionnelle des jeunes constituent un défi majeur pour la Mauritanie, les organisations de la société civile et les partenaires au développement. Avec le soutien de l'Union Européenne, le projet «Chantier école d'entretien routier » mis en œuvre par le BIT en partenariat avec le gouvernement mauritanien entend y contribuer.

## Description du Projet

Financé par l'Union Européenne à travers le 10ème FED (Fonds Européen de Développement 2010), le projet « Chantier école d'entretien routier » est une composante d'un programme plus vaste : le Programme d'Appui Institutionnel au Secteur des Transports, (PAIST). Le PAIST a pour objectif d'appuyer les autorités mauritaniennes à assurer la qualité et la pérennité du réseau routier en Mauritanie. Sa composante Chantier école a pour objectif le renforcement de la filière de formation professionnelle dans le secteur du BTP et plus spécifiquement dans le sous-secteur de l'entretien routier, jugé porteur d'emplois, notamment dans la perspective des opportunités possiblement engendrées par le fonds d'entretien routier. Doté d'un budget d'1,5 millions d'euros, le projet global d'une durée prolongée à 39 mois a démarré effectivement en mars 2015 et s'est achevé en janvier 2018.

Il s'appuie sur l'expertise technique mais aussi géographique du BIT et a mobilisé notamment des ressources des départements HIMO (EMP/INV) et développement des compétences (SKILLS).

Pour répondre au défi de la pression exponentielle sur le marché du travail exercée par les jeunes mauritaniens de plus en plus nombreux chaque année, le projet « Chantier école d'entretien routier » a pour finalité d'améliorer l'insertion économique des jeunes hommes et femmes de 16 à 35 ans en jouant sur l'amélioration de l'adéquation entre leurs compétences et les besoins des entreprises. Il cible 3 wilayas pilotes : Brakna, Gorgol et Tarza, choisies en fonction de la vulnérabilité de la population mais aussi des potentialités de développement et des opportunités de formation locales. Il s'articule autour de 3 axes principaux : l'amélioration des compétences des jeunes par le développement d'une formation duale, innovante et adaptée aux besoins du marché (i), l'augmentation des opportunités d'emploi et d'insertion (ii), le renforcement des capacités du secteur du BTP et

(iii) plus particulièrement du sous-secteur de l'entretien routier et de l'administration concernée.

### **Objectifs et déroulement de l'évaluation**

L'évaluation indépendante finale poursuit deux objectifs principaux :

- i. Donner une appréciation indépendante des progrès à ce jour du projet vers l'atteinte des trois résultats précités, une appréciation de la performance selon les objectifs prévus et indicateurs de réalisation au niveau des extrants/produits, les stratégies et les modalités de mise en œuvre choisies; les accords de partenariat, les contraintes et opportunités ;
- ii. Mettre en évidence les leçons apprises et fournir des recommandations pour une éventuelle extension/généralisation du projet au plan national ou pour toute autre initiative similaire en Mauritanie ou ailleurs en termes de stratégies, d'arrangements institutionnels, d'accords de partenariat et tout autre domaine pour lesquels l'équipe d'évaluation souhaite faire des recommandations.

L'évaluation a été réalisée entre le 20 Février et le 30 Mars 2018. Elle a utilisée des méthodes de collecte de données qualitatives. Des données quantitatives ont été extraites, également, des documents du projet et des rapports, dans la mesure où elles étaient disponibles et incorporées dans l'analyse. Les méthodes de collecte de données et les perspectives des parties prenantes ont été triangulées pour augmenter la crédibilité et la validité des résultats. Les évaluateurs ont examiné les documents de projet, mis au point les instruments de collecte des données et préparé le travail de terrain au cours de la semaine du 12 Mars. Le travail sur le terrain a été réalisé du 18 au 24 Mars en Mauritanie.

### **Constats et conclusions**

#### *Pertinence et adaptation stratégique du projet*

Globalement, le projet s'aligne avec les stratégies nationales mauritaniennes que ce soit en matière de politique de transport et de politique d'emploi et formation. Egalement, les évaluateurs ont trouvé que le projet Chantier École s'aligne avec les trois axes prioritaires du Programme Pays de promotion du Travail Décent 2012-2015 (PPTD) du BIT.

Le projet chantier école s'est appuyé sur l'expérience de programmes précédents mis en œuvre par le BIT en Mauritanie. Nourri de ces précédentes actions, s'appuyant sur les acquis antérieurs et s'inscrivant dans la lignée et en cohérence avec les interventions précédentes du BIT en Mauritanie, le projet chantier école, en tant que projet pilote, sert à son tour de socles d'expériences pour des actions similaires.

Il transparaît également que le projet a eu le souci constant d'établir des liens avec les autres activités des Nations Unies et d'autres organisations internationales d'aide au développement au niveau local.

Le dispositif de formation duale du projet « chantier école » répond au constat que les méthodes d'apprentissage classiques ne répondent ni aux besoins des publics souhaitant s'engager dans un parcours de professionnalisation et/ou en quête d'un travail ni aux besoins évolutifs des entreprises. Par contre, le modèle « chantier école » s'adresse quant à lui à des personnes qui désirent acquérir des compétences professionnelles de base, par l'intermédiaire d'une approche basée sur la mise en situation pratique, complétée par des stages en entreprise et un accompagnement socio-professionnel. Les évaluateurs confirment la pertinence du modèle « chantier école » en Mauritanie et plus spécifiquement par rapport aux bénéficiaires ciblés.

#### Validité de la conception du projet

Bien que la formulation du projet aurait demandé une phase de faisabilité et une formulation mieux ajustée, il est vrai que ce temps est rarement budgété ou prévu dans le cadre de la formulation de projets courts.

Au vu des résultats atteints, la conception du projet était réaliste en termes de mécanismes mis en place afin de renforcer l'offre de formation adaptée aux jeunes défavorisés/peu qualifiés ainsi qu'en termes de renforcement des compétences professionnelles des jeunes. Mais, elle s'est avérée moins réaliste en termes de renforcement des capacités et de modernisation du secteur privé et de renforcement de l'offre publique d'emploi.

#### Etat d'avancement et efficacité du projet

A partir de l'analyse des principaux résultats atteints, l'évaluation est arrivée à la conclusion que le projet s'est montré très efficace par rapport à l'offre de formation adaptée aux jeunes défavorisés/peu qualifiés ainsi qu'en termes de renforcement des compétences professionnelles des jeunes. Il a été moins efficace en termes de renforcement des capacités et de modernisation du secteur privé et de renforcement de l'offre publique d'emploi.

#### Efficacité de l'utilisation des ressources

Globalement, les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont été allouées de manière stratégique. Même si ces ressources pouvaient paraître limitées, le projet a atteint des résultats significatifs en termes de jeunes formés, de PME touchées, de renforcement de capacités des agences étatiques.

L'évaluation a conclu que la mise en œuvre du projet a effectivement été menée avec un haut degré d'efficacité et que les coûts sont entièrement justifiés par les résultats obtenus.

#### Efficacité du dispositif de gestion

Le projet a disposé des capacités techniques suffisantes et adéquates pour réaliser ses plans, ainsi que d'une équipe du projet motivée et fortement impliquée.

Le projet a reçu un appui administratif, technique et politique du bureau de l'OIT sur le terrain (Dakar) et des unités techniques responsables du siège de l'OIT à Genève effectif mais améliorabile.

Le BIT possède une expérience et une capacité technique variées et adaptées aux multi facettes du projet. Le projet chantier école, combinant une approche multidimensionnelle, a fait appel à une équipe d'experts nécessaires à sa mise en œuvre.

L'équipe de gestion du projet a procédé au suivi des performances et résultats du projet à travers la mise en place d'une base de données, l'élaboration de rapports réguliers et la rédaction de deux rapports de capitalisation. Néanmoins, le système de suivi-évaluation du projet est à améliorer.

### *Impact et durabilité du projet*

Globalement, les effets visibles du projet peuvent être résumés de la façon suivante : Diversification et meilleure adéquation de l'offre de formation avec les besoins du marché ; Dynamisation de jeunes vulnérables dans des zones périphériques ; Renforcement des structures de l'emploi et de la FP et travail intersectoriel favorisé ; Désenclavement des zones rurales ; Dynamisation économique locale à Monguel ; Des effets sur l'insertion professionnelle des jeunes et sur la structuration du secteur privé, mais à perfectionner.

Le chantier école a permis dans une première étape d'expérimenter et de modéliser un dispositif qui, grâce, aux projets en cours, peut s'ancrer dans le paysage de la formation en Mauritanie et petit à petit dans les pratiques des structures nationales de formation et d'emploi et des entreprises. Ces projets sont l'occasion d'intégrer plus encore ce dispositif au sein des institutions nationales et acteurs privés.

Les réalisations du projet peuvent être durables dans la mesure où le projet a renforcé les capacités de personnes et d'institutions nationales mais aussi renforcé l'environnement le rendant plus favorable. Ce renforcement s'est décliné à différents niveaux : Renforcement des capacités des structures de formation ; Renforcement et modernisation des capacités du secteur privé ; Renforcement de l'offre publique d'emploi pour l'insertion ; Renforcement des compétences des jeunes ; Environnement favorable. Les résultats du projet peuvent s'inscrire dans la durée dans le sens où ils renforcent l'écosystème de la FP et de l'emploi et s'y insèrent. Néanmoins, la pérennisation institutionnelle du dispositif reste à confirmer.

### **Leçons Apprises**

1. Les actions conçues en matière de formation duale doivent tenir compte des engagements politiques, des capacités des secteurs publique et privé ainsi que des

communes rurales; de l'environnement économique et social des zones d'intervention ; et, des stéréotypes de genre.

2. Lorsque l'on mène un projet qui a pour but d'influencer des pratiques et politiques institutionnelles, il est important de bien prendre en compte les atouts et les défis de telles institutions; définir des stratégies claires et systématiques; et disposer des ressources humaines et financières suffisantes.
3. La formation technique et professionnelle est plus coûteuse que l'enseignement général notamment quand elle s'adresse à des publics vulnérables et elle nécessite des processus à moyen et long termes. Dans la même veine, les interventions en matière de formation professionnelle ont besoin de prendre en compte *le cycle intégral de la formation-insertion*, ce qui demande du temps et des ressources.

### **Bonnes Pratiques**

1. Le projet chantier école a su profiter des expériences de programmes préalables exécutés par le BIT en Mauritanie. A son tour, « chantier école » sert de socles d'expériences pour des actions similaires.
2. Le modèle « chantier école » est, en soi, considéré comme une bonne pratique. Le dispositif « chantier école » s'adresse à des jeunes pour leur fournir des compétences professionnelles, à partir d'un apprentissage basé sur la mise en situation pratique de travail.
3. Se baser sur des expériences, programmes, et ressources préalables du BIT collaborer et se coordonner avec lui, constitue une bonne pratique, et s'est révélé essentiel pour une mise en œuvre réussie du projet. La participation des parties prenantes a aussi été un élément clé.
4. La capacité d'apprentissage et d'adaptation de l'équipe du projet permettant de tirer des leçons au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet, de s'adapter en cours de route et d'évoluer, est aussi considéré comme une bonne pratique.

### **Recommandations**

#### **A. Recommandations spécifiques sur le projet Chantier École**

1. ***Maintenir le soutien aux jeunes formés par le projet « chantier école » afin de renforcer leurs conditions et opportunités d'insertion*** : Afin de renforcer les opportunités et conditions d'accès à l'emploi des jeunes formés présentant des difficultés d'insertion professionnelle, il conviendrait de: mener une étude rapide de

suivi de l'insertion des jeunes du chantier école entretien routier ; renforcer la polyvalence de ces jeunes; renforcer les GIE

2. **Suivre l'exemple du PECOBAT : Inclure l'Évaluation de la satisfaction de la formation par les élèves et auto-évaluation** : Contribuant ainsi à promouvoir leur responsabilité sur leur apprentissage, leur sens critique et leur capacité d'analyse. Cela permettrait, en outre, la modification des comportements.
3. **Continuer à renforcer les capacités des structures publiques et du secteur privé** : Le secteur public et privé Mauritanien doivent s'approprier, concevoir, diriger, mettre en œuvre et soutenir le processus formation-emploi eux-mêmes. Pour cela, le BIT, dans une optique de durabilité doit continuer à renforcer leurs capacités.
4. **Plaidoyer auprès du gouvernement sur l'inclusion de l'approche HIMO et des clauses sociales dans les AO** : Il est fortement recommandé de poursuivre et mener à bien un plaidoyer conjoint avec le PAIST et le donateur (UE), pour inclure l'approche HIMO dans les appels d'offre du Ministère de l'Équipement et des Transports et d'autres agences gouvernementales pertinentes ; et notamment dans les appels d'offre des travaux financés par l'UE.

#### **B. Recommandations générales en matière de formation duale.**

*Le projet « Chantier Ecole », en tant que projet pilote, s'est avéré hautement pertinent et son exécution s'est faite avec efficacité et efficience, générant des résultats significatifs. Les constituants et les partenaires nationaux qui ont été consultés dans cette évaluation ont demandé une assistance supplémentaire du BIT et des donateurs afin de consolider et élargir les résultats obtenus jusqu'à cette date.*

*Les recommandations suivantes, sans valeur contraignante, pourraient être utiles pour le BIT si son intention est de poursuivre ou d'étendre la mise en œuvre d'initiatives de formation technique/professionnelle avec ses propres ressources et/ou avec des fonds d'autres donateurs.*

5. **Une approche plus Stratégique du BIT en matière de formation duale et d'insertion socioprofessionnelle des jeunes** : Il est recommandé d'intégrer les connaissances et l'expertise acquises par les projets *Chantier École*, PECOBAT, Promopêche ; ainsi que les connaissances et l'expérience des partenaires nationaux et des experts régionaux, nationaux et du siège du BIT, afin de concevoir une « stratégie BIT » à long terme, intégrée et ambitieuse, sur la formation duale et l'insertion socioprofessionnelle.
6. **Développer des processus et des instruments de suivi et évaluation robustes** : La stratégie devrait être accompagnée de processus et d'instruments de suivi et évaluation

robustes. Ceci pourrait être réalisé en concevant et mettant en œuvre : a) Un système intégré de suivi et d'évaluation (CMES<sup>1</sup>) b) des études finales (end-line studies) et des études initiales (base-line studies), c) des évaluations d'impact ; d) des «Tracer studies<sup>2</sup>» ou études rétrospectives de suivi

- 7. Un partenariat stratégique à long terme BIT/UE :** Cette stratégie pourrait offrir l'occasion de renforcer les bases d'un futur partenariat stratégique et à long terme entre le BIT et l'UE, selon les priorités de coopération mutuelles en matière de formation et d'insertion socioprofessionnelle des jeunes.

### C. Quelques considérations méthodologiques

*Les évaluateurs proposent une série de considérations « méthodologiques » (sans valeur contraignante) qui pourraient être utiles au BIT pour améliorer d'éventuelles futures interventions dans le domaine de la formation professionnelle/duale.*

- 8. Des études prospectives du marché de l'emploi :** Il est important de prendre en considération les attentes, le potentiel et les compétences des jeunes qui participent aux formations, ainsi que la pertinence des secteurs et curriculums de formation, tout en tenant compte des politiques nationales d'emploi et des opportunités des marchés de l'emploi aux niveaux national, régional et local. Afin de répondre à cette exigence, il est important de développer des études prospectives du marché de l'emploi.

- 9. Mettre l'accent sur les actions de promotion de l'emploi dans les programmes chantier école basées sur un modèle de « parcours personnalisés d'insertion Socio-Professionnelle » :** A partir de ce modèle, les jeunes bénéficient de services d'orientation vers l'emploi, visant à améliorer : leur autonomie personnelle ; leur responsabilité par rapport à leur propre processus de développement personnel et professionnel ; et leurs conditions d'employabilité.

- 10. Améliorer la polyvalence des étudiants :** par l'adoption d'un modèle basé sur une formation socle complétée par des formations (modules) complémentaires.

- 11. Introduire la promotion de l'esprit entrepreneurial dans les curricula :** Il s'agirait d'inclure parmi les objectifs des formations le développement de l'esprit entrepreneurial, par le biais de la promotion de la confiance en soi, la pensée critique, la créativité et l'initiative personnelle ; la connaissance des compétences

---

<sup>1</sup> Le CMES (Comprehensive Monitoring and Evaluation System) développé par IPEC pourrait servir de référence pour élaborer le système de suivi et évaluation

<sup>2</sup> Les *tracer studies* peuvent être définis comme des analyses rétrospectives des diplômés à travers des enquêtes qui ont lieu après l'obtention du diplôme (normalement entre 6 mois et 3 ans). European training Foundation. Le BIT/IPEC a développé une méthode d'études rétrospectives de suivi dans le cadre du projet global «Cadre d'évaluation de l'impact: suivi des méthodologies de suivi et de pistage».

entrepreneuriales ; et le développement de contenus liés à l'entrepreneuriat et à l'auto-emploi.

**12. Intégration de la dimension du genre dans le processus de formation, d'orientation et de placement (stages) :** Il est important d'intégrer systématiquement une approche genre aux programmes de formation afin d'éliminer les stéréotypes et atteindre une plus grande égalité dans les opportunités de travail.

**13. Création d'un Département Ecole-Emploi/Entreprise (niveau central et antennes régionales) :** Sa mission serait d'orienter et informer les jeunes, accompagner, suivre et gérer leurs parcours d'insertion et faciliter l'intermédiation avec le monde du travail. Les antennes régionales pourraient être basées dans les centres de formation professionnelle. De cette façon, les conseillers emploi/insertion du BIT pourraient accompagner et former du personnel des dits centres et de l'ANAPEJ visant ainsi la durabilité à moyen terme et le transfert des compétences aux structures nationales.

**14. Développer un programme systématique de stages au sein des entreprises :** Dans une logique de parcours, il est recommandé de développer et mener à bien un programme systématique de stages dans les entreprises.

# I CONTEXTE ET DESCRIPTION DU PROJET

---

## 1.1. Contexte

La Mauritanie, comme ses voisins, fait face à la question de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, problème, sinon universel, tout au moins largement partagé dans les différentes régions du monde. Or, le système économique n'est pas suffisamment diversifié pour répondre à la demande massive et continue d'emplois. Le système éducatif comme le marché du travail subissent une pression démographique bien plus élevée qu'ailleurs. Face au chômage et à la forte précarité de l'emploi, les réponses apportées à l'insertion professionnelle des jeunes constituent un défi majeur pour la Mauritanie, les organisations de la société civile et les partenaires au développement. Avec le soutien de l'Union Européenne, le projet «Chantier école d'entretien routier » mis en œuvre par le BIT en partenariat avec le gouvernement mauritanien entend y contribuer.

## 1.2. Description du Projet

Financé par l'Union Européenne à travers le 10ème FED (Fonds Européen de Développement 2010), le projet « Chantier école d'entretien routier » est une composante d'un programme plus vaste : le Programme d'Appui Institutionnel au Secteur des Transports, (PAIST). Le PAIST a pour objectif d'appuyer les autorités mauritaniennes à assurer la qualité et la pérennité du réseau routier en Mauritanie. Sa composante « Chantier école » a pour objectif la création d'une filière de formation professionnelle dans le secteur du BTP et plus spécifiquement dans le sous-secteur de l'entretien routier, jugé porteur d'emplois, notamment dans la perspective des opportunités possiblement engendrées par le fonds d'entretien routier. Doté d'un budget d'1,5 millions d'euros, le projet global d'une durée prolongée à 39 mois a démarré effectivement en mars 2015 et s'est achevé en janvier 2018.

Il s'appuie sur l'expertise technique mais aussi géographique du BIT et a mobilisé notamment des ressources des départements HIMO (EMP/INV) et développement des compétences.

Pour répondre au défi de la pression exponentielle sur le marché du travail exercée par les jeunes mauritaniens de plus en plus nombreux chaque année, le projet « Chantier école d'entretien routier » a pour finalité d'améliorer l'insertion économique des jeunes hommes et femmes de 16 à 35 ans en jouant sur l'amélioration de l'adéquation entre leurs compétences et les besoins des entreprises. Il cible 3 wilayas pilotes : Brakna, Gorgol et Trarza, choisies en fonction de la vulnérabilité de la population mais aussi des potentialités de développement et des opportunités de formation locales. Il s'articule autour de 3 axes principaux : l'amélioration des compétences des jeunes par le développement d'une formation duale, innovante et adaptée aux besoins du marché (i), l'augmentation des opportunités d'emploi et d'insertion (ii), le renforcement des capacités du secteur du BTP et

(iii) plus particulièrement du sous-secteur de l'entretien routier et de l'administration concernée.

Les objectifs spécifiques du projet sont les suivants :

- Objectif spécifique 1 : Amélioration de l'employabilité des jeunes hommes et femmes dans les métiers relatifs à l'entretien routier à travers la mise en place de formations diplômantes avec une pédagogie centrée sur l'apprentissage pratique
- Objectif spécifique 2 : Augmentation des opportunités d'emplois et d'insertion des jeunes en vue de garantir la pérennisation de l'entretien routier
- Objectif spécifique 3 : Renforcement des capacités d'exécution des PME et de l'administration en matière d'entretien routier

La logique d'intervention se résume en une phrase : tout en construisant des infrastructures, agir sur l'amélioration des compétences des PME et l'employabilité des jeunes.

De cette logique, se dégagent 3 groupes principaux de bénéficiaires :

- Les jeunes hommes et femmes de 16 à 35 ans
- Les entreprises du secteur, PME de l'entretien routier et du BTP, dont les techniciens et cadres et les organisations professionnelles intermédiaires
- Les institutions et opérateurs en charge de la formation professionnelle et de l'emploi : CFP et ANAPEJ.

## II OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

---

### 2.1. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

#### 2.1.1. Objectifs

L'évaluation indépendante finale poursuit deux objectifs principaux :

- i. Donner une appréciation indépendante des progrès à ce jour du projet vers l'atteinte des trois résultats précités, une appréciation de la performance selon les objectifs prévus et indicateurs de réalisation au niveau des extrants/produits, les stratégies et les modalités de mise en œuvre choisies; les accords de partenariat, contraintes et opportunités;
- ii. Mettre en évidence les leçons apprises et fournir des recommandations pour une éventuelle extension/généralisation du projet au plan national ou pour toute autre initiative similaire en Mauritanie ou ailleurs en termes de stratégies, d'arrangements institutionnels, d'accords de partenariat et tout autre domaine pour lesquels l'équipe d'évaluation souhaite faire des recommandations.

#### 2.2.2. Champ de l'évaluation

L'évaluation indépendante a couvert tous les résultats planifiés dans le cadre du projet en Mauritanie, avec une attention particulière aux synergies entre les différentes composantes. L'évaluation a porté sur tous les principaux résultats qui ont été produits depuis le début du projet. L'évaluation a concerné l'ensemble des zones couvertes par le projet. De façon pratique, les zones d'activité du projet en particulier la Moughataa de Monguel représentative des zones couvertes par le projet a été retenue pour faire l'objet de visites sur le terrain par l'équipe d'évaluation.

Cette évaluation finale s'est fondée également sur les conclusions de la capitalisation intermédiaire réalisée en juin 2016 et des différents comités de pilotage pour apprécier dans quelle mesure le BIT et les partenaires du projet ont pris en compte les recommandations qui avaient été formulées et dont les principales sont les suivantes :

- R1 : Une généralisation de l'approche «chantier école et création d'emploi en milieu rural » est fortement souhaitable ;
- R2 : Une concertation entre les agences et les PTFS, plus soutenue au niveau technique est souhaitable, pour rendre effectif le principe « Unies dans l'action », en particulier dans le domaine de la création d'emploi en milieu rural et les infrastructures / la diversification de l'économie rurale ;
- R3 : Dans l'intérêt d'un gain d'économie d'échelle, le projet doit persévérer dans ses efforts pour fédérer les initiatives à la base qui promeuvent la création d'emploi pour les

jeunes en milieu rural notamment en lien avec le Programme National de développement des infrastructures rurales, RIM DIR, par ses propres actions et par ses parties prenantes tant au niveau national qu'au niveau départemental et local.

- R4 : Le projet doit aider à mettre en place un mécanisme d'appui-conseil afin d'assurer la transition après-projet et la mise en échelle des actions ayant une composante création d'emploi et formation.
- R5 : Pour une lisibilité accrue, l'équipe de projet devrait améliorer et compléter les outils de monitoring (tableau de bord) et les utiliser effectivement pour un meilleur suivi des actions sur le terrain.

### **2.2.3. Destinataires de l'évaluation**

Les principaux destinataires de l'évaluation sont la DUE en tant que donateur, le gouvernement de la Mauritanie comme pays bénéficiaire, l'OIT et ses mandants comme exécuter du projet ainsi que d'autres parties prenantes concernées. En outre, les bureaux de l'OIT et les personnels impliqués dans le projet (Dakar, Alger, Bureau régional pour l'Afrique (ROAF), les départements du BIT au siège, d'abord et avant tout le département DEV/INV). Le processus d'évaluation a été participatif. L'OIT, les mandants tripartites et les autres parties impliquées dans l'exécution du projet utiliseront, de façon appropriée, les conclusions de l'évaluation et les leçons apprises.

### **2.2.4. Critères et questions clés de l'évaluation**

En accord avec les TdR, les évaluateurs ont examiné les critères et questions d'évaluation suivantes :

#### **1. *Pertinence et adaptation stratégique du projet***

- Les mises à jour opérées dans le cadre du projet pour en faire un instrument de mise en œuvre des stratégies de développement du pays (en particulier de la Stratégie National de l'Emploi et de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagé) étaient-elles pertinentes ?
- Les mandants tripartites et les autres acteurs pertinents se sont-ils sentis suffisamment associés aux activités de mise à jour, de mise en œuvre et de suivi du projet ? Le cas échéant, les appréciations varient-elles selon les mandants ?
- Dans quelle mesure le projet est complémentaire et cohérent avec d'autres programmes et projets de l'OIT en cours en Mauritanie ?
- Quels sont les liens établis avec les autres activités des Nations Unies ou des autres organisations internationales d'aide au développement au niveau local ?

## **2. Validité de la conception du projet**

- Les deux volets (apprentissage et renforcement des capacités des entreprises) du projet sont-ils bien équilibrés ?
- La conception et/ou la mise à jour du projet a-t-elle intégré une approche de mesure de l'impact et une stratégie adéquate de sortie et de durabilité ?
- Au vu des résultats atteints jusqu'ici, la conception du projet était-elle réaliste ?
- Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocage ?

## **3. Etat d'avancement et efficacité du projet**

- Quels sont les produits attendus qui ont été réalisés et livrés aux bénéficiaires ? Quels sont ceux qui ont été consommés ? Lesquels ont apporté un changement ?
- Les produits attendus ont-ils été réalisés et livrés conformément au chronogramme établi ?
- Est-ce que les résultats du projet sont reconnus par les partenaires nationaux et notamment les partenaires sociaux ?
- Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des résultats du projet ?
- Les activités qui ont été menées sont-elles celles qui avaient été prévues ? Y a-t-il des activités autres et dans ce cas sont-elles conformes aux objectifs du projet ? Y a-t-il des résultats inattendus du projet ?
- Dans quels domaines (aires géographiques, composantes, thématiques) les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ? Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ? Quels sont les facteurs internes et externes qui ont influencé la capacité de l'OIT à atteindre les objectifs prévus ?

## **4. Efficience**

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour fournir l'appui nécessaire et assurer l'atteinte des objectifs du projet ?

- Les décaissements et les dépenses du projet sont-elles en phase avec les prévisions budgétaires réalisées ? Si non, quels sont les goulots d'étranglement rencontrés ? Les ressources sont-elles utilisées de façon efficiente ? Dans quelle mesure les principes de gestion de l'OIT ont-ils été respectés par l'équipe de projet ?
- Quelle appréciation peut-on faire de la relation entre les coûts du projet et les résultats escomptés en comparaison avec d'autres interventions similaires ?
- Quelle est l'efficacité de l'utilisation de l'assistance technique au niveau du projet et au niveau de l'OIT ?

#### **5. *L'efficacité du dispositif de gestion***

- Le projet dispose-t-il des capacités techniques et financières suffisantes et adéquates pour réaliser ses plans ?
- Le dispositif de gestion et de gouvernance/coordination du projet est-il adéquat ?
- Y a-t-il une compréhension claire des rôles et responsabilités par toutes les parties concernées ?
- Dans quelle mesure l'équipe de gestion du projet a-t-elle fait le suivi des performances et résultats du projet ? Un système de suivi et d'évaluation a-t-il été mis en place et quel est son efficacité ? Des informations pertinentes sont-elles systématiquement rassemblées et traitées ? Les données sont-elles ventilées par genre (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant) ?
- Le projet reçoit-il suffisamment l'appui administratif, technique et - si nécessaire - le soutien politique du bureau de l'OIT sur le terrain (Dakar) et des unités techniques responsables du siège de l'OIT à Genève ?
- Le projet reçoit-il suffisamment le soutien politique, l'appui technique et administratif nécessaire de ses partenaires nationaux et partenaires de mise en œuvre ?
- Le projet travaille-t-il en collaboration avec d'autres programmes de l'OIT et d'autres donateurs dans le pays/région en vue d'accroître son efficacité et son impact ?
- Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont-elles été mises en œuvre ?
- Les parties prenantes sont-elles consultées et impliquées d'une manière appropriée et suffisante ?

## 6. ***Impact et durabilité du projet***

- Le projet a-t-il mis en œuvre une stratégie adéquate de sortie et de durabilité et des actions facilitant la mesure de l'impact de ses réalisations ?
- Quels sont les impacts visibles/mesurables du projet ?
- L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?
- Le projet a-t-il renforcé les capacités des personnes et des institutions nationales ou renforcé un environnement favorable (législations, politiques, compétences, attitudes, etc.) ?
- Dans quelle mesure les réalisations du projet sont-elles durables ? Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ?

## 7. ***Leçons apprises***

- Quelles bonnes pratiques à appliquer aux initiatives similaires peuvent être retenues?
- Quels écueils ou difficultés à éviter dans la conception et la mise en œuvre d'initiatives similaires peut-on relever ?

## 2.2. MÉTHODOLOGIE

L'évaluation a utilisée des méthodes de collecte de données qualitatives. Des données quantitatives ont été extraites, également, des documents du projet et des rapports, dans la mesure où elles étaient disponibles et incorporées dans l'analyse. Les méthodes de collecte de données et les perspectives des parties prenantes ont été triangulées pour augmenter la crédibilité et la validité des résultats. Les processus d'entretien ont été flexibles pour permettre l'inclusion des questions supplémentaires, afin de s'assurer que les informations clef ont été obtenues. Chaque entrevue a suivi un guide d'entretien.

***Calendrier d'évaluation.*** L'évaluation a été réalisée entre le 20 Février et le 30 Mars 2018. Les évaluateurs ont examiné les documents de projet, mis au point les instruments de collecte des données et préparé le travail de terrain au cours de la semaine du 12 Mars. Le travail sur le terrain a été réalisé du 18 au 24 Mars en Mauritanie. Le calendrier des activités d'évaluation apparaît dans le TDR, annexe B. Le rapport final a été rédigé au mois d'avril 2018.

***Méthodes de collecte de données.*** Pour le relevé des données primaires et secondaires les évaluateurs ont utilisé différentes techniques et méthodes d'évaluation. Les données primaires se composaient d'informations recueillies directement auprès des intervenants,

au sujet de leur expérience directe dans les interventions. Pour la quête de ces données, l'équipe s'est servie de l'observation directe, de réunions, de group et d'entrevues avec les différents intervenants. Les entretiens ont facilité une compréhension profonde du projet et de ses résultats et ont, aussi, permis d'identifier les facteurs qui ont contribué aux changements produits par le projet. La collecte de données à travers des entretiens et de groupes de discussion a été réalisée de manière confidentielle. Les données secondaires font référence à différentes sources documentaires, qui ont un rapport direct avec le projet, et qui ont été produites par le BIT, d'autres personnes ou organismes, à des fins autres que celles de l'évaluation.

Les techniques et méthodes de l'évaluation comprennent les éléments suivants :

**L'analyse documentaire.** Des documents clés, comprenant: le document du projet; rapports de capitalisation du projet; études de base; etc. Voir l'annexe C : Liste des documents examinés.

**Les entretiens.** Les évaluateurs ont mené des entretiens avec des intervenants clés. Voir l'annexe D pour obtenir une liste détaillée des intervenants qui ont été interviewés.

**Les visites sur le terrain** ont été effectuées à Nouakchott, Kaedi, Monguel et Aleg.

**Débriefings avec le BIT et la Délégation de l'Union Européenne.** Les évaluateurs ont organisé des réunions avec le personnel du projet et du BIT- á Nouakchott, et de la Délégation de l'Union Européenne en Mauritanie pour présenter et discuter les conclusions initiales.

**Limites.** Les résultats de l'évaluation reposent sur des données recueillies à partir de documents d'information et d'entretiens avec les parties prenantes et le personnel du projet. L'exactitude des résultats de l'évaluation est déterminée par l'intégrité des informations fournies à l'évaluateur par ces sources et la capacité de l'évaluateur de trianguler cette information.

Le délai de l'évaluation n'a permis qu'une semaine de travail sur le terrain, ce qui a limité le nombre d'acteurs participant à cette évaluation, ainsi que le temps alloué pour interviewer et interagir avec l'équipe du projet. Cependant, les évaluateurs sont de l'avis que l'échantillon représente fidèlement les vues et les expériences des parties prenantes et les bénéficiaires du projet.

## III CONSTATS

---

Les constats suivants sont basés sur les comptes rendus de documents, rapports liés au projet et les entretiens menés durant la phase de travail sur le terrain. Les conclusions répondent aux questions clés listées dans les Termes de Référence (TdR) et sont présentées suivant les catégories d'évaluation suivantes : Pertinence et adaptation stratégique du projet ; Validité de la conception du projet ; Etat d'avancement et efficacité du projet ; Efficacité de l'utilisation des ressources ; Efficacité du dispositif de gestion ; Impact et durabilité du projet.

### 3.1. PERTINENCE ET ADAPTATION STRATEGIQUE DU PROJET

Dans cette partie, l'étude évalue jusqu'à quel point : les mises à jour opérées dans le cadre du projet étaient pertinentes pour en faire un instrument de mise en œuvre des stratégies de développement du pays ; si les mandants tripartites et les autres acteurs pertinents se sont sentis suffisamment associés aux activités du projet ; si le projet est complémentaire et cohérent avec d'autres programmes et projets de l'OIT en cours en Mauritanie ; et, quels sont les liens établis avec les autres activités des Nations Unies ou d'autres organisations internationales d'aide au développement au niveau local.

#### 3.1.1 Une pertinence globale et une adaptation stratégique indéniables

*Un projet qui s'inscrit dans les priorités nationales et les stratégies de développement du pays*

Globalement, le projet s'aligne avec les stratégies nationales mauritaniennes que ce soit en matière de politique de transport et de politique d'emploi et formation.

Selon les sources primaires et secondaires consultées, la politique actuelle du gouvernement Mauritanien en matière d'infrastructures de transports terrestres vise essentiellement à la préservation et l'amélioration des infrastructures existantes et à la modernisation et l'extension du réseau des infrastructures. Elle s'inscrit dans les recommandations du *Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) 2011-15* et est définie dans les documents suivants : la *Stratégie Nationale des Transports (2011-2025)*, le *Plan d'Investissement du Secteur des Transports (2011-2016)*, la *Lettre de politique sectorielle des transports (2011)*, la *Stratégie Sectorielle des Transports (2011)* et la *Stratégie nationale de sécurité routière 2012-16*.

Les acteurs concernés ont confirmé que, par la mise en place d'une filière de formation professionnelle destinée à répondre au besoin du marché de l'entretien routier, le projet contribue à améliorer les infrastructures et le marché du transport terrestre en Mauritanie.

D'autre part, la promotion de l'emploi et la lutte contre le chômage constituent l'un des objectifs stratégiques de la politique nationale de développement de la Mauritanie. Pour

preuve, le gouvernement s'est doté récemment d'une *Stratégie Nationale de l'Emploi* (SNE). Un des 4 axes de la SNE (2018-2030) validée d'ailleurs pendant la mission d'évaluation se matérialise par l'appui au SPE. Et, entre autres par ses activités de renforcement de l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANAPEJ), le projet est un instrument de mise en œuvre de la SNE. Enfin par la diffusion et l'opérationnalisation d'une modalité de formation duale, le « chantier école », le projet va également entièrement dans le sens de la loi sur l'apprentissage en cours de validation.

Par ailleurs, les mandants tripartites et les autres acteurs pertinents rencontrés se sont sentis suffisamment associés aux activités de mise à jour, de mise en œuvre et de suivi du projet. L'ensemble des parties prenantes a unanimement salué la pertinence du projet.

Les acteurs clés ont déclaré avoir été associés à différents stades du projet, dans sa formulation ou par la suite dans sa mise en œuvre. La Confédération Générale des Travailleurs de Mauritanie (CGTM), syndicat de travailleurs le plus présent au cours du projet, a apprécié la pertinence de son objet et a veillé à la prise en compte de la santé et la sécurité au travail en cohérence avec sa mission. L'Union Nationale du Patronat Mauritanien (UNPM) considère aussi avoir été bien impliquée. Pour preuve, le lancement du projet s'est réalisé dans les locaux de l'UNPM, ce qui a permis notamment de donner de la visibilité au syndicat patronal. La Confédération Libre de Travailleurs de Mauritanie (CLTM) a manifesté aussi sa satisfaction à l'égard du projet.

Par contre, la Fédération du Bâtiment (FEBAT) membre de l'UNPM, s'est montrée plutôt peu réactive pour des raisons notamment internes de changements successifs de direction. De plus, elle fédère essentiellement de grandes entreprises peu visées par le projet qui ciblaient prioritairement la structuration des PME. Selon l'interlocuteur de l'UNPM interrogé, les objectifs du projet s'accordaient moins avec les préoccupations des grandes entreprises mauritaniennes, peu enclines à l'approche HIMO, à l'emploi de jeunes inexpérimentés ou encore à la réponse aux marchés de très petite envergure induits par le projet. Il est à noter que néanmoins, de plus en plus, les grosses entreprises adoptent des démarches RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) et sont davantage prêtes à accueillir des jeunes inexpérimentés pour des opportunités de stages ou d'emplois (Bouygues, TOTAL, etc.).

La CGTM et l'UNPM étaient membres du comité technique de suivi du projet et s'y sont rendus régulièrement. D'autres syndicats invités à participer ont été plus passifs. Enfin, il est à noter que certaines des structures nationales ont émis le souhait d'être davantage impliquées dans la mise en œuvre comme partenaires directs dans un souci de transfert de savoirs faire. L'Institut National de Promotion de la Formation Technique et Professionnelle (INAP FTP), par exemple, a regretté que le BIT exécute lui-même directement une partie de la formation considérant qu'elle aurait pu en tant qu'acteur national la gérer de façon déléguée avec l'assistance du BIT comme elle a eu à le faire dans le passé dans le cadre d'autres programmes. L'ANAPEJ a évoqué le souhait à l'avenir d'être associée à la conception pour s'exercer dans le montage de projet et améliorer ses compétences en la matière.

*Un projet cohérent, complémentaire et articulé avec le PPTD<sup>3</sup> 2012-15 ainsi que les autres programmes de l'OIT en Mauritanie et les autres initiatives de développement*

Les emplois productifs et décents sont au cœur de l'agenda du développement en Mauritanie. Ils sont le fondement d'une vie digne de chaque mauritanienne et de chaque mauritanien. C'est pourquoi les mandants tripartites de l'OIT en Mauritanie se sont engagés résolument à combler l'énorme déficit en matière de travail décent par la formulation et la mise en œuvre du Programme pays de promotion du travail décent.

Le PPTD 2012-2015 s'articule autour de trois grands axes prioritaires: (I) : la promotion d'emplois décents pour les jeunes et femmes, en milieu urbain et rural ; (II) : le renforcement et l'extension de la protection sociale ; (III) : l'instauration d'une culture du dialogue social pour promouvoir la paix sociale et le développement des entreprises.

Les évaluateurs ont trouvé que le projet Chantier École s'aligne avec les trois axes prioritaires du PPTD. Notamment, la promotion d'emplois décents pour les jeunes hommes et femmes, en milieu urbain et rural est en ligne directe avec les objectifs du projet par la mise en place de formations pratiques et l'insertion des jeunes. Le « modèle » chantier école, prend aussi en compte le renforcement de la protection sociale des étudiants. Finalement, un axe important du projet est le renforcement et le développement des entreprises du secteur BTP.

L'analyse documentaire et les entretiens avec le personnel du BIT confirment que le projet chantier école s'est appuyé sur l'expérience de programmes précédents mis en œuvre par le BIT en Mauritanie. Il a ainsi bénéficié des outils et des activités développés dans le cadre notamment des programmes «Promouvoir l'emploi productif et le travail décent des jeunes en Mauritanie» de 2012 à 2014 et « Bonne Gouvernance de la Migration et son lien avec le développement » de 2009 à 2013. L'objectif de ces programmes était d'améliorer l'efficacité des politiques et des programmes de l'emploi des jeunes ainsi qu'établir un cadre de coopération régionale en matière d'emploi des jeunes. Les axes d'intervention s'articulaient autour du:

- Renforcement des structures en charge de l'orientation socioprofessionnelle de la gestion du marché de l'emploi, avec des institutions telles que l'ANAPEJ, la Direction de la Microfinance et de l'Insertion ou encore avec les centres guides et d'emploi des Organisations Non Gouvernementales (ONG) et des syndicats, (En collaboration avec le projet « TEAM<sup>4</sup>», le BIT a notamment accompagné le processus de professionnalisation des employés de l'ANAPEJ à travers la formation de 60 conseillers emploi et la disposition d'une base de données Accueil/Emploi afin d'optimiser le suivi des demandeurs d'emploi et des employeurs.)

---

<sup>3</sup> PPTD : Programme Pays de promotion du Travail Décent

<sup>4</sup> TEAM : Projet d'appui aux SPEs dans la migration professionnelle/ financé par l'UE et piloté par Pole Emploi.

- L'amélioration de la formation professionnelle aux exigences nationales et internationales pour accorder les besoins de formation et d'emploi, en donnant des clefs pour l'amélioration de l'employabilité en partenariat avec la Direction de la Formation Technique et Professionnelle (DFTP) et de l'Institut National de Promotion de la Formation Technique et Professionnelle (INAP FTP),
- La mise en place de systèmes innovants pour développer l'éducation financière des migrants, et favoriser l'accompagnement de l'insertion socioéconomique des jeunes.

Les supports créés lors de ces programmes restent disponibles et un acquis pour le pays :

- Les conclusions des rapports sur la Migration Féminine en Mauritanie et sur les opportunités dans les régions d'origine ont permis de mieux comprendre la problématique de l'emploi dans le pays et les régions les plus touchées par le chômage. Il a aussi permis d'analyser le système de formation professionnelle afin de déterminer les axes d'amélioration à développer.
- Les conclusions des rapports sur les emplois verts et les opportunités vertes pour les jeunes ont permis d'avoir une vision claire sur les chaînes de valeur vertes et les opportunités en Mauritanie. Ce travail a été approfondi avec une étude sur l'écoconstruction en Mauritanie en 2013.

Ainsi, dans le cadre du projet chantier école, les stagiaires ont bénéficié de formations en employabilité et en éducation financière dispensées selon la méthodologie et avec les outils précédemment élaborés par le BIT dans le cadre de ces programmes précédents. Un des outils principaux est le manuel de l'employabilité, dont chaque stagiaire a été muni.

Comme l'a confirmé l'équipe lors de la visite d'évaluation, nourri de ces précédentes actions, s'appuyant sur les acquis antérieurs et s'inscrivant dans la lignée et en cohérence avec les interventions précédentes du BIT en Mauritanie, le projet chantier école, en tant que projet pilote, sert à son tour de socles d'expériences pour des actions similaires.

Le BIT en Mauritanie s'appuie en effet dorénavant sur les enseignements tirés du projet chantier école pour améliorer sa démarche et son concept, dans les projets en cours ou dans ses formulations futures. Le projet « pour l'Amélioration de l'employabilité des jeunes et des capacités des PME par le développement du sous-secteur du BTP en matériaux locaux et de la formation professionnalisante dans les chantiers écoles construction » (dit PECOBAT) et le projet PROMOPECHE, démarrés après le chantier école, s'enrichissent des leçons apprises au cours du projet chantier école. Des liens se sont également établis avec le projet « Appui à la mise en œuvre de la loi 2015-31 portant incrimination de l'esclavage et réprimant les pratiques esclavagistes » (BRIDGE) ou encore avec le Programme d'Appui à la Formation et l'Emploi des Jeunes (PAFEJ) financé par la Banque Africaine de Développement (BAD) et dont une composante est gérée par le BIT. Le projet chantier école s'intègre en cohérence dans l'approche du BIT en Mauritanie.

Il transparaît également que le projet a eu le souci constant d'établir des liens avec les autres activités des Nations Unies et d'autres organisations internationales d'aide au développement au niveau local. Un des résultats du projet est notamment la mise en place d'un cadre de concertation sur la formation professionnelle avec les autres PTF, dont l'Union Européenne (UE) est chef de file et le BIT secrétaire. Les efforts de rapprochement avec les autres intervenants, de communication et de médiatisation du projet pour faire connaître l'approche chantier école aux autres partenaires de développement mais aussi l'existence d'une main d'œuvre formée par le projet et employable par d'autres témoignent de la préoccupation de s'articuler avec les autres initiatives locales, de s'harmoniser et trouver des synergies avec elles.

Plusieurs exemples d'activités illustrent cette volonté de l'équipe de travailler en étroite collaboration et intelligence avec les autres partenaires. Le BIT a collaboré avec l'UE et la Cellule d'Appui à l'Ordonnateur National (CAON) pour faire avancer le concept des clauses sociales en Mauritanie. Un des outils du projet, le guide en économie sociale et solidaire (ESS) a été réalisé en collaboration avec l'ONG Allianza por la Por la Sodaridad (APS) et la Fondation Mon-3. Il a été testé auprès de publics vulnérables en milieu rural à plus grande échelle grâce à un partenariat entre le BIT, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (UNHCR) et Action Contre la Faim Espagne (ACF-E). Cela a permis de le démultiplier auprès de trois cent cinquante jeunes réfugiés du camp de M'bera à Bassikounou.

Enfin, dans le cadre du programme « Renforcement Institutionnel en Mauritanie pour la Résilience Agricole et Pastorale » (RIMRAP) et en perspective de la mise en œuvre du programme « Développement des Infrastructures Rurales » (RIM-DIR), l'équipe du projet a cherché à proposer des pistes de synergies aux acteurs et consortiums d'ONGs impliqués, pour combiner les actions de ces programmes avec les bonnes pratiques du chantier école.

### **3.1.2 Les potentialités en termes d'insertion**

La pertinence globale du projet est manifeste et saluée par les parties prenantes. Si à très court terme, dans les localités d'Aleg et Monguel, les opportunités directes et immédiates d'absorption dans le domaine de l'entretien routier apparaissent peu importantes, le potentiel d'insertion est fort dans des secteurs connexes comme l'aménagement agricole. Le développement local en matière d'infrastructures rurales peut offrir des sources d'emploi aux jeunes ruraux formés.

#### *Un marché de l'entretien routier stagnant et dépendant de l'investissement public centralisé*

Le secteur de l'entretien routier se caractérise par un marché stagnant et dépendant de l'investissement public centralisé. L'inscription de la création d'un Fonds d'Entretien Routier dans la loi d'Organisation des Transports de juillet 2011 est certes un élément important

pour sécuriser les financements nécessaires à l'entretien du réseau. Néanmoins, ce fonds a été créé, mais il reste encore à le rendre fonctionnel.

De plus, les collectivités locales, quant à elles, n'ont pas encore, pour l'instant, de moyens suffisants pour commanditer des travaux d'entretien routier. Par exemple, bien que la volonté soit là, la commune de Monguel, bénéficiaire du projet, n'est pas en mesure d'embaucher les sortants du chantier école pour entretenir la piste rurale aménagée lors du projet. Le secteur se distingue aussi par la volatilité du marché du BTP et l'instabilité de l'emploi. Il apparaît donc difficile de trouver des solutions immédiates et durables d'insertion des bénéficiaires auprès des entreprises du secteur.

Toutefois, des solutions locales pourraient être trouvées. Par exemple instituer des taxes locales pour le transport, qui permettraient de financer des GIE formés sur place pour assurer l'entretien des pistes rurales. Les fonds régionaux de développement sont aussi d'autres sources potentielles de financement au niveau local.

Par ailleurs, les zones d'Aleg ou de Monguel présentent peu d'opportunités immédiates d'insertion pour les jeunes locaux formés. La plupart des bénéficiaires et des acteurs interrogés originaires d'Aleg ou Monguel ont noté la rareté des opportunités dans la zone et la difficulté d'accéder à des offres qui émanent davantage de Nouakchott. Ce sont la plupart du temps des entreprises de Nouakchott qui remportent les marchés qui se réalisent ensuite au niveau des localités. Pour absorber les jeunes formés, cela sous-tend la nécessité de mécanismes d'intermédiation efficaces ainsi qu'une forte mobilité et autonomie des demandeurs d'emploi de la zone. Les potentiels d'insertion plus directs et locaux se situent sans doute davantage dans les domaines agricoles et maraîchers. A moyen terme, par contre, les opportunités sont prometteuses localement avec le processus de décentralisation en cours et notamment la création des conseils régionaux ou encore les projets d'investissement ruraux (notamment le RIM DIR). En effet, les opportunités ne manqueront pas avec des programmes d'envergure en cours d'instruction tels que le RIM-DIR déjà évoqué (35 MEUR), ou encore le PRAPS, le PASK II, ProdeFI, etc. Durant les prochaines années, un investissement massif dans les infrastructures rurales est prévu.

Enfin, plus de la moitié des bénéficiaires (260 sur les 430 formés) ont été formés comme manœuvres. Se pose là aussi la question de la pertinence de l'objet de la formation en termes de potentialité d'insertion. Suite à cette formation à la durée très courte et peu qualifiante, les gains en terme d'insertion immédiate s'avèrent peu palpables pour les jeunes bénéficiaires. Par contre, ils ont gagné en confiance en eux et seront disponibles pour les grands travaux prévus dans ces zones.

### **3.1.3. La pertinence de la modalité de chantier école par rapport au contexte**

Le dispositif de formation duale du projet « chantier école » répond au constat que les méthodes d'apprentissage classiques basées sur des cours en classe dans des centres de formation et des approches théoriques ne répondent ni aux besoins des publics

souhaitant s'engager dans un parcours de professionnalisation et/ou en quête d'un travail ni aux besoins évolutifs des entreprises.

Par contre, le modèle « chantier école » s'adresse quant à lui à des personnes qui désirent acquérir des compétences professionnelles de base, par l'intermédiaire d'une approche basée sur la mise en situation pratique, complétée par des stages en entreprise et un accompagnement socio-professionnel. Les opinions recueillies par les évaluateurs confirment la pertinence du modèle « chantier école » en Mauritanie et plus spécifiquement par rapport aux bénéficiaires ciblés.

### **3.2. VALIDITE DE LA CONCEPTION DU PROJET**

Après avoir étudié la pertinence du projet, cette section prête maintenant attention à sa conception. Elle analyse si, la programmation initiale des activités, notamment celles de la phase II, était réaliste et bien adaptée aux objectifs et aux produits visés ; si les deux volets (apprentissage et renforcement des capacités des entreprises) du projet étaient bien équilibrés ; si la conception du projet était réaliste (par rapport aux résultats atteints) ; et, enfin si le projet a bien pris en compte les risques de blocage. Enfin, les évaluateurs examinent jusqu'à quel point la conception et/ou la mise à jour du projet a intégré une approche de mesure de l'impact et une stratégie adéquate de sortie et de durabilité.

#### **3.2.1 Conception globale pour un projet expérimental**

##### *Une formulation qui exige une phase détaillée de faisabilité*

Selon l'analyse documentaire<sup>5</sup> et les déclarations de certaines parties prenantes, la formulation du projet aurait demandé une phase de faisabilité mieux ajustée, incluant et prenant davantage en compte :

- Le budget nécessaire pour mener à bien l'intervention (par exemple, le coût du système de protection sociale ; le coût des actions de soutien aux entreprises ; le coût de réhabilitation des pistes (peut-être, il aurait été convenant d'envisager la possibilité de cibler des chantiers en cours pour la phase pratique des formations en lieu et place de réhabilitation des pistes) ; le coût du personnel ; le coût des formateurs de la FP)
- Les points de vue des jeunes ainsi que le processus et les logiques sociales structurant le marché du travail
- Les stéréotypes de genre
- Le nombre des entreprises formelles, leurs moyens techniques et financiers ainsi que leur capacités entrepreneuriales, et d'accueil des stagiaires.
- Le support réel que peuvent fournir les différentes agences étatiques (niveau central et déconcentré)

---

<sup>5</sup> Rapports de Capitalisation du Projet Chantier Ecole

Au vu des résultats atteints, la conception du projet était réaliste en termes de mécanismes mis en place afin de renforcer l'offre de formation adaptée aux jeunes défavorisés/peu qualifiés ainsi qu'en termes de renforcement des compétences professionnelles des jeunes. Mais, elle s'est avérée moins réaliste en termes de renforcement des capacités et de modernisation du secteur privé et de renforcement de l'offre publique d'emploi. Elle a notamment sous-estimé la faiblesse des capacités des partenaires à ce niveau. De ce fait, l'amélioration des conditions d'employabilité des jeunes vulnérables n'a pas été complètement atteinte.

Bien qu'identifiée, la faiblesse du secteur privé et de certaines structures nationales n'a pas été prise en compte à sa juste mesure dans la formulation initiale du projet ni suffisamment dimensionnée en termes de ressources allouées à leur renforcement.

a) Secteur privé

Pour mener à bien le volet « renforcement des capacités des entreprises », le projet a été confronté à la réalité d'un secteur privé dans l'entretien routier très faible et très peu structuré. La quantité et les capacités des Petites et Moyennes Entreprises (PME) ont été surestimées. Un des indicateurs initiaux choisis (150 chefs d'entreprise formés) pour ce volet était trop élevé au départ au regard de la réalité. La faiblesse des capacités techniques et financières a quant à elle été sous-estimée.

- *Des services d'appui aux entreprises (SAE) peu développés*

Le projet n'a pas pu s'appuyer sur des organisations intermédiaires (OI) et des Services d'Appui aux Entreprises (SAE), trop peu développés dans le contexte Mauritanien. Pour y faire face, le projet a d'ailleurs initié un groupe d'appui et a prodigué des formations en GERME à plusieurs OI pour renforcer leurs capacités.

- *Un secteur privé dans l'entretien routier très faible*

Le contexte de formulation du projet prévoyait la mise en place d'un fonds routier qui permettrait une libéralisation du secteur de l'entretien routier avec comme finalité le développement des PME et une part de marché plus importante pour elles dans ce secteur. Ce fonds n'est pour l'instant pas encore opérationnel. Et le projet a été confronté à une multitude de difficultés avec les entreprises, cibles. Selon la documentation analysée et les déclarations de certaines parties prenantes, la gestion et l'organisation des entreprises mauritaniennes sont peu performantes.

Elles se caractérisent par leur fragilité au niveau managérial, financier et opérationnel. Les PME, cibles du projet ont des moyens techniques et financiers très faibles et de fortes lacunes en matière entrepreneuriales. Elles présentent des difficultés pour accueillir des stagiaires sur des chantiers avec un niveau de technicité et pour une durée correspondant à la formation Chantier École, mais aussi pour répondre à un appel d'offre (remplir un

dossier) ou encore n'ont pas la capacité financière nécessaire pour assurer l'exécution des travaux. La programmation n'a pas suffisamment pris en compte et anticipé ces carences importantes, pourtant identifiées dans l'étude de diagnostic du secteur du BTP.

b) Secteur public

L'évaluation a pu constater qu'il en est de même pour le secteur public.

L'équipe d'évaluation a remarqué que la lenteur pour insuffler un changement de pratiques ou de nouveaux concepts au sein de l'administration centrale a peut-être été sous-estimée lors de la formulation et la programmation. L'adoption de l'approche Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO), l'intégration de clauses sociales dans ses marchés ou encore l'absorption des jeunes formés dans ses programmes ne sont pas encore effectives.

D'autres informations recueillies soulignent les capacités et ressources limitées de l'ANAPEJ. Elles nécessitent, à moyen-terme, un renforcement dans la durée. Le personnel n'est pas encore habitué à accompagner individuellement des parcours de demandeurs d'emploi. L'ANAPEJ fait face à des limites d'ordre matériel et de couverture géographique. Cela a impacté les résultats de la cellule sectorielle « Bâtiment et Travaux Publics » (BTP), créée (avec l'appui du projet) mais pas encore complètement opérationnelle ni autonome étant donnée la courte durée du projet

Certaines parties prenantes ont souligné les limites des collectivités territoriales aux capacités fragiles en termes de maîtrise d'ouvrage publique et en termes de moyens financiers ne leur permettant pas encore d'assurer l'entretien des ouvrages communaux réhabilités ou construits.

Les ressources de la Formation Technique et Professionnelle (FTP) sont dépendantes du ministère des finances. Les institutions de la FTP ont des ressources matérielles encore limitées notamment pour reprendre par exemple à leur compte les Certificats de Compétences (CC) créés par le projet.

Enfin, la méthode HIMO fait montre de peu d'appropriation nationale que ce soit par l'État ou le secteur privé même si la DFTP ou encore la Direction de l'Insertion ont montré un fort intérêt.

La priorité donnée au volet apprentissage

Le projet chantier école a volontairement axé ses efforts sur le renforcement des capacités des jeunes vulnérables pour améliorer leur employabilité. Le volet apprentissage a été prioritaire dans l'exécution du projet. À titre d'exemple, face à des contraintes budgétaires, il a opté pour la construction de moins de km de pistes pour mieux se concentrer sur l'objectif majeur, la formation des jeunes.

### 3.2.2 ... réajustée à la réalité du terrain au cours de la mise en œuvre

#### Un ajustement des modalités d'intervention

L'équipe d'évaluation a constaté qu'une des grandes forces de l'équipe a été de tirer des leçons au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet. La formulation initiale certes trop générale a rendu possible d'un autre côté une certaine marge de manœuvre et la possibilité de s'adapter en cours de route et d'évoluer. Il a donc été opportun que le projet soit suffisamment ouvert pour pouvoir réagir.

Aguerrie par la mise en œuvre de la formation des 1ères cohortes, l'équipe a appris et a corrigé ses modalités d'intervention pour coller au mieux avec la réalité mésestimée lors de la conception. Le projet chantier école a été lui-même un processus d'apprentissage lors de son opérationnalisation.

Par exemple, les modalités d'exécution de la partie travaux du chantier école ont évolué. Forte de son expérience avec les entreprises mauritaniennes du BTP, le BIT est passé de l'exécution par les entreprises à la régie directe sur le chantier école entretien routier, et se dirige maintenant vers la régie semi-directe sur le projet Pecobat. L'équipe se sert de ces leçons apprises pour introduire ces éléments dans les formulations de nouveaux projets ou les projets en cours.

#### La prise en compte des risques de blocage

Tirant également des enseignements de son expérience dans le pays, le BIT a bien pris en compte les risques de blocage. Le projet a su bien s'entourer pour les contourner. Un des principaux risques de blocage auquel aurait pu être confronté le projet est l'absence de bonne volonté, d'implication de l'administration mauritanienne et ce d'autant plus que le projet de chantier école d'entretien routier a été réalisé en exécution directe par le BIT. Le choix de personnes ressources locales clés pour constituer l'équipe a permis de faciliter le travail avec les structures nationales et éviter cet écueil.

Par ailleurs, le projet s'est également soucié d'impliquer les acteurs dans les différentes activités. À titre illustratif, la DFTP, l'ANAPEJ, les autorités locales et déconcentrées mais aussi la société civile ont été fortement consultées et impliquées dans le processus de sélection des bénéficiaires. Le BIT était simple observateur dans la commission de sélection. Cela a été remarqué et apprécié par les parties prenantes.

#### Stratégie de durabilité et mesure de l'impact

Dans sa conception et son dessein, le projet chantier école intègre un approche de durabilité, par : le renforcement de la collaboration entre les structures chargées de l'entretien routier en Mauritanie et une meilleure coordination des actions dans le

domaine ; le renforcement du partenariat publique/privé ; et le renforcement des PME à mieux répondre aux demandes du marché de l'entretien routier.

D'un autre côté, le projet a cherché à une appropriation totale à travers l'engagement à l'échelle nationale et locale, en termes de développement des institutions nationales et locales dans l'élaboration de programmes fondés sur l'action. Dans cette perspective, une collaboration étroite a été maintenue avec les institutions nationales comme l'Etablissement National d'Entretien Routier (ENER), l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi pour les Jeunes (ANAPEJ), l'Institut National de Promotion de la Formation Technique et Professionnelle (INAP-FTP), etc.

Ainsi, le projet s'inscrit dans les priorités des politiques gouvernementales qui marquent une amélioration des perspectives de l'emploi des jeunes en tant que moyen pour réduire la pauvreté. Egalement, et afin de promouvoir la pérennisation des actions le projet a maintenu une étroite coordination avec le dispositif de la Formation Professionnelle dans le cadre de la Stratégie Nationale de la Formation Professionnelle.

Dans son exécution, chantier école a développé des modèles et outils pour la formation et l'emploi des jeunes, lesquels pourront être reproduits à une plus grande échelle. Les institutions nationales et les partenaires sociaux ont été impliqués étroitement dans la mise en œuvre des activités. Le projet a établi des liens avec les entreprises privées de l'entretien routier et secteurs concernés.

Un accent particulier a été mis sur l'appropriation nationale des curricula produits par le projet dans le dispositif de la Formation Professionnelle de la Mauritanie, par le développement de synergies avec l'INAP-FTP.

En définitive, comme signalé dans la section de durabilité, *le projet chantier école d'entretien routier constitue avant tout une expérience pilote. De la réussite de l'expérimentation dépendait son déploiement. A ce stade, des indications positives sur le potentiel de viabilité sont d'ores et déjà présentes auxquelles il sera nécessaire d'accorder une vigilance particulière dans les suites des projets similaires du BIT en Mauritanie pour veiller à leur confirmation.*

Pour ce qui concerne la mesure des impacts potentiels, c'est à dire *les effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non*<sup>6</sup>, l'évaluation a trouvé que dans son dessein le projet n'était pas suffisamment outillé pour les mesurer. D'une part, parce que les indicateurs définis dans le document du projet sont plutôt destinés à mesurer des « résultats », par exemple, « nombre de modules de formation approuvés... » ; « Nombre de centres de formation renforcés », etc. Aussi, le temps joue un rôle majeur, car l'impact se juge à terme, après la fin du projet. Dans ce sens, une fois fini chantier école, il n'y avait

---

<sup>6</sup> Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats. CAD. OECD

pas de dispositifs (ni de budget) prévus pour mesurer les impacts. Néanmoins, comme détaillé dans la section 3.6.1 certains impacts sont déjà visibles.

### **3.3. ETAT D'AVANCEMENT ET EFFICACITE DU PROJET**

Cette section examine de manière globale les progrès du projet jusqu'à aujourd'hui, les produits attendus qui ont été réalisés, ainsi que les facteurs qui ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes à l'atteinte des résultats. Nous examinerons également dans quelle mesure les femmes et les hommes ont bénéficié de manière égale des résultats du projet.

A la date où l'évaluation a été conduite, le rapport narratif final du projet était en cours d'élaboration. Les évaluateurs n'ont donc pas pu avoir accès à cette source d'information secondaire, ni aux indicateurs actualisés ni désagrégés par sexe à la fin du projet. L'analyse de l'efficacité s'est faite de manière largement qualitative et s'est basée sur les rapports intermédiaires produits par le projet, sur les rapports de capitalisation, ainsi que sur les observations et entretiens tenus durant la phase de travail sur le terrain.

#### **3.3.1. Les résultats du projet**

Les activités qui ont été menées sont celles qui avaient été prévues et le projet a obtenu de bons résultats dans de nombreux axes d'intervention. De même, les évaluateurs, à travers des entretiens, ont pu vérifier que les résultats du projet sont reconnus par les partenaires nationaux et notamment les partenaires sociaux. En outre, les évaluateurs n'ont pas trouvé d'indices de résultats inattendus du projet.

Afin d'être clairs et concrets, les évaluateurs ont choisi de souligner ci-dessous ceux considérés comme les plus importants, et les ont ordonnés en 3 sous-sections : *Renforcement des capacités pour améliorer l'employabilité des jeunes vulnérables ; Renforcement de l'offre publique d'emploi ; et, Renforcement et modernisation des capacités du secteur privé pour améliorer les effets d'entraînement sur l'emploi.*

A partir de l'analyse des principaux résultats atteints, l'évaluation est arrivée à la conclusion que le projet s'est montré très efficace par rapport à l'offre de formation adaptée aux jeunes défavorisés/peu qualifiés ainsi qu'en termes de renforcement des compétences professionnelles des jeunes. Il a été moins efficace en termes de renforcement des capacités et de modernisation du secteur privé et de renforcement de l'offre publique d'emploi.

- **Renforcement des capacités pour améliorer l'employabilité des jeunes vulnérables.**

Une première phase du projet a permis la planification et la préparation de la mise en œuvre des activités, notamment l'élaboration des curricula et l'élaboration des outils de gestion et de mise en œuvre de la formation selon le modèle chantier école. De façon complémentaire,

un manuel de procédures de sélection des bénéficiaires de formation a été élaboré et mis en œuvre afin de sélectionner les jeunes suivant une procédure transparente.

Le projet a élaboré 5 programmes de formation diplômante (en aide topographe, conducteur d'engins, coffreur, ouvrier maçon, terrassier) qui ont été validés par la DFTP et officialisés. 2 programmes de formation qualifiante ont été conçus pour les profils métier de manœuvre en travaux routiers et de maçon polyvalent.

Ainsi, 5 Certificats de Compétences et 2 formations qualifiantes ont été créés et validés par l'État.

Une seconde phase du projet a porté sur la sélection des jeunes bénéficiaires, l'implantation des programmes de formation dans les centres de formation professionnelle et le lancement des formations des premières cohortes, et finalement la formation de 430 jeunes professionnels, sur la base d'un modèle de formation duale, combinant la formation théorique et la formation pratique.

La formation théorique s'étale, selon les filières, de 5 à 12 semaines. Elle a lieu dans les centres de formation partenaires du BIT pour la mise en œuvre du volet formation professionnelle, à travers une convention de partenariat. Elle suit les contenus pédagogiques élaborés par le programme, et est axée sur les connaissances générales et les connaissances techniques liées au métier envisagé.

L'exécution pratique se déroule grâce à l'immersion en situation de travail, au sein des chantiers de rénovation ou de construction de pistes financés par le projet ou en stage en entreprise le cas échéant.

172 jeunes hommes et femmes ont été formés dans 5 filières de formation diplômante dans les métiers suivants : aide-topographe, conducteur d'engins de chantiers, opérateur de terrassement, maçon en ouvrages d'art routiers, coffreur en ouvrages routiers. Aussi, 260 jeunes ont suivi des formations qualifiantes de manœuvre routier.

De façon complémentaire et afin de les aider dans leur démarche de recherche d'emploi, les apprenants ont bénéficié d'une formation en employabilité dispensée selon la méthodologie et avec les outils précédemment élaborés par le BIT dans le cadre du programme «Promouvoir l'emploi productif et le travail décent des jeunes en Mauritanie». L'outil principal est le manuel de l'employabilité, dont chaque stagiaire a été doté.

La dernière année du projet, un accompagnement leur a également été proposé de manière à faciliter leur insertion sur le marché du travail par l'ANAPEJ, notamment à travers la cellule BTP, mise en place en son sein avec l'appui du BIT puis par les 2 conseillers insertion employés par le projet pour suivre les sortants.

Aussi, les apprenants ont bénéficié d'une formation en éducation financière assurée par une institution de micro- finance, prestataire du projet pour la gestion des bourses et leur

inscription à la sécurité sociale (CNSS) durant leur formation. Ils ont ainsi tous bénéficié d'une protection sociale mais aussi de l'ouverture d'un compte en banque. Ils ont été sensibilisés à l'épargne.

Le projet a atteint un taux de réussite considérable, de 91,5% à l'examen final du CC pour les participants. Comme résultat, le projet a également atteint un taux d'insertion du 37%, ce qui, compte tenu du contexte mauritanien, du profil des jeunes bénéficiaires, et de la courte vie du projet, est un succès qui ne doit pas être négligé<sup>7</sup>.

Finalement, un outil de sélection des bénéficiaires a été créé ainsi que des outils de suivi des stagiaires. A la date où cette évaluation a été menée, le projet avait réussi à placer des stagiaires au sein de 19 entreprises.

▪ **Le renforcement de l'offre publique d'emploi**

Tout d'abord, la mise en œuvre des nouveaux contenus théoriques de formation développés par le projet s'est faite au niveau de 5 centres de formation. Les capacités de 6 centres de formation ont été renforcées en termes de ressources humaines, grâce à la formation des formateurs aux nouveaux curricula. Il s'agit des CFPP d'Aleg, Kaedi, Kiffa, Nouakchott, Aioun et Rosso. Deux types de personnes ont été formés : des formateurs de métier et des personnes ressources issues des entreprises (des professionnels). Des binômes ont été formés, afin de pouvoir enrichir la formation et renforcer l'approche duale pratique et théorique.

D'autre part, en matière de renforcement des capacités publiques en matière d'emploi, le BIT a mis en œuvre une convention signée en août 2016 avec l'ANAPEJ pour le renforcement des capacités de ses services d'orientation pour l'insertion des jeunes dans le secteur du BTP en général, ainsi que la mise en place d'une cellule emploi- insertion dans la filière BTP. Cette cellule permet de tester une méthode afin de renforcer les liens avec le secteur privé, l'anticipation des opportunités d'emploi et de formation, et l'accompagnement précis des demandeurs d'emplois, à commencer par les apprenants du Chantier Ecole. L'appui du BIT à l'agence visait à favoriser la durabilité des actions du projet au niveau de l'emploi et de l'insertion des jeunes dans le cadre du mandat du Service Public de l'Emploi (SPE).

30 conseillers de l'ANAPEJ ont été recyclés au métier de conseiller, 5 formateurs au soutien de l'auto-entrepreneuriat, 25 conseillers de l'ANAPEJ à l'utilisation de la base de données Accueil Emploi, 10 cadres de l'ANAPEJ formés à Accueil Emploi, un manuel d'utilisation de la base Accueil Emploi a été adapté à la Mauritanie et une cartographie des acteurs du secteur de l'emploi des jeunes a été réalisée.

---

<sup>7</sup> En Espagne, par exemple, le Taux d'insertion des jeunes défavorisés diplômés dans des formations professionnalisantes s'élève autour de 50%. Source : Fundación Secretariado Gitano.

Une étude de faisabilité sur la mise en œuvre de clauses sociales dans les commandes publiques a été réalisée sur fonds de l'Union européenne. Un guide de sensibilisation des parties prenantes a été élaboré, et des activités de sensibilisation ont été menées.

La clause sociale (CS) vise comme objectif, de favoriser l'accès à l'emploi de publics éloignés du marché du travail et promouvoir l'insertion et la formation. La clause sociale se traduit par des critères intégrés dans les marchés publics pour favoriser les plus vulnérables. Les acheteurs publics, les entreprises soumissionnaires, Les structures d'appui à l'emploi, la formation, l'insertion, y compris les ONG, constituent ses principaux acteurs de mise en œuvre. Les marchés concernés sont des marchés nécessitant une forte intensité de main d'œuvre dont une partie importante est peu qualifiée.

Malgré les efforts et les bons résultats obtenus par le projet, une appropriation nationale complète du modèle de formation duale nécessite toujours un soutien continu.

De la même façon, bien que le projet ait grandement contribué à augmenter la capacité des institutions, les partenaires nationaux ont encore besoin d'appui technique et financier pour développer pleinement leurs capacités de gestion et d'intermédiation en matière de politiques et mécanismes d'offre publique et d'accès à l'emploi. Les capacités institutionnelles sont un élément clé pour la durabilité des résultats sur le long terme, et par conséquent il est important de continuer à travailler à leur soutien et leur développement.

▪ **Renforcement et modernisation des capacités du secteur privé pour améliorer les effets d'entraînement sur l'emploi**

Au niveau de l'appui au secteur privé, plusieurs outils ont été élaborés par le BIT dans le cadre du projet « chantier école » : Une étude sur le secteur privé du BTP ; Une plateforme numérique de soutien aux entreprises et à la formation professionnelle ; Un guide sur la stratégie de Chantier École vis-à-vis du secteur privé et les outils associés ; Un guide de soutien aux PME et les outils associés ; Un guide, des plans et outils de formations pour les fournisseurs de SAE ; Un guide de formation financière et d'insertion bancaire pour les PME ; Un guide sur la démarche et les partenariats RSE, incluant des outils et conventions types ; Un outil de sensibilisation des entreprises à l'accueil des stagiaires ; Un manuel de suivi des opérations.

Afin d'accompagner les entrepreneurs à structurer leur propre établissement, les entreprises identifiées lors de la recherche de stages ont bénéficié de formations de renforcement des compétences entrepreneuriales (stratégiques et opérationnelles).

Basées sur les outils GERME du BIT, les formations proposent également un guide administratif pour les entreprises en Mauritanie. Certaines entreprises à forte vocation sociale ont également bénéficié de formations à l'ESS. Ces formations ont eu lieu à Nouakchott, mais aussi dans d'autres villes comme Aleg, Boulenoir ou Nouadhibou. Enfin,

des entreprises ont contractualisé avec le BIT pour la réalisation des travaux des chantiers de rénovation de pistes.

Au total, selon l'analyse des documents du projet, 18 professionnels se sont perfectionnés à la conduite de travaux ; 9 personnes de 2 entreprises ont suivi une formation théorique et sur site en techniques HIMO. Par ailleurs, 10 responsables d'entreprises (PME) du secteur du BTP ont suivi une formation en GERME.

Malgré ces résultats, l'avancement en matière de « renforcement des capacités des entreprises » a été modeste. Comme on l'a déjà mentionné, le projet a été confronté à la réalité d'un secteur privé dans l'entretien routier très faible et très peu structuré. La quantité et les capacités des PME ont été surestimées et la faiblesse des capacités techniques et financières a quant à elle été sous-estimée. En plus, le projet n'a pas pu s'appuyer sur des OI et des SAE, trop peu développés dans le contexte Mauritanien.

Ainsi, il reste encore beaucoup à faire en termes de renforcement des capacités et de modernisation du secteur privé pour améliorer les effets d'entraînement sur l'emploi, deuxième volet du projet.

### **3.3.2. Les facteurs clés de réussite du projet**

Le projet Chantier Ecole est un projet intégral. Il combine très étroitement des dimensions multiples: Il traite plusieurs dimensions de l'insertion des jeunes ; il fait intervenir plusieurs acteurs au niveau local comme national ; il établit des approches pilotes de formation et de modernisation du secteur privé ; il s'appuie sur une démarche partenariale ; il contribue au désenclavement des communautés.

Le projet a mobilisé des expertises au sein de départements d'appui et d'équipes techniques (Emp-Invest), afin de promouvoir : les stratégies en haut investissement de main d'œuvre ; la modernisation de la commande publique ; la finance solidaire. En plus, il utilise des outils déjà éprouvés et développés par ailleurs par le BIT : formation GERME, Éducation financière, manuel de l'employabilité etc.

Le projet Chantier Ecole améliore l'approche HIMO en y ajoutant une composante développement, structuration et formalisation des compétences et suivi dans l'insertion: il développe la formation duale dans un contexte africain ; travaille sur la chaîne de valeur pour assurer une durabilité ; intervient de façon systémique pour la formation/insertion.

Enfin, les principaux services publics en charge de l'emploi et de la formation professionnelle, notamment la Direction de la Formation Technique et Professionnelle (DFTP), l'Institut National de Promotion de la Formation Technique et Professionnelle (INAP-FTP) et l'Agence Nationale pour la Promotion de la l'Emploi des Jeunes (ANAPEJ) ont été impliqués dans le processus de mise en place du dispositif de chantier école.

### 3.3.3. Les contraintes du projet

La conception initiale est perfectible : la formulation exige une phase détaillée de faisabilité. L'analyse des cibles bénéficiaires doit également être très précise afin de bien cerner les activités nécessaires, et les moyens afférents.

Aussi, certaines dépenses ne doivent pas être négligées : le coût du système de protection sociale ; le coût des actions de soutien aux entreprises, notamment l'organisation de formations ; les coûts de réhabilitation des pistes ; les coûts intrinsèques aux activités tels que les visites de contrôle sur le terrain, l'équipement de sécurité des stagiaires ; le coût du personnel d'encadrement des stagiaires sur le terrain

Aussi, les points de vue des jeunes ainsi que le processus et les logiques sociales structurant le marché du travail n'ont pas été suffisamment intégrés dans le diagnostic. Ceci a eu des retombés sur le nombre des abandons, soit par manque de motivation ; soit parce que la filière choisie ou la réalité de l'entreprise ne correspond pas à leurs attentes. Les conditions et contraintes sociales, culturelles, familiales des bénéficiaires sont à prendre davantage en considération dans l'optique d'améliorer les résultats et effets finaux du projet.

Ainsi, des stéréotypes de genre ont joué. Le BTP et l'entretien routier sont des secteurs considérés comme masculins, aux activités et organisation du travail peu adaptées à la place et aux obligations des femmes.

Les jeunes femmes ont dû affronter les stéréotypes de genre. Les femmes n'auraient pas la force physique pour effectuer les travaux, elles ne pourraient pas s'adapter aux conditions de travail. Le travail sur des chantiers ou des routes ne serait pas compatible avec une vie de famille, du fait notamment de l'éloignement induit. Ces stéréotypes expliquent les réticences de certaines familles à intégrer leur fille ou épouse dans le programme Chantier École.

Surmonter ces stéréotypes présuppose un travail de sensibilisation et de dialogue soutenu avec les apprenantes et leur famille et une excellente connaissance du contexte. Ce travail, parfois proche de l'accompagnement social, a été effectué régulièrement par le conseiller pédagogique du projet.

D'autre part, le nombre des entreprises formelles initialement estimé par le projet était erroné. À l'origine, le projet visait 150 PME et professionnels du bâtiment. Toutefois, ce chiffre basé sur du déclaratif de certaines organisations est largement surestimé puisque les études (ONS, PACSEP), montrent que les entreprises formelles n'atteignent pas 70 structures.

Aussi, les PME sont les principales cibles mais elles ont souvent de faibles moyens techniques et financiers et de faibles capacités entrepreneuriales, ce qui les rend fragiles au niveau managérial, financier et opérationnel. De ce fait elles ne sont pas capables ni, d'un côté, d'accueillir des stagiaires sur des chantiers avec un niveau de technicité et pour une

durée correspondant à la formation Chantier École ; ni de l'autre, de répondre à un appel d'offre (remplir un dossier). De plus, elles n'ont pas la surface financière nécessaire pour assurer l'exécution des travaux.

La méthode HIMO suivie dans le projet Chantier École est une méthode peu maîtrisée par les entreprises mauritaniennes.

Le secteur du BTP se caractérise par la volatilité du marché et l'instabilité de l'emploi dans le secteur. Cela rend difficile de trouver des solutions durables d'insertion des bénéficiaires auprès des entreprises du secteur.

Le projet comptait sur le MET pour insérer une partie des bénéficiaires au sein des entreprises d'entretien routier où l'État est actionnaire ou des programmes d'infrastructures gérés par le ministère. Même si la volonté politique est présente, elle ne s'est pour l'instant pas matérialisée par des résultats probants.

Les capacités et ressources de l'ANAPEJ sont encore faibles. Son personnel n'est pas encore habitué à accompagner individuellement des parcours de demandeurs d'emploi. Il y a des limites d'ordre matériel ou de couverture géographique de la cellule BTP. Malgré la formation/action prodiguée aux membres de la cellule BTP, les conseillers ne sont pas encore autonomes.

Les moyens des collectivités territoriales sont limités : Les communes ont encore des capacités fragiles en termes de maîtrise d'ouvrage publique et en termes de moyens financiers. Elles ne sont pas encore, en mesure d'assurer l'entretien des ouvrages communaux.

### **3.4. EFFICIENCE**

Les Termes de Référence demandent aux évaluateurs d'examiner si les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont été allouées de manière stratégique pour fournir l'appui nécessaire et assurer l'atteinte des objectifs du projet ; si les décaissements et les dépenses du projet ont été en phase avec les prévisions budgétaires réalisées. Il est également demandé de faire une appréciation de la relation entre les coûts du projet et les résultats en comparaison avec d'autres interventions similaires ; ainsi que de l'efficacité de l'utilisation de l'assistance technique au niveau du projet et au niveau de l'OIT.

#### **3.4.1. Allocation des ressources financières**

Globalement, les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont été allouées de manière stratégique. Même si ces ressources pouvaient paraître limitées, le

projet a atteint des résultats significatifs en termes de jeunes formés, de PME touchées, de renforcement de capacités des agences étatiques.

Il convient toute même de souligner que le budget était assez restreint et les délais courts pour l'expérimentation d'un projet pilote ambitieux. Au niveau temporel, le délai initial de 30 mois pour la réalisation de formations directes avec une forte partie de mise en œuvre directe a été un vrai challenge à surmonter. D'autre part, certaines dépenses ne doivent pas être négligées :

- Le coût des formateurs des CF
- Le coût du système de protection sociale
- Le coût des actions de soutien aux entreprises, notamment l'organisation de formations
- Les coûts de réhabilitation des pistes
- Les coûts intrinsèques aux activités tels que les visites de contrôle sur le terrain, l'équipement de sécurité des stagiaires
- Le coût du personnel d'encadrement des stagiaires sur le terrain.

#### **3.4.2. Décaissements et dépenses**

Dans le respect des principes de gestion de l'OIT, l'équipe a décaissé à 100 % le budget alloué. Les goulots d'étranglement rencontrés résidaient principalement dans les délais d'élaboration des contrats. À la lueur des coûts réels de construction et de réhabilitation des pistes plus élevés que dans les prévisions budgétaires, des équilibrages ont été opérés en cours de projet en faveur de l'aspect formation. La priorité a été donnée au chantier en tant que site pédagogique, d'apprentissage. Pour rester en phase avec le budget, le nombre de kilomètres de pistes à construire, aspect plus secondaire dans les objectifs poursuivis par le projet, a été réduit.

Enfin, l'assistance technique a été optimisée au niveau du projet car l'équipe locale a profité pleinement de l'expérience et s'en trouve enrichie. Le projet a par ailleurs généré et structuré de la connaissance (manuel des coopératives, fiches techniques, plateforme numérique, ...).

#### **3.4.3. Relation entre les coûts du projet et les résultats en comparaison avec d'autres interventions similaires**

Les évaluateurs ont pris certains exemples de projets similaires du BIT<sup>8</sup> exécutés en Afrique. Par exemple, le projet du BIT *Renforcement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural en Afrique de l'Ouest*, CEJEDRAO a eu un budget de 8,6 millions de USD (Phase I au Bénin / Burkina Faso et Phase II au Bénin) ; Le projet *Skills for Youth Employment and Rural Development in Western and Southern Africa* a été financé à hauteur de 16,4

---

<sup>8</sup> ILO-iEval Discovery

millions de USD (Benin, Burkina Faso) et 6.81 millions de USD pour le Zimbabwe; de même, le projet *Jeunes au Travail – Y@W* (Maroc) comptait un budget de 7. Millions d’USD. Ces quantités dépassent largement le budget alloué au Projet chantier école.

Sans lien direct avec ces données, l'évaluation a conclu que la mise en œuvre du projet a effectivement été menée avec un haut degré d'efficacité et que les coûts sont entièrement justifiés par les résultats obtenus.

### **3.5. L'EFFICACITE DU DISPOSITIF DE GESTION**

Dans cette section nous examinerons les capacités techniques et financières du projet ; le dispositif de gestion et de gouvernance ; le système de suivi et d'évaluation ; l'appui administratif, technique et - si nécessaire - le soutien politique du bureau de l'OIT sur le terrain (Dakar) et des unités techniques responsables au siège de l'OIT à Genève, ainsi que l'implication, le soutien politique, l'appui technique et administratif de ses partenaires nationaux ; et enfin la collaboration avec d'autres programmes de l'OIT et d'autres donateurs dans le pays/région.

#### **3.5.1 Des ressources humaines et un dispositif de mise en œuvre globalement adéquats**

Le projet a disposé des capacités techniques suffisantes et adéquates pour réaliser ses plans.

##### *Une équipe du projet motivée et fortement impliquée*

Un Conseiller Technique Principal basé à Nouakchott, a travaillé sous la supervision de l'OIT et s'est appuyé sur les directives des comités Directeur et Pédagogique. Il a été assisté au démarrage par deux Experts Nationaux ainsi que par une assistante administrative et financière et un chauffeur.

#### **Conseiller Technique Principal (CTP)**

Le CTP avait entre autres pour mission d' : « Administrer le programme quotidiennement ; Assurer le Secrétariat technique du Comité Pédagogique; Coordonner les intrants des spécialistes techniques et préparer des rapports d'avancement ainsi qu'organiser des évaluations à mi-parcours ; Définir le protocole pour les stages en entreprise ainsi qu'un dispositif de suivi des stages; Superviser le travail des professionnels nationaux et internationaux; Assurer la remise des activités du programme et surveiller les dépenses du budget ; et, assurer que les résultats, les directives du programme, les normes de qualité, la mise en œuvre des activités et des prestations requises soient conformes au document de programme, à une gestion axée sur les résultats ainsi qu'aux règles et règlements financiers de l'OIT . »

## **Experts Nationaux en formation professionnelle et en Techniques routières (EN)**

Au démarrage, deux Experts techniques recrutés localement ont eu la responsabilité principale d'assurer, sous la supervision du CTP, la mise en œuvre du projet. Les missions de ces experts incluaient des tâches techniques en ce qui concerne les aspects relevant de la formation professionnelle (ingénierie de la formation dans le cadre des chantiers écoles, conseils relatifs à la pédagogie, suivi pédagogique des jeunes engagés dans le chantier école, relation avec les PME pour les stages d'immersion, ...) et en ce qui concerne les techniques routières ( suivi technique des chantiers école, programmation des chantiers, approvisionnement des matériaux et matériels, suivi des formation technique, relations avec les organismes techniques tels que l'ENER et le laboratoire des travaux publics,...). L'équipe a évolué en cours de projet. L'expert en formation professionnelle a été promu CNP tandis que l'expert technique a quitté le projet. Jeune et moins expérimenté, il a pu notamment être moins efficace par exemple sur l'élaboration des premiers dossiers techniques d'appel d'offre pour le chantier de travaux à Aleg.

## **Experts internationaux et consultants de l'OIT**

De l'expertise internationale a été fournie par l'OIT afin de faciliter l'échange des connaissances et des pratiques institutionnelles ainsi que la formulation de perspectives comparatives des politiques et programmes relatifs à l'emploi des jeunes. Le projet a identifié des consultants nationaux et internationaux pour la fourniture de services et d'expertise ad-hoc. Il s'est entouré par exemple d'un coordinateur chargé du suivi technique et pédagogique des chantiers école, d'un chargé de communication, de conseillers insertion, de spécialistes en éducation financière, ESS, employabilité, etc.

*Un appui administratif, technique et politique du bureau de l'OIT sur le terrain (Dakar) et des unités techniques responsables du siège de l'OIT à Genève effectif mais améliorabile*

Selon les déclarations des parties concernées, globalement, le projet a reçu l'appui et le soutien nécessaires même si des améliorations sont possibles. Aussi, les mêmes informateurs confirment que le projet a reçu le soutien politique du bureau de l'OIT à Dakar et du siège à Genève.

Au niveau administratif, par contre, le projet a pu pâtir indirectement de plusieurs remaniements et ajustements opérés au bureau régional à Dakar, (notamment au sein de l'unité programme) et, ce, indépendamment de la bonne volonté du personnel. Pour un temps, le projet a financé sur le budget du projet un poste au sein de l'Unité Administrative et Financière (UAF) de Dakar pour fluidifier ses démarches.

Au niveau technique, le projet a bénéficié de la mobilisation d'expertises au sein de départements d'appui et d'équipes techniques des bureaux d'Alger et Dakar, notamment

d'Emp-Invest, afin de promouvoir, les stratégies en haut investissement de main d'œuvre ; des départements de la modernisation de la commande publique ; de la finance solidaire et du département développement des compétences.

De façon complémentaire, le projet a utilisé des outils déjà éprouvés et développés par ailleurs par le BIT : formation GERME, Éducation financière, manuel de l'employabilité etc.

Aussi, le BIT possède une expérience et une capacité technique variées et adaptées aux multi facettes du projet. Le projet chantier école combinant une approche multidimensionnelle, l'équipe d'experts nécessaires à sa mise en œuvre en a recouvert différents piliers :

▪ Emploi et insertion professionnelle:

- Politiques pour la promotion de l'emploi.
- Enseignement et formation professionnelle.
- Ingénierie de formation.
- Insertion professionnelle.
- Appui aux services d'intermédiation de l'emploi.
- Développement et modernisation du secteur privé :
- Développement des petites et moyennes entreprises.
- Développement des services d'appui aux entreprises.
- Stratégie et partenariats RSE et économie sociale et solidaire.
- Microfinance.

▪ Expertise technique en construction et topographie

- Ingénieur et architecte.
- Statisticien.
- Utilisation de technologies telles que drones pour établir des cartographies des pistes.

Enfin, le projet a bénéficié de l'expertise du Centre International de Turin/OIT-CIT qui est l'organisme de formation du BIT. Ce centre a apporté son expertise dans la remise à niveau de cadres de l'administration, grâce à des voyages d'Étude à Turin notamment.

### **3.5.2 Une collaboration avec les partenaires nationaux et internationaux efficace**

#### *Une approche participative et partenariale*

Le projet a été bien accueilli par les ministères concernés. Le projet s'est appuyé sur plusieurs entités dont le Ministère de l'Équipement et des Transports (MET), le Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des Technologies de l'Information et de la Communication (MEFPTIC). Le MET est membre du comité de pilotage du PAIST, dont le projet chantier école est une composante. La DFTP participe au comité technique de suivi

du projet. En exécution directe par le BIT, le projet n'a pas eu besoin d'un appui administratif spécifique des partenaires nationaux.

Selon les déclarations des parties prenantes, elles ont été consultées et impliquées de manière appropriée et suffisante. Le projet a suivi une démarche participative afin de s'assurer la collaboration active des partenaires au niveau national et des wilayas, des acteurs des sites ciblés et des responsables de toutes les structures impliquées dans la formation professionnelle, la gestion routière et le développement local. Au niveau communautaire, des accords ont été également signés avec les autorités locales pour la prise en charge de certaines actions d'entretien routier, comme par exemple avec la Mairie de Monguel.

Cependant, la question du choix de la mise en œuvre directe par le BIT versus un appui technique à des structures nationales déléguées a été soulevée par certains interlocuteurs rencontrés. Tous ont salué l'approche participative et partenariale du projet se félicitant d'avoir été pleinement associés aux activités. Mais d'aucuns auraient souhaité encore plus évoquant un souci de transfert de savoirs faire et d'appropriation. Remettre la plateforme numérique créée aux parties nationales, exécuter la mise en œuvre des formations avec l'assistance technique du BIT, concevoir le projet en consortium sont autant d'exemple fournis par quelques-uns des acteurs interviewés.

Enfin, comme précédemment évoqué, le projet a travaillé en collaboration avec d'autres programmes de l'OIT et d'autres donateurs dans le pays, et ce, en vue d'accroître son efficacité et son impact. En lien direct avec les projets Pecobat, Promopêche, Bridge, ces initiatives se sont mutuellement enrichies et des passerelles ont été instaurées notamment en vue d'améliorer l'insertion des jeunes sortants du chantier école d'entretien routier.

Le projet a par exemple cherché à appuyer les 2 GIE constitués de sortants dans la prospection de nouveaux marchés et la diversification de leurs activités, notamment pour obtenir des contrats avec les projets Pecobat et Promopêche. À titre illustratif, le GIE Aide topographe a été payé pour encadrer les jeunes étudiants de la nouvelle cohorte d'aide topographes pour exécuter l'implantation des 2 écoles à Sélibaby et Dar Es Salam dans le cadre de Pecobat. L'idée est de favoriser l'insertion des bénéficiaires grâce aux opportunités propres générées par les projets du BIT en Mauritanie.

L'équipe cherche à faciliter l'accès aux marchés engendrés par les chantiers prévus sur Pecobat et Promopêche aux anciens bénéficiaires et aux GIE créés par les projets et constitués des jeunes formés. Cela permet ainsi de valoriser la main d'œuvre formée et qualifiée par le projet. A titre d'exemple, selon l'équipe du BIT, quelques 800 pistes seront construites sur le projet pêche, autant d'opportunités pour insérer les jeunes issus des chantiers école.

Par ailleurs, un autre exemple de collaboration du projet cette fois-ci avec un donateur en vue d'accroître son impact est le travail de sensibilisation et lobbying auprès du MET et des instances centrales réalisé en partenariat avec la Cellule d'Appui à l'Ordonnateur National

(CAON) et l'UE sur le concept des clauses sociales dans les marchés publics comme outil de formation et d'emploi des jeunes.

Un premier essai concret a même été tenté pour un marché relatif à un tronçon de la route sur l'axe Nouakchott-Boutilimit financé par l'Union européenne en partenariat avec le MET. L'UE a donné son accord pour introduire une clause sociale dans le DAO mentionnant l'obligation pour l'attributaire d'engager des jeunes issus du chantier école d'entretien routier.

Bien que l'entreprise retenue ait été d'accord, un souci de délai et de calendrier a finalement rendu caduque ce marché qui n'a pas vu le jour sous cette forme. Le projet chantier école par ses diverses collaborations a le souci constant d'améliorer son efficacité et son impact.

#### Des instances de gouvernance adéquates

Le BIT faisait partie du Comité de Pilotage du PAIST. Cet organe donne des orientations politiques et stratégiques au PAIST dans son ensemble et au volet « Chantier Ecole » dont il est partie intégrante. Le chantier école est d'ailleurs une des composantes qui a été entièrement exécutée. Cette participation du BIT au Copil du PAIST était une opportunité pour le projet de mieux connaître le MET, d'établir des liens avec lui et de faire des placements des jeunes au sein de l'entreprise publique ENER qui depuis n'existe plus en tant que telle.

Au niveau du projet chantier école, un comité technique de suivi se réunissait environ deux fois par an. Composé des principaux acteurs clés, il a permis d'émettre différentes recommandations au fur et à mesure de l'avancée du projet.

Enfin le BIT a instauré des réunions trimestrielles avec la Direction de la Formation Technique et Professionnelle (DFTP), la Direction de l'Emploi (DE) et la Direction de l'Insertion (DI) pour faciliter le partage de l'information.

### **3.5.3 Un système de suivi évaluation à perfectionner**

L'équipe de gestion du projet a procédé au suivi des performances et résultats du projet à travers la mise en place d'une base de données de suivi des personnes renforcées (jeunes, centres de formation, entreprises, etc.), l'élaboration de rapports réguliers et la rédaction de deux rapports de capitalisation.

Néanmoins, l'évaluation a constaté que, parfois, les données notamment chiffrées ne sont pas suffisamment claires ni qualitatives sur les parcours des jeunes. Le projet a pêché dans le contenu et la définition précise de certains indicateurs comme celui du taux d'insertion. Le système de suivi et d'évaluation du projet a été mis en place « au fur et à mesure » et aurait eu à gagner en efficacité. Une réflexion a eu lieu lors de la mise en œuvre du projet pour l'améliorer.

Des informations sur les bénéficiaires sont rassemblées et traitées mais il conviendrait d'améliorer la systématisation de leur collecte et de leur partage au sein de l'équipe et de les compléter par d'autres données sur la situation pré et post intervention par exemple. Des données ont été ventilées par genre. Ce qui permet au projet d'afficher un taux de 42 % d'effectif féminin dans les formations du chantier école. Mais ces données par genre pourraient être plus nombreuses.

Aussi, le recueil et le traitement des données auraient gagné à être organisés selon une procédure plus claire et plus systématique. Il s'est réalisé plutôt à la demande et selon les besoins de l'équipe. Les données ont été le fruit de relances téléphoniques épisodiques (surtout auprès des bénéficiaires des CC) croisées aux informations et tableaux de suivi produits par le coordonnateur du chantier en lien direct avec les jeunes. La base de données aurait pu être renseignée plus régulièrement, mieux documentée et mieux partagée au sein de l'équipe. Globalement, le système de suivi-évaluation du projet est à améliorer.

### **3.6. IMPACT ET DURABILITE DU PROJET**

Dans cette section, nous aborderons entre autres les questions suivantes soulevées dans les Termes de Référence : le projet a-t-il mis en œuvre une stratégie adéquate de sortie et de durabilité et des actions facilitant la mesure de l'impact de ses réalisations, quels sont les impacts du projet, a-t-il renforcé des partenaires nationaux ou d'autres acteurs ; l'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ; et dans quelle mesure les réalisations du projet sont durables ?

#### **3.6.1 Des effets visibles à perfectionner**

##### Des effets visibles

Globalement, les effets visibles du projet peuvent être résumés de la façon suivante :

- Amélioration de l'employabilité des jeunes
- Renforcement des capacités de l'ANAPEJ
- Renforcement des capacités des structures de formation
- Renforcement des capacités du secteur privé
- 12 villages désenclavés grâce aux 5km de pistes construites
- L'injection dans le circuit économique local des montants des bourses des élèves (on estime à 10% le montant épargné, 50% le montant redistribué et 40% le montant directement injecté dans le circuit économique local)
- Le développement de métiers connexes (taxi, transport, marché etc.)

Plus précisément :

### ***Diversification et meilleure adéquation de l'offre de formation avec les besoins du marché***

Pour le dispositif national de la FTP en Mauritanie, le projet a eu pour impact mesurable de diversifier l'offre de formation. Avant le projet, il n'existait pas de formation aux métiers de l'entretien routier dans la carte de la formation mauritanienne. À l'issue du projet, ce sont 7 curriculums de formation à 7 métiers (aide topographe, conducteur d'engins, terrassier, coffreur, ouvrier maçon, manœuvre et maçon polyvalent) qui sont désormais accessibles dont 5 en Certificat de Compétence. De l'avis de la DFTP, le projet a aidé le dispositif de la FTP à s'adapter aux besoins du marché de l'emploi et à diversifier son offre.

### ***Dynamisation de jeunes vulnérables dans des zones périphériques***

Un autre effet du projet est la dynamisation de jeunes inactifs de zones reculées. Si les retombées en terme d'intégration durable en emploi sont moins palpables, le projet a eu pour impact certain de rendre actifs des jeunes vulnérables, ni en emploi ni en formation et de les doter de nouvelles compétences socioprofessionnelles, de savoirs faire, de savoirs être, de savoirs vivre, nécessaires à leur employabilité et leur autonomisation, même si cette dernière est difficile à mesurer. Ces jeunes se sont confrontés à la réalité d'une situation professionnelle, ont été outillés, ont amélioré leurs compétences techniques et de vie, ont bénéficié d'une meilleure protection. Parmi les bénéficiaires cachés, et peut-être peu perçus par les stagiaires, il convient de souligner justement les avancées en termes de protection sociale, de cotisation à la CNSS, d'éducation financière, d'épargne dont ont bénéficié les jeunes du projet.

### ***Renforcement des structures de l'emploi et de la FP et travail intersectoriel favorisé***

6 centres de formation ont bénéficié d'un renforcement de leurs capacités via la formation de formateurs de 18 agents (formateurs et professionnels du secteur). Les formateurs rencontrés ont assuré reprendre les manuels et outils remis lors de la formation de formateurs prodiguée par le projet dans leur cursus classique au sein du centre.

Au-delà du perfectionnement d'agents de l'ANAPEJ, de la création d'une cellule sectorielle spécialisée en BTP et du coaching en situation de ses membres, avancées qu'il convient encore de renforcer sur la durée, un effet moins attendu du projet mentionné par l'ANAPEJ est d'avoir « sorti l'ANAPEJ de ses murs » grâce à la mobilité induite par les activités du projet. Dans le cadre des commissions de sélection à Aleg et Kaedi auxquelles participaient 2 membres de l'ANAPEJ, puis dans le cadre du coaching sur le terrain des membres de la cellule du BTP, les agents ont eu à travailler en dehors de leur agence, sur le terrain, pratique professionnelle à laquelle ils sont peu habitués. Cette mobilité a été évoquée comme un acquis important par l'ANAPEJ. Toujours, des dires de l'ANAPEJ, la collaboration avec le BIT lui a aussi permis de rendre l'agence davantage crédible auprès des autres PTF.

Enfin, le projet a instauré également un travail intersectoriel entre les structures de l'emploi et de la FP (ANAPEJ et DFTP), membres des commissions de sélection de bénéficiaires,

collaboration opérationnelle entre services souvent cloisonnés qui a été saluée et remarquée.

### ***Désenclavement des zones rurales***

La rénovation des pistes menée à bien par Chantier École e eu un effet significatif pour désenclaver des zones rurales et relier des villages à la route, facilitant, d'un côté, l'accès à des structures de base ; et de l'autre, une amélioration des conditions de vie de leurs habitants.

### ***Dynamisation économique locale à Monguel***

Il est indéniable que la présence d'une centaine de jeunes à Monguel pendant la mise en œuvre du chantier pratique à susciter des effets sur le marché local ne serait-ce qu'en terme d'approvisionnement en nourriture et d'articles de première nécessité des bénéficiaires. Il a permis d'injecter de l'argent dans l'économie locale et développer des activités connexes (taxi par exemple).

Ces effets tangibles sont à compléter avec des effets en termes d'intégration en emploi durable des bénéficiaires et en termes de renforcement palpable du secteur privé, qu'il reste à renforcer. Il est à saluer qu'un groupe a été mis en place grâce au projet pour réfléchir à la question de la mesure de l'insertion.

### ***Des effets sur l'insertion professionnelle des jeunes et sur la structuration du secteur privé à perfectionner***

Si les potentiels d'insertion des jeunes formés par le projet sont réels, les résultats sont à confirmer. L'insertion est un processus multidimensionnel, lent, non linéaire qui s'inscrit dans la durée et difficilement mesurable.

Le projet s'est surtout focalisé dans un premier temps sur l'expérimentation de la formation pilote. L'équipe a pris des mesures pour faciliter l'insertion des bénéficiaires. Les groupes ont bénéficié de présentation du Manuel de l'Employabilité. Le projet a cherché à améliorer l'intermédiation de l'offre et de la demande en créant la 1ère cellule BTP au sein de l'ANAPEJ, en renforçant son personnel, en inscrivant les jeunes sur la base de données Accueil Emploi puis en sollicitant des conseillers insertion chargé du suivi de l'insertion des sortants.

Pour amplifier leur autonomisation, un accompagnement personnalisé, dans la durée et de proximité des jeunes bénéficiaires, dont ceux éloignés de Nouakchott notamment, et une communication approfondie sur le projet, la formation, ses tenants et ses aboutissants, sont nécessaires. L'équipe a aussi été confrontée à la difficulté de mesurer l'insertion, question épineuse. Il conviendrait d'élaborer un système de suivi évaluation plus efficace en la matière et de clarifier des indicateurs précis.

Le projet a eu aussi des effets sur la structuration du secteur privé. Il convient de poursuivre le renforcement des capacités du secteur privé car le chantier est de grande ampleur.

Le projet a prodigué des formations aux entreprises. Il est nécessaire de continuer ces efforts car les PME mauritaniennes ont un très fort besoin de renforcement pour être autonomes dans la réalisation des ouvrages techniques, ou dans l'encadrement de bénéficiaires du chantier école.

Conscient et apprenant, l'équipe a partagé son expérience et permis au projet PECOBAT d'apporter des mesures correctives en instituant une académie des entreprises, préalable à toute collaboration dans le cadre des chantiers écoles du projet, dans un double souci non seulement d'un point de vue opérationnel et pédagogique pour faciliter la mise en œuvre du chantier école mais aussi pour renforcer durablement les capacités techniques et managériales du secteur privé concerné.

### **3.6.2 Des indices prometteurs de durabilité à confirmer**

Le projet chantier école d'entretien routier constitue avant tout une expérience pilote. De la réussite de l'expérimentation dépendait son déploiement. A ce stade, des indications positives sur le potentiel de viabilité sont d'ores et déjà présentes auxquelles il sera nécessaire d'accorder une vigilance particulière dans les suites des projets similaires du BIT en Mauritanie pour veiller à leur confirmation.

Ainsi, l'approche et les résultats du projet peuvent être reproduits par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs grâce d'une part, au travail de promotion, de diffusion et de production de connaissances sur le concept et l'opérationnalisation du dispositif chantier école et d'autre part, au renforcement des acteurs clés du secteur. Ce sont d'ores et déjà des acquis sur lesquels la durabilité peut se construire.

#### *La promotion et la diffusion du concept de chantier école en Mauritanie*

Tout au long du projet, l'équipe n'a eu de cesse de communiquer sur la méthodologie chantier école, sensibiliser les partenaires à ses modalités, former, expérimenter, partager ses connaissances et expériences sur le sujet. Les forums BTP organisés, les ateliers et séminaires réalisés, les rapprochements effectués avec d'autres programmes mais aussi le cadre de concertation sur la FP mis en place avec les différents PTF sont autant de lieux et d'initiatives du projet qui ont permis de faire connaître et susciter l'intérêt des acteurs pour ce dispositif novateur en Mauritanie.

Ce travail de lobbying porte ses fruits. Il enrichit et alimente la réflexion autour de la formation duale auprès des acteurs de la FP et de l'emploi en Mauritanie. Certains interlocuteurs ont déclaré avoir été inspirés par l'exemple du chantier école et si disent même prêts à créer leur propre « ferme-école » par exemple. Cela présage l'appropriation du dispositif par certains des acteurs.

### La production de connaissances

Le projet a eu également une activité intense de production de connaissances. De nombreux outils et guides ont été élaborés : manuel de sélection des bénéficiaires, guide ESS, guide sur les GIE et les coopératives, guide de réalisation d'infrastructures rurales avec la méthodologie de chantier école, 2 rapports de capitalisation, plateforme numérique de partage de l'information, etc. Autant de connaissances formalisées sur le sujet en Mauritanie et accessibles aux acteurs désireux de se former ou de réaliser à leur tour un chantier école, de s'informer ou de se renforcer dans le secteur du BTP, de l'employabilité, de la formation. Ces outils sont réutilisables par les parties nationales pour s'approprier la démarche et la reproduire.

### Le renforcement des capacités des institutions nationales et de l'environnement

Les réalisations du projet peuvent être durables aussi dans la mesure où le projet a renforcé les capacités de personnes et d'institutions nationales mais aussi renforcé l'environnement le rendant plus favorable. Ce renforcement se décline à différents niveaux :

- **Renforcement des capacités des structures de formation**
  - Élaboration des formations et certificats
  - Mise en œuvre des certificats de compétences et formation qualifiante au niveau des centres de formation et des entreprises
  - Les capacités des centres de formation ont été renforcées en termes de ressources humaines, grâce à la formation des formateurs aux nouveaux curriculums.
  
- **Renforcement et modernisation des capacités du secteur privé**
  - Modernisation et structuration du secteur
  - Promotion de SAE et structures d'appui
  - Renforcement des dynamiques entrepreneuriales
  - Renforcement des compétences techniques disponibles sur le marché
  - RSE et « inclusive business »/ESS
  
- **Renforcement de l'offre publique d'emploi pour l'insertion**
  - Amélioration du lien entre chômeur et entreprise: Appui à l'ANAPEJ
  - Promotion de l'emploi grâce à la commande publique
  
- **Renforcement des compétences des jeunes**
  - Compétences techniques
  - Compétences de vie
  - Connaissance du monde du travail et éthique du travail

- Renforcement de l'inclusion financière
- **Environnement favorable**
- Avancées sur le code des marchés publics sur les clauses sociales
- 5 arrêtés ministériels portant création de 5 nouveaux CC dans 5 métiers du BTP et de l'entretien routier

Les résultats du projet peuvent s'inscrire dans la durée dans le sens où ils renforcent l'écosystème de la FP et de l'emploi et s'y insèrent. Le projet s'est intégré dans les dispositifs nationaux et selon la réglementation en vigueur qui régit la FTP. Il a utilisé les institutions nationales de la FTP pour élaborer les programmes de formation avec l'INAP FTP, officialiser les nouveaux diplômés par décrets ministériels ou encore réaliser l'examen final de certification des bénéficiaires avec la DFTP.

#### La continuité de l'approche dans les projets en cours du BIT

Enfin, un autre signe de durabilité prometteur susceptible de faciliter l'ancrage durable de la méthodologie du chantier école en Mauritanie réside dans la continuité des projets du BIT qui utilisent ce dispositif, le mettent en œuvre et l'améliorent sur les 5 ans à venir.

Les projets PECOBAT et PROMOPECHE suivent les traces du projet chantier école d'entretien routier. Le chantier école a permis dans une première étape d'expérimenter et de modéliser un dispositif qui, grâce, aux projets en cours, peut s'ancrer dans le paysage de la formation en Mauritanie et petit à petit dans les pratiques des structures nationales de formation et d'emploi et des entreprises. Ces projets sont l'occasion d'intégrer plus encore ce dispositif au sein des institutions nationales et acteurs privés.

Des discussions sont par ailleurs en cours avec d'autres partenaires pour formuler de nouveaux projets avec la méthodologie chantier école, ce qui pourrait permettre de développer davantage le concept, de le démultiplier et toujours d'améliorer l'approche et la démarche grâce aux acquis de l'expérience.

#### Des indices à confirmer

Si le projet a misé sur la diffusion du concept et la structuration de la connaissance comme stratégie de sortie, il est à noter néanmoins que la conception et/ou la mise à jour du projet n'a pas intégré de manière méthodique une approche de mesure de l'impact ni une stratégie systématique de sortie et de durabilité. Projet pilote, il convenait d'abord de passer par la réussite de l'expérimentation et de faire ses preuves avant d'envisager sa pérennisation opérationnelle, institutionnelle et financière, sur laquelle il est nécessaire de

réfléchir à long terme. Le projet chantier école a constitué un test concluant à pérenniser désormais sur la durée.

La pérennisation institutionnelle du dispositif par exemple est à confirmer. Pour l'instant, les centres de formation envisagent les formations au CC et la formation duale comme des prestations dans leur offre de formation continue mais ne les proposent pas dans leur carte de formation classique. Ils n'ont pas encore repris à leur compte ce diplôme d'État. Ils ne l'opérationnalisent qu'à l'occasion de projets et de financements extérieurs.

Pourtant, selon les enquêtes de suivi d'insertion des sortants de la formation professionnelle menées par l'INAP FTP, les diplômés en CC ont de meilleurs taux d'insertion que les diplômés de CAP et BT classiques. Les centres de formation professionnelle sont limités notamment dans leur coût de fonctionnement et dépendent du budget alloué par le ministère des finances.

La taxe d'apprentissage versée par les entreprises n'est pas directement perçue par le dispositif national de formation technique et professionnelle. Ce qui le handicap et le rend dépendant. Il serait judicieux que les PTF appuient l'amélioration des mécanismes de financement de la FTP pour lui permettre une plus grande autonomie de fonctionnement notamment.



## IV CONCLUSIONS

---

Les conclusions suivantes sont tirées de l'analyse des résultats et sont organisées selon les six catégories de l'évaluation : Pertinence et adaptation stratégique du projet ; Validité de la conception du projet ; Etat d'avancement et efficacité du projet ; Efficacité de l'utilisation des ressources ; Efficacité du dispositif de gestion ; Impact et durabilité du projet.

### 4.1. Pertinence et adaptation stratégique du projet

Globalement, le projet s'aligne avec les stratégies nationales mauritaniennes que ce soit en matière de politique de transport et de politique d'emploi et formation. Egalement, les évaluateurs ont trouvé que le projet Chantier École s'aligne avec les trois axes prioritaires du Programme Pays de promotion du Travail Décent 2012-2015 (PPTD) du BIT.

Les acteurs concernés ont confirmé que, par la mise en place d'une filière de formation professionnelle destinée à répondre au besoin du marché de l'entretien routier, le projet contribue à améliorer les infrastructures et le marché du transport terrestre en Mauritanie.

Par ailleurs, les mandants tripartites et les autres acteurs pertinents rencontrés se sont sentis suffisamment associés aux activités de mise à jour, de mise en œuvre et de suivi du projet. L'ensemble des parties prenantes a unanimement salué la pertinence du projet.

Le projet chantier école s'est appuyé sur l'expérience de programmes précédents mis en œuvre par le BIT en Mauritanie. Il a ainsi bénéficié des outils et des activités développés dans le cadre notamment des programmes «Promouvoir l'emploi productif et le travail décent des jeunes en Mauritanie» de 2012 à 2014 et « Bonne Gouvernance de la Migration et son lien avec le développement » de 2009 à 2013. L'objectif de ces programmes était d'améliorer l'efficacité des politiques et des programmes de l'emploi des jeunes ainsi qu'établir un cadre de coopération régionale en matière d'emploi des jeunes.

Dans le cadre du projet chantier école, les stagiaires ont bénéficié de formations en employabilité et en éducation financière dispensées selon la méthodologie et avec les outils précédemment élaborés par le BIT dans le cadre de ces programmes précédents. Un des outils principaux est le manuel de l'employabilité, dont chaque stagiaire a été muni.

Nourri de ces précédentes actions, s'appuyant sur les acquis antérieurs et s'inscrivant dans la lignée et en cohérence avec les interventions précédentes du BIT en Mauritanie, le projet chantier école, en tant que projet pilote, sert à son tour de socles d'expériences pour des actions similaires.

Le BIT en Mauritanie s'appuie en effet dorénavant sur les enseignements tirés du projet chantier école pour améliorer sa démarche et son concept, dans les projets en cours ou dans ses formulations futures. Le projet « pour l'Amélioration de l'employabilité des jeunes et des capacités des PME par le développement du sous-secteur du BTP en matériaux locaux

et de la formation professionnalisante dans les chantiers écoles construction » (dit PECOBAT) et le projet PROMOPECHE, démarrés après le chantier école, s'enrichissent des leçons apprises au cours du projet chantier école. Des liens se sont également établis avec le projet « Appui à la mise en œuvre de la loi 2015-31 portant incrimination de l'esclavage et réprimant les pratiques esclavagistes » (BRIDGE) ou encore avec le Programme d'Appui à la Formation et l'Emploi des Jeunes (PAFEJ) financé par la Banque Africaine de Développement (BAD) et dont une composante est gérée par le BIT. Le projet chantier école s'intègre en cohérence dans l'approche du BIT en Mauritanie.

Il transparait également que le projet a eu le souci constant d'établir des liens avec les autres activités des Nations Unies et d'autres organisations internationales d'aide au développement au niveau local.

La pertinence globale du projet est manifeste et saluée par les parties prenantes. Le potentiel d'insertion est fort dans des secteurs connexes comme l'aménagement agricole. Le développement local en matière d'infrastructures rurales peut offrir des sources d'emploi aux jeunes ruraux formés. Il faut souligner qu'il est important de faire le lien entre ces initiatives.

Les zones d'Aleg ou de Monguel présentent peu d'opportunités immédiates d'insertion dans le domaine de l'entretien routier pour les jeunes locaux formés. La plupart des bénéficiaires et des acteurs interrogés originaires d'Aleg ou Monguel ont noté la rareté des opportunités dans la zone et la difficulté d'accéder à des offres qui émanent davantage de Nouakchott. Par contre, à moyen terme, les opportunités sont prometteuses localement avec le processus de décentralisation en cours et notamment la création des conseils régionaux ou encore les projets d'investissement ruraux (notamment le RIM DIR). En effet, les opportunités ne manqueront pas avec des programmes d'envergure en cours d'instruction tels que le RIM-DIR déjà évoqué (35 MEUR), ou encore le PRAPS, le PASK II, ProdeFI, etc. Durant les prochaines années, un investissement massif dans les infrastructures rurales est prévu.

Enfin, plus de la moitié des bénéficiaires (260 sur les 430 formés) ont été formés comme manœuvres. Se pose là aussi la question de la pertinence de l'objet de la formation en termes de potentialité d'insertion. Suite à cette formation à la durée très courte et peu qualifiante, les gains en terme d'insertion s'avèrent peu palpables pour les jeunes bénéficiaires dans l'immédiat. Par contre, ils ont gagné en confiance en eux et pourront être disponibles pour les futurs grands travaux dans ces zones.

Le dispositif de formation duale du projet « chantier école » répond au constat que les méthodes d'apprentissage classiques basées sur des cours en classe dans des centres de formation et des approches théoriques ne répondent ni aux besoins des publics souhaitant s'engager dans un parcours de professionnalisation et/ou en quête d'un travail ni aux besoins évolutifs des entreprises.

Par contre, le modèle « chantier école » s'adresse quant à lui à des personnes qui désirent acquérir des compétences professionnelles de base, par l'intermédiaire d'une approche

basée sur la mise en situation pratique, complétée par des stages en entreprise et un accompagnement socio-professionnel. Les opinions recueillies par les évaluateurs confirment la pertinence du modèle « chantier école » en Mauritanie et plus spécifiquement par rapport aux bénéficiaires ciblés.

#### **4.2. Validité de la conception du projet**

Selon l'analyse documentaire et les déclarations de certaines parties prenantes, la formulation du projet aurait demandé une phase de faisabilité mieux ajustée.

Au vu des résultats atteints, la conception du projet était réaliste en termes de mécanismes mis en place afin de renforcer l'offre de formation adaptée aux jeunes défavorisés/peu qualifiés ainsi qu'en termes de renforcement des compétences professionnelles des jeunes. Mais, elle s'est avérée moins réaliste en termes de renforcement des capacités et de modernisation du secteur privé et de renforcement de l'offre publique d'emploi.

Pour mener à bien le volet « renforcement des capacités des entreprises », le projet a été confronté à la réalité d'un secteur privé dans l'entretien routier très faible et très peu structuré. La quantité et les capacités des Petites et Moyennes Entreprises (PME) ont été surestimées. Un des indicateurs initiaux choisis (150 chefs d'entreprise formés) pour ce volet était trop élevé au départ au regard de la réalité. .

L'évaluation a pu constater qu'il en est de même pour le secteur public. La volonté politique du MET ne s'est pas encore complètement matérialisée. Aussi, l'équipe d'évaluation a remarqué que la lenteur pour insuffler un changement de pratiques ou de nouveaux concepts au sein de l'administration centrale a peut-être été sous-estimée lors de la formulation et la programmation. L'adoption de l'approche Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO), l'intégration de clauses sociales dans ses marchés ou encore l'absorption des jeunes formés dans ses programmes ne sont pas encore effectives.

Les capacités et ressources de l'ANAPEJ nécessitent un renforcement dans la durée. Le personnel n'est pas encore habitué à accompagner individuellement des parcours de demandeurs d'emploi. L'ANAPEJ fait face à des limites d'ordre matériel et de couverture géographique. Cela a impacté les résultats de la cellule sectorielle « Bâtiment et Travaux Publics » (BTP), créée (avec l'appui du projet) mais pas encore complètement opérationnelle ni autonome, étant donnée la faible durée du projet.

Les limites des collectivités territoriales aux capacités fragiles en termes de maîtrise d'ouvrage publique et en termes de moyens financiers ne leur permettant pas encore d'assurer l'entretien des ouvrages communaux réhabilités ou construits.

Les ressources de la Formation Technique et Professionnelle (FTP) sont dépendantes du ministère des finances. Les institutions de la FTP ont des ressources matérielles encore limitées notamment pour reprendre par exemple à leur compte les Certificats de Compétences (CC) créés par le projet.

Enfin, la méthode HIMO fait montre de peu d'appropriation nationale que ce soit par l'État ou le secteur privé. Même si la DFTP, la direction de l'insertion ont montré un fort intérêt

Le projet chantier école a volontairement axé ses efforts sur le renforcement des capacités des jeunes vulnérables pour améliorer leur employabilité. Le volet apprentissage a été prioritaire dans l'exécution du projet. Néanmoins, il reste encore beaucoup à faire en termes de renforcement des capacités et de modernisation du secteur privé pour améliorer les effets d'entraînement sur l'emploi, deuxième volet du projet.

L'équipe d'évaluation a constaté qu'une des grandes forces de l'équipe a été de tirer des leçons au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet. La formulation initiale certes trop générale a rendu possible d'un autre côté une certaine marge de manœuvre et la possibilité de s'adapter en cours de route et d'évoluer. Il a donc été opportun que le projet soit suffisamment ouvert pour pouvoir réagir.

Tirant également des enseignements de son expérience dans le pays, le BIT a bien pris en compte les risques de blocage. Le projet a su bien s'entourer pour les contourner. Par ailleurs, le projet s'est également soucié d'impliquer les acteurs dans les différentes activités. À titre illustratif, la DFTP, l'ANAPEJ, les autorités locales et déconcentrées mais aussi la société civile ont été fortement consultées et impliquées dans le processus de sélection des bénéficiaires. Le BIT était simple observateur dans la commission de sélection. Cela a été remarqué et apprécié par les parties prenantes.

#### **4.3 Etat d'avancement et efficacité du projet**

A partir de l'analyse des principaux résultats atteints, l'évaluation est arrivée à la conclusion que le projet s'est montré très efficace par rapport à l'offre de formation adaptée aux jeunes défavorisés/peu qualifiés ainsi qu'en termes de renforcement des compétences professionnelles des jeunes. Il a été moins efficace en termes de renforcement des capacités et de modernisation du secteur privé et de renforcement de l'offre publique d'emploi.

#### **4.4. Efficience**

Globalement, les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont été allouées de manière stratégique. Même si ces ressources pouvaient paraître limitées, le projet a atteint des résultats significatifs en termes de jeunes formés, de PME touchées, de renforcement de capacités des agences étatiques.

Il convient toute même de souligner que le budget était assez restreint et les délais courts pour l'expérimentation d'un projet pilote ambitieux. Au niveau temporel, le délai initial de 30 mois pour la réalisation de formations directes avec une forte partie de mise en œuvre directe a été un vrai challenge à surmonter. Au niveau financier, les coûts de structure du BIT peuvent être considérés comme plutôt élevés et grever une part du budget.

L'assistance technique a été optimisée au niveau du projet car l'équipe locale a profité pleinement de l'expérience et s'en trouve enrichie. Le projet a par ailleurs généré et structuré de la connaissance (manuel des coopératives, fiches techniques, plateforme numérique, ...).

L'évaluation a conclu que la mise en œuvre du projet a effectivement été menée avec un haut degré d'efficacité et que les coûts sont entièrement justifiés par les résultats obtenus.

#### **4.5. Efficacité du dispositif de gestion**

Le projet a disposé des capacités techniques suffisantes et adéquates pour réaliser ses plans, ainsi que d'une équipe du projet motivée et fortement impliquée.

Un Conseiller Technique Principal basé à Nouakchott, a travaillé sous la supervision de l'OIT et s'est appuyé sur les directives des comités Directeur et Pédagogique. Il a été assisté au démarrage par deux Experts Nationaux ainsi que par une assistante administrative et financière et un chauffeur.

De l'expertise internationale a été fournie par l'OIT afin de faciliter l'échange des connaissances et des pratiques institutionnelles ainsi que la formulation de perspectives comparatives des politiques et programmes relatifs à l'emploi des jeunes.

Le projet a reçu un appui administratif, technique et politique du bureau de l'OIT sur le terrain (Dakar) et des unités techniques responsables du siège de l'OIT à Genève effectif mais améliorable.

Au niveau administratif, pour un temps, le projet a financé sur le budget du projet un poste au sein de l'Unité Administrative et Financière (UAF) de Dakar pour fluidifier ses démarches.

Au niveau technique, le projet a bénéficié de la mobilisation d'expertises au sein de départements d'appui et d'équipes techniques des bureaux d'Alger et Dakar, notamment d'Emp-Invest. De façon complémentaire, le projet a utilisé des outils déjà éprouvés et développés par ailleurs par le BIT : formation GERME, Éducation financière, manuel de l'employabilité etc.

Aussi, le BIT possède une expérience et une capacité technique variées et adaptées aux multi facettes du projet.

L'équipe de gestion du projet a procédé au suivi des performances et résultats du projet à travers la mise en place d'une base de données de suivi des personnes renforcées (jeunes, centres de formation, entreprises, etc.), l'élaboration de rapports réguliers et la rédaction de deux rapports de capitalisation. Néanmoins, le système de suivi-évaluation du projet est à améliorer.

#### 4.6. Impact et durabilité du projet

Globalement, les effets visibles du projet peuvent être résumés de la façon suivante :

- *Diversification et meilleure adéquation de l'offre de formation avec les besoins du marché*
- *Dynamisation de jeunes vulnérables dans des zones périphériques*
- *Renforcement des structures de l'emploi et de la FP et travail intersectoriel favorisé*
- *Dynamisation économique locale à Monguel*
- *Désenclavement des zones rurales*
- *Des effets sur l'insertion professionnelle des jeunes et sur la structuration du secteur privé, mais à perfectionner*

#### Des indices prometteurs de durabilité à confirmer

Tout au long du projet, l'équipe n'a eu de cesse de communiquer sur la méthodologie chantier école, sensibiliser les partenaires à ses modalités, former, expérimenter, partager ses connaissances et expériences sur le sujet. Les forums BTP organisés, les ateliers et séminaires réalisés, les rapprochements effectués avec d'autres programmes mais aussi le cadre de concertation sur la FP mis en place avec les différents PTF sont autant de lieux et d'initiatives du projet qui ont permis de faire connaître et susciter l'intérêt des acteurs pour ce dispositif novateur en Mauritanie.

Ce travail de lobbying porte ses fruits. Il enrichit et alimente la réflexion autour de la formation duale auprès des acteurs de la FP et de l'emploi en Mauritanie. Certains interlocuteurs ont déclaré avoir été inspirés par l'exemple du chantier école et si disent même prêts à créer leur propre « ferme-école » par exemple. Cela présage l'appropriation du dispositif par certains des acteurs.

Le projet a eu également une activité intense de production de connaissances. De nombreux outils et guides ont été élaborés : manuel de sélection des bénéficiaires, guide ESS, guide sur les GIE et les coopératives, guide de réalisation d'infrastructures rurales avec la méthodologie de chantier école, 2 rapports de capitalisation, plateforme numérique de partage de l'information, etc. Autant de connaissances formalisées sur le sujet en Mauritanie et accessibles aux acteurs désireux de se former ou de réaliser à leur tour un chantier école, de s'informer ou de se renforcer dans le secteur du BTP, de l'employabilité,

de la formation. Ces outils sont réutilisables par les parties nationales pour s'approprier la démarche et la reproduire.

Le renforcement des capacités des institutions nationales et de l'environnement : Les réalisations du projet peuvent être durables aussi dans la mesure où le projet a renforcé les capacités de personnes et d'institutions nationales mais aussi renforcé l'environnement le rendant plus favorable. Ce renforcement s'est décliné à différents niveaux : Renforcement des capacités des structures de formation ; Renforcement et modernisation des capacités du secteur privé ; Renforcement de l'offre publique d'emploi pour l'insertion ; Renforcement des compétences des jeunes ; Environnement favorable

Les résultats du projet peuvent s'inscrire dans la durée dans le sens où ils renforcent l'écosystème de la FP et de l'emploi et s'y insèrent. Le projet s'est intégré dans les dispositifs nationaux et selon la réglementation en vigueur qui régit la FTP. Il a utilisé les institutions nationales de la FTP pour élaborer les programmes de formation avec l'INAP FTP, officialiser les nouveaux diplômes par décrets ministériels ou encore réaliser l'examen final de certification des bénéficiaires avec la DFTP.

Les projets PECOBAT et PROMOPECHE suivent les traces du projet chantier école d'entretien routier. Le chantier école a permis dans une première étape d'expérimenter et de modéliser un dispositif qui, grâce, aux projets en cours, peut s'ancrer dans le paysage de la formation en Mauritanie et petit à petit dans les pratiques des structures nationales de formation et d'emploi et des entreprises. Ces projets sont l'occasion d'intégrer plus encore ce dispositif au sein des institutions nationales et acteurs privés.

Des discussions sont par ailleurs en cours avec d'autres partenaires pour formuler de nouveaux projets avec la méthodologie chantier école, ce qui pourrait permettre de développer davantage le concept, de le démultiplier et toujours d'améliorer l'approche et la démarche grâce aux acquis de l'expérience.

La pérennisation institutionnelle du dispositif est à confirmer. Pour l'instant, les centres de formation envisagent les formations au CC et la formation duale comme des prestations dans leur offre de formation continue mais ne les proposent pas dans leur carte de formation classique. Ils n'ont pas encore repris à leur compte ce diplôme d'État. Ils ne l'opérationnalisent qu'à l'occasion de projets et de financements extérieurs.

Pourtant, selon les enquêtes de suivi d'insertion des sortants de la formation professionnelle menées par l'INAP FTP, les diplômés en CC ont de meilleurs taux d'insertion que les diplômés de CAP et BT classiques. Les centres de formation professionnelle sont limités notamment dans leur coût de fonctionnement et dépendent du budget alloué par le ministère des finances.

La taxe d'apprentissage versée par les entreprises n'est pas directement perçue par le dispositif national de formation technique et professionnelle. Ce qui le handicap et le rend

dépendant. Il serait judicieux que les PTF appuient l'amélioration des mécanismes de financement de la FTP pour lui permettre une plus grande autonomie de fonctionnement notamment.

## V LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

---

Cette partie de l'évaluation a pour but de souligner les leçons apprises les plus pertinentes apprises grâce au projet et les bonnes pratiques émergentes, de façon à ce qu'elles puissent être prises en compte lors d'interventions futures dans la Mauritanie et/ou dans d'autres régions/pays.

### 5.1. LEÇONS APPRISSES

1. Les actions conçues en matière de formation duale doivent tenir compte des contextes nationaux et locaux. Des éléments tels que les engagements politiques, les capacités des secteurs publique et privé ainsi que des communes rurales; l'environnement économique et social des zones d'intervention ; les stéréotypes de genre ; etc. sont fondamentaux lorsque l'on s'attaque à ce type de modèle de formation.
2. Lorsque l'on mène un projet qui a pour but d'influencer des pratiques et politiques institutionnelles, il est important de bien prendre en compte les atouts et les défis de telles institutions; définir des stratégies claires et systématiques qui soient bien adaptées au contexte national/local ; et disposer des ressources humaines et financières suffisantes pour pouvoir mener à bien les activités de renforcement des capacités. Les carences dans l'un de ces aspects peuvent être une barrière au transfert effectif de connaissances et de compétences.
3. Il est nécessaire de prendre en considération que la formation technique et professionnelle est plus coûteuse que l'enseignement général (primaire et secondaire) et qu'elle nécessite des processus à moyen et long termes. Dans la même veine, les interventions en matière de formation professionnelle ont besoin de prendre en compte *le cycle intégral de la formation-insertion* ainsi qu'un accompagnement global et personnalisé des parcours des bénéficiaires (*avec un souci de traçabilité*), ce qui demande du temps et des ressources.

### 5.2. BONNES PRATIQUES

1. Le projet chantier école a su profiter des expériences de programmes préalables exécutés par le BIT en Mauritanie. A son tour, « chantier école » sert de socles d'expériences pour des actions similaires. En effet, les projets PECOBAT et PROMOPECHE, démarrés par le BIT après le chantier école, ont profité des leçons apprises du projet chantier école pour améliorer leur conception et leur mise en œuvre.
2. Le modèle « chantier école » est, en soi, considéré comme une bonne pratique. Les méthodes d'apprentissage classiques ne répondent pas aux besoins des publics souhaitant s'engager dans un parcours de professionnalisation et/ou en quête de travail.

Par contre, le dispositif « chantier école » s'adresse à des jeunes pour leur fournir des compétences professionnelles, à partir d'un apprentissage basé sur la mise en situation pratique de travail.

3. Se baser sur des expériences, programmes, et ressources préalables du BIT collaborer et se coordonner avec lui, constitue une bonne pratique, et s'est révélé essentiel pour une mise en œuvre réussie du projet. La participation des parties prenantes a aussi été un élément clé. Le BIT a travaillé étroitement, et a impliqué des institutions et des intervenants clés. À un premier niveau, des responsables gouvernementaux, des représentants des employeurs et des travailleurs ont eu un rôle à jouer dans le projet. À un deuxième niveau, le projet a collaboré avec les autorités communales et locales. Ce type de collaboration et de coordination est un aspect essentiel pour renforcer l'impact du projet et faire des modèles «Chantier École» viables.
4. La capacité d'apprentissage et d'adaptation de l'équipe du projet permettant de tirer des leçons au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet, de s'adapter en cours de route et d'évoluer, est aussi considéré comme une bonne pratique.

## VI RECOMMANDATIONS

---

Les recommandations suivantes sont basées sur les constats faits dans cette évaluation et suivent les leçons apprises ainsi que les conclusions. Les recommandations pourraient être utiles pour le BIT si son intention est de poursuivre ou d'étendre la mise en œuvre d'initiatives de formation technique/professionnelle avec ses propres ressources et/ou avec des fonds d'autres donateurs.

### A. Recommandations spécifiques sur le projet Chantier École

#### **1. *Maintenir le soutien aux jeunes formés par le projet « chantier école » afin de renforcer leurs conditions et opportunités d'insertion***

Adressée au: BIT, mandants nationaux et donateurs

Priorité: Haute. Durée de réalisation: court terme

Implications en termes de ressources : Oui

Afin de renforcer les opportunités et conditions d'accès à l'emploi des jeunes formés présentant des difficultés d'insertion professionnelle, il conviendrait de: mener une étude rapide de suivi (« rapid assesment ») de l'insertion des jeunes du chantier école entretien routier ; renforcer la polyvalence de ces jeunes en les formant et/ou en les insérant dans les nouveaux chantiers des projets du BIT en cours (p.ex. PECOBAT) ; renforcer les GIE en matière de gestion des groupements et en compétences liées à l'entrepreneuriat (identification d'opportunités, marketing, comptabilité, gestion des RH, etc.).

#### **2. *Suivre l'exemple du PECOBAT : Inclure l'Évaluation de la satisfaction de la formation par les élèves et auto-évaluation***

Adressée au: BIT et mandants nationaux

Priorité: Moyenne. Durée de réalisation: moyen terme

Implications en termes de ressources : Oui

Contribuant ainsi à promouvoir leur responsabilité sur leur apprentissage, leur sens critique et leur capacité d'analyse. Cela permettrait, en outre, la modification des comportements puisque en évaluant leurs propres capacités, les jeunes auront la possibilité d'apprécier leurs capacités, atouts et faiblesses, ainsi, que ce qu'ils ont encore à accomplir et à améliorer.

#### **3. *Continuer à renforcer les capacités des structures publiques et du secteur privé***

Adressée au: BIT et mandants nationaux

Priorité: Haute. Durée de réalisation: long terme

Implications en termes de ressources : Oui

Le secteur public et privé Mauritanien doivent s'approprier, concevoir, diriger, mettre en œuvre et soutenir le processus formation-emploi eux-mêmes. Pour cela, le BIT, dans une optique de durabilité doit continuer à renforcer leurs capacités.

À long terme, cela pourrait se faire d'une manière systématique et soutenue à partir d'un plan de renforcement des capacités et de formation continue des partenaires. Ce plan doit être conçu sur la base d'un diagnostic des besoins et comprendre la formulation d'une stratégie de développement des capacités pour combler les lacunes identifiées, tout en définissant les objectifs et résultats à atteindre ainsi que les modalités de certification et formation ; et, enfin la mise en place d'un système d'évaluation des acquisitions des compétences visées.

#### **4. Plaidoyer auprès du gouvernement sur l'inclusion de l'approche HIMO et des clauses sociales dans les AO**

Adressée au: BIT, l'UE, le PAIST

Priorité: Haute. Durée de réalisation: moyen terme

Implications en termes de ressources : Non

Il est fortement recommandé de poursuivre et mener à bien un plaidoyer conjoint avec le PAIST et le donateur (UE), pour inclure l'approche HIMO dans les appels d'offre du Ministère de l'Équipement et des Transports et d'autres agences gouvernementales pertinentes ; et notamment dans les appels d'offre des travaux financés par l'UE.

#### **B. Recommandations générales en matière de formation duale.**

*Le projet « Chantier Ecole », en tant que projet pilote, s'est avéré hautement pertinent et son exécution s'est faite avec efficacité et efficience, générant des résultats significatifs. Les constituants et les partenaires nationaux qui ont été consultés dans cette évaluation ont demandé une assistance supplémentaire du BIT et des donateurs afin de consolider et élargir les résultats obtenus jusqu'à cette date.*

*Les recommandations suivantes, sans valeur contraignante, pourraient être utiles pour le BIT si son intention est de poursuivre ou d'étendre la mise en œuvre d'initiatives de formation technique/professionnelle avec ses propres ressources et/ou avec des fonds d'autres donateurs.*

#### **5. Une approche plus Stratégique du BIT en matière de formation duale et d'insertion socioprofessionnelle des jeunes**

Adressée au: BIT, mandants nationaux et donateurs

Priorité: Haute. Durée de réalisation: moyen terme

### Implications en termes de ressources : Oui

Il est recommandé d'intégrer les connaissances et l'expertise acquises par les projets *Chantier École*, PECOBAT, Promopêche; ainsi que les connaissances et l'expérience des partenaires nationaux et des experts régionaux, nationaux et du siège du BIT, afin de concevoir une « stratégie BIT » à long terme, intégrée et ambitieuse, sur la formation duale et l'insertion socioprofessionnelle. La stratégie pourrait être conçue comme une intervention intégrée et à long terme qui chapeaute un ensemble d'interventions, futures ou en cours d'exécution (dans le bâtiment, les routes, la pêche, etc.). Autrement dit, la stratégie doit être comprise comme un ensemble des *programmes*, reliés entre eux et qui contribuent de manière conjointe à des objectifs globaux *de formation duale et d'insertion socioprofessionnelle des jeunes en Mauritanie*.

### **6. Développer des processus et des instruments de suivi et évaluation robustes**

Adressée au: BIT et mandants nationaux

Priorité: Haute. Durée de réalisation: moyen terme

Implications en termes de ressources : Oui

La stratégie devrait être accompagnée de processus et d'instruments de suivi et évaluation robustes. Ceci pourrait être réalisé en concevant et mettant en œuvre : a) Un système intégré de suivi et d'évaluation (CMES<sup>9</sup>) afin de fournir un cadre de suivi et d'évaluation holistique, avec une emphase sur la mesure des résultats et des objectifs ; b) des études finales (end-line studies), pour comparer les valeurs finales des indicateurs avec celles des études initiales (base-line studies), de façon à ce que les différences et écarts puissent être mieux analysés ; c) des évaluations d'impact, de façon à mesurer, par exemple, jusqu'à quel point l'ensemble des interventions mises en œuvre ont amélioré l'employabilité des jeunes, et renforcé les capacités du secteur publique et privé; d) des «Tracer studies<sup>10</sup>» ou études rétrospectives de suivi qui permettent : i) de pister le progrès des bénéficiaires inscrits aux formations et vérifier les taux d'assiduité et de réussite, ii) conduire un suivi *post-formation* des jeunes, et iii) fournir des informations sur la formation duale et son impact sur l'insertion au travail des jeunes.

### **7. Un partenariat stratégique à long terme BIT/UE**

Adressée au: BIT et à l'UE

Priorité: Moyenne. Durée de réalisation: moyen terme

Implications en termes de ressources : Oui

---

<sup>9</sup> Le CMES (Comprehensive Monitoring and Evaluation System) développé par IPEC pourrait servir de référence pour élaborer le système de suivi et évaluation

<sup>10</sup> Les *tracer studies* peuvent être définis comme des analyses rétrospectives des diplômés à travers des enquêtes qui ont lieu après l'obtention du diplôme (normalement entre 6 mois et 3 ans). European training Foundation. Le BIT/IPEC a développé une méthode d'études rétrospectives de suivi dans le cadre du projet global «Cadre d'évaluation de l'impact: suivi des méthodologies de suivi et de pistage».

Cette *stratégie* pourrait offrir l'occasion de renforcer les bases d'un futur partenariat stratégique et à long terme entre le BIT et l'UE, selon les priorités de coopération mutuelles en matière de formation et d'insertion socioprofessionnelle des jeunes.

### **C. Quelques considérations méthodologiques**

*Les évaluateurs proposent une série de considérations « méthodologiques » (sans valeur contraignante) qui pourraient être utiles au BIT pour améliorer d'éventuelles futures interventions dans le domaine de la formation professionnelle/duale.*

#### **8. Des études prospectives du marché de l'emploi**

Adressée au: BIT et mandants nationaux

Priorité: Haute. Durée de réalisation: moyen terme

Implications en termes de ressources : Oui

Il est important de prendre en considération les attentes, le potentiel et les compétences des jeunes qui participent aux formations, ainsi que la pertinence des secteurs et curriculums de formation, tout en tenant compte des opportunités des marchés de l'emploi aux niveaux national, régional et local.

Afin de répondre à cette exigence, il est important de développer des études prospectives du marché de l'emploi. Ces études devront tenir compte, les politiques nationales d'emploi ; les tendances socio-économiques et du marché du travail aux niveaux national, régional et, local (dans les zones d'intervention), à savoir : le comportement et les évolutions du marché de l'emploi; les qualifications professionnelles requises par le marché du travail ; les profils professionnels demandés par les employeurs ; les nouveaux gisements d'emplois ; le comportement des entreprises ; le profil, les attentes, et le contexte personnel et socio-culturel des jeunes...

#### **9. Mettre l'accent dans les programmes chantier école sur les actions de promotion de l'emploi basées sur un modèle de « parcours personnalisés d'insertion Socio-Professionnelle »**

Adressée au: BIT et mandants nationaux

Priorité: Haute. Durée de réalisation: moyen terme

Implications en termes de ressources : Oui

A partir de ce modèle, les jeunes bénéficient de services d'orientation vers l'emploi, visant à améliorer : leur autonomie personnelle ; leur responsabilité par rapport à leur propre processus de développement personnel et professionnel ; et leurs conditions d'employabilité.

De façon simplifiée, normalement ce type de parcours se déroule séquentiellement en plusieurs étapes, dont la responsabilité incombe principalement au bénéficiaire, le *conseiller emploi* ou *insertion* endossant un rôle de facilitateur: a) Accueil - Diagnostic : un premier accueil du bénéficiaire et une évaluation préliminaire qui aideront à définir le parcours d'insertion. b) Plan de travail individualisé : à partir des besoins, motivation, attitudes, aptitudes, etc. du jeune, on aboutit à des accords sur les objectifs et les mesures spécifiques à mettre en place pour parvenir à l'insertion finale, à travers un parcours identifié personnalisé. c) Intervention, par le biais de différents dispositifs de formation, de stages, orientation, emploi, etc... d) Suivi, accompagnement et soutien des activités effectuées par le bénéficiaire, autant en cours de route, qu'une fois qu'il a intégré un emploi. e) Evaluation/bilan du processus, afin d'évaluer les connaissances et les compétences acquises, le changement des attitudes et les perspectives d'avenir.

### **10. Améliorer la polyvalence des étudiants**

Adressée au: BIT et mandants nationaux

Priorité: Moyenne. Durée de réalisation: moyen terme

Implications en termes de ressources : Oui

Relever le défi de l'insertion professionnelle des jeunes suppose qu'ils combinent des compétences théoriques et techniques/professionnelles, ainsi qu'une base cohérente et solide de savoirs être et d'attitudes et comportements adaptés à la vie en entreprise. Renforcer leurs possibilités d'insertion à l'emploi pourrait passer par l'adoption d'un modèle basé sur une formation socle complétée par des formations (modules) complémentaires (Par exemple, comme ça été fait pour les conducteurs d'engins dans le projet Chantier École)

### **11. Renforcer la promotion de l'esprit entrepreneurial**

Adressée au: BIT et mandants nationaux

Priorité: Moyenne. Durée de réalisation: moyen terme

Implications en termes de ressources : Oui

Introduire la promotion de l'esprit entrepreneurial dans les curricula. Il s'agirait d'inclure parmi les objectifs des formations le développement de l'esprit entrepreneurial, par le biais de la promotion de la confiance en soi, la pensée critique, la créativité et l'initiative personnelle ; la connaissance des compétences entrepreneuriales ; et le développement de contenus liés à l'entrepreneuriat et à l'auto-emploi.

### **12. Intégration de la dimension du genre dans le processus de formation, d'orientation et de placement (stages)**

Adressée au: BIT et mandants nationaux

Priorité: Haute. Durée de réalisation: moyen terme

Implications en termes de ressources : Oui

Il est important d'intégrer systématiquement une approche genre aux programmes de formation afin d'éliminer les stéréotypes et atteindre une plus grande égalité dans les opportunités de travail. De manière plus spécifique, nous proposons de : a) élaborer un diagnostic de genre: barrières d'accès à la formation et à l'emploi, et recommandations. b) Inclure dans les études du marché du travail une section spécifique sur les alternatives d'emploi pour les femmes. c) Sur la base de ces études, introduire de nouvelles spécialités attractives pour les femmes et avec des possibilités d'emploi. d) Introduire dans l'offre formative des spécialités de profil « neutre » en termes de genre. f) introduire des critères d'« action positive » qui favorisent les stages et apprentissages dans des entreprises qui traitent bien leurs stagiaires. g) mener à bien des formations d'autonomisation des femmes «gender empowerment» pour les femmes bénéficiaires (confiance en soi, négociation, assertivité, etc.)

### ***13. Création d'un Département Ecole-Emploi/Entreprise (niveau central et antennes régionales)***

Adressée au: BIT et mandants nationaux

Priorité: Haute. Durée de réalisation: moyen terme

Implications en termes de ressources : Oui

Sa mission serait d'orienter et informer les jeunes, accompagner, suivre et gérer leurs parcours d'insertion et faciliter l'intermédiation avec le monde du travail. Ainsi que: a) d'établir des relations systématiques et consolidées avec les entreprises du secteur ; b) collaborer à l'adaptation de la formation technique offerte aux besoins du marché du travail ; c) faciliter la mise en œuvre des stages ; d) élaborer des mécanismes d'orientation, de placement et de recherche active d'emploi ; e) guider et aider les étudiants vers l'auto-emploi selon les opportunités.

La fonction des conseillers emploi/insertion est essentielle afin d'orienter, accompagner et informer les jeunes dans la gestion de leur parcours dans la durée et de façon individualisée, ainsi que de faciliter l'intermédiation sur le marché du travail et le rapprochement avec le monde professionnel.

### ***14. Développer un programme systématique de stages au sein des entreprises***

Adressée au: BIT et mandants nationaux

Priorité: Moyenne. Durée de réalisation: moyen terme

Implications en termes de ressources : Oui

Dans une logique de parcours, il est recommandé de développer et mener à bien un programme systématique de stages dans les entreprises. Ce programme devrait prêter

attention aux critères d'employabilité et ajuster l'offre à la demande. Par ailleurs, il serait pratique de mettre en place/renforcer des procédures systématiques de suivi des programmes de stage afin d'améliorer leur utilité en soutenant les processus de formation et en fournissant des données rétroactivement aux formateurs sur la manière d'améliorer le contenu et la pertinence des programmes de formation.

Il faut aussi, tenir compte des facteurs stratégiques visant à la satisfaction des entreprises et à l'efficacité du stage en matière d'apprentissage de techniques et compétences de base et transversales. Finalement, il est également important de renforcer l'orientation et l'intermédiation professionnelles, de façon à ce que les participants puissent, éventuellement, être embauchés par l'entreprise à la fin de la période de stage.

## **ANNEXES**

## ANNEXE A: TERMES DE REFERENCE



Chantier Ecole-TdR

## ANNEXE B: AGENDA DE TRAVAIL SUR LE TERRAIN

Date	Lieu et objet	Responsable	
17/03/18	Arrivée à Nouakchott		
18/03/18	<b>Matin :</b> Réunion collective avec l'équipe du BIT	RMS+CO	
	<b>Après-midi :</b> <i>Trajet Nouakchott – Kaedi</i> Nuit à Kaedi		
19/03/18	<b>Matin :</b>	RMS+CO	
	CFPP Kaedi		
	Bénéficiaire Kaedi		
	<i>Trajet Kaedi – Monguel</i>		
	<b>Après-midi :</b>		
	Visite de la piste de Monguel et mairie de Monguel		
20/03/18	<i>Trajet Monguel – Aleg</i> Nuit à Aleg	RMS+CO	
	<b>Matin :</b>		
	Bénéficiaires Aleg		
21/03/18	<b>Après-midi :</b> <i>Trajet Aleg-Nouakchott</i>	RMS+CO	
	<b>Matin :</b>		
	DFTP	CO	
	PAIST	RMS	
	INAP FTP	RMS+CO	
	<b>Après-midi :</b>		
CGTM			
22/03/18	ANAPEJ	RMS+CO	
	<b>Matin :</b>		
	MFSEEC		
	NOLOC Sarl		
	<b>Après-midi :</b>		
	CLTM		RMS
	UNPM		CO
23/03/18	Préparation de l'atelier (évaluateurs)	RMS+CO	
	<b>Matin :</b>		
	DUE	RMS	
	Atelier de restitution avec l'équipe	RMS+CO	
	<b>Après-midi :</b>		
Réunion avec le CTP			
24/03/18	Départ pour Paris (CO) Départ pour Madrid (RMS)		

## ANNEXE C: LISTE DES DOCUMENTS REVISES

Convention UE – OIT et document de projet	Avenant n°01 à la convention de contribution FED/2014/349-946 - Union Européenne/BIT
	Prodoc Chantier UE BIT final 29 sept
Reporting (rapports narratifs et financiers, de suivi, ...)	Rapport intermédiaire MAU 1301EEC 2016-2017
	Rapport intermédiaire MAU 1301EEC 09 fév 2016
	Rapport de mission Gorgol 16-21 nov 2015
	Rapport de mission Gorgol août 2017
	Rapport de mission Juin 2016
	Rapport de mission Juin 2016 Aleg
	Rapport de mission Kaedi mai 2017
	Rapport de mission sélection candidats 04-08 avril 2016 Aleg
	Rapport de mission sélection candidats 18-28 janvier 2016
	Rapports 1, 2 et final de suivi insertion des conseillers insertion
	Compte rendu du comité technique de suivi de juin 2015
	Compte rendu du comité technique de suivi de juillet 2017
Diagnostic	Étude diagnostique sur la formation et l'insertion professionnelle dans l'entretien routier en Mauritanie
Bilan	Bilan, présentation du bilan de la phase 1 du projet
	Rapport de capitalisation Chantier école
Autres	Rapport de fin de chantier pour la construction de bretelles à Aleg (par l'entreprise NOLOC Sarl)

## ANNEXE D: LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES

Personne	Organisation	Poste/Département
Federico Barroeta	BIT	CTP
Housseinou Kassougue	BIT	CNP
Seyidina Alioune Diallo	BIT (consultant)	Chargé de la communication
El Hadj Boubacar Badiane	BIT (consultant)	Chargé du suivi
Yahya Ould Moustapha	CFPP Kaedi	Directeur
Zakaria Konte	CFPP Kaedi	Responsable Etudes Stages
Bilal Bilal Sy	CFPP Kaedi	Formateur vacataire
Aby Diba	GIE BERA	Responsable du GIE
Mohamed Ould Chbih	Mairie de Monguel	Secrétaire général
Makhtar	GIE Aide topographe Aleg	Responsable du GIE
Mohamed Ould Rajel	DFTP	Directeur adjoint
Mohamed Mokhtar Ould Gouad	PAIST	Chef de service de la Direction des Etudes, de la Planification et de la Coopération
Thidel Dia	INAP FTP	Méthodologue – Point focal
Mamadou Niang	CGTM	Point focal
Beite Allah Ould Ahmed Leswed	ANAPEJ	Directeur général
M. Abdel Fettah	ANAPEJ	Directeur général adjoint
Sidi Sy Ould Mohamed	ANAPEJ	Directeur département du placement
M. Abdellahi	ANAPEJ	Directeur de l'observatoire de l'emploi
El Bechir Ould Abed Razagh	ANAPEJ	Directeur de développement des compétences – point focal
Abdoullaye Diop	ANAPEJ	Conseiller, chargé de la communication
Irina (Salma) Nikonenko	MFSEEC	Présidente du conseil d'administration
Hawa Amadou N'Gaidé	MFSEEC	Responsable des opérations
Idrissa Abdoulaye Ba	NOLOC Sarl	Directeur général
Mountaga Diop	NOLOC Sarl	Directeur technique
El Kory Ould Abdel Mola	UNPM	Secrétaire général
Mohamed Lemine Med Mahfoud	UNPM	Expert en développement d'entreprise
Samory Ould Beye	CLTM	Secrétaire Général

Les évaluateurs ont également interviewé/rencontré des bénéficiaires à Kaedi, Monguel et Aleg.

<b>Réunion de restitution-UE</b>		
Elhadji S Tacko Diongue	Délégation Union Européenne-Mauritanie	Chargé de Programme-Section Coopération
Barbara Dequinze	Délégation Union Européenne-Mauritanie	Première Secrétaire-Team leader Croissance Inclusive et Durable
Hans-Chirstian Beaumont	Délégation Union Européenne-Mauritanie	Ministre Conseiller-Chef de Coopération
Jorge Valiente Izquierdo	Délégation Union Européenne-Mauritanie	Chargé de programme- Section Cooperation –Equipe Economique et Sociale

<b>Réunion de restitution-BIT</b>		
Personne	Organisation	Poste/Département
Federico Barroeta	BIT	CTP
Housseinou Kassougue	BIT	CNP
Sidi Mohamed Ould Cheikh	BIT	CNP (Projet Pecobat)

**ANNEXE E: RAPPORT DE DEMARRAGE**

## **Rapport de démarrage – Évaluation finale**

---

*Projet « Chantier école d'entretien routier » - Mauritanie - BIT*

**Carine Ollivier  
Rafael Muñoz**

## Table des matières

1. Compréhension des Tdrs	3
2. Méthodologie	6
3. Plan de travail	10
Annexe : Matrice d'évaluation	13

## Liste des Acronymes

ANAPEJ	Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes
BIT	Bureau International du Travail
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CNP	Coordinateur National du
CTP	Conseiller Technique Principal
DFTP	Direction de la Formation Technique et Professionnelle
HIMO	Haute Intensité de Main d'Œuvre
INAP FTP	Institut National d'Appui à la Formation Technique et Professionnelle
MEFPTIC	Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle, des Technologies de l'Information et de la Communication
MET	Ministère de l'Équipement et des Transports
OP	Organisations Professionnelles
PAIST	Programme d'Appui Institutionnel au Secteur des Transports
SPE	Service Public de l'Emploi
UE	Union Européenne
UN	Système des Nations Unies

Ce rapport de démarrage a pour objectifs de cadrer la mission d'évaluation en exposant la compréhension des attentes du BIT, la méthodologie et le déroulement proposés.

## 1. Compréhension des Tdrs

---

### a) Premier aperçu du projet

#### 1. Contexte

La Mauritanie, comme ses voisins, fait face à la question de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, problème, sinon universel, tout au moins largement partagé dans les différentes régions du monde. Or, le système économique n'est pas suffisamment diversifié pour répondre à la demande massive et continue d'emplois. Le système éducatif comme le marché du travail subissent une pression démographique bien plus élevée qu'ailleurs. Face au chômage et à la forte précarité de l'emploi, les réponses apportées à l'insertion professionnelle des jeunes constituent un défi majeur pour la Mauritanie, les organisations de la société civile et les partenaires au développement. Avec le soutien de l'Union Européenne, le projet «Chantier école d'entretien routier » mis en œuvre par le BIT en partenariat avec le gouvernement mauritanien entend y contribuer.

#### 2. Grandes lignes

Financé par l'Union Européenne à travers le FED 10 (Fonds Européen de Développement 2010), le projet « Chantier école d'entretien routier » est une composante d'un programme plus vaste : le Programme d'Appui Institutionnel au Secteur des Transports, (PAIST). Il a pour objectif la création d'une filière de formation professionnelle dans le secteur du BTP et plus spécifiquement dans le sous secteur de l'entretien routier, jugé porteur d'emplois. Doté d'un budget d'1,5 millions d'euros, le projet global d'une durée prolongée à 39 mois a démarré effectivement en mars 2015 et s'est achevé en janvier 2018.

Il s'appuie sur l'expertise technique mais aussi géographique du BIT et a mobilisé notamment des ressources des départements HIMO (EMP/INV) et développement des compétences.

Pour répondre au défi de la pression exponentielle sur le marché du travail exercée par les jeunes mauritaniens de plus en plus nombreux chaque année, le projet « Chantier école d'entretien routier » a pour finalité d'améliorer l'insertion économique des jeunes hommes et femmes de 16 à 35 ans en jouant sur l'amélioration de l'adéquation entre leurs compétences et les besoins des entreprises. Il cible 3 wilayas pilotes : Brakna, Gorgol et Trarza, choisies en fonction de la vulnérabilité de la population mais aussi des potentialités de développement et des opportunités de formation locales. Il s'articule autour de 3 axes principaux : l'amélioration des compétences des jeunes par le développement d'une formation duale, innovante et adaptée aux besoins du marché (i), l'augmentation des opportunités d'emploi et d'insertion (ii), le renforcement des capacités du

secteur du BTP et plus particulièrement du sous secteur de l'entretien routier et de l'administration concernée (iii).

La logique d'intervention se résume en une phrase : tout en construisant des infrastructures, agir sur l'amélioration des compétences des PME et l'employabilité des jeunes.

De cette logique, se dégagent 3 groupes principaux de bénéficiaires :

- Les jeunes hommes et femmes de 16 à 35 ans
- Les entreprises du secteur, PME de l'entretien routier et du BTP, dont techniciens et cadres et les organisations professionnelles intermédiaires
- Les institutions et opérateurs en charge de la formation professionnelle et de l'emploi : CFP et Anapej.

### 3. Chiffres clefs

Quelques chiffres clefs se dégagent déjà, indices des résultats atteints par le projet :

- 409 jeunes formés
- 2 GIE créés
- 18 entreprises du BTP touchées
- 5 CFP impliqués
- 7 curricula de formation développés (métiers d'aide topographe, de conducteur d'engins, d'opérateur terrassier, de maçon spécialisé, de coffreur, de maçon polyvalent et de manœuvre d'entretien routier)
- 5 arrêtés portant création de certificat de compétences
- Le SPE (l'Anapej) renforcé et 1 cellule BTP formée
- Les pouvoirs publics nationaux et locaux sensibilisés à la méthodologie du chantier école, aux techniques HIMO, aux clauses sociales.

#### **b) Compréhension des questions et enjeux de l'évaluation pour les parties prenantes**

L'évaluation finale du projet répond à **un triple enjeu** :

- **Un enjeu de redevabilité** vis-à-vis du financeur et des parties prenantes du projet ;
- **La nécessité d'apprécier la démarche globale du projet**, ses effets directs et indirects, d'améliorer ses pratiques, sa gouvernance et ses outils de fonctionnement ;
- **Un enjeu de durabilité et d'apprentissage** : l'évaluation doit servir de support à **l'ajustement de la stratégie d'intervention** des partenaires. Les résultats de l'évaluation doivent permettre de formuler des recommandations pratiques, directement applicables pour réorienter l'action le cas

échéant sur les projets similaires en cours. L'évaluation doit pouvoir éclairer les choix stratégiques d'intervention en Mauritanie et dans la région et affiner les critères de soutien aux projets.

A partir de ces enjeux, **deux objectifs principaux se dessinent** :

- a) L'évaluation est tout d'abord de nature **rétrospective et sommative** en s'appuyant sur les critères d'évaluation établis par les UN mais aussi l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques-OCDE (**pertinence, efficacité, efficience, impact**) tout en portant une attention particulière aux capacités de mise en œuvre du BIT et à l'implication des partenaires mauritaniens et à l'effort de capitalisation.
- b) Elle est ensuite de nature **prospective et formative** pour contribuer à la définition de nouvelles orientations stratégiques et opérationnelles pour le BIT et envisager si besoin des mesures correctives pour ses intervention similaires.

En cela, l'évaluation de la stratégie définie, des résultats atteints et des effets produits doit permettre de dégager les **principaux enseignements**, de valoriser les **bonnes pratiques** et d'identifier **de nouveaux besoins dans la perspective d'une future programmation**, ou d'amélioration, de consolidation ou de réorientation de l'action pour les projets similaires en cours du BIT qui suivent la même méthodologie des chantiers école : le projet PECOBAT et le projet Pêche.

À l'issue de la mise en œuvre du projet, la présente mission a pour objectifs d'apporter un regard extérieur évaluatif final au vu des critères classiquement usités au sein de l'OCDE/CAD mais aussi des UN et plus spécifiquement du BIT.

Les termes de références posent six séries de questions évaluatives autour de :

- *« la pertinence et l'adéquation stratégique,*
- *la validité de la conception,*
- *l'avancement du projet et son efficacité,*
- *l'efficience de l'utilisation des ressources,*
- *l'efficacité des mécanismes de gestion et*
- *l'orientation vers l'impact et la durabilité. »*

Ils suggèrent aussi de vérifier si les recommandations énoncées lors de la capitalisation à mi-parcours et des différentes comités de pilotage ont bien été suivies par l'équipe. Le rapport de capitalisation a mis en lumière notamment des contraintes auxquelles le projet a dû faire face telles que la sous-estimation de certains coûts de mise en œuvre, la faiblesse des PME, ou encore les

contraintes sociales, familiales ou encore culturelles influençant le parcours des jeunes bénéficiaires de la formation. Il s'agira d'apprécier si l'équipe a su s'ajuster.

En résumé, il conviendra de dresser le bilan des réalisations du projet en analysant les processus ayant pu faciliter ou, au contraire, gêner l'atteinte des résultats attendus ; d'apprécier plus généralement la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et durabilité ; de dégager les forces et les faiblesses du projet et tirer des enseignements de la mise en œuvre des activités.

## 2. Méthodologie

---

L'analyse des termes de référence (TDR) et l'examen préliminaire des documents relatifs au projet ont conduit à la formulation d'une **méthodologie provisoire. Elle sera affinée notamment après la première réunion de cadrage à tenir avec le commanditaire.**

### a) Orientation méthodologique

Pour cette évaluation, une **méthodologie de type « croisée »** (analyse de documents et entretiens) est proposée. Les consultants utiliseront les principales méthodes relatives au recueil d'informations que sont l'étude documentaire, l'analyse qualitative, l'observation, les entretiens individuels ou en groupes. L'analyse globale d'appréciation du projet s'appuiera sur le croisement des informations, des sources et des méthodes de collecte (principe de triangulation). La méthodologie se voudra **qualitative, itérative et à forte dimension participative** pour permettre l'appropriation des résultats par les acteurs du projet.

La **revue documentaire** concernera l'ensemble des documents mis à disposition par le BIT mais aussi tout document complémentaire qui pourra éclairer la compréhension du contexte d'intervention et l'analyse des éventuelles difficultés auxquelles fait face le projet pour atteindre les objectifs fixés. (Documents du projet : convention de partenariat, rapports financiers et d'activités du projet, compte-rendus du comité de pilotage, d'ateliers, de réunions techniques, produits d'activités / Documents de politiques nationales, rapports d'activités des partenaires, études pays...)

**L'enquête de terrain** constituera le cœur de l'intervention. Elle comprendra une série d'entretiens avec les différentes parties concernées par le projet (les membres de l'équipe, les bénéficiaires du projet, les partenaires institutionnels et opérationnels). **Cette série d'entretiens se fera à distance via des échanges téléphoniques/skype ou en face à face individuel ou collectif.** Les entretiens seront semi-directifs, les sujets abordés pourront différer d'un interlocuteur à un autre en fonction de son profil et du besoin d'informations, de compréhension, d'observations, mais aussi en fonction des messages que souhaitent faire passer les différentes personnes rencontrées.

Les interlocuteurs de la mission seront principalement :

- l'équipe du projet / du BIT (conseiller technique principal, coordinateur national du projet, backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT notamment du département DEV/INV, consultants du projet) ;
- les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...) ;
- les bénéficiaires (les jeunes des formations au CC et des formations qualifiantes, les entreprises PME, les OP, les agents des centres de formation et de l'Anapej) ;
- le bailleur de fonds (UE) ;
- des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).

Une visite de terrain à Monguel et Kaedi, sites des chantiers école réalisés, sera planifiée.

## **b) Principaux outils**

Le canevas des principaux outils est présenté de façon succincte et dans ses grands lignes.

### Outil - Entretien équipe du projet/BIT et atelier participatif

Les entretiens semi-directifs et un atelier auto-évaluatif avec le personnel de l'équipe du projet porteront sur le déroulement du projet, les activités et résultats, les difficultés rencontrées, les ajustements réalisés, les leçons tirées du projet.

<p>Avec :</p> <p>CTP          Coordinateur national          Chef de chantier          Spécialistes BIT à Genève          et dans les bureaux          régionaux : DEV/INV à          Dakar,          EMP/SKILLS...(Skype)          consultants opérationnels          récurrents sur le projet          (ex : les 2 conseillers          insertion)</p>	<p>Objectifs :</p> <p>Compléter l'analyse documentaire          Compléter le recueil de données et l'analyse de mise en œuvre du          projet          Contribuer à l'analyse du contexte          Recueillir l'opinion d'ensemble sur le projet et valoriser leurs          observations          Finaliser le repérage et préparer les entretiens avec les partenaires et          bénéficiaires retenus</p>
<p>Principaux questionnements :</p> <p><b>Contexte – conception du projet</b>          Pertinence et cohérence          Origine du projet, conception et inscription dans environnement</p>	

### Résultats – mise en œuvre du projet

Efficacité

Efficiency RH et financière

Durabilité

Limites et difficultés rencontrées

Points forts et points faibles

### Proposition – suite du projet

Recommandations

### Outil – Entretien partenaires institutionnels et opérationnels

Il sera plus ou moins détaillé et adapté selon la spécificité du partenaire et la fonction de la personne interrogée au sein du projet (rôle institutionnel ou technique).

Avec :

directeurs mais aussi  
points focaux des :

MET

MEFPTIC, dont la DFTP et  
l'INAP-FTP

de l'ANAPEJ et des CFP  
impliqués

UE

Mandants tripartites  
(syndicats patronal et de  
travailleurs)

Autorités locales de  
Monguel, d'Aleg (élus  
locaux et services  
techniques déconcentrés  
et décentralisés  
concernés)

Objectifs :

Recueillir l'opinion des partenaires sur le projet, sa logique, sa mise en  
œuvre

Recueillir des informations sur les résultats des activités réalisés par le  
projet

Principaux questionnements :

### Contexte - (amont)

Pertinence et cohérence avec leurs priorités, les priorités nationales

Lien avec jeunes / entreprises

Articulation avec initiatives en cours

**Résultats – mise en œuvre du projet (pendant)**

Implication et collaboration au sein du projet (avec l'équipe, au sein de leur institution, avec les autres parties prenantes)

Participation aux activités

Opinion sur activités

**Proposition – Suites du projet (aval)**

Points forts, points faibles du projet

Recommandations

*Outil – Entretien/Focus groups bénéficiaires*

Ils seront préparés au cas par cas. Une distinction s'opérera entre bénéficiaires des institutions et bénéficiaires jeunes. Les questions s'efforceront d'être concrètes (sur qui ils sont, comment se sont passées les activités auxquelles ils ont participé, qu'est-ce qu'ils ont fait, comment ils y sont rentrés....) et ouvertes (sur ce qu'ils ont appris, ce que cela a changé pour eux).

Avec :	Objectifs :
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Jeunes hommes et femmes des formations CC et des formations qualifiantes</li> <li>-Agents de l'Anapej de la cellule BTP, des CFP partenaires notamment ceux de Kaedi et d'Aleg</li> <li>-Cadres des PME et des OP bénéficiaires de formations</li> </ul>	Mieux connaître leurs problématiques pour mieux appréhender la pertinence des activités proposées par le projet
Principaux questionnements :	
<p>Leur profil (qui sont-ils)</p> <p>Leurs besoins/préoccupations/ attentes</p> <p>Leur opinion sur le projet (ce qu'ils ont retiré du projet à ce stade)</p>	

### 3. Plan de travail

---

#### a) Déroulement de la mission

L'évaluation se déroulera en trois grandes phases de préparation, d'enquête de terrain et de synthèse.

##### 1. La phase de préparation

###### • La réunion de cadrage

Des réunions à distance (Skype) de cadrage seront à tenir avec l'équipe du projet et des responsables techniques du BIT à Genève et dans les différents Bureaux Régionaux concernés. Ces réunions seront tenues avant la phase de travail sur le terrain en Mauritanie et seront l'occasion de **discuter et valider les orientations méthodologiques proposées, de fixer le chronogramme définitif de l'évaluation et ses différentes étapes et de préciser la liste définitive des personnes à rencontrer.**

###### • L'analyse documentaire

Les documents remis à ce jour sont les suivants :

Type de document	Titre
Convention UE – OIT et document de projet	Avenant n°01 à la convention de contribution FED/2014/349-946 - Union Européenne/BIT
	Prodoc Chantier UE BIT final 29 sept
Reporting (rapports narratifs et financiers, de suivi, ...)	Rapport intermédiaire MAU 1301EEC 2016-2017
	Rapport intermédiaire MAU 1301EEC 09 fév 2016
	Rapport de mission Gorgol 16-21 nov 2015
	Rapport de mission Gorgol août 2017
	Rapport de mission Juin 2016
	Rapport de mission Juin 2016 Aleg
	Rapport de mission Kaedi mai 2017
Rapport de mission sélection candidats 04-08 avril 2016 Aleg	
Rapport de mission sélection candidats 18-28 janvier 2016	
Diagnostic	Étude diagnostique sur la formation et l'insertion professionnelle dans l'entretien routier en Mauritanie
Bilan	Bilan, présentation du bilan de la phase 1 du projet

## 2. La phase d'enquête et d'observation in situ

Une mission de 7 jours se tiendra en binôme en Mauritanie. La mission comprendra :

- Voyages internationaux (2 jours)
- Entretiens individuels avec les personnes clés du projet (3 jours),
- Focus group avec les bénéficiaires : jeunes, PME, CFP, Anapej (1 jour),
- 1 atelier d'auto-évaluation et restitution à chaud des résultats de l'enquête en fin de mission (1 jour).

### • Les entretiens individuels semi-directifs et les focus groups

Les entretiens semi-directifs en face à face et à distance et/ou les focus groups auront pour objectif de :

- Compléter le recueil d'informations sur la caractérisation du projet
- Contribuer à l'analyse du contexte
- Selon la cible rencontrée, recueillir des points de vue et des informations sur les résultats et effets du projet.

Ils se tiendront avec :

- l'équipe du projet et les experts du BIT chargés de son suivi et appui technique
- le bailleur de fonds
- les bénéficiaires
- les partenaires institutionnels et opérationnels.

La liste des interlocuteurs est à préciser notamment lors de la réunion de cadrage.

## 3. La phase d'exploitation et de restitution des résultats

Il est proposé d'organiser **un atelier prospectif d'évaluation et de restitution** de résultats. Il sera l'occasion de faire le bilan des actions passées et d'identifier collectivement les améliorations. Une partie de l'équipe du projet « chantier école d'entretien routier » étant renouvelée sur les actions similaires du BIT, les projets Pêche et Pecobat, l'évaluation se doit d'être pragmatique. C'est pourquoi nous recommandons la méthode SSC (Start Stop Continue). Cette méthode permet de négocier des changements de comportement au sein d'un groupe. Elle permet d'identifier les actions et méthodes de travail à cesser parce qu'elles ne fonctionnent pas, les nouvelles actions et comportements pour remplacer celles qui seront abandonnées et enfin les actions et méthodes efficaces déjà expérimentées, qu'il faut maintenir et consolider. Cette méthode a l'intérêt d'être

directe et transverse. Elle orientée action tout en permettant un temps d'échange entre les participants sur la stratégie et le sens de l'action.

L'équipe d'évaluation présentera un rapport provisoire qui fera l'objet de commentaires et discussions avec les parties prenantes présents à l'atelier. La présentation servira aussi à recueillir les remarques émises sur le rapport provisoire. Ces remarques seront intégrées au rapport définitif. Le rapport comprendra une synthèse qui reprendra les principales conclusions préliminaires de l'évaluation.

La liste de participants à retenir pour l'atelier participatif sera à définir lors de la phase de préparation.

## Annexe : Matrice d'évaluation

Questions d'évaluation	Méthodologie	Stakeholders
<b>Pertinence et adaptation stratégique du projet</b>		
<p>Les mises à jour opérées dans le cadre du projet répondent-elles à un besoin pertinent et ont montré un intérêt comme instrument de mise en œuvre des stratégies de développement du pays (en particulier la Stratégie National de l'Emploi et de la Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Entretien/Focus groups bénéficiaires</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> <li>▪ les bénéficiaires (les jeunes des formations au CC et des formations qualifiantes, les entreprises PME, les OP, les agents des centres de formation et de l'Anapej);</li> </ul>
<p>Les mandants tripartites et les autres acteurs pertinents se sont-ils sentis suffisamment associés aux activités de mise à jour, de mise en œuvre et de suivi du projet ? Le cas échéant, les appréciations varient-elles selon les mandants?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg,</li> </ul>

		<p>de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
<p>Dans quelle mesure le projet est complémentaire et cohérent avec d'autres programmes et projets de l'OIT en cours en Mauritanie ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet);</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
<p>Quels sont les liens établis avec les autres activités des Nations Unies ou des autres organisations internationales d'aide au développement au niveau local?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet);</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg,</li> </ul>

		<p>de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
<b>Validité de la conception du projet</b>		
<p>La programmation initiale des activités, notamment celles de la phase II, était-elle réaliste ? Était-elle bien adaptée aux objectifs et aux produits visés ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse documentaire</li> <li>Entretiens équipe du projet</li> <li>Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>Entretien/Focus groups bénéficiaires</li> <li>Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>l'équipe du projet / du BIT</li> <li>les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> <li>les bénéficiaires (les jeunes des formations au CC et des formations qualifiantes, les entreprises PME, les OP, les agents des centres de formation et de l'Anapej);</li> </ul>
<p>Les deux volets (apprentissage et renforcement des capacités des entreprises) du projet sont-ils bien équilibrés?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse documentaire</li> <li>Entretiens équipe du projet</li> <li>Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>Entretien/Focus groups bénéficiaires</li> <li>Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>l'équipe du projet / du BIT</li> <li>backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet);</li> <li>les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg,</li> </ul>

		<p>de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les bénéficiaires (les jeunes des formations au CC et des formations qualifiantes, les entreprises PME, les OP, les agents des centres de formation et de l'Anapej);</li> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
<p>La conception et/ou la mise à jour du projet a-t-elle intégré une approche de mesure de l'impact et une stratégie adéquate de sortie et de durabilité ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet);</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
<p>Au vu des résultats atteints jusqu'ici, la conception du projet était-elle réaliste ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet);</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Entretien/Focus groups bénéficiaires</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> <li>▪ les bénéficiaires (les jeunes des formations au CC et des formations qualifiantes, les entreprises PME, les OP, les agents des centres de formation et de l'Anapej);</li> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
<p>Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocage ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet);</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même</li> </ul>

		<p> sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</p>
<b>Etat d'avancement et efficacité du projet</b>		
<p>Quels sont les produits attendus qui ont été réalisés et livrés aux bénéficiaires ? Quels sont ceux qui ont été consommés ? Lesquels ont apporté un changement ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Entretien/Focus groups bénéficiaires</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> <li>▪ les bénéficiaires (les jeunes des formations au CC et des formations qualifiantes, les entreprises PME, les OP, les agents des centres de formation et de l'Anapej);</li> </ul>
<p>Les produits attendus ont-ils été réalisés et livrés conforme au chronogramme établi ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> </ul>
<p>Est-ce que les résultats du projet sont reconnus par les partenaires nationaux et notamment les partenaires sociaux ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales</li> </ul>

		<p>déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
<p>Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des résultats du projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Entretien/Focus groups bénéficiaires</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> <li>▪ les bénéficiaires (les jeunes des formations au CC et des formations qualifiantes, les entreprises PME, les OP, les agents des centres de formation et de l'Anapej);</li> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
<p>Les activités qui ont été menées sont-elles celles qui avaient été prévues ? Y a-t-il des activités autres et dans ce cas sont-elles conformes aux objectifs du projet ? Y a-t-il des résultats inattendus du projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet);</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretien/Focus groups bénéficiaires</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<p>l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les bénéficiaires (les jeunes des formations au CC et des formations qualifiantes, les entreprises PME, les OP, les agents des centres de formation et de l'Anapej)</li> </ul>
<p>Dans quels domaines (aires géographiques, composantes, thématiques) les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ? Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Entretien/Focus groups bénéficiaires</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet);</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> <li>▪ les bénéficiaires (les jeunes des formations au CC et des formations qualifiantes, les entreprises PME, les OP, les agents des centres de formation et de l'Anapej);</li> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>

<p>Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre? Quels sont les facteurs internes et externes qui ont influencé la capacité de l'OIT à atteindre les objectifs prévus ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Entretien/Focus groups bénéficiaires</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet) ;</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> <li>▪ les bénéficiaires (les jeunes des formations au CC et des formations qualifiantes, les entreprises PME, les OP, les agents des centres de formation et de l'Anapej);</li> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
<b>Efficacité de l'utilisation des ressources</b>		
<p>Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour fournir l'appui nécessaire et assurer l'atteinte des objectifs du projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet) ;</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg,</li> </ul>

		de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);
Les décaissements et les dépenses du projet sont-elles en phase avec les prévisions budgétaires réalisées? Si non, quels sont les goulots d'étranglement rencontrés? Les ressources sont-elles utilisées de façon efficiente ? Dans quelle mesure les principes de gestion de l'OIT ont-ils été respectés par l'équipe de projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> </ul>
Quelle appréciation peut-on faire de la relation entre les coûts du projet et les résultats escomptés en comparaison avec d'autres interventions similaires ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
Quelle est l'efficacité de l'utilisation de l'assistance technique au niveau du projet et au niveau de l'OIT ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet);</li> <li>▪</li> </ul>
<b>L'efficacité du dispositif de gestion</b>		
Le projet dispose-t-il des capacités techniques et financières suffisantes et adéquates pour réaliser ses plans?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Entretien/Focus groups bénéficiaires</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet) ;</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> <li>▪ les bénéficiaires (les jeunes des formations au CC et des formations qualifiantes, les entreprises PME, les OP, les agents des centres de formation et de l'Anapej);</li> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
<p>Le dispositif de gestion et de gouvernance/coordination du projet est-il adéquat ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet) ;</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
Y a-t-il une compréhension claire des rôles et responsabilités par toutes les parties concernées ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet) ;</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> </ul>
Dans quelle mesure l'équipe de gestion du projet a-t-elle fait le suivi des performances et résultats du projet ? Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place et quel est son efficacité? Des informations pertinentes sont-elles systématiquement rassemblées et traitées? Les données sont-elles ventilées par genre (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet) ;</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> </ul>
Le projet reçoit-il suffisamment l'appui administratif, technique et - si nécessaire - le soutien politique du bureau de l'OIT sur le terrain (Dakar) et les unités techniques responsables du siège de l'OIT à Genève ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet) ;</li> </ul>

<p>Le projet reçoit-il suffisamment le soutien politique, l'appui technique et administratif nécessaire de ses partenaires nationaux et partenaires de mise en œuvre ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet) ;</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
<p>Le projet travaille-t-il en collaboration avec d'autres programmes de l'OIT et d'autres donateurs dans le pays/région en vue d'accroître son efficacité et son impact?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet) ;</li> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
<p>Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont-elles été mises en œuvre ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Entretien/Focus groups bénéficiaires</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet) ;</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales</li> </ul>

		<p>déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les bénéficiaires (les jeunes des formations au CC et des formations qualifiantes, les entreprises PME, les OP, les agents des centres de formation et de l'Anapej);</li> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
<p>Les parties prenantes sont-elles consultées et impliquées d'une manière appropriée et suffisante ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet);</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>

**Impact et durabilité du projet**

<p>Le projet a-t-il mis en œuvre une stratégie adéquate de sortie et de durabilité et des actions facilitant la mesure de l'impact de ses réalisations ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Entretien/Focus groups bénéficiaires</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet) ;</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> <li>▪ les bénéficiaires (les jeunes des formations au CC et des formations qualifiantes, les entreprises PME, les OP, les agents des centres de formation et de l'Anapej);</li> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
<p>Quels sont les impacts visibles/mesurables du projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Entretien/Focus groups bénéficiaires</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet) ;</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les bénéficiaires (les jeunes des formations au CC et des formations qualifiantes, les entreprises PME, les OP, les agents des centres de formation et de l'Anapej) ;</li> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
<p>L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Entretien/Focus groups bénéficiaires</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet) ;</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...) ;</li> <li>▪ les bénéficiaires (les jeunes des formations au CC et des formations qualifiantes, les entreprises PME, les OP, les agents des centres de formation et de l'Anapej) ;</li> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>

<p>Le projet a-t-il renforcé les capacités des personnes et des institutions nationales ou renforcé un environnement favorable (législations, politiques, compétences, attitudes, etc.)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet) ;</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
<p>Dans quelle mesure les réalisations du projet sont-elles durables? Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse documentaire</li> <li>▪ Entretiens équipe du projet</li> <li>▪ Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>▪ Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>▪ Entretien/Focus groups bénéficiaires</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l'équipe du projet / du BIT</li> <li>▪ backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet) ;</li> <li>▪ les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> <li>▪ les bénéficiaires (les jeunes des formations au CC et des formations qualifiantes, les entreprises PME, les OP, les agents des centres de formation et de l'Anapej);</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
<b>Leçons apprises</b>		
<p>Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues pour pouvoir être appliquées aux initiatives similaires ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse documentaire</li> <li>Entretiens équipe du projet</li> <li>Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> <li>Entretien/Focus groups bénéficiaires</li> <li>Atelier d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>l'équipe du projet / du BIT</li> <li>backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet) ;</li> <li>les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</li> <li>les bénéficiaires (les jeunes des formations au CC et des formations qualifiantes, les entreprises PME, les OP, les agents des centres de formation et de l'Anapej);</li> <li>des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
<p>Quels écueils ou difficultés peut-on relever et éviter dans la conception et la mise en œuvre d'initiatives similaires ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse documentaire</li> <li>Entretiens équipe du projet</li> <li>Entretiens Spécialistes BIT</li> <li>Entretiens partenaires institutionnels et opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>l'équipe du projet / du BIT</li> <li>backstopper EMP/SKILLS et experts du BIT DEV/INV, consultants du projet) ;</li> <li>les partenaires institutionnels et opérationnels du projet (Ministère de</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entretien/Focus groups bénéficiaires</li> <li>▪ Atelier d'évaluation</li> </ul>	<p>l'Équipement et des Transports MET, coordonnateur du PAIST, MEFPTIC, INAP FTP, autorités locales déconcentrées et décentralisées d'Aleg, de Monguel, direction de l'ANAPEJ et des CFP partenaires, ...);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ les bénéficiaires (les jeunes des formations au CC et des formations qualifiantes, les entreprises PME, les OP, les agents des centres de formation et de l'Anapej);</li> <li>▪ des personnes ressources notamment de la société civile ou d'autres programmes intervenant sur le même sujet (par ex : coordinateur du RIMDIR, ONG's pertinentes).</li> </ul>
--	--	--



## **ANNEXE F: FICHES DES LESSONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES**

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title:** Évaluation Finale projet « Chantier école d'entretien routier »

**Project TC/SYMBOL:** MAU/13/01/EEC

**Name of Evaluators:** Rafael Muñoz Sevilla, Carine Ollivier

**Date:** Avril 18

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	Les actions conçues en matière de formation duale doivent tenir compte des contextes nationaux et locaux.
<b>Context and any related preconditions</b>	Des éléments tels que les engagements politiques, les capacités des secteurs publique et privé ainsi que des communes rurales; l'environnement économique et social des zones d'intervention ; les stéréotypes de genre ; etc. sont fondamentaux lorsque l'on s'attaque à ce type de modèle de formation.
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	BIT, partenaires nationaux, donateurs
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	<p>Au vu des résultats atteints, la conception du projet s'est avérée peu réaliste en termes de renforcement des capacités et de modernisation du secteur privé et de renforcement de l'offre publique d'emploi.</p> <p>Pour mener à bien le volet « renforcement des capacités des entreprises », le projet a été confronté à la réalité d'un secteur privé dans l'entretien routier très faible et très peu structuré. L'évaluation a pu constater qu'il en est de même pour le secteur public.</p>

<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	<p>Une des grandes forces de l'équipe a été de tirer des leçons au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet. La formulation initiale certes trop générale a rendu possible d'un autre côté une certaine marge de manœuvre et la possibilité de s'adapter en cours de route et d'évoluer. Il a donc été opportun que le projet soit suffisamment ouvert pour pouvoir réagir.</p> <p>Tirant également des enseignements de son expérience dans le pays, le BIT a bien pris en compte les risques de blocage. Le projet a su bien s'entourer pour les contourner. Par ailleurs, le projet s'est également soucié d'impliquer les acteurs dans les différentes activités</p>
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	<p>N/A</p>

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title:** Évaluation Finale projet « Chantier école d'entretien routier »

**Project TC/SYMBOL:** MAU/13/01/EEC

**Name of Evaluators:** Rafael Muñoz Sevilla, Carine Ollivier

**Date:** Avril 18

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	<p>Lorsque l'on mène un projet qui a pour but d'influencer des pratiques et politiques institutionnelles, il est important de bien prendre en compte les atouts et les défis de telles institutions.</p>
<b>Context and any related preconditions</b>	<p>Il faut définir des stratégies claires et systématiques qui soient bien adaptées au contexte national/local ; et disposer des ressources humaines et financières suffisantes pour pouvoir mener à bien les activités de renforcement des capacités. Les carences dans l'un de ces aspects peuvent être une barrière au transfert effectif de connaissances et de compétences</p>
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	<p>BIT, partenaires nationaux</p>

<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Les capacités et ressources de l'ANAPEJ nécessitent un renforcement dans la durée. Les limites des collectivités territoriales aux capacités fragiles. Les ressources de la Formation Technique et Professionnelle (FTP) sont dépendantes du ministère des finances. Les institutions de la FTP ont des ressources matérielles encore limitées. Enfin, la méthode HIMO fait montre de peu d'appropriation nationale que ce soit par l'État ou le secteur privé.
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	la DFTP, l'ANAPEJ, les autorités locales et déconcentrées mais aussi la société civile ont été fortement consultées et impliquées dans le projet
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	N/A

## ILO Lesson Learned Template

**Project Title:** Évaluation Finale projet « Chantier école d'entretien routier »

**Project TC/SYMBOL:** MAU/13/01/EEC

**Name of Evaluators:** Rafael Muñoz Sevilla, Carine Ollivier

**Date:** Avril 18

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

<b>LL Element</b>	<b>Text</b>
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	Il est nécessaire de prendre en considération que la formation technique et professionnelle est plus coûteuse que l'enseignement général (primaire et secondaire) et qu'elle nécessite des processus à moyen et long termes.

<b>Context and any related preconditions</b>	Les interventions en matière de formation professionnelle ont besoin de prendre en compte le cycle intégral de la formation-insertion ainsi qu'un accompagnement global et personnalisé des parcours des bénéficiaires (avec un souci de traçabilité), ce qui demande du temps et des ressources.
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	BIT, partenaires nationaux, donateurs
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Un calendrier d'implémentation et un budget réduits.
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	Les résultats du projet peuvent s'inscrire dans la durée dans le sens où ils renforcent l'écosystème de la FP et de l'emploi et s'y insèrent. Le projet s'est intégré dans les dispositifs nationaux et selon la réglementation en vigueur qui régit la FTP. Il a utilisé les institutions nationales de la FTP pour élaborer les programmes de formation avec l'INAP FTP, officialiser les nouveaux diplômés par décrets ministériels ou encore réaliser l'examen final de certification des bénéficiaires avec la DFTP.
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	N/A

## ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title:** Évaluation Finale projet « Chantier école d'entretien routier »

**Project TC/SYMBOL:** MAU/13/01/EEC

**Name of Evaluators:** Rafael Muñoz Sevilla, Carine Ollivier

**Date:** Avril 18

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
<b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b>	Le projet chantier école a su profiter des expériences de programmes préalables exécutés par le BIT en Mauritanie. A son tour, « chantier école » sert de socles d'expériences pour des actions similaires.
<b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>	Le projet chantier école s'est appuyé sur l'expérience de programmes précédents mis en œuvre par le BIT en Mauritanie. Il a ainsi bénéficié de leurs outils et des activités développés. Nourri de ces précédentes actions, s'appuyant sur les acquis antérieurs et s'inscrivant dans la lignée et en cohérence avec les interventions précédentes du BIT en Mauritanie, le projet chantier école, en tant que projet pilote, sert à son tour de socles d'expériences pour des actions similaires
<b>Establish a clear cause-effect relationship</b>	Les projets PECOBAT et PROMOPECHE, démarrés par le BIT après le chantier école, ont profité des leçons apprises du projet chantier école pour améliorer leur conception et leur mise en œuvre.
<b>indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b>	Le BIT en Mauritanie s'appuie en effet dorénavant sur les enseignements tirés du projet chantier école pour améliorer sa démarche et son concept, dans les projets en cours ou dans ses formulations futures. Le projet « pour l'Amélioration de l'employabilité des jeunes et des capacités des PME par le développement du sous-secteur du BTP en matériaux locaux et de la formation professionnalisante dans les chantiers écoles construction » (dit PECOBAT) et le projet PROMOPECHE, démarrés après le chantier école, s'enrichissent des leçons apprises au cours du projet chantier école. Des liens se sont également établis avec le projet « Appui à la mise en œuvre de la loi 2015-31 portant incrimination de l'esclavage et réprimant les pratiques esclavagistes » (BRIDGE) ou encore avec le Programme d'Appui à la Formation et l'Emploi des Jeunes (PAFEJ) financé par la Banque Africaine de Développement (BAD) et dont une composante est gérée par le BIT. Le projet chantier école s'intègre en cohérence dans l'approche du BIT en Mauritanie.
<b>Potential for replication and by whom</b>	BIT, partenaires nationaux, donateurs
<b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b>	Programme pays de promotion du travail décent (PPTD) de la Mauritanie <ul style="list-style-type: none"> <li>- Axe prioritaire 1 : La promotion d'emplois décents pour les jeunes hommes et femmes, en milieu urbain et rural.</li> <li>- Axe prioritaire 2 : Le renforcement et l'extension de la protection sociale.</li> <li>- Axe prioritaire 3 : L'instauration d'une culture du dialogue social pour promouvoir la paix sociale et le développement des entreprises.</li> </ul>
<b>Other documents or relevant comments</b>	N/A

## ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title:** Évaluation Finale projet « Chantier école d'entretien routier »

**Project TC/SYMBOL:** MAU/13/01/EEC

**Name of Evaluators:** Rafael Muñoz Sevilla, Carine Ollivier

**Date:** Avril 18

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
<b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b>	Le modèle « chantier école » est, en soi, considéré comme une bonne pratique. Les méthodes d'apprentissage classiques ne répondent pas aux besoins des publics souhaitant s'engager dans un parcours de professionnalisation et/ou en quête de travail.
<b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>	Le dispositif « chantier école » s'adresse à des jeunes pour leur fournir des compétences professionnelles, à partir d'un apprentissage basé sur la mise en situation pratique de travail.
<b>Establish a clear cause-effect relationship</b>	Le modèle « chantier école » s'adresse quant à lui à des personnes qui désirent acquérir des compétences professionnelles de base, par l'intermédiaire d'une approche basée sur une mise en situation pratique, complétée par des stages en entreprise et un accompagnement socio-professionnel.
<b>indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b>	<p>Le dispositif de formation duale du projet « chantier école » répond au constat que les méthodes d'apprentissage classiques basées sur des cours en classe dans des centres de formation et des approches théoriques ne répondent ni aux besoins des publics souhaitant s'engager dans un parcours de professionnalisation et/ou en quête d'un travail ni aux besoins évolutifs des entreprises.</p> <p>Le projet a élaboré 5 programmes de formation diplômante (en aide topographe, conducteur d'engins, coffreur, ouvrier maçon, terrassier) qui ont été validés par la DFTP et officialisés. 2 programmes de formation qualifiante ont été conçus pour les profils métier de manœuvre en travaux routiers et de maçon polyvalent.</p> <p>L'implantation des programmes de formation dans les centres de formation professionnelle et le lancement des formations des premières cohortes, a eu comme résultat la formation de 430 jeunes professionnels, sur la base d'un modèle de formation <u>duale</u>, combinant la formation théorique et la formation pratique.</p>
<b>Potential for replication and by whom</b>	<p>BIT, partenaires nationaux, donateurs</p> <p>Les projets PECOBAT et PROMOPECHE suivent les traces du projet chantier école d'entretien routier. Le chantier école a permis dans une première étape d'expérimenter et de modéliser un dispositif qui, grâce, aux projets en cours, peut s'ancre dans le paysage de la formation en Mauritanie et petit à petit dans les pratiques des structures nationales de formation et d'emploi et des entreprises. Ces projets sont l'occasion d'intégrer plus encore ce dispositif au sein des institutions nationales et acteurs privés.</p>
<b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b>	<p>Programme pays de promotion du travail décent (PPTD) de la Mauritanie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Axe prioritaire 1 : La promotion d'emplois décents pour les jeunes hommes et femmes, en milieux urbain et rural.</li> <li>- Axe prioritaire 2 : Le renforcement et l'extension de la protection sociale.</li> <li>- Axe prioritaire 3 : L'instauration d'une culture du dialogue social pour promouvoir la paix sociale et le développement des entreprises.</li> </ul>

Other documents or relevant comments	N/A
--------------------------------------	-----

### ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title:** Évaluation Finale projet « Chantier école d’entretien routier »

**Project TC/SYMBOL:** MAU/13/01/EEC

**Name of Evaluators:** Rafael Muñoz Sevilla, Carine Ollivier

**Date:** Avril 18

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
<b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b>	Se baser sur des expériences, programmes, et ressources préalables du BIT collaborer et se coordonner avec lui, constitue une bonne pratique, et s’est révélé essentiel pour une mise en œuvre réussie du projet.
<b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b>	La participation des parties prenantes a aussi été un élément clé. Le BIT a travaillé étroitement, et a impliqué des institutions et des intervenants clés.
<b>Establish a clear cause-effect relationship</b>	À un premier niveau, des responsables gouvernementaux, des représentants des employeurs et des travailleurs ont eu un rôle à jouer dans le projet. À un deuxième niveau, le projet a collaboré avec les autorités communales et locales.
<b>indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b>	<p>Ce type de collaboration et de coordination est un aspect essentiel pour renforcer l’impact du projet et faire des modèles «Chantier École» viables.</p> <p>Tout d’abord, la mise en œuvre des nouveaux contenus théoriques de formation développés par le projet s’est faite au niveau de 5 centres de formation. Les capacités de 6 centres de formation ont été renforcées en termes de ressources humaines, grâce à la formation des formateurs aux nouveaux curricula. Il s’agit des CFPP d’Aleg, Kaedi, Kiffa, Nouakchott, Aïoun et Rosso.</p> <p>D’autre part, en matière de renforcement des capacités publiques en matière d’emploi, le BIT a mis en œuvre une convention signée en août 2016 avec l’ANAPEJ. 30 conseillers de l’ANAPEJ ont été recyclés au métier de conseiller, 5 formateurs au soutien de l’auto-entrepreneuriat, 25 conseillers de l’ANAPEJ à l’utilisation de la base de données Accueil Emploi, 10 cadres de l’ANAPEJ formés à Accueil Emploi, un manuel d’utilisation de la base Accueil Emploi a été adapté à la Mauritanie et une cartographie des acteurs du secteur de l’emploi des jeunes a été réalisée.</p>

	<p>Afin d'accompagner les entrepreneurs à structurer leur propre établissement, les entreprises identifiées lors de la recherche de stages ont bénéficié de formations de renforcement des compétences entrepreneuriales (stratégiques et opérationnelles).</p> <p>Basées sur les outils GERME du BIT, les formations proposent également un guide administratif pour les entreprises en Mauritanie. Certaines entreprises à forte vocation sociale ont également bénéficié de formations à l'ESS. Ces formations ont eu lieu à Nouakchott, mais aussi dans d'autres villes comme Aleg, Boulenoir ou Nouadhibou. Enfin, des entreprises ont contractualisé avec le BIT pour la réalisation des travaux des chantiers de rénovation de pistes.</p> <p>Au total, selon l'analyse des documents du projet, 18 professionnels se sont perfectionnés à la conduite de travaux ; 9 personnes de 2 entreprises ont suivi une formation théorique et sur site en techniques HIMO. Par ailleurs, 10 responsables d'entreprises (PME) du secteur du BTP ont suivi une formation en GERME.</p>
<b>Potential for replication and by whom</b>	Haut potentiel de réplication. BIT, donateurs
<b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b>	<p>Programme pays de promotion du travail décent (PPTD) de la Mauritanie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Axe prioritaire 1 : La promotion d'emplois décents pour les jeunes hommes et femmes, en milieu urbain et rural.</li> <li>- Axe prioritaire 2 : Le renforcement et l'extension de la protection sociale.</li> <li>- Axe prioritaire 3 : L'instauration d'une culture du dialogue social pour promouvoir la paix sociale et le développement des entreprises.</li> </ul>
<b>Other documents or relevant comments</b>	N/A

## ILO Emerging Good Practice Template

**Project Title:** Évaluation Finale projet « Chantier école d’entretien routier »

**Project TC/SYMBOL:** MAU/13/01/EEC

**Name of Evaluators:** Rafael Muñoz Sevilla, Carine Ollivier

**Date:** Avril 18

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
<p><b>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</b></p>	<p>La capacité d’apprentissage et d’adaptation de l’équipe du projet permettant de tirer des leçons au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet, de s’adapter en cours de route et d’évoluer, est aussi considéré comme une bonne pratique.</p>
<p><b>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</b></p>	<p>Le projet Chantier Ecole est un projet intégral. Il combine très étroitement des dimensions multiples: Il traite plusieurs dimensions de l’insertion des jeunes ; il fait intervenir plusieurs acteurs au niveau local comme national ; il établit des approches pilotes de formation et de modernisation du secteur privé ; il s’appuie sur une démarche partenariale ; il contribue au désenclavement des communautés.</p>
<p><b>Establish a clear cause-effect relationship</b></p>	<p>La formulation du projet aurait demandé une phase de faisabilité mieux ajustée</p>
<p><b>indicate measurable impact and targeted beneficiaries</b></p>	<p>Le projet s’est montré très efficace par rapport à l’offre de formation adaptée aux jeunes défavorisés/peu qualifiés ainsi qu’en termes de renforcement des compétences professionnelles des jeunes. Il a été moins efficace en termes de renforcement des capacités et de modernisation du secteur privé et de renforcement de l’offre publique d’emploi.</p> <p>L’implantation des programmes de formation dans les centres de formation professionnelle et le lancement des formations des premières cohortes, a eu comme résultat la formation de <u>430 jeunes professionnels, sur la base d’un modèle de formation duale</u>, combinant la formation théorique et la formation pratique.</p> <p>D’autre part, en matière de renforcement des capacités publiques en matière d’emploi, le BIT a mis en œuvre une convention signée en août 2016 avec l’ANAPEJ. 30 conseillers de l’ANAPEJ ont été recyclés au métier de conseiller, 5 formateurs au soutien de l’auto-entrepreneuriat, 25 conseillers de l’ANAPEJ à l’utilisation de la base de données Accueil Emploi, 10 cadres de l’ANAPEJ formés à Accueil Emploi, un manuel d’utilisation de la base Accueil Emploi a été adapté à la Mauritanie et une cartographie des acteurs du secteur de l’emploi des jeunes a été réalisée.</p>

	<p>Afin d'accompagner les entrepreneurs à structurer leur propre établissement, les entreprises identifiées lors de la recherche de stages ont bénéficié de formations de renforcement des compétences entrepreneuriales (stratégiques et opérationnelles).</p> <p>Basées sur les outils GERME du BIT, les formations proposent également un guide administratif pour les entreprises en Mauritanie. Certaines entreprises à forte vocation sociale ont également bénéficié de formations à l'ESS. Ces formations ont eu lieu à Nouakchott, mais aussi dans d'autres villes comme Aleg, Boulenoir ou Nouadhibou. Enfin, des entreprises ont contractualisé avec le BIT pour la réalisation des travaux des chantiers de rénovation de pistes.</p> <p>Au total, selon l'analyse des documents du projet, 18 professionnels se sont perfectionnés à la conduite de travaux ; 9 personnes de 2 entreprises ont suivi une formation théorique et sur site en techniques HIMO. Par ailleurs, 10 responsables d'entreprises (PME) du secteur du BTP ont suivi une formation en GERME.</p>
<p><b>Potential for replication and by whom</b></p>	<p>Haute. BIT, donateurs</p>
<p><b>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</b></p>	<p>Programme pays de promotion du travail décent (PPTD) de la Mauritanie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Axe prioritaire 1 : La promotion d'emplois décents pour les jeunes hommes et femmes, en milieu urbain et rural.</li> <li>- Axe prioritaire 2 : Le renforcement et l'extension de la protection sociale.</li> <li>- Axe prioritaire 3 : L'instauration d'une culture du dialogue social pour promouvoir la paix sociale et le développement des entreprises.</li> </ul>
<p><b>Other documents or relevant comments</b></p>	<p>N/A</p>