



BIT ÉVALUATION

- **Titre du projet:** Appui à la finalisation de la politique nationale de l'emploi et du système d'information sur le marché de l'emploi et de formation (PNE-SIMEF-Mauritanie)
- **ILO TC/SYMBOL:** MAU/14/01/BAD
- **Type d'évaluation :** Evaluation finale indépendante
- **Pay(s) :** Mauritanie
- **Date de l'évaluation:** Octobre – Novembre 2019
- **Nom(s) du consultant:** Samuel KOUAKOU
- **Gestion de l'évaluation:** Ricardo Furman
- **Bureau Administratif:** Bureau de l'OIT pour les pays du Maghreb à Alger
- **Bureau Technique:** Statistiques
- **Fin du projet (date):** 30 septembre 2019
- **Donateur: pays et budget** Banque Africaine de Développement, USD 1.023.960
- **Mots clés:** Politique de l'emploi, Formation, Femme, Jeune
- **Budget de l'évaluation:** USD 13,000
- **P&B résultat(s):** Résultat 1 et 5
- **ODD(s):** 5 et 8

Cette évaluation a été réalisée selon les procédures et politiques d'évaluation du BIT. Le rapport n'a pas été édité par des professionnels, mais a fait l'objet d'un contrôle de qualité effectué par l'Unité d'Évaluation du BIT.

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ACRONYMES	4
RÉSUMÉ.....	5
1. INTRODUCTION.....	14
2. CONTEXTE.....	14
2.1. Justification.....	14
2.2. Objectifs, résultats attendus et stratégie de mise en œuvre du projet.....	16
2.3. Objectif et résultats attendus du projet.....	16
2.4. Les principaux bénéficiaires du projet.....	18
2.5. Objectif de l'évaluation, champs et acteurs intéressés.....	19
3. CRITERES D'EVALUATION ET QUESTIONS.....	20
3.1. Pertinence et alignement stratégique du projet.....	21
3.2. Efficacité du projet par rapport aux résultats escomptés.....	21
3.3. Efficience des ressources utilisées.....	21
3.4. Impact et durabilité du projet.....	22
3.5. Genre.....	22
4. MÉTHODOLOGIE ET LIMITES DE L'EVALUATION.....	22
4.1. Méthodologie.....	22
4.2. Limites de l'évaluation.....	26
5. CONSTATATIONS	26
5.1. Pertinence et alignement stratégique du projet.....	26
5.2. Efficacité du projet par rapport aux résultats escomptés.....	30
5.3. Efficience des ressources utilisées.....	34
5.4. Impact et durabilité du projet.....	38
5.5. Genre.....	40
CONCLUSIONS	42
BONNES PRATIQUES ET LEÇONS APPRISES	43
RECOMMANDATIONS	45
ANNEXES	48

- Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation
- Annexe 2 : Bonnes pratiques
- Annexe 3 : Leçons apprises
- Annexe 4 : Liste des parties prenantes rencontrées
- Annexe 5 : Matrice d'évaluation
- Annexe 6 : Etat d'avancement technique des activités
- Annexe 7 : Liste des documents consultés
- Annexe 8 : Programme de la mission
- Annexe 9 : Rapport sur la situation financière du projet de l'OIT par résultat, produit et activité
- Annexe 10 : Remerciements

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1: Principales dates et durées du projet..... 36
- Tableau 2: Taux d'exécution financière du projet au 14 octobre 2019 37

LISTE DES ACRONYMES

ANAPEJ	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi des Jeunes
BAD	Banque Africaine de Développement
BIT	Bureau International du Travail
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CAD	Comité d'Aide au Développement
CGTM	Confédération General des Travailleurs de la Mauritanie
CNP	Coordonnateur national du programme
CP	Chargée de programme
CSPE	Conseil Supérieur de la Promotion de l'Emploi
DG	Directeur Général
DPEF	Direction des Projets Education Formation
ENE-SI	Enquête nationale sur l'emploi et le secteur informel
FSPL	Fédération des Services et Professions Libérales
INAP FTP	Institut National de Promotion de la Formation Technique et Professionnelle
MEFPTIC	Ministre de l'emploi, de la formation professionnelle et des technologies de l'information et de la communication.
MEJS	Ministre de l'Emploi, de la Jeunesse et des Sport
OCDE	Organisation de coopération de développement économique
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONEF	Observatoire National de l'Emploi et de la Formation
ONMT	Office National de la Médecine de Travail
ONS	Office National des Statistiques
PAFEJ	Projet d'appui à la formation et l'emploi des jeunes
PECOBAT	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
PNE-SIMEF	Appui à la finalisation de la politique nationale de l'emploi et du système d'information sur le marché de l'emploi et de formation
PPTD	PCadre du programme pays pour le travail décent
RACT	Rapport d'avancement pour la coopération technique
REC	Référentiel emploie compétences
REM	Répertoire emploie métier
UA	Union Africaine
UNEG	United Nations Evaluation Group
USD	United States Dollar

RÉSUMÉ

Le projet d'Appui à la finalisation de la politique nationale de l'emploi et du système d'information sur le marché de l'emploi et de formation (PNE-SIMEF-Mauritanie) a été financé par la Banque Africaine de Développement (BAD) et exécuté par le Bureau International du Travail (BIT) avec un budget de 1.023.960,00 USD.

Le bénéficiaire est la République Islamique de Mauritanie.

Le projet devrait contribuer au premier axe du programme pays pour le travail décent (PPTD), signé en novembre 2012 avec le gouvernement, les représentants des organisations des employeurs et les représentants des organisations de travailleurs et de cibler particulièrement l'objectif 1.5 : « *Un système intégré de statistiques du travail performant et pérenne est mis en place* ».

Le projet PNE-SIMEF représente une sous composante de la composante 1 « *Intégration de l'emploi dans les politiques sectorielles* » du Projet d'appui à la formation et l'emploi des jeunes (PAFEJ) financé par la Banque Africaine de Développement (BAD) pour un budget de 2 000 000 UC et exécuté par le Ministère de l'Emploi, de la Jeunesse et des Sport (MEJS). Le PAJEF s'achèvera en 2020.

Le projet « PNE- SIMEF Mauritanie » a pour objectif de permettre à la Mauritanie d'adapter sa stratégie de l'emploi aux mutations de son marché du travail, caractérisé principalement par la jeunesse des demandeurs d'emploi (taux de chômage des jeunes 18-24 ans de 18%). Ces jeunes sont peu qualifiés par rapport à l'offre des secteurs émergents et à forte offre d'employabilité (mines, agriculture, pêche, BTP).

Plus spécifiquement, le projet vise à avoir un double impact sur :

- Le réalisme et la cohérence des politiques et stratégies des intervenants en matière de lutte contre la pauvreté et le chômage ;
- La pérennité et la cohérence des dispositifs nationaux de collecte et d'analyse des données sur le marché du travail et l'utilisation par divers acteurs des indicateurs nécessaires pour le suivi et l'évaluation de la situation.

Le projet a démarré en septembre 2015, pour une durée de 36 mois, suite à la signature du protocole d'accord de don. Toutefois, le projet a été approuvé en novembre 2015, suite à un long processus d'approbation de l'accord de don par le gouvernement de la République Islamique de Mauritanie. Le premier coordonnateur a été recruté le 1^{er} mars 2016 ; ce qui a permis le démarrage effectif du projet.

Suite aux retards accusés par le projet pour cause de recrutement du 1^{er} coordonnateur¹ et de changements institutionnels intervenus au sein du gouvernement de la République Islamique de Mauritanie, le projet a connu trois prorogations, portant son achèvement au 30 septembre 2019, soit une durée finale à 49 mois.

La présente évaluation est une évaluation finale indépendante qui a pour objectif de produire une appréciation objective de l'accomplissement des activités du projet en termes de pertinence stratégique, d'efficacité, d'efficacités, d'impact, de durabilité et de genre.

Les orientations du BIT concernant, en particulier, le Travail Décent, la lutte contre la pauvreté, la promotion de l'égalité entre hommes et femmes, le tripartisme et le dialogue social devront être explicitement prises en compte, lors de l'évaluation du projet.

L'équipe d'évaluation, composée de Samuel KOUAKOU, consultant international indépendant, a réalisé les travaux du 11 septembre au 30 Octobre 2019, à travers une revue documentaire, des entretiens par Skype avec l'équipe du BIT à Dakar et Alger puis par des travaux de terrain du 21 au 25 octobre 2019 à Nouakchott en Mauritanie.

L'évaluation a examiné toute l'intervention du projet à partir du 1^{er} novembre 2015 au 30 septembre 2019. L'analyse géographique de l'évaluation a couvert la Mauritanie, essentiellement sa capitale Nouakchott, à travers une revue documentaire et des entretiens avec les parties prenantes.

L'évaluation est destinée principalement :

- aux parties prenantes du projet ;
- au BIT (Bureau de l'OIT pour les pays du Maghreb à Alger, les équipes pour le Travail Décent du BIT au Caire et à Dakar et certains services technique au siège) ;
- à l'équipe du projet ;
- et aux partenaires institutionnels locaux et au bailleur de fonds.

L'évaluation finale indépendante a été conduite conformément à la politique et aux procédures d'évaluation du BIT pour tous les projets dont le budget est supérieur à 1 million USD et a appliqué les critères d'évaluation établis par les normes de qualité pour l'évaluation du développement de l'OCDE/CAD et l'UNEG *Code of Conduct for Evaluation in the UN System*. Les critères d'évaluation sont la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, l'impact et durabilité et le genre.

L'évaluation a, en outre, suivi les directives relatives à l'évaluation axée sur les résultats du Département de l'évaluation du BIT (EVAL) contenues dans les «Principes directeurs de l'OIT

¹ Le protocole d'accord a été signé par le gouvernement le 23/09/2015 et par l'OIT le 28/09/2015. Le recrutement du coordonnateur a eu lieu le 1^{er} mars 2016

pour l'évaluation (3e édition)»², et plus particulièrement la liste de contrôle "Préparation du rapport d'évaluation"³.

La méthodologie de l'évaluation était basée sur la revue documentaire et l'interview avec les principales parties prenantes.

L'évaluation a utilisé une approche de méthodes mixtes (analyse de documents, entretiens, groupes de discussion, observations directes, etc.) pour garantir la validité et la fiabilité des résultats. En outre, elle a utilisé une approche participative en associant les principales parties prenantes telles que les bénéficiaires, les mandants tripartites du BIT, le personnel du projet et du BIT et les partenaires stratégiques.

Les entretiens (face à face et via Skype) ont été réalisés du 16 au 25 octobre 2019. La mission en République Islamique de Mauritanie a eu lieu du 21 au 25 octobre 2019 et comprenait 17 entretiens avec les parties prenantes locales et 1 discussion de groupe.

Principales constations de l'évaluation

Pertinence et alignement stratégique du projet

Le projet est entièrement pertinent au regard des objectifs de développement du gouvernement et contribue directement à la réalisation du programme pays pour le travail décent (PPTD) 2012-2017, en particulier les priorités sur l'emploi décent pour les jeunes hommes et femmes, en milieu urbain et rural, le renforcement et l'extension de la protection sociale ainsi que l'instauration d'une culture de dialogue social pour promouvoir la paix sociale et le développement des entreprises.

Le projet répond aux besoins de la République Islamique de Mauritanie en fournissant un système d'information sur le marché de l'emploi et la formation, une politique nationale sensible au genre, un cadre de dépenses à moyen terme en faveur du ministère en charge de l'emploi, une enquête nationale sur l'emploi et en dispensant une formation pour accroître l'intégration du genre dans les statistiques.

Les objectifs et activités du projet s'inscrivent dans le cadre de la coopération entre la Mauritanie et le BIT, pour la période 2012-2017 (initialement 2012-2015 puis prolongé à 2017), le pacte mondial pour l'emploi de l'OIT (2009), l'initiative conjointe du sommet de l'UA de Malabo pour promouvoir l'emploi des jeunes en Afrique et le plan d'action d'Ouagadougou sur l'emploi et l'éradication de la pauvreté en Afrique.

² https://www.ilo.org/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm

³ https://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm

Le projet impliquait les jeunes et les femmes et les organisations de travailleurs.

Les activités du projet ont contribué à l'objectif de développement durable (ODD) 8: « Promouvoir une croissance économique durable et partagée, l'emploi et le travail décent pour tous », en créant des opportunités d'emploi et des conditions de travail décentes pour les jeunes et les femmes.

L'action du projet était particulièrement axée sur les résultats contribuant à l'objectif 8.5 « D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale », 8.6 « D'ici à 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation » et 8.8 « Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire ».

En outre, le projet a contribué à l'ODD 5 « Réaliser l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles », en créant des conditions favorables pour l'égalité entre les sexes et vise à mettre fin à toutes les formes de discriminations et de violences contre les femmes et les filles dans le monde entier.

Les actions du projet étaient particulièrement axées sur l'objectif 5.1: « Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles ». Le projet est globalement cohérent. Pour certaines actions, le comité de pilotage du projet, alors fonctionnel, a harmonisé les chronogrammes d'activités de sorte à prendre en compte les résultats de l'Enquête Nationale sur l'Emploi et le Secteur Informel (ENESI), dans la stratégie nationale de l'emploi.

Efficacité du projet par rapport aux résultats escomptés

Globalement les objectifs de développement, y compris ceux ayant connus des actualisations, ont été atteints. Toutefois, à la clôture technique du projet, des livrables non pas été totalement fournis (la publication de la stratégie et les équipements) et une activité n'a pas été achevée (répertoire des métiers et des compétences). Les livrables restent à être mis à disposition de l'UGP du PAFEJ.

Efficience des ressources utilisées

Le projet était sur la supervision d'un Comité de pilotage au cours de sa première année de mise en œuvre. Après cette période, le comité de pilotage n'a plus été fonctionnel à cause des changements d'encrage ministériel du secteur de l'emploi ; toutes choses qui ont entravé la coordination des activités.

Ce comité était tripartite et comportait les représentants du BIT, du gouvernement et des organisations de travailleurs.

Le projet a connu quatre personnes à charge de sa coordination (un coordonnateur en première année, une consultante, un staff du BIT Mauritanie et un consultant national recruté en juin 2018).

Le projet n'a pas connu de rallonge budgétaire. Le projet a été exécuté en grande partie conformément aux fonds disponibles. Le taux de décaissement d'environ 94.32% au 14 octobre 2019, indique que le projet a été globalement efficient en ce qui concerne l'utilisation des ressources financières (Cf. Annexe 10).

Toutefois, le bilan financier, au 14 octobre 2019, n'étant pas présenté par objectif et par activité réalisée par la Projet, il a été difficile à la mission d'apprécier l'efficacité de chaque objectif.

Le projet a connu des retards dans l'exécution des activités. Trois (3) avenants, sans incidence financière, ont été signés. Ces retards ont fait l'objet de recommandation par la mission de supervision du PAFEJ organisée par la BAD du 02 au 12 Mai 2018.

Pour certains livrables, les quantités ont été réduites par le BIT lors des acquisitions (publication de la stratégie et documents connexe, équipement mobilier de la DSPE).

Impact et durabilité du projet

L'appropriation et la durabilité sont assez élevées en raison de la participation active des parties prenantes nationales à la définition des activités et la mise en œuvre du projet; en particulier, une fois formulées, ces activités ont été intégrées aux plans nationaux des institutions ciblées ; ce qui constitue un indicateur supplémentaire du niveau d'appropriation acquit par les acteurs nationaux.

Malgré tous les acquis, la durabilité du site web créé pour l'information sur le marché de l'emploi n'est pas garantie car non encore opérationnel et les ressources financières ne sont pas définies pour son fonctionnement. De même l'opérationnalisation du dispositif de suivi de la SNE, mise en place, n'est pas assurée. Vu les enjeux pour l'institutionnalisation du Haut Conseil de l'Emploi au sein de la Présidence de la République, la réalisation de cette activité reste primordiale.

Genre

La question du genre et des personnes vulnérables a été prise en compte dans la stratégie nationale de l'emploi. Bien que pour le moment il n'y ait pas de texte règlement pris, suite à la validation de la PNE, des initiatives pourraient être entreprise par les acteurs nationaux avec la stabilité des institutions gouvernementales.

Conclusion

Le projet a globalement atteint tous ces objectifs et a réalisé tous ces produits, malgré les retards accusés dans la mise en œuvre ; ce qui lui a permis de contribuer à l'atteinte de l'objectif du premier axe du programme pays pour le travail décent (PPTD) 2012-2017, signé avec le gouvernement, les représentants des organisations des employeurs et les représentants des organisations de travailleurs et de cibler particulièrement l'objectif 1.5 : « *Un système intégré de statistiques du travail performant et pérenne est mis en place* ».

A la clôture du projet, la plupart des activités a été cependant réalisée. Seule reste, la validation du répertoire des métiers et des compétences et la fourniture des équipements à la DSPS.

Le projet a été exécuté en grande partie conformément aux fonds disponibles. Le taux de décaissement d'environ 94.32% au 14 octobre 2019, indique que le projet a été globalement efficace en ce qui concerne l'utilisation des ressources financières.

Bonnes pratiques et Leçons apprises

Bonnes pratiques

1. **Le projet a fourni une plate-forme et un cadre permettant à toutes les catégories de parties prenantes de se réunir et exprimer leurs points de vue.** L'approche utilisée par le BIT est appréciable car elle n'a pas tenté de diriger ou imposer les discussions. Elle a plutôt mis les mandants au premier plan, leur permettant de définir leurs propres priorités, en intervenant à terme pour fournir une assistance technique aux cours des actions sur la base des instruments, des normes et des meilleures pratiques internationales.
2. **Le projet a fait d'une part un partage et une diffusion nationale de la SNE et d'autre part sa traduction en arabe.** la SNE a donc été rendu accessible à tous, ce qui devrait faciliter sa mise en œuvre et son appropriation

Leçons apprises

1. La flexibilité de la conception et de la mise en œuvre s'est avérée très bénéfique pour la réalisation effective des résultats escomptés compte tenu de l'approche participative suivie à toutes les phases du projet cycle. **La participation active de toutes les parties prenantes nationales à ce processus d'adaptation a permis l'alignement constant des activités sur leurs besoins et priorités, ce qui a eu un impact évident sur propriété des résultats.**

2. **Le projet était caractérisé par une approche très globale nécessaire pour surmonter le degré élevé de fragmentation qui prévalait au moment de sa conception en fournissant des réponses aux défis de l'emploi. En reliant toutes les dimensions pertinentes de l'emploi et réunissant pour la première fois tous les acteurs fondamentaux de ce domaine, le projet représente une première tentative d'action coordonnée dans ce domaine.** Cette approche devrait être directement créditée des résultats impressionnants obtenus, notamment en ce qui concerne l'élaboration des politiques et un cadre institutionnel renforcé et des engagements concernant l'emploi et son system d'information.

3. Il est universellement reconnu que **la structure tripartite de l'OIT est un facteur adéquat pour générer une valeur ajoutée. Les contributions du bureau de pays du BIT, et le PNE-SIMEF, ont été particulièrement utiles dans ce cas, étant donné que le gouvernement, les organisateurs d'employeurs et de travailleurs n'ont pas une tradition de coopération étroite.** Le projet, en réunissant tous les différentes catégories de parties prenantes et permettant à tous les mandants de participer à l'élaboration du diverses activités, a directement contribué à un changement de dialogue qui devrait prouver son importance au-delà de la portée d'un projet individuel. Ministère en charge de l'emploi a pris très au sérieux la coopération technique du BIT et comprend parfaitement le mandat de l'OIT de promotion de l'emploi, la protection sociale et l'inclusion sociale, ce qui a permis aux fonctionnaires et aux autres partenaires de développer de nouveaux services, évaluer de nouvelles politiques et échanger de bonnes pratiques en matière de sensibilisation syndicats et organisations d'employeurs.

Au regard des constatations, les principales recommandations de la mission sont les suivantes :

RECOMMANDATIONS

Recommandation n°1: Organiser les réunions du Comité de Pilotage du PNE-SIMEF Mauritanie

Le gouvernement de la Mauritanie doit veiller à la tenue régulière des réunions du Comité de pilotage du PAFEJ afin d'assurer une meilleure mis en œuvre des activités, lever les blocages dans l'exécution et assurer une appropriation du projet par les acteurs nationaux. L'absence des réunions du comité de pilotage, depuis fin 2016, a été préjudiciable pour la collaboration entre le BIT et les acteurs nationaux.

Adressé à	Priorité	Resource	temps
Equipe projet du BIT	Elevé	Moyen	Court-terme

Recommandation n°2: Mobiliser les ressources pour le financement de la mise en œuvre de la SNE

Le gouvernement de la Mauritanie doit finaliser l'organisation de la table ronde des bailleurs de fonds pour la mobilisation des ressources en vue de financer le plan d'action opérationnel de la Stratégie Nationale de l'Emploi (2019-2030) dès l'année 2020. Cette activité reste primordiale pour l'atteinte des objectifs de la SNE.

Adressé à	Priorité	Resource	temps
Equipe projet du BIT	Elevé	Faible	Court-terme

Recommandation n°3 : Appuyer la partie nationale pour le plaidoyer auprès des partenaires au développement pour l'organisation de la table ronde des bailleurs

La Banque Africaine de développement (BAD), en tant financier du PNE-SIMEF, devra appuyer la partie nationale dans leur plaidoyer auprès des partenaires au développement en vue de l'organisation de la table ronde des bailleurs de fonds. L'action de la BAD rassurera davantage les partenaires au développement et permettra ainsi de pérenniser les acquis du projet.

Adressé à	Priorité	Resource	temps
Government	Elevé	Faible	Court-terme

Recommandation n°4: Transmettre en bonne date, les rapports techniques et financiers aux parties concernées.

Conformément à l'article 9 du protocole d'accord, l'équipe de projet du BIT devra remettre en bonne date les rapports d'avancement et les états financiers (extrait de compte du BIT) du PNE-SIMEF. Cela contribuera à un partenariat dans la transparence dans les activités (article 10) et permettra à la partie nationale d'avoir une meilleure vision des économies de budget.

Adressé à	Priorité	Resource	temps
Government	Elevé	Moyen	Court-terme

Recommandation n°5: Mobiliser les ressources pour le financement de la mise en œuvre de la SNE

Le gouvernement de la Mauritanie doit finaliser l'organisation de la table ronde des bailleurs de fonds pour la mobilisation des ressources en vue de financer le plan d'action opérationnel de la Stratégie Nationale de l'Emploi (2019-2030) dès l'année 2020. Cette activité reste primordiale pour l'atteinte des objectifs de la SNE.

Adressé à	Priorité	Resource	temps
Government	Elevé	Moyen	Court-terme

Recommandation n°6 : Appuyer la partie nationale pour le plaidoyer auprès des partenaires au développement pour l'organisation de la table ronde des bailleurs

La Banque Africaine de développement (BAD), en tant financier du PNE-SIMEF, devra appuyer la partie nationale dans leur plaidoyer auprès des partenaires au développement en vue de l'organisation de la table ronde des bailleurs de fonds. L'action de la BAD rassurera davantage les partenaires au développement et permettra ainsi de pérenniser les acquis du projet.

Adressé à	Priorité	Resource	temps
Equipe de la BAD	Elevé	Faible	Court-terme

Recommandation n°7 : Intégrer la politique du genre dans les stratégies sectorielles des parties prenantes.

La politique du genre a été prise en compte dans la SNE. Toutefois les structures nationales notamment les organisations de travailleurs devraient actualiser leur stratégie en y intégrant la politique genre ; cela permettra l'opérationnalisation de la SNE et la prise en compte du genre par les organisations sociales.

Adressé à	Priorité	Resource	temps
Structures nationales	Elevé	Moyen	Court-terme

1. INTRODUCTION

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet dans son intégralité, constituera une évaluation des résultats.

Le présent rapport rend compte des résultats de l'évaluation. Du 11 septembre au 30 Octobre 2019, une mission d'évaluation, conduite par Samuel KOUAKOU, Evalueur international, a été réalisée en vue de l'évaluation finale indépendante du projet d'Appui à la finalisation de la politique nationale de l'emploi et du système d'information sur le marché de l'emploi et de formation (PNE-SIMEF-Mauritanie).

Les travaux de terrain ont eu lieu du 21 au 25 octobre 2019 à Nouakchott en Mauritanie à travers une revue documentaire et des entretiens avec les parties prenantes.

L'objet de la mission d'évaluation finale indépendante était de produire une appréciation objective de l'accomplissement des activités du projet en termes de cohérence, d'efficacité, d'impact et de durabilité

2. CONTEXTE

2.1. Justification

La Mauritanie a pris de nombreux engagements internationaux en matière de politique d'emploi et ce dans le cadre de :

- Le plan d'action d'Ouagadougou sur l'emploi et l'éradication de la pauvreté en Afrique ;
- L'initiative conjointe du sommet de l'UA de Malabo pour promouvoir l'emploi des jeunes en Afrique ;
- Le pacte mondial pour l'emploi de l'OIT (2009).

Le présent projet trouve sa justification dans deux insuffisances majeures dans le dispositif mauritanien de lutte contre le chômage et la précarité. Il s'agit de l'absence d'une politique nationale de l'emploi et d'un système national intégré d'information sur l'emploi (objet du point 4 de la communication en conseil des ministres du 4 mars 2014).

La stratégie Nationale de l'Emploi a certes été revue en 2009 avec intégration d'un volet « migrations » mais la situation de l'emploi a changé en raison, entre autres, de la croissance démographique et des mutations économiques et sociales que le pays a connues. En outre, des leçons peuvent être tirées de l'analyse de la mise en œuvre des dispositifs qui avaient été préconisés pour la promotion de l'emploi.

Par ailleurs, l'accès à un emploi stable et correctement rémunéré pour la plus grande proportion de la population active constitue une condition essentielle pour réduire le taux de pauvreté ; à ce sujet la situation demeure préoccupante : le pays dispose de peu de main d'œuvre qualifiée et une partie de sa population, encore analphabète (près de 40% de la population en 2009), n'est pas encore disposé pour différentes raisons à maîtriser certaines techniques de production.

En matière d'emploi, les résultats de l'enquête nationale de référence sur l'emploi et le secteur informel (ONS- 2012) indiquent, sur la base d'une méthodologie agréée par le BIT, un taux de chômage global de 10.1% mais la répartition des chômeurs est très inégale avec une prédominance chez les jeunes 25-34 ans et chez les femmes. Par ailleurs, une grande partie des employés occupent des emplois précaires (33.3%) ou vulnérable (54.1%) ; 10.6% étaient en situation de sous-emploi. De ce fait, il s'est avéré nécessaire de :

- Actualiser la politique nationale de l'emploi pour prendre en compte les mutations du marché de l'emploi avec prépondérance des jeunes demandeurs d'emploi sans qualification préalable ;
- Mettre en place un dispositif cohérent et fiable pour le suivi et la mise à jour des données sur le marché du travail et de la formation.

En dépit de la réalisation de l'ENRE⁴ (2012), le système d'information sur le marché de l'emploi et la formation présente encore de graves lacunes dus notamment à l'absence de données fiables permettant de produire les indicateurs essentiels sur le travail décent.

Cette situation s'explique, entre autres, par :

- La précarité et l'irrégularité dans la collecte de données ;
- La faiblesse de l'analyse et de la diffusion des données existantes ;
- Les insuffisances de l'observatoire de l'emploi (ANAPEJ)⁵ ;
- Le manque de convergence entre les données et les différentes sources ;
- Les chevauchements et les changements fréquents entre les attributions des structures qui interviennent sur le marché du travail.

Par ailleurs le système statistique national est dans un état tel qu'il lui est impossible de rendre compte de la dynamique et des tendances du marché du travail (insuffisance des ressources humaines et financières).

⁴ Enquête nationale de référence sur l'emploi et le secteur informel (ENRE)

⁵ Agence Nationale de Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANAPEJ)

La coopération entre la Mauritanie et le BIT, pour la période 2012-2017 (initialement 2012-2015 puis prolongé à 2017) s'est faite dans le cadre du programme pays pour le travail décent (PPTD), signé en novembre 2012 avec le gouvernement, les représentants des organisations des employeurs et les représentants des organisations de travailleurs. Le PPTD s'articule autour de 3 axes prioritaires :

1. La promotion d'emplois décents pour les jeunes hommes et femmes ; en milieu urbain et rural
2. Le renforcement et l'extension de la protection sociale
3. L'instauration d'une culture de dialogue social pour promouvoir la paix sociale et le développement des entreprises

Le présent projet avait donc comme objectif de contribuer au premier axe du PPTD et de cibler particulièrement l'objectif 1.5 : « *Un système intégré de statistiques du travail performant et pérenne est mis en place* ».

Le projet constitue une sous composante de la composante 1 du projet PAFEJ⁶ de la Banque Africaine de Développement (BAD).

2.2. Objectifs, résultats attendus et stratégie de mise en œuvre du projet

Le projet « PNE- SIMEF Mauritanie » a pour objectif de permettre à la Mauritanie d'adapter sa stratégie de l'emploi aux mutations de son marché du travail, caractérisé principalement par la jeunesse des demandeurs d'emploi (taux de chômage des jeunes 18-24 ans de 18%). Ces jeunes sont peu qualifiés par rapport à l'offre des secteurs émergents et à forte offre d'employabilité (mines, agriculture, pêche, BTP).

2.3. Objectif et résultats attendus du projet

Pour concevoir et mettre en œuvre une stratégie pour l'emploi, il est essentiel de renforcer le système d'information sur le marché de l'emploi et la formation, élément essentiel de la stratégie de reprise en Afrique⁷.

Le projet vise donc à avoir un double impact sur :

- Le réalisme et la cohérence des politiques et stratégies des intervenants en matière de lutte contre la pauvreté et le chômage ;

⁶ Projet d'Appui à la Formation et l'Emploi des Jeunes (PAFEJ)

⁷ Plan d'action d'Ouagadougou sur l'emploi et l'éradication de la pauvreté en Afrique

- La pérennité et la cohérence des dispositifs nationaux de collecte et d'analyse des données sur le marché du travail et l'utilisation par divers acteurs des indicateurs nécessaires pour le suivi et l'évaluation de la situation.

Le projet est composé de 2 volets :

1. Composante 1 : Actualisation d'une politique nationale de l'emploi, sensible au genre ;
2. Composante 2 : Appui au système d'information sur le marché de l'emploi et de la formation.

Les résultats et produits attendus sont comme suit :

1. Composante 1 : Actualisation d'une politique nationale de l'emploi, sensible au genre

- Objectif immédiat 1 : La stratégie nationale de l'emploi est validée ainsi que son plan d'action opérationnel ;
 - Produit 1.1 : Le projet de politique d'emploi sensible au genre est actualisé⁸ ;
 - Produit 1.2 : Le plan opérationnel de mise en œuvre de la PNE 2014-2017 est disponible ;
 - Produit 1.3 : Une revue des dépenses publiques et un cadre de dépenses à moyen terme en faveur du ministère en charge de l'emploi sont élaborés.

2. Composante 2 : Appui au système d'information sur le marché de l'emploi et de la formation

- Objectif immédiat 1 : Le système d'information sur le marché de l'emploi et de la formation en Mauritanie est renforcé et doté d'une architecture adéquate :
 - Produit 1.1 : le SIMEF⁹ mauritanien est rendu plus lisible ;
 - Produit 1.2 : le système d'information sur le marché de l'emploi et de la formation est doté d'une architecture institutionnelle adéquate ;

⁸ Politique Nationale de l'Emploi (PNE)

⁹ Système d'Information du Marche de l'Emploi et de la Formation (SIMEF)

- Produit 1.3 : La coordination, la coopération, la communication et le partenariat au niveau du système d'information sur le marché de l'emploi et de la formation sont renforcés.
- Objectif immédiat 2 : Accroissement en quantité et en qualité de la production des informations sur le marché du travail et la formation sensible au genre grâce à la réalisation des enquêtes annuelles d'emploi :
 - a) Produit 2.1 : Une enquête nationale Emploi est réalisée ;
 - b) Produit 2.2 : Les sources administratives sont mieux valorisées.
- Objectif immédiat 3 : Promotion de l'analyse et de la diffusion d'information sur le marché du travail
 - Produit 3.1 : Les résultats de l'enquête sont largement diffusés et utilisés pour des analyses approfondies.
- Objectif immédiat 4 : Renforcement des capacités techniques des structures membres du SIMEF
 - Produit 4.1 : Les capacités techniques des membres du réseau SIMEF sont renforcées avec un accent sur la prise en compte du genre ;
 - Produit 4.2 : Les capacités des cadres membres du réseau SIMEF et des partenaires sociaux sont renforcées en matière de statistiques du travail sensibles au genre.

2.4. Les principaux bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires directs sont :

- **Pour la composante 1** : les ministères chargés de l'emploi, de la formation professionnelle, des technologies de l'information et de la communication ainsi que l'ANAPEJ (observatoire de l'emploi),
- **Pour la composante 2** : l'Office National des Statistiques (ONS) est bénéficiaire direct de la composante 2.

Les bénéficiaires ultimes sont :

- **Pour la composante 1** : les principaux acteurs concernés par les questions de politique de l'emploi : les partenaires sociaux, les ministères chargés des questions de développement économique, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, de la production agricole, industrielle et minière ; du commerce ; des

pêcheries ; des affaires sociales, de l'enfance et de la famille ; la chambre de commerce, de l'industrie et de l'agriculture et les chambres de métiers.

- **Pour la composante 2** : c'est essentiellement les producteurs et utilisateurs de statistiques du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle. Outre les ministères chargés des affaires économiques et du développement, de la fonction publique et du travail, les autres ministères techniques (industrie, commerce, agriculture...) sont également des bénéficiaires finaux. D'autres institutions sont également bénéficiaires ultimes comme la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), les organisations des employeurs et des travailleurs, les universités, les parlementaires, les agences des Nations-Unis et autres partenaires techniques au développement.

2.5. Objectif de l'évaluation, champs et acteurs intéressés

2.5.1. Objectif général de l'évaluation

La présente évaluation finale indépendante est conforme à la politique et aux procédures d'évaluation du BIT pour tous les projets dont le budget est supérieur à 1 million USD. Le BIT considère que l'évaluation fait partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération au développement.

Le BIT applique les critères d'évaluation établis par les normes de qualité pour l'évaluation du développement de l'OCDE/CAD et l'UNEG *Code of Conduct for Evaluation in the UN System*. Cette évaluation suivra en particulier Cette évaluation suivra les directives relatives à l'évaluation axée sur les résultats du Département de l'évaluation du BIT (EVAL) contenues dans les «Principes directeurs de l'OIT pour l'évaluation (3e édition)»¹⁰, et plus particulièrement la liste de contrôle "Préparation du rapport d'évaluation"¹¹. Elle a pour objet de produire une appréciation objective de l'accomplissement des activités du projet en termes de cohérence, d'efficacité, d'impact et de durabilité. Elle se devra de :

- Fournir une évaluation de la pertinence du projet et des résultats qu'il a obtenu dans tous ses objectifs ;
- Apprécier dans quelle mesure le projet a réellement atteint les objectifs et les résultats énoncés, en identifiant les facteurs et les contraintes qui l'accompagnent et aussi des résultats inattendus ;
- Évaluer l'efficacité de la mise en œuvre du projet en termes de temps et de coût ;
- Évaluer l'impact des résultats des projets sur les bénéficiaires cibles ;

¹⁰ https://www.ilo.org/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm

¹¹ https://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm

- Faire des recommandations sur la façon de bâtir sur les réalisations du projet et veiller à ce que le projet soit soutenu par les parties prenantes concernées ;
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques.

L'évaluation fournit des informations crédibles permettant de documenter les résultats du projet sur les cibles. Elle analyse l'adéquation des objectifs du projet avec les stratégies opérationnelles mises en place, les points forts et les points faibles ainsi que les opportunités et les contraintes qui ont prévalu durant la mise en œuvre du projet, afin d'en tirer les leçons au niveau technique, organisationnel et institutionnel.

2.5.2. Utilisateurs de l'évaluation

L'évaluation est destinée principalement aux parties prenantes du projet, le BIT (Bureau de l'OIT pour les pays du Maghreb à Alger, les équipes pour le Travail Décent du BIT au Caire et à Dakar et certains services technique au siège), à l'équipe du projet et aux partenaires institutionnels locaux et au bailleur de fonds.

Les leçons apprises et les bonnes pratiques seront utilisées pour valoriser l'approche et développer interventions suivantes des parties prenantes, le bailleur et le BIT dans les domaines d'application du projet.

2.5.3. Durée / Portée de l'évaluation

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet dans son intégralité constituera une évaluation des résultats. Elle examinera toute l'intervention du projet à partir du 1^{er} novembre 2015 au 31 mai 2019. Elle considérera l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet tous les rapports techniques produits lors de l'exécution.

2.5.4. Couverture géographique

L'analyse géographique de l'évaluation couvrira La Mauritanie, essentiellement sa capitale Nouakchott, à travers une revue documentaire et des entretiens avec les parties prenantes.

3. CRITERES D'EVALUATION ET QUESTIONS

Afin d'effectuer sa tâche, la mission d'évaluation a examiné les questions suivantes se rattachant aux critères d'évaluation suivants: pertinence stratégique, efficacité, efficience, impact et durabilité, genre.

L'évaluateur, pour la mesure de ces critères d'évaluation, s'est référé aux indicateurs de résultat du document de projet et résultats inattendus et élaboré un questionnaire en

direction des différentes parties concernées par les projets, comportant des indicateurs plus précis en regard des questions posées.

De plus, la mission d'évaluation a identifié les leçons tirées et les bonnes pratiques pour chacun des critères ci-dessus et fait des recommandations après l'analyse du projet.

Enfin, les orientations du BIT concernant, en particulier, le Travail Dément, la lutte contre la pauvreté, la promotion de l'égalité entre hommes et femmes, le tripartisme et le dialogue social ont été explicitement prises en compte, lors de l'évaluation du projet.

L'évaluation a répondu aux questions suivantes :

3.1. Pertinence et alignement stratégique du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement mauritanien, de l'UNDAF, de l'OIT, du PPTD Mauritanie, les ODDS, des autres cadres de développement du pays, des institutions partenaires et des groupes cibles?
- Dans quelle mesure le cadre logique du projet est cohérent? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats?)

3.2. Efficacité du projet par rapport aux résultats escomptés

- Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints?
- Les activités ont-ils bien contribué aux résultats attendus?
- Quels autres facteurs ont aussi contribué significativement aux résultats attendus?
- Quels ont été les principaux facteurs internes et externes qui ont influé sur la réalisation ou la non-réalisation des résultats?
- Le projet a-t-il mis en place des mécanismes adéquats de suivi et évaluation de la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) ?
- Dans quelles mesures des standards internationaux de travail sont-ils intégrés aux documents de politiques sur le travail ?

3.3. Efficacité des ressources utilisées

- Les capacités de gestion du projet étaient-elles suffisantes pour l'implémentation, le suivi et l'évaluation ?
- Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, administratif et financier ?
- Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le projet et les partenaires institutionnels ?

- Y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites ont-ils été engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet?
- Les ressources (financières, humaines, matérielles, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?
- Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisées? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?

3.4. Impact et durabilité du projet

- Quels sont les résultats qui vont continuer après la finalisation du projet auprès des groupes cibles y compris les institutions nationales et les partenaires ?
- Quelles sont les mesures et actions mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ?
- L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?

3.5. Genre

- Dans quelle mesure le projet a intégré dans ses actions les besoins et priorités, différenciés des hommes et des femmes, et préalablement identifiés ?
- A-t-il pu répondre aux besoins spécifiques des femmes ? De quelle manière ?
- Les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?
- Dans quelles mesures le projet intègre des actions visant à la non-discrimination des personnes ?

4. MÉTHODOLOGIE ET LIMITES DE L'ÉVALUATION

4.1. Méthodologie

L'évaluation finale indépendante a été conduite conformément à la politique et aux procédures d'évaluation du BIT pour tous les projets dont le budget est supérieur à 1 million USD et a appliqué les critères d'évaluation établis par les normes de qualité pour l'évaluation du développement de l'OCDE/CAD et l'UNEG *Code of Conduct for Evaluation in the UN System*. Les critères d'évaluation sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et durabilité et le genre.

L'évaluation a, en outre, suivi les directives relatives à l'évaluation axée sur les résultats du Département de l'évaluation du BIT (EVAL) contenues dans les «Principes directeurs de l'OIT pour l'évaluation (3e édition)»¹², et plus particulièrement la liste de contrôle "Préparation du rapport d'évaluation"¹³.

La méthodologie de l'évaluation était basée sur la revue documentaire et l'interview avec les principales parties prenantes.

L'évaluation a utilisé une approche de méthodes mixtes (analyse de documents, entretiens, groupes de discussion, observations directes, etc.) pour garantir la validité et la fiabilité des résultats. En outre, elle a utilisé une approche participative en associant les principales parties prenantes telles que les bénéficiaires, les mandants tripartites du BIT, le personnel du projet et du BIT et les partenaires stratégiques.

Les entretiens (face à face et via Skype) ont été réalisés du 16 au 25 octobre 2019. La mission en République Islamique de Mauritanie a eu lieu du 21 au 25 octobre 2019 et comprenait 17 entretiens avec les parties prenantes locales et 1 discussion de groupe.

Le mode de sélection des acteurs s'est fait sur la base d'un échantillonnage non probabiliste, par choix raisonné.

Vu le caractère institutionnel des entretiens, le choix des personnes rencontrées était basé essentiellement sur leur position hiérarchique lors de la mise en œuvre du projet. Le choix étant raisonné, critère genre n'a pas été pris en compte dans le choix des parties prenantes.

Le BIT a aidé à l'identification et à la mobilisation des personnes et structures concernées pour les besoins d'entretien avec l'évaluateur.

Vu l'environnement institutionnel des parties prenantes, les acteurs/structures ayant directement pris part à la mise en œuvre du projet, ont été interviewés. Les entretiens par Skype ont concerné le personnel du BIT ne pouvant pas être rencontrés par le consultant pour des raisons de distance. Il s'agit du personnel du BIT à Dakar et Alger, ayant directement impliqué dans la mise en œuvre du projet.

Les rencontres face à face ont eu lieu à Nouakchott avec des anciens et nouveaux membres l'équipe de projet PNE-SIMEF Mauritanie (coordonnateur, etc.) ; cela a permis de collecter les données sur les leçons de la mise en œuvre du projet, la pertinence et les informations sur la formulation du projet.

¹² https://www.ilo.org/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm

¹³ https://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm

L'évaluation a été conduite selon une méthodologie qui comprenant les trois phases suivantes :

1. Phase de démarrage et documentaire;
2. Phase de terrain;
3. Phase de synthèse.

4.1.1. Phase de démarrage et documentaire

Au cours de la phase de démarrage et documentaire, le consultant a procédé à une étude documentaire et à des entretiens sur Skype avec des fonctionnaires du Bureau de l'OIT pour les pays du Maghreb à Alger, les équipes pour le Travail Décent du BIT à Dakar et organisé un entretien avec le bailleur (BAD) pour recueillir leurs attentes.

L'analyse documentaire a porté, notamment, sur le cadre logique, le plan de mise en œuvre, les rapports annuels du projet, les avenants, le choix des parties prenantes à rencontrer et d'autres documents pertinents.

Le choix de l'échantillonnage des acteurs des structures nationaux a été fait sur une base raisonnée, avec l'appui du bureau du BIT et de l'équipe de projet, en raison de leur participation soit aux activités du projet soit au Comité de pilotage du PAFEJ. Par exemple les représentants des organisations des travailleurs ont été ceux ayant participé aux activités du projet ; cela a permis au consultant d'avoir des informations fiables.

4.1.2. Phase de terrain

La phase de terrain à Nouakchott a couvert les consultations avec les partenaires de développement, le gouvernement, les organisations d'employeurs et de travailleurs, les partenaires d'exécution, les bénéficiaires et d'autres parties prenantes clés.

L'évaluation a été mise en œuvre selon une approche consultative et transparente et a fait appel aux méthodes et outils suivants : (i) examen théorique des documents de projet, des rapports disponibles et d'autres ouvrages pertinents, (ii) entretiens structurés ou semi structurés avec des informateurs clés et des parties prenantes, notamment l'équipe projet, les ministères chargés des questions de l'emploi et du travail, la Coordination du PAFEJ, la Bureau pays de la BAD, (iii) des discussions de groupe avec les informateurs clés tels que l'Office National des Statistiques (ONS), les organisations des employeurs et des travailleurs, Agence Nationale de Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANAPEJ), (iv) observation directe lors des visites sur le terrain à Nouakchott.

Les entretiens ont été conduits à l'aide de guides d'entretien spécifiques comportant les questions principales pour chacun des acteurs. Les questions intégraient tous les critères d'évaluation afin d'assurer une meilleure triangulation des données.

La mission de terrain s'est achevée par l'organisation d'une réunion de validation des résultats préliminaires avec le Directeur de la DSPS du Ministère en charge de l'emploi. Ainsi, les premières constatations, les conclusions préliminaires et les recommandations à l'endroit des principales parties prenantes ont été discutés au terme de la mission de terrain.

4.1.3. Phase de synthèse

Afin d'enrichir son analyse, le consultant a triangulé les données disponibles issues de multiples sources et techniques de collection de données, ce qui lui a permis de dégager des conclusions basées sur les évidences.

La mission s'achèvera par la rédaction du rapport provisoire, puis du rapport final après intégration des observations des parties prenantes.

4.1.4. Déroulement de la mission

Au cours de son séjour, la mission a eu des séances de travail avec les services du Ministère de l'Emploi, de la Jeunesse et des Sports, du Ministère de l'Economie et de l'Industrie (MEI), du Bureau pays de l'Organisation Internationale du Travail, de l'Unité de gestion du projet ainsi que leurs structures partenaires et les bénéficiaires.

Plus spécifiquement, la mission a eu des séances de travail au Ministère de l'Emploi, de la Jeunesse et des Sports avec M. Sid'El Mokhtar AHMED EL HADY, Coordonnateur du PAFEJ et Directeur des Stratégies et Politiques de l'Emploi, ainsi que M. Cheikh Ould EYE, Directeur General de l'Emploi.

La Mission s'est également entretenu les organisations nationales notamment l'ONS, INA-FTP, CGTM, etc.

La mission a tenu des séances de travail avec le Bureau Pays du BIT et la Banque Africaine de Développement (BAD).

La mission était accompagnée sur le terrain par Monsieur Yahia Ould Elhoussein, Consultant, Coordonnateur du Projet PNE-SIMEF Mauritanie. Pour des raisons de confidentialités et d'indépendance de l'évaluation, le Coordonnateur du projet PNE SIMEF n'a pris part à aucun des entretiens avec les parties prenantes rencontrées (Cf. Annexe 4).

4.2. Limites de l'évaluation

La mission n'a pas rencontré de difficultés majeures. Les différentes parties prenantes ont contribué à toutes les étapes de la mission. La mission a rencontré la majorité des parties prenantes identifiées.

Toutefois, la mission a observé que le projet a connu plusieurs changements de Coordonnateur; toutes choses qui ont nécessité des recoupements importants d'informations.

Par ailleurs, le bilan financier, au 14 octobre 2019, n'étant pas présenté par objectif et par activité réalisée par le Projet, il n'a été possible à la mission d'apprécier l'efficacité de chaque objectif.

En outre, l'évaluation s'est déroulée sur un calendrier assez restreint tant pour la préparation, la mission de terrain tout comme dans la phase de synthèse et de rapportage pour la production du présent rapport d'évaluation.

La mission n'a pu organiser l'atelier de restitution avec toutes les parties prenantes pour des raisons de disponibilités des acteurs à la date indiquée. Par conséquent, toute limite dans les réponses aux questions d'évaluations résulterait de l'insuffisance de temps assez considérable dans la conduite de cette mission.

En dépit de ces contraintes, la documentation et les informations obtenues auprès de l'équipe de projet et des différentes parties bénéficiaires ont permis à la mission d'avoir une meilleure compréhension de l'exécution du Projet.

5. CONSTATATIONS

5.1. Pertinence et alignement stratégique du projet

L'évaluation a permis d'apprécier dans quelle mesure les objectifs de du projet correspondent aux attentes des bénéficiaires et aux besoins de la Mauritanie. La pertinence concerne la valeur ajoutée du projet.

La pertinence a été évaluée en examinant les données secondaires, les documents de formulation du projet, le programme pays pour le travail décent (PPTD) 2012-2017, les rapports d'activités périodiques et triangulés à travers des entretiens avec les mandants du BIT, les bénéficiaires, le personnel du projet du BIT en Mauritanie, au Sénégal (Dakar) et en Algérie (Alger), et des observations de terrain.

Au cours de l'évaluation, de nombreuses preuves ont mis en évidence la grande pertinence du projet par rapport aux besoins et les contraintes de la Mauritanie en matière de politique d'emploi.

Le projet a été formulé à la demande du Gouvernement de la République Islamique de Mauritanie et est pleinement conforme aux documents de politique fondamentale du pays notamment le programme pays pour le travail décent (PPTD) 2012-2017, signé avec le gouvernement, les représentants des organisations des employeurs et les représentants des organisations de travailleurs ; il s'agit particulièrement des priorités sur l'emploi décent pour les jeunes hommes et femmes, en milieu urbain et rural, le renforcement et l'extension de la protection sociale ainsi que l'instauration d'une culture de dialogue social pour promouvoir la paix sociale et le développement des entreprises.

Le projet s'inscrit dans le cadre de coopération entre la Mauritanie et le BIT, pour la période 2012-2017 (initialement 2012-2015 puis prolongé à 2017).

Le projet répond aux besoins de la République Islamique de Mauritanie en fournissant un système d'information sur le marché de l'emploi et la formation, une politique nationale sensible au genre, un cadre de dépenses à moyen terme en faveur du ministère en charge de l'emploi, une enquête nationale sur l'emploi et en dispensant une formation pour accroître l'intégration du genre dans les statistiques.

Les objectifs et activités du projet s'inscrivent dans le cadre de la coopération entre la Mauritanie et le BIT, pour la période 2012-2017 (initialement 2012-2015 puis prolongé à 2017), le pacte mondial pour l'emploi de l'OIT (2009), l'initiative conjointe du sommet de l'UA de Malabo pour promouvoir l'emploi des jeunes en Afrique et le plan d'action d'Ouagadougou sur l'emploi et l'éradication de la pauvreté en Afrique.

Le projet impliquait les jeunes et les femmes et les organisations de travailleurs. Les activités du projet ont contribué à l'objectif de développement durable (ODD) 8: « Promouvoir une croissance économique durable et partagée, l'emploi et le travail décent pour tous », en créant des opportunités d'emploi et des conditions de travail décentes pour les jeunes et les femmes.

L'action du projet était particulièrement axée sur les résultats contribuant à l'objectif 8.5 « D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale », 8.6 « D'ici à 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation » et 8.8 « Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire ». En outre, le projet a contribué à l'ODD 5 « Réaliser l'égalité des sexes et

autonomiser toutes les femmes et les filles », en créant des conditions favorables pour l'égalité entre les sexes et vise à mettre fin à toutes les formes de discriminations et de violences contre les femmes et les filles dans le monde entier.

Les actions du projet étaient particulièrement axées sur l'objectif 5.1: « Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles ».

En élaborant un Stratégie National de l'Emploi (SNE) et réalisant l'ENESI 2017, le gouvernement de la Mauritanie contribue à réaliser une des priorités de sa Stratégie de Lutte contre la Pauvreté 2011-2015 et du Programme National de Développement du Secteur de l'Education (PNDSE) 2011-2016¹⁴. En outre, il contribue à résorber la question urgente du chômage des jeunes pour lequel des engagements internationaux ont été pris par la Mauritanie, en matière de politique d'emploi et ce dans le cadre de :

- Le plan d'action d'Ouagadougou sur l'emploi et l'éradication de la pauvreté en Afrique
- L'initiative conjointe du sommet de l'UA de Malabo pour promouvoir l'emploi des jeunes en Afrique
- Le pacte mondial pour l'emploi de l'OIT (2009).

De par ses composantes, le projet prend en compte les besoins identifiés en matière d'emploi suite à l'enquête nationale de référence sur l'emploi et le secteur informel (ONS-2012) réalisée, l'ENESI 2017 a été réalisé sur la base d'une méthodologie agréée par le BIT.

L'édition 2017 de l'ENESI, réalisée par l'Office National des Statistiques (ONS), avec l'appui technique du Spécialiste subrégional de l'équipe du BIT Decent Work de Dakar et l'appui du projet, a tenu compte de l'évolution des indicateurs de l'emploi. Cette enquête, ainsi que celle réalisée en 2012 (ENRE-SI) constituent les principales sources de données sur l'emploi et le secteur informel en Mauritanie¹⁵. En outre, Les méthodes utilisées dans le calcul ainsi que les définitions des indicateurs sont harmonisées à celles utilisées au niveau international (BIT, CIST). Ainsi donc certains indicateurs (taux de chômage) peuvent être comparés à ceux calculés dans les opérations statistiques précédentes telles que l'ENRESI- 2012 et EPCV-2014.

La formation des parties prenantes sur le Cadre des Dépenses à Moyens Termes (CDMT) apparait comme une valeur ajoutée utile. En effet, l'approche programme est encore embryonnaire en Mauritanie. Peu de secteur possède un Cadre des Dépenses à Moyens Termes (CDMT). Spécifiquement, concernant le secteur de l'emploi, c'était la toute première fois qu'une telle approche de dépenses était élaborée. Il s'est donc agit de travaux assez pionniers.

¹⁴ Protocol d'accord, page 2, §2

¹⁵ Rapport ENESI 2017, page 38, §2

Enfin, un processus de coopération constante entre les partenaires du projet et les parties prenantes a permis au projet de rester très pertinent tout au long de sa mise en œuvre. Le projet a en fait été légèrement reformulé en cours de route par le biais d'une approche participative. En effet, deux activités majeure (mise en place d'un dispositif de Suivi-évaluation de la PNE et conception d'un site web).

Le dispositif de suivi de la SNE, mise en place à la demande du Ministre de l'emploi, de la formation professionnelle et des technologies de l'information et de la communication (MEFTIC), en mars 2018, devrait à terme permettre (i) d'identifier des mécanismes et outils à mettre en place pour le suivi/évaluation de la SNE, (ii) renforcer les compétences des structures en charge du dispositif du suivi-évaluation de la SNE et (iii) acquérir des équipements pour les structures en charge du dispositif du suivi-évaluation de la SNE.

Concernant le site Web, il devait permettre de doter d'une architecture adéquate, le système d'information sur le marché de l'emploi et de formation, avec comme noyau central, la Direction Général de l'Observatoire National de l'Emploi et de la Formation (ONEF). Dans l'attente de la création de l'ONEF, il a été décidé à la suite de mission de la BAD de Mai 2018, de loger le site Web au MEFPTIC.

Le projet a connu une bonne synergie dans sa mise œuvre. Les principaux produits correspondants sont restés valables pendant toute la durée du projet. Des changements mineurs ont eu lieu en termes de méthodologie et au niveau des activités au cours de la mise en œuvre. En effet, le chronogramme de réalisation de la politique nationale de l'emploi a été actualisé afin de prendre en compte les résultats de l'ENESI 2017 initialement prévu être réalisée en premier. En outre les textes de la Stratégie National de l'Emploi (SNE) ont été actualisés en 2018 pour tenir compte des changements institutionnels intervenus au sein du gouvernement.

Globalement tous les produits du projet ont un lien avec les objectifs assignés. Toutefois, concernant les indicateurs, plusieurs activités ont des durées de réalisation non réaliste et mesurable. L'activité 1.15 « publier le document de politique national de l'emploi actualisé » a été programmée sur 2 mois ; ce qui ne tient pas compte de processus administratif assez long pour la validation des documents de politique national (saisine du gouvernement, prise de décret et d'arrêté, et présentation devant le parlement). Il en est de même de l'activité 1.4.5 « élaboration des décrets d'application de la SNE ».

La relation « un résultat - un partenaire », mise en place lors de la formulation, a permis de maintenir la cohérence logique de n'avoir qu'un seul partenaire pour chaque bloc d'activités. La bonne réalisation de l'ENESI 2017 par l'Office National de Statistiques l'illustre bien.

5.2. Efficacité du projet par rapport aux résultats escomptés

L'évaluation a évalué dans quelle mesure les objectifs et les résultats escomptés ont été atteints, la livraison opportune des produits, ainsi que la qualité et la quantité des produits livrés. L'évaluation a également évalué les résultats inattendus du projet.

L'efficacité a été évaluée en examinant les données secondaires, les documents de formulation du projet, le programme pays pour le travail décent (PPTD) 2012-2017, les rapports d'activités périodiques et triangulés à travers des entretiens avec les mandants du BIT, les bénéficiaires, le personnel du projet du BIT en Mauritanie, au Sénégal (Dakar) et en Algérie (Alger), et des observations de terrain.

L'efficacité du projet dépend de la réalisation des objectifs de développement. Dans le cas du PNE-SIMEF Mauritanie, deux volets ont été identifiés à savoir (i) Elaboration de la Politique Nationale de l'Emploi et (ii) Appui au Système d'Information sur le Marché de l'Emploi et de la Formation (SIMEF).

Des réalisations considérables ont été faites par le projet¹⁶ (Cf. annexe 6) et ont largement contribué à l'atteinte de l'objectif global qui est de contribuer au premier axe du programme pays pour le travail décent (PPTD), signé en novembre 2012 et de cibler particulièrement l'objectif 1.5 : « *Un système intégré de statistiques du travail performant et pérenne est mis en place* ».

Le projet a fait l'objet de trois (3) avenants avec une révision du plan de travail pour tenir compte du chronogramme actualisé.

Globalement tous les objectifs de développement ont été atteints. Le retard accusé dans la l'atteinte des objectifs est dû à l'instabilité au sein de l'équipe de coordination (3 coordinateurs pour le projet, changement de Bureau pays BIT en 2016) et aux nombreux changements institutionnels de l'encrage de secteur de l'Emploi (trois changements de Ministère technique depuis 2015).

L'analyse de l'efficacité est décrite par composante du projet.

5.2.1. Composante 1 : Actualisation d'une la Politique Nationale de l'Emploi, sensible au genre

L'objectif immédiat 1 "La stratégie nationale de l'emploi est validée ainsi que son plan d'action opérationnel" a été atteint. En effet, tous les quatre (4) produits ont été réalisés. Le projet de

¹⁶ Annexe 6 : Etat d'avancement technique des activités

politique de l'emploi ainsi que le plan opérationnel de mise en œuvre de la PNE sont disponibles et on fait l'objet d'approbation par le Ministère en charge de l'emploi respectivement en mars 2018 et au cours des ateliers régionaux du 10 au 20 octobre 2018.

Ces deux produits ont pleinement bénéficiés de l'appui de la Direction Général de l'Emploi qui a impulsé un dynamisme ayant permis d'organiser ces différentes rencontres de validation selon un calendrier très serré. Il a fait l'objet d'une présentation lors d'un atelier organisé par le Ministère de l'emploi, à Nouakchott le 21 mars 2018. Elle est adoptée par le gouvernement depuis février 2019.

La réussite de ces activités a été valorisée par l'appui technique du BIT à travers les actions de l'équipe de gestion basée à Alger mais surtout du dialogue social créé autour de cette action qui a réuni toutes les structures nationales concernées.

Malgré l'environnement institutionnel instable (comme le renouvellement du gouvernement et l'élection locale,) la forte volonté politique du gouvernement de la Mauritanie a permis d'avoir ces avancées considérables. La mission a noté que le dynamisme de l'équipe national du projet qui a pu faire valider tous les termes de références avec l'appui du BIT.

La disponibilité des ressources a également permis de réaliser ces produits malgré les différents retards accusés par le projet.

Les produits ont été traduits en langue française et arabe, et ont été mis à disposition des parties prenantes. Toutefois, les ressources financières allouées par le BIT en fin de projet n'ont permis de livrer que 150 exemplaires sur les 450 demandés par la partie nationale.

La partie nationale souhaite avoir la totalité du produit vu que le budget prévu dans le protocole d'accord pour la publication est largement suffisant pour l'impression de 450 exemplaires.

Le produit relatif à la réalisation d'un CDMT et Budget programme en faveur de l'emploi, a eu quant à lui une atteinte faible de l'objectif. La partie nationale a jugé insuffisante la qualité des livrables ainsi que non participative l'organisation à l'atelier de formation de juillet 2017. Les compétences du consultant mis à disposition par le BIT sont remises en cause. Une meilleure collaboration des deux parties, particulièrement du BIT, aurait permis d'obtenir des résultats meilleurs. La DPEF en charge de ces questions au sein du projet aurait joué un rôle de conseil si elle avait été mieux intégrée dans la préparation des TDRs.

La stratégie nationale de l'emploi (2019-2030) est sensible au genre. En effet, le diagnostic sur le renforcement des services publics de l'emploi montre une situation marquée par un fort besoin non satisfait quantitatif d'emploi, concernant en majorité les femmes¹⁷.

En outre, la SNE prévoit la création d'un Conseil Supérieur de la Promotion de l'Emploi (CSPE) qui est composé de plusieurs départements ministériels dont le Ministère Chargé de la promotion féminine¹⁸.

La politique du genre, déclinée dans la SNE, devra toutefois être prise en compte dans la formulation des nouvelles stratégies sectorielles des parties prenantes.

Le dispositif de suivi de la SNE connaît une atteinte faible sur l'objectif du projet. Ce produit a été ajouté à la demande du Ministère en charge de l'Emploi en mai 2018. Pour la réalisation de ce nouveau produit, une étude sur les dispositifs de la SNE a été réalisée. Deux sessions de formation ont été réalisées, un dispositif de suivi a été mis sur pied, un site web d'information sur le marché de l'emploi a été conçu ; Des décrets d'application ont été pris.

Le dispositif reste à être opérationnalisé. Toutefois des équipements qui seraient acquis pour la salle de réunions de la DSPS du Ministère en charge de l'emploi, n'avaient pas encore été livrés, à la clôture du projet.

La non atteinte est dû d'une part au fait que cette activité a été rajoutée en 2019, à une période où les institutions nationales étaient en plein renouvellement (gouvernement, parlement, etc.) ; ce qui n'a pas permis une appropriation à temps par la partie nationale ; d'autre part, le dispositif mis en place a été actualisé, passant d'un Comité technique (avec des points focaux nationaux) à un Haut Conseil de l'Emploi, présidé par la Présidence de la république. Les décrets d'application du dispositif actualisé de suivi de la SNE sont attendus. L'atelier de mobilisation des ressources auprès des bailleurs de fonds n'a pas encore été organisé par la partie ; si bien que les ressources pour son opérationnel tardent.

Enfin, le nouvel encrage du secteur de l'emploi au sein du gouvernement exige une collaboration avec les structures en charges des jeunes pour la réussite du suivi de la SNE. En effet, seul le secteur de la jeunesse dispose de bureaux régionaux et non le secteur de l'emploi.

¹⁷ Rapport, volume ii de la stratégie nationale de l'emploi (2019-2030) : axes stratégiques et plan d'action opérationnel, 2.2, § 1, page 22.

¹⁸ Rapport, volume ii de la stratégie nationale de l'emploi (2019-2030) : axes stratégiques et plan d'action opérationnel, § 3, page 29

5.2.2. Composante 2 : Appui au système d'information sur le marché de l'emploi et de la formation

Globalement l'objectif assigné à travers les 4 objectifs immédiats a été atteint. En effet, tous les quatre (4) produits ont été réalisés même certains produits n'ont pas été finalisés. Il s'agit entre autre de l'actualisation et l'harmonisation du répertoire des métiers et compétences sur l'emploi. Au passage de la mission, l'atelier de validation n'avait pas encore été organisé. Le retard constaté est dû aux retards accusés par le BIT pour le paiement des frais du consultant. Des raisons de virement de fonds ont été évoquées. Il s'agit d'une activité innovatrice dans le secteur de l'emploi qui contribuera à terme à la performance du système de statistique sur l'emploi.

Concernant la création de la Direction Générale de l'observatoire national de l'emploi et de la formation (ONEF) dotée d'un statut adéquat, une proposition d'un texte a été réalisée avec un rapport final élaboré depuis mars 2016. La mise en œuvre des textes est retard par l'environnement institutionnel qui a prévalu depuis cette date.

Le site Web du SIMEF a été élaboré depuis août 2018 mais n'est pas encore opérationnel. Cet outil prévu pour mettre en liaison tous les systèmes d'informations sur l'emploi n'a pas encore atteint l'objectif attendu. La DSPS devra rechercher les ressources pour son hébergement et sa gestion. Les risques de doublon avec les sites d'autres structures tel que l'ANAPEJ reste élevé.

L'un des objectifs majeurs du projet a été la réalisation de l'enquête nationale de l'emploi 2017 (ENESI 2017). Cette activité confiée à l'Office National des Statistiques (ONS) a bénéficié de l'appui tant de BIT (appui de l'expert du BIT à toutes les étapes) que de la partie nationale à travers le Comité de pilotage mis en place. Le rapport est disponible et diffusé sur le site web de l'ONS.

La réussite de cette activité a été possible par l'expérience de l'ONS, qui a préfinancé le démarrage des activités suite aux retards de paiement accusé par le BIT. La réalisation de cette importante enquête a permis à la Mauritanie d'avoir des données actualisée pour la réalisation de la SNE (2019-2030). La primauté occupée par le secteur de l'emploi au sein du gouvernement est principalement due aux données fournis par l'ENESI 2017. Prévu être réalisée tous les deux, l'ENESI 2019 accuse un retard pour cause de ressource financière.

De même, l'atelier organisé par le BIT, du 9 au 12 juillet 2018, au profit des membres du SIMEF sur les statistiques du travail, la collecte le traitement et l'analyse de données sur l'emploi et la formation a permis la prise en compte des questions genre dans l'élaboration et la collecte des données statistiques. Il s'agit d'une activité majeur importante du projet car ciblant en particulier une cible principale, permettant au projet de réaliser l'un des objectif majeur de

l'axe 1 du PPTD 2012-2017 à savoir « La promotion d'emplois décents pour les jeunes hommes et femmes, en milieu urbain et rural ».

Plusieurs mécanismes ont été mis en place par le projet pour le suivi de la SNE. Il s'agit entre autres de la prise de texte administration, l'élaboration d'un site web sur l'emploi mais surtout la mise en place futur d'un haut conseil de l'emploi, rattaché à la présidence de la république. L'appui apporté par les experts du BIT ont permis un backstopping et l'intégration des standards internationaux de travail aux documents de politiques sur le travail. En effet, tous les TDRs de travaux, élaborés par la partie nationale, ont fait l'objet d'échanges et d'approbation par le BIT. L'expérience lors de l'élaboration de l'ENESI 2017 montre la synergie d'action entre la partie nationale, à travers le Comité de pilotage des activités, et le BIT qui a assuré un appui technique performant selon les acteurs nationaux consultés.

La forte volonté politique du gouvernement de la République Islamique de Mauritanie a permis une appropriation nationale du projet. Par exemple face au retard accusé pour la création de l'ONEF, le Ministère en charge de l'emploi a décidé d'entamer la réalisation du site web et mieux de l'héberger au sein de la DSPS.

Le cadre de travail du BIT a favorisé l'atteinte des objectifs et de manière participative.

5.3. Efficience des ressources utilisées

L'évaluation a permis d'apprécier l'utilisation rationnelle des moyens mis à disposition et a analysé si les objectifs ont été atteints à moindre coût (financier, humain et organisationnel).

L'efficience a été évaluée en examinant les données secondaires, les documents de formulation du projet, le rapport sur la situation financière du projet de l'OIT par résultat, produit et activité du 14 octobre 2019, les rapports d'activités périodiques et triangulées à travers des entretiens avec les mandants du BIT, les bénéficiaires, le personnel du projet du BIT en Mauritanie, au Sénégal (Dakar) et en Algérie (Alger), et des observations de terrain.

Au cours de sa première année de mise en œuvre, le projet a été mise en œuvre sous la supervision d'un Comité de pilotage du PAFEJ. Le comité de pilotage du PAFEJ n'a plus été fonctionnel avec les changements d'encrage ministériel du secteur de l'emploi.

Ce comité tripartite, comportait les représentants du BIT, du gouvernement et des organisations de travailleurs.

Le projet a connu plusieurs équipes de gestion technique et administrative tant au sein du BIT que du Ministère de l'Emploi. En effet, le projet a connu trois équipes de coordination. Le 1^{er} coordonnateur, recruté le 1^{er} mars 2016, a démissionné après une année d'activité, l'intérim

a été assuré par un fonctionnaire du bureau pays du BIT Mauritanie avant que soit recruté un consultant en juin 2018.

De même, le projet initialement logé au bureau régional BIT de Dakar a été rattaché au Bureau Pays d'Alger après l'intégration de la Mauritanie dans l'Afrique du Nord. Enfin, le gestionnaire du projet au sein de la BAD a également été changé.

Des lenteurs ont été observées dans la validation des documents du projet. Par exemple, l'avenant N°3 a été signé par le BIT seulement deux mois après sa signature par le Ministre en charge de l'emploi.

Globalement le projet n'a pas été efficient en termes de ressource humaine et de durée d'exécution.

Avec le rattachement de la Mauritanie au Bureau pays d'Alger en janvier 2016, la continuité du backstopping n'a pas été assurée par les experts en statistique et en emploi gestion (le backstopping des experts du BIT a cessé lors de la migration en janvier 2016 du projet de DWT/CO Dakar à CO-Alviers)¹⁹. Les documents de formulation n'ont été tous reversés à la nouvelle équipe du BIT afin d'assurer une meilleure gestion du projet.

Tous ces changements intervenus ont entraîné des retards dans la mise en œuvre du projet (49 mois au lieu de 36 d'exécution) et une faiblesse dans coordination du projet. En effet, le projet a ainsi connu trois prorogations : le premier le 14/08/2018 (3 mois), le second le 22/11/2018 (5 mois) et le troisième le 28/05/2019 (5 mois).

Concernant la coordination du projet, il n'y a pas eu de passation de charges formelle entre les différents consultant nationaux de sorte qu'il a fallu du temps pour les nouveaux de s'approprié le projet et se familiariser avec les acteurs. A la démission du premier coordonnateur, l'expert du Bureau BIT Mauritanie cumulait à la fois sa fonction de coordonnateur du projet PECOBAT avec celle PNE SIMEF ; ce qui a joué sur son efficacité.

Avec une durée de 49 mois au lieu de 36 d'exécution, le plaidoyer pour le financement pour l'organisation de l'Enquête National de l'Emploi en 2019 n'a pu être effectué. Un retard est donc accusé dans la réalisation de l'ENESI dont la fréquence était prévue à deux (2) ans par l'ONS.

¹⁹ PARDEV Minute sheet MAU/14/01/BAD

Tableau 1: Principales dates et durées du projet

Date atelier nationale de validation du projet	16-18 juin 2015
Date de signature de MOU BIT/Rép. Isla. Mauritanie	23/09/2015
Date d'approbation (36 mois)	01/11/2015
Date initiale de clôture	30/09/2017
Date d'approbation de l'avenant n°1 (39 mois)	14/08/2018
Date d'approbation de l'avenant n°2 (44 mois, achèvement le 30/05/2019)	22/11/2018
Date d'approbation de l'avenant n°3 (49 mois, achèvement le 30/09/2019)	28/05/2019

Source : PNE-SIMEF Mauritanie

Le projet a connu des retards dans l'exécution des activités. Trois (3) avenants, sans incidence financière, ont été signés.

Des retards ont été également observés dans le virement des fonds aux prestataires. Ce fût le cas pour le paiement d'une des prestations de l'Office National des Statistiques qui finalement a dû préfinancer l'activité de collectes de données dans le cadre de l'a réalisation de l'ENESI 2017.

Le document de projet a bien élaboré les risques et les hypothèses pour la réussite de la mise en œuvre du projet et contient des mesures d'atténuation des problèmes identifiés. Il s'agit par exemple des lenteurs administratives, de la volonté politique et de l'instabilité institutionnelle.

Pour chacun d'eux, les mesures d'atténuation étaient prévues dans le document de projet ; par exemple, la mesure d'atténuation de la pénurie des ressources et de la qualité du management.

Au niveau national, le Comité de pilotage du PAFEJ a fonctionné uniquement au cours de l'année 2017 ce qui n'a pas permis une meilleure supervision des activités du PNE-SIMEF.

La gestionnaire du projet basée à Alger a néanmoins contribué à la bonne mise en œuvre du projet à travers ses nombreux appuis aux différents coordonnateurs recrutés.

L'encrage du projet au sein du bureau pays du BIT a facilité les échanges entre les parties prenantes du projet ; ce qui a grandement facilité la coopération et la coordination entre le BIT et le gouvernement. Avec les différents changements institutionnels intervenus au sein du gouvernement et l'arrêt des activités du Comité de pilotage du PAFEJ, le projet aurait subi les mêmes contraintes s'il était logé au sein d'une institution nationale.

Le BIT / PNE-SIMEF a présenté de nombreux rapports de qualité sur les progrès réalisés. Toutefois des retards ont été observés dans la finalisation desdits rapports et ont fait l'objet de recommandations par la mission de supervision de la BAD en Mai 2018. Les recommandations ont été prises en compte. Le recrutement du nouveau Coordonnateur de PNE-SIMEF, en juin 2018, a permis de produire les rapports d'avancement et d'exécuté les dernières activités du projet. La mission a observé qu'à la clôture du projet le 30 septembre, le rapport d'achèvement était en cours de finalisation. La mise à disposition de ce document aurait permis à la mission de trianguler davantage les informations obtenues.

Le projet n'a pas connu de rallonge budgétaire. Toutefois, le bilan financier n'étant pas détaillés par activités, il n'a pas été possible mission et à la partie nationale d'apprécier l'optimisation de la réalisation financière du projet. Par exemple, pour certains livrables mobilier et rapports traduits de la SNE, etc.), les quantités sollicitées par la partie nationale ont été réduites ; toute chose qui a créé quelques frustrations à la partie nationale pour qui les ressources étaient suffisantes pour cette activité.

Le projet a connu des retards depuis le début. Mis à part le démarrage tardif dû à une longue approbation du processus et aux nombreux changements d'encrage institutionnel du département en charge de l'emploi, les retards ont principalement affecté les activités mise en œuvre au cours de la première année.

A la clôture du projet, la plupart des activités a été cependant réalisée. Seule reste, la validation du répertoire des métiers et des compétences et la fourniture des équipements à la DSPS.

Sur le plan des ressources humaines, les résultats auraient pu être atteints avec moins de ressources (le projet a connu 3 coordonnateurs au lieu d'un seul).

Tableau 2: Taux d'exécution financière du projet au 14 octobre 2019

Source de financement	Montant total (USD)	Avance de démarrage (USD)	% Avance de démarrage (USD)	Décaissé (USD)	Taux de décaissement (%)	Solde (USD)
Don FAD N° 2100155028767	1 023 960	307 188	30	965 713,51	94.31	58 246.02

Source : BIT Unité administrative, CO Alger

Le projet a été exécuté en grande partie conformément aux fonds disponibles. Le taux de décaissement d'environ 94.32 au 14 octobre 2019, indique que le projet a été globalement efficient en ce qui concerne l'utilisation des ressources financières (Cf. Annexe 10).

5.4. Impact et durabilité du projet

L'évaluation a mesuré les retombées du projet à moyen et long terme. Elle a apprécié les effets, du projet sur son environnement, effets aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus, sur le plan économique, social, politique ou écologique.

L'impact et la durabilité ont été évalués en examinant les données secondaires, les documents de formulation du projet, le programme pays pour le travail décent (PPTD) 2012-2017, les rapports d'activités périodiques et triangulées à travers des entretiens avec les mandants du BIT, les bénéficiaires, le personnel du projet du BIT en Mauritanie, au Sénégal (Dakar) et en Algérie (Alger), et des observations de terrain.

Des preuves substantielles d'impact initial ou probable sont apparues au cours de l'évaluation. En effet, le projet a réunis pour la première fois plusieurs catégories de parties prenantes (gouvernement, syndicats, employeurs, organisations internationales, ONG, institutions de recherche, etc.) engagés séparément, à un moment ou à un autre dans des projets antérieurs, sur la question de l'emploi ; contribuant ainsi à l'atteinte de l'un des impacts du projet à savoir « La pérennité et la cohérence des dispositifs nationaux de collecte et d'analyse des données sur le marché du travail et l'utilisation par divers acteurs des indicateurs nécessaires pour le suivi et l'évaluation de la situation ».

La création de ce cadre de dialogue a été une réalisation importante qui contribuera, sans nul doute, à consolider les acquis du projet et à créer un environnement favorable pour la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de l'emploi.

L'approche utilisée par le BIT est appréciable car elle n'a pas consisté à diriger ou imposer les discussions. Elle a plutôt mis les mandants au premier plan, leur permettant de définir leurs propres priorités, en intervenant à terme pour fournir une assistance technique aux cours des actions sur la base des instruments, des normes et des meilleures pratiques internationales. Le projet a permis une appropriation des outils du BIT par la partie nationale.

Concernant le cadre institutionnel, il existe des preuves de l'impact du projet à plusieurs niveaux après l'approbation de la SNE en conseil des ministres au 1^{er} trimestre 2019. Un haut Conseil de l'Emploi sera créé et rattaché à la Présidence de la République ; ce qui reste un acquis majeur et un changement significatif pour le secteur de l'emploi dont l'encadrement institutionnel a longtemps été soumis aux changements institutionnels.

L'Enquête National sur l'Emploi et le Secteur Informel (ENESI), réalisé entre décembre 2016 et juillet 2017, a permis au gouvernement de réaliser un diagnostic du secteur de l'emploi et de faire de ce secteur, un axe prioritaire de son nouveau programme de 2019. Les actions du gouvernement contribuent ainsi à obtenir l'un des impacts du projet qui est d'avoir une

cohérence et un réalisme des politiques et stratégies des intervenants en matière de lutte contre la pauvreté et le chômage.

L'appropriation et la durabilité sont également assez élevées en raison de la participation active des parties prenantes nationales à la définition des activités et la mise en œuvre du projet; en particulier, ces activités ont fait l'objet de large couverture médiatiques, marquée par la présence des Ministères dont celui en charge de l'emploi comme lors de l'atelier sur les normes internationales et le genre dont l'ouverture a été marquée par l'allocution de Monsieur le Conseiller du Ministre du travail²⁰ ; ce qui constitue un indicateur supplémentaire du niveau d'appropriation du projet par les acteurs nationaux.

La réalisation du projet à apporter des changements positifs sur le plan institutionnel. L'existence d'une politique nationale de l'emploi permis au pays de remplir une exigence internationale et bénéficier d'une meilleur estime des organisme dont il est affilié.

Le projet a suscité quelques méfiances au sein des organisations des travailleurs concernant le taux de chômage de 4% issu de l'ENESI 2017, jugé non réaliste, au regard du taux de chômage des années antérieurs qui avoisine les 34% ; cela démontre la nécessité de mieux communiquer sur les méthodes du BIT ayant servir à déterminer ce taux. Ces résultats pourraient mettre en doute la fiabilité et la crédibilité des enquêtes réalisées. Les débat sur le taux de chômage montrent l'impact du projet (positif ou négatif) concernant la pérennité et la cohérence des dispositifs nationaux de collecte et d'analyse des données sur le marché du travail et l'utilisation par divers acteurs (dont les organisations de travailleurs) des indicateurs nécessaires pour le suivi et l'évaluation de la situation.

L'encrage du Haut Conseil de l'Emploi au sein de la Présidence de la République est le signe de la ferme volonté, de la partie nationale, de pérenniser les acquis du projet. Des actions similaires sont en cours de formulation sur d'autres projet du secteur de l'emploi, notamment 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 professionnalisant dans les chantiers écoles construction (PECOBAT) exécuté par le BIT; ce qui permettra d'assurer une continuité des actions.

Malgré tous ces acquis, la durabilité du site web créé pour l'information sur le marché de l'emploi n'est pas garantie car non encore opérationnel et les ressources financières ne sont pas définies pour son fonctionnement. De même l'opérationnalisation du dispositif de suivi de la SNE, mise en place, n'est pas assurée. Vu les enjeux pour l'institutionnalisation du Haut

²⁰ Atelier de formation sur les normes internationales du travail & le genre, Avril 2019, page 4

Conseil de l'Emploi au sein de la Présidence de la République, la réalisation de cette activité reste primordiale.

5.5. Genre

L'évaluation a analysé la prise en compte des disparités entre les hommes et les femmes, les rôles qui leur ont été assignés socialement et les opportunités qui leur ont été offertes.

Le genre a été évalué en examinant les données secondaires, les documents de formulation du projet, le programme pays pour le travail décent (PPTD) 2012-2017, les rapports d'activités périodiques et triangulées à travers des entretiens avec les mandants du BIT, les bénéficiaires, le personnel du projet du BIT en Mauritanie, au Sénégal (Dakar) et en Algérie (Alger), et des observations de terrain.

Les problèmes liés au genre ont été traités de manière satisfaisante dans le cadre du projet (ENESI 2017, etc.). Le projet met l'accent sur une approche basée sur les droits, conforme au programme d'action de Beijing de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes (1995) et a une approche de «l'égalité des sexes» axée sur les femmes et la non-discrimination des personnes, qui se a traduit, dans le projet, par une prise en compte des questions de la femme dans l'objectif de la SNE²¹. Ce fut un exploit considérable dans un environnement où les considérations traditionnelles avaient souvent prévalu. La participation à la main d'œuvre reste dominée par des hommes et ceci au niveau de toutes les wilayas du pays avec des taux de participation variant entre 49,6% et 78,9% (rapport ENESI 2017, page 39).

Le projet a contribué à combler de nombreuses lacunes de longue date en matière statistique. En effet, au cours de l'ENESI 2017, les données ont été collectées et ventilées par genre pour faire suite à l'engagement pris en 2017 par le Gouvernement de la Mauritanie²². Le Graphique 12 : « Taux de participation par âge selon sexe (en %)²³ », en est une belle illustration.

Les données sont maintenant disponibles et utilisées par les administrateurs et les autres parties prenantes pour élaborer des politiques et des réponses concrètes aux problèmes identifiés. De manière spécifique toutes les initiatives de formation et de renforcement des capacités (enquête national, atelier de formation BIT-SIMEF, etc.) ont été élaborées en tenant compte de la problématique hommes-femmes et ont incorporé de solides éléments sur les questions relatives aux femmes.

²¹ Rapport, volume ii de la stratégie nationale de l'emploi (2019-2030) : axes stratégiques et plan d'action opérationnel, §1-b, page 19

²² Rapport Situation de l'Emploi et du Secteur Informel en Mauritanie en 2017, Août 2017 (page 12)

²³ Rapport Situation de l'Emploi et du Secteur Informel en Mauritanie en 2017, Août 2017 (page 39)

L'Atelier de formation, d'avril 2017, sur les normes internationales du travail & le genre a permis aux participants d'échanger sur l'égalité des rémunérations, la protection de la maternité, la protection des travailleurs qui ont en charge une famille, sur le travail à temps partiel de même que la violence au travail qui touche particulièrement les travailleuses qui font des métiers mieux connus en Mauritanie sous la dénomination Bonne (Aide familiale)²⁴.

Concernant la participation des femmes aux différentes formations, le projet ne s'est très bien illustré avec moins de 20% de femmes sur les 33 participants²⁵ à l'atelier de formation sur les normes internationales du travail et le genre du 6 au 7 avril 2019.

²⁴ Rapport atelier de formation sur les normes internationales du travail & le genre, avril 2019, page 5

²⁵ Rapport l'atelier de formation sur les normes internationales du travail et le genre, avril 2019, page 14

CONCLUSIONS

Le projet a globalement atteint tous ces objectifs et a réalisé tous ces produits, malgré les retards accusés dans la mise en œuvre ; ce qui lui a permis de contribuer à l'atteinte de l'objectif du premier axe du programme pays pour le travail décent (PPTD) 2012-2017, signé avec le gouvernement, les représentants des organisations des employeurs et les représentants des organisations de travailleurs et de cibler particulièrement l'objectif 1.5 : « *Un système intégré de statistiques du travail performant et pérenne est mis en place* ».

A la clôture du projet, la plupart des activités a été cependant réalisée. Seule reste, la validation du répertoire des métiers et des compétences et la fourniture des équipements à la DSPS.

Le projet a été exécuté en grande partie conformément aux fonds disponibles.

Pertinence et alignement stratégique du projet

- Le projet est pertinent au regard des politiques nationales et aligné sur stratégies internationales sur les statistiques de l'emploi ;
- Le projet est globalement cohérent. Pour certaines actions, le comité de pilotage du projet, alors fonctionnel, a harmonisé les chronogrammes d'activités.

Efficacité du projet par rapport aux résultats escomptés

- Le projet a été globalement efficace. En effet, tous les objectifs de développement, y compris ceux ayant connus des actualisations, ont été atteints.

Efficience des ressources utilisées

- Le projet n'a pas été efficace du point de vue temporel et ressources humains. En effet, le projet a connu trois avenants portant la durée totale à 49 mois au lieu de 36 mois, soit une rallonge de 13 mois ;
- Le taux de décaissement d'environ 94.32 au 14 octobre 2019, indique que le projet a été globalement efficace en ce qui concerne l'utilisation des ressources financières.

Impact et durabilité du projet

- L'appropriation et la durabilité sont également assez élevées en raison de la participation active des parties prenantes nationales à la définition des activités et la mise en œuvre du projet.

Genre

- La question du genre et spécifiquement celle de la femme a été prise en compte dans la stratégie nationale de l'emploi²⁶. Les problèmes liés au genre ont été traités de manière satisfaisante dans le cadre du projet (ENESI, etc.) ;
- Le projet a correctement promu l'égalité des sexes et le suivi des données à travers son programme d'activités.

De manière globale, la mission a relevé cinq contraintes majeures qui ont entravées sérieusement la bonne exécution du projet. Il s'agit de :

- Les nombreux changements institutionnels intervenus au niveau national avec l'encrage du département de l'emploi au sein de 3 différents ministères ;
- Les changements au sein de la coordination du projet qui a freiné la dynamique du projet ;
- L'absence de rapport financier détaillé qui n'a pas permis à la partie nationale de suivre convenablement l'exécution budgétaire du projet
- La faible connaissance de la partie nationale des procédures du BIT ;
- le long délai mis pour l'approbation des avenants par la partie nationale et le BIT²⁷ ; ce qui ne laissait pas suffisamment de temps pour l'exécution des activités des avenants.

La Mission a noté l'engagement des Autorités de la république islamique de Mauritanie en faveur du Projet, et leur volonté de prendre les mesures idoines pour la pérennisation et la valorisation des produits.

BONNES PRATIQUES ET LEÇONS APPRISES

Bonnes pratiques

Le projet a généré plusieurs bonnes pratiques dont les principales sont :

- 1. Le projet a fourni une plate-forme et un cadre permettant à toutes les catégories de parties prenantes de se réunir et exprimer leurs points de vue.** L'approche utilisée par le BIT est appréciable car elle n'a pas tenté de diriger ou imposer les discussions. Elle a plutôt mis les mandants au premier plan, leur permettant de définir leurs propres priorités, en intervenant à terme pour fournir une assistance technique aux cours des

²⁶ Rapport volume 1 de la stratégie nationale de l'emploi (2019-2030) : diagnostic, page 11-12.

²⁷ Le BIT a signé l'avenant n°3, deux mois après la signature par le Ministre de l'emploi

actions sur la base des instruments, des normes et des meilleures pratiques internationales.

- 2. Le projet a fait d'une part un partage et une diffusion nationale de la SNE et d'autre part sa traduction en arabe.** La SNE a donc été rendu accessible à tous, ce qui devrait faciliter sa mise en œuvre et son appropriation.

Leçons apprises

Les principaux enseignements tirés du projet sont les suivants :

- 1. La flexibilité de la conception et de la mise en œuvre s'est avérée très bénéfique pour la réalisation effective des résultats escomptés compte tenu de l'approche participative suivie à toutes les phases du projet cycle. La participation active de toutes les parties prenantes nationales à ce processus d'adaptation a permis l'alignement constant des activités sur leurs besoins et priorités, ce qui a eu un impact évident sur propriété des résultats.**
- 2. Le projet était caractérisé par une approche très globale nécessaire pour surmonter le degré élevé de fragmentation qui prévalait au moment de sa conception en fournissant des réponses aux défis de l'emploi. En reliant toutes les dimensions pertinentes de l'emploi et réunissant pour la première fois tous les acteurs fondamentaux de ce domaine, le projet représente une première tentative d'action coordonnée dans ce domaine.** Cette approche devrait être directement créditée des résultats impressionnants obtenus, notamment en ce qui concerne l'élaboration des politiques et un cadre institutionnel renforcé et des engagements concernant l'emploi et son system d'information.
- 3. Il est universellement reconnu que la structure tripartite de l'OIT est un facteur adéquat pour générer une valeur ajoutée. Les contributions du bureau de pays du BIT, et le PNE-SIMEF, ont été particulièrement utiles dans ce cas, étant donné que le gouvernement, les organisateurs d'employeurs et de travailleurs n'ont pas une tradition de coopération étroite.** Le projet, en réunissant tous les différentes catégories de parties prenantes et permettant à tous les mandants de participer à l'élaboration du diverses activités, a directement contribué à un changement de dialogue qui devrait prouver son importance au-delà de la portée d'un projet individuel. Ministère en charge de l'emploi a pris très au sérieux la coopération technique du BIT et comprend parfaitement le mandat de l'OIT de promotion de l'emploi, la protection sociale et l'inclusion sociale, ce qui a permis aux fonctionnaires et aux autres partenaires de développer de nouveaux services, évaluer de nouvelles

politiques et échanger de bonnes pratiques en matière de sensibilisation syndicats et organisations d'employeurs.

Au regard des constatations, les recommandations suivantes sont faites :

RECOMMANDATIONS

Recommandation n°1: Organiser les réunions du Comité de Pilotage du PNE-SIMEF Mauritanie

Le gouvernement de la Mauritanie doit veiller à la tenue régulière des réunions du Comité de pilotage du PAFEJ afin d'assurer une meilleure mise en œuvre des activités, lever les blocages dans l'exécution et assurer une appropriation du projet par les acteurs nationaux. L'absence des réunions du comité de pilotage, depuis fin 2016, a été préjudiciable pour la collaboration entre le BIT et les acteurs nationaux.

Adressé à	Priorité	Resource	temps
Equipe projet du BIT	Elevé	Moyen	Court-terme

Recommandation n°2: Mobiliser les ressources pour le financement de la mise en œuvre de la SNE

Le gouvernement de la Mauritanie doit finaliser l'organisation de la table ronde des bailleurs de fonds pour la mobilisation des ressources en vue de financer le plan d'action opérationnel de la Stratégie Nationale de l'Emploi (2019-2030) dès l'année 2020. Cette activité reste primordiale pour l'atteinte des objectifs de la SNE.

Adressé à	Priorité	Resource	temps
Equipe projet du BIT	Elevé	Faible	Court-terme

Recommandation n°3 : Appuyer la partie nationale pour le plaidoyer auprès des partenaires au développement pour l'organisation de la table ronde des bailleurs

La Banque Africaine de développement (BAD), en tant que financier du PNE-SIMEF, devra appuyer la partie nationale dans leur plaidoyer auprès des partenaires au développement en vue de l'organisation de la table ronde des bailleurs de fonds. L'action de la BAD rassurera davantage les partenaires au développement et permettra ainsi de pérenniser les acquis du projet.

Adressé à	Priorité	Resource	temps
Government	Elevé	Faible	Court-terme

Recommandation n°4: Transmettre en bonne date, les rapports techniques et financiers aux parties concernées.

Conformément à l'article 9 du protocole d'accord, l'équipe de projet du BIT devra remettre en bonne date les rapports d'avancement et les états financiers (extrait de compte du BIT) du PNE-SIMEF. Cela contribuera à un partenariat dans la transparence dans les activités (article 10) et permettra à la partie nationale d'avoir une meilleure vision des économies de budget.

Adressé à	Priorité	Resource	temps
Government	Elevé	Moyen	Court-terme

Recommandation n°5: Mobiliser les ressources pour le financement de la mise en œuvre de la SNE

Le gouvernement de la Mauritanie doit finaliser l'organisation de la table ronde des bailleurs de fonds pour la mobilisation des ressources en vue de financer le plan d'action opérationnel de la Stratégie Nationale de l'Emploi (2019-2030) dès l'année 2020. Cette activité reste primordiale pour l'atteinte des objectifs de la SNE.

Adressé à	Priorité	Resource	temps
Government	Elevé	Moyen	Court-terme

Recommandation n°6 : Appuyer la partie nationale pour le plaidoyer auprès des partenaires au développement pour l'organisation de la table ronde des bailleurs

La Banque Africaine de développement (BAD), en tant financier du PNE-SIMEF, devra appuyer la partie nationale dans leur plaidoyer auprès des partenaires au développement en vue de l'organisation de la table ronde des bailleurs de fonds. L'action de la BAD rassurera davantage les partenaires au développement et permettra ainsi de pérenniser les acquis du projet.

Adressé à	Priorité	Resource	temps
Equipe de la BAD	Elevé	Faible	Court-terme

Recommandation n°7 : Intégrer la politique du genre dans les stratégies sectorielles des parties prenantes.

La politique du genre a été prise en compte dans la SNE. Toutefois les structures nationales notamment les organisations de travailleurs devraient actualiser leur stratégie en y intégrant la politique genre ; cela permettra l'opérationnalisation de la SNE et la prise en compte du genre par les organisations sociales.

Adressé à	Priorité	Resource	temps
Structures nationales	Elevé	Moyen	Court-terme

ANNEXES



MAU/14/01/BAD

**Appui à la finalisation de la politique nationale de l'emploi et du système d'information
sur le marché de l'emploi et de formation
(PNE-SIMEF-Mauritanie)**

Termes de Référence pour l'évaluation indépendante finale

Version finale

Titre du projet objet de l'évaluation	Appui à la finalisation de la politique nationale de l'emploi et du système d'information sur le marché de l'emploi et de formation (PNE-SIMEF-Mauritanie)
Code de coopération technique du projet	MAU/14/01/BAD
Unité administrative responsable pour la gestion du projet	Bureau de l'OIT pour les pays du Maghreb à Alger
Unité technique responsable pour l'appui technique au projet	Statistique
Pays	Mauritanie
Durée	43 mois
Date de démarrage	1 ^{er} novembre 2015
Date de fin	30 septembre 2019
Budget Total	1.023.960,00 USD
Type d'évaluation	Evaluation finale indépendante
Donateur	Banque Africaine de Développement
Gestionnaire de l'évaluation	Ricardo Furman

1. Contexte

La Mauritanie a pris de nombreux engagements internationaux en matière de politique d'emploi et ce dans le cadre de :

- Le plan d'action d'Ouagadougou sur l'emploi et l'éradication de la pauvreté en Afrique
- L'initiative conjointe du sommet de l'UA de Malabo pour promouvoir l'emploi des jeunes en Afrique
- Le pacte mondial pour l'emploi de l'OIT (2009)

Le présent projet trouve sa justification dans deux insuffisances majeures dans le dispositif mauritanien de lutte contre le chômage et la précarité. Il s'agit de l'absence d'une politique nationale de l'emploi et d'un système national intégré d'information sur l'emploi (objet du point 4 de la communication en conseil des ministres du 4 mars 2014).

La stratégie Nationale de l'Emploi a certes été revue en 2009 avec intégration d'un volet « migrations » mais la situation de l'emploi a changé en raison, entre autres, de la croissance démographique et des mutations économiques et sociales que le pays a connues. En outre, des leçons peuvent être tirées de l'analyse de la mise en œuvre des dispositifs qui avaient été préconisés pour la promotion de l'emploi. Par ailleurs, l'accès à un emploi stable et correctement rémunéré pour la plus grande proportion de la population active constitue une condition essentielle pour réduire le taux de pauvreté ; à ce sujet la situation demeure préoccupante : le pays dispose de peu de main d'œuvre qualifié et une partie de sa population, encore analphabète (près de 40% de la population en 2009), n'est pas encore disposé pour différentes raisons à maîtriser certaines techniques de production.

En matière d'emploi, les résultats de l'enquête nationale de référence sur l'emploi et le secteur informel (ONS- 2012) indiquent, sur la base d'une méthodologie agréée par le BIT, un taux de chômage global de 10.1% mais la répartition des chômeurs est très inégale avec une prédominance chez les jeunes 25-34 ans et chez les femmes. Par ailleurs, une grande partie des employés occupent des emplois précaires (33.3%) ou vulnérable (54.1%) ; 10.6% étaient en situation de sous-emploi. De ce fait, il s'est avéré nécessaire de :

- Actualiser la politique nationale de l'emploi pour prendre en compte les mutations du marché de l'emploi avec prépondérance des jeunes demandeurs d'emploi sans qualification préalable
- Mettre en place un dispositif cohérent et fiable pour le suivi et la mise à jour des données sur le marché du travail et de la formation.

En dépit de la réalisation de l'ENRE²⁸ (2012), le système d'information sur le marché de l'emploi et la formation présente encore de graves lacunes dus notamment à l'absence de données fiables permettant de produire les indicateurs essentiels sur le travail décent. Cette situation s'explique, entre autres, par :

- La précarité et l'irrégularité dans la collecte de données ;
- La faiblesse de l'analyse et de la diffusion des données existantes ;
- Les insuffisances de l'observatoire de l'emploi (ANAPEJ)²⁹ ;
- Le manque de convergence entre les données et les différentes sources ;
- Les chevauchements et les changements fréquents entre les attributions des structures qui interviennent sur le marché du travail.

Par ailleurs le système statistique national est dans un état tel qu'il lui est impossible de rendre compte de la dynamique et des tendances du marché du travail (insuffisance des ressources humaines et financières).

La coopération entre la Mauritanie et le BIT, pour la période 2012-2017 (initialement 2012-2015 puis prolongé à 2017) s'est faite dans le cadre du programme pays pour le travail décent (PPTD), signé en novembre 2012 avec le gouvernement, les représentants des organisations des employeurs et les représentants des organisations de travailleurs. Le PPTD s'articule autour de 3 axes prioritaires :

4. La promotion d'emplois décents pour les jeunes hommes et femmes ; en milieu urbain et rural
5. Le renforcement et l'extension de la protection sociale
6. L'instauration d'une culture de dialogue social pour promouvoir la paix sociale et le développement des entreprises

Le présent projet avait donc comme objectif de contribuer au premier axe du PPTD et de cibler particulièrement l'objectif 1.5 : « *Un système intégré de statistiques du travail performant et pérenne est mis en place* ».

Le projet constitue une sous composante du projet PAFEJ³⁰ de la Banque Africaine de Développement (BAD).

Objectifs, résultats attendus et stratégie de mise en œuvre

Le projet « PNE- SIMEF Mauritanie » a pour objectif de permettre à la Mauritanie d'adapter sa stratégie de l'emploi aux mutations de son marché du travail, caractérisé principalement par la jeunesse des demandeurs d'emploi (taux de chômage des jeunes 18-24 ans de 18%).

²⁸ Enquête nationale de référence sur l'emploi et le secteur informel (ENRE)

²⁹ Agence Nationale de Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANAPEJ)

³⁰ Projet d'Appui à la Formation et l'Emploi des Jeunes (PAFEJ)

Ces jeunes sont peu qualifiés par rapport à l'offre des secteurs émergents et à forte offre d'employabilité (mines, agriculture, pêche, BTP).

Objectif et résultats attendus

Pour concevoir et mettre en œuvre une stratégie pour l'emploi, il est essentiel de renforcer le système d'information sur le marché de l'emploi et la formation, élément essentiel de la stratégie de reprise en Afrique³¹.

Le projet vise donc à avoir un double impact sur :

- Le réalisme et la cohérence des politiques et stratégies des intervenants en matière de lutte contre la pauvreté et le chômage ;
- La pérennité et la cohérence des dispositifs nationaux de collecte et d'analyse des données sur le marché du travail et l'utilisation par divers acteurs des indicateurs nécessaires pour le suivi et l'évaluation de la situation.

Le projet est composé de 2 volets :

3. Composante 1 : Actualisation d'une politique nationale de l'emploi, sensible au genre
4. Composante 2 : Appui au système d'information sur le marché de l'emploi et de la formation

Les résultats et produits attendus sont comme suit :

3. Composante 1 : Actualisation d'une politique nationale de l'emploi, sensible au genre

- Objectif immédiat 1 : La stratégie nationale de l'emploi est validée ainsi que son plan d'action opérationnel
 - Produit 1.1 : Le projet de politique d'emploi sensible au genre est actualisé³²
 - Produit 1.2 : Le plan opérationnel de mise en œuvre de la PNE 2014-2017 est disponible
 - Produit 1.3 : Une revue des dépenses publiques et un cadre de dépenses à moyen terme en faveur du ministère en charge de l'emploi sont élaborés

³¹ Plan d'action d'Ouagadougou sur l'emploi et l'éradication de la pauvreté en Afrique

³² Politique Nationale de l'Emploi (PNE)

4. Composante 2 : Appui au système d'information sur le marché de l'emploi et de la formation

- Objectif immédiat 1 : Le système d'information sur le marché de l'emploi et de la formation en Mauritanie est renforcé et doté d'une architecture adéquate
 - Produit 1.1 : le SIMEF³³ mauritanien est rendu plus lisible
 - Produit 1.2 : le système d'information sur le marché de l'emploi et de la formation est doté d'une architecture institutionnelle adéquate
 - Produit 1.3 : La coordination, la coopération, la communication et le partenariat au niveau du système d'information sur le marché de l'emploi et de la formation sont renforcés
- Objectif immédiat 2 : Accroissement en quantité et en qualité de la production des informations sur le marché du travail et la formation sensibles au genre grâce à la réalisation des enquêtes annuelles d'emploi
 - Produit 2.1 : Une enquête nationale Emploi est réalisée
 - Produit 2.2 : Les sources administratives sont mieux valorisées
- Objectif immédiat 3 : Promotion de l'analyse et de la diffusion d'information sur le marché du travail
 - Produit 3.1 : Les résultats de l'enquête sont largement diffusés et utilisés pour des analyses approfondies
- Objectif immédiat 4 : Renforcement des capacités techniques des structures membres du SIMEF
 - Produit 4.1 : Les capacités techniques des membres du réseau SIMEF sont renforcées avec un accent sur la prise en compte du genre
 - Produit 4.2 : Les capacités des cadres membres du réseau SIMEF et des partenaires sociaux sont renforcées en matière de statistiques du travail sensibles au genre

³³ Système d'Information du Marche de l'Emploi et de la Formation (SIMEF)

Les principaux bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires directs sont :

- **Pour la composante 1** : les ministères chargés de l'emploi, de la formation professionnelle, des technologies de l'information et de la communication ainsi que l'ANAPEJ (observatoire de l'emploi),
- **Pour la composante 2** : l'office national des statistiques est bénéficiaire direct de la composante 2.

Les bénéficiaires ultimes sont :

- **Pour la composante 1** : les principaux acteurs concernés par les questions de politique de l'emploi : les partenaires sociaux, les ministères chargés des questions de développement économique, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, de la production agricole, industrielle et minière ; du commerce ; des pêcheries ; des affaires sociales, de l'enfance et de la famille ; la chambre de commerce, de l'industrie et de l'agriculture et les chambres de métiers.
- **Pour la composante 2** : c'est essentiellement les producteurs et utilisateurs de statistiques du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle. Outre les ministères chargés des affaires économiques et du développement, de la fonction publique et du travail, les autres ministères techniques (industrie, commerce, agriculture...) sont également des bénéficiaires finaux. D'autres institutions sont également bénéficiaires ultimes comme la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS), les organisations des employeurs et des travailleurs, les universités, les parlementaires, les agences des Nations-Unis et autres partenaires techniques au développement.

2. Objectif de l'évaluation, champs et acteurs intéressés

3.1 Objectif général de l'évaluation

La présente évaluation finale indépendante est conforme à la politique et aux procédures d'évaluation du BIT pour tous les projets dont le budget est supérieur à 1 million USD. Le BIT considère que l'évaluation fait partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération au développement. Le BIT applique les critères d'évaluation établis par les normes de qualité pour l'évaluation du développement de l'OCDE/CAD et l'UNEG *Code of Conduct for Evaluation in the UN System*. Cette évaluation suivra en particulier Cette évaluation suivra les directives relatives à l'évaluation axée sur les résultats du Département de l'évaluation du BIT (EVAL) contenues dans les «Principes directeurs de

l'OIT pour l'évaluation (3e édition)»³⁴, et plus particulièrement la liste de contrôle "Préparation du rapport d'évaluation"³⁵. Elle a pour objet de produire une appréciation objective de l'accomplissement des activités du projet en termes de cohérence, d'efficacité, d'impact et de durabilité. Elle se devra de :

- Fournir une évaluation de la pertinence du projet et des résultats qu'il a obtenu dans tous ses objectifs;
- Apprécier dans quelle mesure le projet a réellement atteint les objectifs et les résultats énoncés, en identifiant les facteurs et les contraintes qui l'accompagnent et aussi des résultats inattendus;
- Évaluer l'efficacité de la mise en œuvre du projet en termes de temps et de coût;
- Évaluer l'impact des résultats des projets sur les bénéficiaires cibles;
- Faire des recommandations sur la façon de bâtir sur les réalisations du projet et veiller à ce que le projet soit soutenu par les parties prenantes concernées.
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques

L'évaluation fournira des informations crédibles permettant de documenter les résultats du projet sur les cibles. Elle analysera l'adéquation des objectifs du projet avec les stratégies opérationnelles mises en place, les points forts et les points faibles ainsi que les opportunités et les contraintes qui ont prévalu durant la mise en œuvre du projet, afin d'en tirer les leçons au niveau technique, organisationnel et institutionnel.

Cette évaluation sera effectuée par un consultant international en évaluation qui rendra compte au gestionnaire de l'évaluation.

3.2 Utilisateurs de l'évaluation

L'évaluation est destinée principalement aux parties prenantes du projet, le BIT (Bureau de l'OIT pour les pays du Maghreb à Alger, les équipes pour le Travail Décent du BIT au Caire et à Dakar et certains services technique au siège), à l'équipe du projet et aux partenaires institutionnels locaux et au bailleur de fonds. Les leçons apprises et les bonnes pratiques seront utilisées pour valoriser l'approche et développer interventions suivantes des parties prenantes, le bailleur et le BIT dans les domaines d'application du projet.

3.3 Champ / Portée de l'évaluation

Durée et portée de l'évaluation :

Cette évaluation, en tant que produit d'analyse de la mise en œuvre du projet dans son intégralité constituera une évaluation des résultats. Elle examinera toute l'intervention du projet à partir du 1^{er} novembre 2015 au 31 mai 2019. Elle considérera l'ensemble des

³⁴ https://www.ilo.org/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm

³⁵ https://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm

documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet tous les rapports techniques produits lors de l'exécution.

Couverture géographique :

L'analyse géographique de l'évaluation couvrira La Mauritanie, essentiellement sa capitale Nouakchott, à travers une revue documentaire et des entretiens avec les parties prenantes.

3.4 Critères et questions relatives à l'évaluation

Afin d'effectuer sa tâche, la mission d'évaluation aura à examiner les questions suivantes se rattachant aux critères d'évaluation suivants: pertinence stratégique, efficacité, efficience, impact et durabilité, genre. Les questions qui suivent sont destinées à guider et faciliter l'évaluation. Il ne s'agit évidemment pas d'une liste exhaustive et fermée.

L'évaluateur, pour la mesure de ces critères d'évaluation se référera aux indicateurs de résultat du document de projet et résultats inattendus et élaborera un questionnaire en direction des différentes parties concernées par les projets, comportant des indicateurs plus précis en regard des questions posées. Ce questionnaire sera joint à la note méthodologique remise au BIT par l'équipe d'évaluation avant le démarrage des consultations et des visites sur le terrain.

De plus, la mission d'évaluation identifiera les leçons tirées et les bonnes pratiques pour chacun des critères ci-dessus et fera des recommandations après l'analyse du projet.

Enfin, les orientations du BIT concernant, en particulier, le Travail Décent, la lutte contre la pauvreté, la promotion de l'égalité entre hommes et femmes, le tripartisme et le dialogue social devront être explicitement prises en compte, lors de l'évaluation du projet.

L'évaluation répondra aux éléments suivants (liste non exhaustive) :

- **Pertinence et alignement stratégique du projet**
 - Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement mauritanien, de l'UNDAF, de l'OIT, du PPTD Mauritanie des autres cadres de développement du pays, des institutions partenaires et des groupes cibles ?
 - En quelle mesure le cadre logique du projet est cohérent? (Ex: les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats?)

- **Efficacité du projet par rapport aux résultats escomptés**
 - Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints?

- Est-ce que les activités ont bien contribué aux résultats attendus?
 - Quels autres facteurs ont aussi contribuaient significativement aux résultats attendus?
 - Quels ont été les principaux facteurs internes et externes qui ont influé sur la réalisation ou la non-réalisation des résultats?
 - Le projet a mis en place des mécanismes adéquats de suivi et évaluation?
- **Efficiencce des ressources utilisées**
 - Les capacités de gestion du projet ont étaient-elles suffisantes pour l'implémentation, le suivi et l'évaluation ?
 - Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, administratif et financier ?
 - Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le projet et les partenaires institutionnels?
 - Y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites ont-ils été engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet?
 - Les ressources (financières, humaines, matérielles, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?
 - Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisées? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?
- **Impact et durabilité du projet**
 - Quels sont les résultats que vont continuer après la finalisation du projet auprès des groupes cibles y compris les institutions nationales et les partenaires
 - Quelles sont les mesures et actions mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ?
 - L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?
- **Genre**
 - Dans quelle mesure le projet a intégré dans ses actions les besoins et priorités, différenciés des hommes et des femmes, et préalablement identifiés ?
 - A-t-il pu répondre aux besoins spécifiques des femmes ? De quelle manière ?
 - Les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

4. Modalités et mise en œuvre de l'évaluation

4.1 Méthodologie d'évaluation

L'élaboration spécifique de la méthode d'évaluation sera définie en concertation entre l'évaluateur et le responsable de l'évaluation, partant de ces TDRs, et sera décrite plus en détail dans le rapport de démarrage à soumettre par l'équipe d'évaluation.

La méthodologie d'évaluation comprendra:

- **Examen documentaire:** examen documentaire de tous les documents pertinents: document de projet et son cadre logique, accord de financement, feuilles de minutes pertinentes, plan de mise en œuvre, plan d'évaluation des performances, rapports techniques, compte-rendu de réunions et d'ateliers, autres documents et études pertinents.
- **Réunions avec le personnel du projet:** l'évaluateur rencontrera le personnel du projet afin de parvenir à une compréhension commune du processus d'évaluation
- **Réunions avec les unités d'appui et le donateur:** l'évaluateur fera des entretiens avec l'appui technique et administratif du projet différents niveaux (Bureau d'Alger, bureau de Dakar, bureau du Caire, Siège) ainsi qu'avec le donateur et ce éventuellement via des appels Skype. Ces réunions ont pour objectif d'analyser les aspects de gestion technique et administrative du projet.
- **Mission sur le terrain :** collecte de données et entretien avec les parties prenantes: l'évaluateur rencontrera les principaux partenaires nationaux du projet ainsi qu'un certain nombre de bénéficiaires ultimes du projet et pourra organiser s'il le propose des discussions de groupe avec eux.
- **Phase de compte rendu:** A la fin de la mission terrain, l'évaluateur organisera une réunion de restitution avec la direction du projet et les principaux partenaires nationaux pour présenter et débattre des conclusions préliminaires et des enseignements tirés.
- **Soumission de la première version du rapport:** l'évaluateur soumettra la première version du rapport au responsable de l'évaluation, qui la transmettra aux unités d'appui, au donateur, et aux partenaires nationaux clés concernées pour commentaires.
- **Collecte des commentaires sur la première version:** le responsable de l'évaluation collectera les commentaires sur la première version, les consolidera et les soumettra à l'évaluateur.
- **Présentation du rapport final:** l'évaluateur incorporera les informations en retour, le cas échéant, et enverra le rapport final au responsable de l'évaluation.

- **Qualité du rapport:** le responsable de l'évaluation et l'unité d'évaluation du BIT veilleront à la qualité du rapport.

- **Amendements:** sur la base de l'évaluation du rapport sur la qualité, l'évaluateur devra peut-être insérer des amendements au rapport.

Durant le processus de collecte des données, l'évaluateur va comparer et faire des validations croisées de données issues de différentes sources (staff du projet, partenaires du projet et bénéficiaires) afin de vérifier leur exactitude, et de différentes méthodologies (revue documentaire, visites sur le terrain et interviews) qui se compléteront mutuellement.

L'évaluateur s'assurera que les opinions et les perceptions des femmes soient également reflétées dans les bases de données, entretiens et que des questions spécifiques sur le genre soient intégrées dans les questionnaires.

4.2 Conduite et gestion de l'évaluation

4.2.1 Expertise et spécialités requises :

Pour la réalisation de cette évaluation, il sera recruté un/une évaluateur/évaluatrice international (e).

L'évaluateur/ évaluatrice doit répondre aux critères suivants :

- Mastère en développement, économie, gestion ou qualifications connexes ; une formation complémentaire en sciences statistiques serait un atout
- Au moins 7 ans d'expérience professionnelle dans l'évaluation de programmes et de projets internationaux, d'initiatives de développement, d'un cadre logique et d'autres approches stratégiques, de méthodes et approches de suivi et évaluation, et d'analyse d'informations et de rédaction de rapports,
- Bonne compréhension du contexte de l'emploi et des systèmes d'information sur le marché de l'emploi sera un atout,
- Une expérience en matière d'évaluation des systèmes d'information serait un atout
- Excellentes compétences en communication et en entretien,
- Excellentes compétences en rédaction de rapports,
- Capacité démontrée de travailler en groupe et d'obtenir des résultats de qualité dans des délais stricts,

- Excellente connaissance et excellente aptitude à rédiger en arabe constituent un atout supplémentaire pour la sélection.
- Pas de relation de travail avec le projet.

4.2.2 Modalités de candidature :

Les demandes doivent être soumises après la publication de l'appel à manifestation d'intérêt et dans les délais impartis. Ils doivent inclure:

- CV du consultant
- Le tarif journalier en USD (à l'exclusion des DSA)
- Deux références à pouvoir être contacté par téléphone et/ou email
- Calendrier provisoire pour l'évaluation

4.2.3 Gestion de l'évaluation

L'organisation et la coordination de la mission d'évaluation sera assurée par M. Ricardo Furman (furman@ilo.org), qui a été désignée comme gestionnaire de l'évaluation et interface au niveau du BIT. L'évaluateur discutera avec lui de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin. L'évaluateur recevra également l'appui technique, logistique, et administratif de l'équipe du projet.

4.2.4 Confidentialité et non-divulgence

Toutes les données et informations reçues de la part du BIT aux fins de cette mission doivent être traitées de manière confidentielle et ne doivent être utilisées que dans le cadre de l'exécution du présent mandat. Tous les droits de propriété intellectuelle découlant de l'exécution du présent mandat sont attribués au BIT. Le contenu des documents écrits obtenus et utilisés dans le cadre de cette mission ne peut être divulgué à des tiers sans l'autorisation écrite préalable du BIT.

5. Principaux produits attendus de l'évaluation

Les produits suivants (en français et en version Word) devront être produits et livrés par l'évaluateur:

- **Rapport de démarrage - Note méthodologique.**³⁶

³⁶ https://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm

- **Une première version du rapport d'évaluation**³⁷ qui devra être rédigé en français, comporter une page de titre³⁸, et répond aux questions liées aux critères d'évaluation, reprenant les recommandations et définissant les leçons apprises³⁹, bonnes pratiques⁴⁰, recommandations techniques et pistes pour la suite des résultats du programme. Le rapport sera envoyé au gestionnaire de l'évaluation.
- **Le rapport final d'évaluation** qui devra être rédigé en français, comporter une quarantaine de pages maximum (annexes non comprises), suivre la structure présentée en annexe 1 et comporter une page de garde. Les annexes devront inclure une liste des personnes ayant participé aux entretiens, et une liste des documents analysés. La qualité du rapport sera évaluée sur la base de la liste de contrôle du BIT.
- **Un résumé du rapport final d'évaluation**⁴¹ sera envoyé, en même temps que le rapport final, en français au responsable de l'évaluation sur la base du résumé exécutif du rapport d'évaluation.
- **Les leçons apprises et les Bonnes pratiques doivent figurer dans le rapport et dans les « templates » du EVAL/BIT**^{12,13}

6. Supervision et calendrier de la mission

La mission d'évaluation sera conduite par l'évaluateur-évaluatrice sous la supervision du gestionnaire de l'évaluation.

Elle débutera le 14 octobre 2019 et prendra fin le 18 novembre avec la remise du rapport final. La mission inclura au moins 5 jours ouvrables sur place à Nouakchott.

Le nombre de jours à considérer pour l'évaluateur sera 16 Homme-jours (5 pour le desk review et entretiens par Skye, 5 jours pour la mission en Mauritanie, 5 jours pour le rapport draft et 1 jour pour le rapport final).

³⁷ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_165967.pdf

³⁸ <http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-titlepage-fr.doc>

³⁹ <http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-lesson-learned.doc>

⁴⁰ <http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-goodpractice.doc>

⁴¹ <http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-summary-fr.doc>

Le calendrier de travail provisoire est le suivant :

I-- Phase de démarrage – (05 HJ) deadline : 14-18 octobre 2019

- Entretien avec le gestionnaire de l'évaluation
- Revue documentaire
- Entretien initial avec le gestionnaire du projet
- Elaboration en desk des outils de l'évaluation
- Remise de la note méthodologique

II- : - Collecte de données sur terrain (05 HJ) deadline : 21-25 octobre 2019

- Consultations des parties prenantes avec mission terrain en Mauritanie
- réunion de restitution avec la direction du projet et les principaux partenaires nationaux pour présenter et débattre des conclusions préliminaires et des enseignements tirés

IV- :- analyse, rapport provisoire et Rapport final – (06 HJ) deadline : draft : 29 octobre -1 novembre et final 18 novembre 2019

- Une première version du rapport d'évaluation (à remettre avant le 28 juillet 2019)
- Collecte des commentaires
- Consolidation des commentaires et envoi du rapport au gestionnaire de l'évaluation
- Prise en compte de commentaires finaux et envoi du rapport final au gestionnaire de l'évaluation
- Envoi d'un résumé du rapport final au gestionnaire de l'évaluation.
- Approbation final du rapport par ILO EVAL (Genève).

Annexe 2 : Bonnes pratiques

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Appui à la finalisation de la politique nationale de l'emploi et du système d'information sur le marché de l'emploi et de formation (PNE-SIMEF-Mauritanie)

Project TC/SYMBOL: MAU/14/01/BAD

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: Novembre 2019

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
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	<p>Le projet a fourni une plate-forme et un cadre permettant à toutes les catégories de parties prenantes de se réunir et exprimer leurs points de vue.</p> <p>L'approche utilisée par le BIT est appréciable car elle n'a pas tenté de diriger ou imposer les discussions. Elle a plutôt mis les mandants au premier plan, leur permettant de définir leurs propres priorités, en intervenant à terme pour fournir une assistance technique aux cours des actions sur la base des instruments, des normes et des meilleures pratiques internationales.</p>
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	
Establish a clear cause-effect relationship	Grâce à l'inclusion d'un large éventail de parties prenantes concernées dans le projet, le renforcement des capacités, l'approbation des paramètres prioritaires ainsi que la participation active des partenaires tripartites, tous les objectifs du projet de politique de l'emploi, ont été garantis.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	L'impact de cette bonne pratique émergente est l'implication des partenaires tripartites ainsi que d'autres partenaires concernés dans le projet, le soutien au plan d'action développé et l'approbation des priorités dans la politique de l'emploi. Les bénéficiaires de cette bonne pratique émergente sont les partenaires tripartites et les autres parties prenantes concernées qui participent à l'élaboration des politiques de l'emploi.
Potential for replication and by whom	Cette bonne pratique émergente doit être reproduite par le personnel du BIT qui participe à l'élaboration de programmes impliquant la politique de l'emploi et vise à impliquer spécifiquement les partenaires tripartites.

Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	La participation active des partenaires tripartites est l'un des principes fondamentaux de la stratégie de travail de l'OIT, ce qui rend cette leçon apprise très pertinente pour les futurs projets de l'OIT.
Other documents or relevant comments	

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Appui à la finalisation de la politique nationale de l'emploi et du système d'information sur le marché de l'emploi et de formation (PNE-SIMEF-Mauritanie)

Project TC/SYMBOL: MAU/14/01/BAD

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: Novembre 2019

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
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Le projet a fait d'une part un partage et une diffusion nationale de la SNE et d'autre part sa traduction en arabe. La SNE a donc été rendu accessible à tous, ce qui devrait faciliter sa mise en œuvre et son appropriation
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Le pays doit être accessible et disposer de plusieurs langues nationales.
Establish a clear cause-effect relationship	Grâce à l'organisation des ateliers régionaux de diffusion et de partage de la SNE, toutes les parties prenantes ont connaissance mieux la SNE et sont disposée à l'intégrer dans leur stratégie sectorielle.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	L'impact de cette bonne pratique émergente est l'implication des partenaires tripartites ainsi que d'autres partenaires concernés dans le projet, l'adaptation de la stratégie de l'emploi de la Mauritanie aux mutations de son marché du travail, Les bénéficiaires de cette bonne pratique émergente sont les partenaires tripartites et les autres parties prenantes concernées qui participent à l'élaboration des politiques de l'emploi, les jeunes et les femmes.
Potential for replication and by whom	Cette bonne pratique émergente doit être reproduite par le personnel du BIT qui participe à l'élaboration de programmes impliquant la politique de l'emploi et vise à impliquer spécifiquement les partenaires tripartites.
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	La participation active des partenaires tripartites est l'un des principes fondamentaux de la stratégie de travail de l'OIT, ce qui rend cette leçon apprise très pertinente pour les futurs projets de l'OIT.
Other documents or relevant comments	

Annexe 3 : Leçons apprises

ILO Lesson Learned N°1

Project Title: Appui à la finalisation de la politique nationale de l'emploi et du système d'information sur le marché de l'emploi et de formation (PNE-SIMEF-Mauritanie)

Project TC/SYMBOL: MAU/14/01/BAD

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: Novembre 2019

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
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	La flexibilité de la conception et de la mise en œuvre s'est avérée très bénéfique pour la réalisation effective des résultats escomptés compte tenu de l'approche participative suivie à toutes les phases du projet cycle. La participation active de toutes les parties prenantes nationales à ce processus d'adaptation a permis l'alignement constant des activités sur leurs besoins et priorités, ce qui a eu un impact évident sur propriété des résultats.
Context and any related preconditions	Cette leçon apprise s'applique spécialement aux situations où il existe un dialogue social ou les parties prenantes sont disposées à travailler en synergie
Targeted users / Beneficiaries	Personnel de projet du BIT impliqué dans la conception des projets mais également au personnel du BIT chargé de la mise en œuvre.
Challenges /negative lessons - Causal factors	

Success / Positive Issues - Causal factors	ce processus d'adaptation a permis l'alignement constant des activités sur les besoins et priorités des bénéficiaires. Mieux, d'autres activités ont été ajoutées tel que la mise en place d'un système de suivi de la SNE.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Personnel de projet du BIT impliqué dans la conception des projets mais également au personnel du BIT chargé de la mise en œuvre

ILO Lesson Learned N°2

Project Title: Appui à la finalisation de la politique nationale de l'emploi et du système d'information sur le marché de l'emploi et de formation (PNE-SIMEF-Mauritanie)

Project TC/SYMBOL: MAU/14/01/BAD

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: Novembre 2019

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
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Le projet était caractérisé par une approche très globale nécessaire pour surmonter le degré élevé de fragmentation qui prévalait au moment de sa conception en fournissant des réponses aux défis de l'emploi. En reliant toutes les dimensions pertinentes de l'emploi et réunissant pour la première fois tous les acteurs fondamentaux de ce domaine, le projet représente une première tentative d'action coordonnée dans ce domaine. Cette approche devrait être directement créditée des résultats impressionnants obtenus, notamment en ce qui concerne l'élaboration des politiques et un cadre institutionnel renforcé et des engagements concernant l'emploi et son system d'information.
Context and any related preconditions	Cette leçon apprise s'applique spécialement aux situations où il existe un dialogue social ou les parties prenantes sont disposées à travailler en synergie
Targeted users / Beneficiaries	Personnel de projet du BIT impliqué dans la conception des projets mais également au personnel du BIT chargé de la mise en œuvre.
Challenges /negative lessons - Causal factors	

<p>Success / Positive Issues - Causal factors</p>	<p>Cette approche globale a permis de déplanifier certaines activités.</p> <p>Par exemple, le projet a attendu la fin de l'ENESI 2017 avant de finaliser la SNE ; ce qui a permis d'actualiser les données statistiques et de mieux formuler les axes de la SBE. En outre, avec les nombreux changements institutionnels, le projet a actualisé (nom des ministères techniques, etc.) la SNE avant son adoption par le gouvernement</p>
<p>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</p>	<p>Personnel de projet du BIT impliqué dans la conception des projets mais également au personnel du BIT chargé de la mise en œuvre</p>

ILO Lesson Learned N°3

Project Title: Appui à la finalisation de la politique nationale de l'emploi et du système d'information sur le marché de l'emploi et de formation (PNE-SIMEF-Mauritanie)

Project TC/SYMBOL: MAU/14/01/BAD

Name of Evaluator: Samuel KOUAKOU

Date: Novembre 2019

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
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Il est universellement reconnu que la structure tripartite de l'OIT est un facteur adéquat pour générer une valeur ajoutée. Les contributions du bureau de pays du BIT, et le PNE-SIMEF, ont été particulièrement utiles dans ce cas, étant donné que le gouvernement, les organisateurs d'employeurs et de travailleurs n'ont pas une tradition de coopération étroite. Le projet, en réunissant tous les différentes catégories de parties prenantes et permettant à tous les mandants de participer à l'élaboration du diverses activités, a directement contribué à un changement de dialogue qui devrait prouver son importance au-delà de la portée d'un projet individuel. Ministère en charge de l'emploi a pris très au sérieux la coopération technique du BIT et comprend parfaitement le mandat de l'OIT de promotion de l'emploi, la protection sociale et l'inclusion sociale, ce qui a permis aux fonctionnaires et aux autres partenaires de développer de nouveaux services, évaluer de nouvelles politiques et échanger de bonnes pratiques en matière de sensibilisation syndicats et organisations d'employeurs.
Context and any related preconditions	Cette leçon apprise s'applique spécialement aux situations où il existe un dialogue social ou les parties prenantes sont disposées à travailler en synergie
Targeted users / Beneficiaries	Personnel de projet du BIT impliqué dans la conception des projets mais également au personnel du BIT chargé de la mise en œuvre.

Challenges /negative lessons - Causal factors	
Success / Positive Issues - Causal factors	Cette approche a permis une appropriation du projet par les parties prenantes et accéléré la prise de décision du gouvernement.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Personnel de projet du BIT impliqué dans la conception des projets mais également au personnel du BIT chargé de la mise en œuvre

ANNEXE 4 : Liste des parties prenantes rencontrées

N°	NOM ET PRENOMS	ORGANISATION	FONCTION	METHODE D'INTERVIEW
STAFF BIT				
1	M. Federico Barroeta	Bureau Pays du BIT-Mauritanie	Point focal	Interview personnel
2	M. Sidi Mohamed Cheikh	Projet PECOBAT/BIT	Coordinateur national	interview personnel
3	Yahia Ould El Houssein	Projet PNE-SIMEF- Mauritanie	Coordonateur	interview personnel
4	Rosa Benyounes	Bureau Pays Alger	Chargée de Programmes	Interview par Skype
5	Yacouba Diallo,	BIT Decent work team / Dakar(spécialistes subrégionaux)	Spécialiste des Statistiques	Interview par Skype
6	Jean Ndenzako,	BIT Decent work team / Dakar(spécialistes subrégionaux)	Spécialiste Emploi	Interview par Skype
GOVERNEMENT DE MAURITANIE				
7	M. Sid'El Mokhtar AHMED EL HADY	Direction des Stratégies et Politiques de l'Emploi (DSPE) / Ministre de l'Emploi, de la Jeunesse et des Sport (MEJS)	Coordonnateur du PAFEJ et Directeur des Stratégies et Politiques de l'Emploi	Interview personnel

N°	NOM ET PRENOMS	ORGANISATION	FONCTION	METHODE D'INTERVIEW
8	M. Cheikh Ould EYE	Ministre de l'Emploi, de la Jeunesse et des Sport (MEJS)	Directeur Général de l'Emploi	Interview personnel
9	M. Ahmedou Ould Daha,	Direction des Projets Education Formation (DPEF) / Ministère de l'Economie et des Finances	Chargé du suivi technique du PAFEJ à la DPEF	Interview personnel
PARTENAIRES AU DEVELOPEMENT				
10	M. Amine MOUAFFAK	Banque Africaine de Développement (BAD)	Chargé de Programme pays résident	Interview personnel
AUTRES ORGANISATIONS				
11	M. Taleb El Mahjoub	Office National des Statistiques (ONS)	Directeur Général Adjoint	Interview personnel
12	M. BA Aly Moctar	Confédération General des Travailleurs de la Mauritanie (CGTM)	Responsable du Département Education et Formation	Interview personnel
13	M. Mohamedou Ould Abdellahi	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANAPEJ)	Directeur de l'Observatoire de l'Emploi	Interview personnel
14	Alioune Gueye	Office National des Statistiques (ONS)	Chargé d'Etudes SESI	Interview personnel
15	M. Mohamed Lemine Seyed	Institut National de Promotion de la Formation Technique et Professionnelle (INAP-FTP)	Directeur	Interview de Groupe

N°	NOM ET PRENOMS	ORGANISATION	FONCTION	METHODE D'INTERVIEW
16	Dr Mohamed Val El Housseine	Office National de la Médecine de Travail (ONMT)	Directeur Technique	Interview personnel
17	Mme Khadejetou Amara	Fédération des Services et Professions Libérales (FSPL).	Secrétaire Générale	Interview personnel
AUTRES ORGANISATIONS				
18	Issa Bellaal	BIT Mauritanie	1er Coordinateur du PNE-SIMEF Mauritanie	Interview personnel

Annexe 5 : Matrice d'évaluation

L'évaluation répondra aux éléments suivants (liste non exhaustive) :

Question évaluative	indicateur	Sources de données	Méthode
Pertinence et alignement stratégique du projet			
<ul style="list-style-type: none"> Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement mauritanien, de l'UNDAF, de l'OIT, du PPTD Mauritanie, les ODDS, des autres cadres de développement du pays, des institutions partenaires et des groupes cibles? 	Empreintes de projet visibles dans les documents officiel	<ul style="list-style-type: none"> - Documents - Parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien
<ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure le cadre logique du projet est cohérent? (Ex : les produits ont-ils un lien de causalité avec les effets, qui à leur tour contribuent à l'objectif de développement plus large du projet ? Le cadre des résultats est-il réaliste ? Les indicateurs et les objectifs du projet correspondent-ils logiquement à la chaîne de résultats?) 	Synergie lors de la mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Documents - Résultats attendus atteints - Parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien
Efficacité du projet par rapport aux résultats escomptés			
<ul style="list-style-type: none"> Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints? 	Objectifs atteints	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités - Parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien
<ul style="list-style-type: none"> Les activités ont-ils bien contribué aux résultats attendus? 	Résultats atteints	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités - Parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien

Question évaluative	indicateur	Sources de données	Méthode
<ul style="list-style-type: none"> • Quels autres facteurs ont aussi contribué significativement aux résultats attendus? 	Facteur de réussite	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités - Parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien
<ul style="list-style-type: none"> • Quels ont été les principaux facteurs internes et externes qui ont influé sur la réalisation ou la non-réalisation des résultats? 	Facteur d'influence	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités - Parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien
<ul style="list-style-type: none"> • Le projet a-t-il mis en place des mécanismes adéquats de suivi et évaluation de la Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) ? 	Existence de mécanismes adéquats de S/E de la SNE	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités - Parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien
<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelles mesures des standards internationaux de travail sont-ils intégrés aux documents de politiques sur le travail ? 	Existence de standards internationaux dans les documents de politique	<ul style="list-style-type: none"> - Document de politique 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien
Efficiences des ressources utilisées			
<ul style="list-style-type: none"> • Les capacités de gestion du projet étaient-elles suffisantes pour l'implémentation, le suivi et l'évaluation ? 	Pas d'action additionnelle de renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités - Personnel du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien
<ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il un backstopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, administratif et financier ? 	Existence d'un personnel dédié à l'appui-conseil pour la gestion du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du projet - partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien
<ul style="list-style-type: none"> • Comment s'effectuent les modalités de collaboration entre le projet et les partenaires institutionnels ? 	Existence de cadre de collaboration projet-partenaires	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel du projet - partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien

Question évaluative	indicateur	Sources de données	Méthode
<ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il des dispositions adéquates de gouvernance mises en place et les mandants tripartites ont-ils été engagés dans la conception, le suivi et la mise en œuvre du projet? 	<p>Les parties prenantes signalent l'existence de dispositifs adéquats de gouvernance</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités - Personnel du projet - Parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien
<ul style="list-style-type: none"> • Les ressources (financières, humaines, matérielles, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus? 	<p>pas de modification budgétaire et technique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports financiers - Personnel du projet - Parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien
<ul style="list-style-type: none"> • Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisées? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources? 	<p>Pas d'allocation supplémentaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités - Personnel du projet - Parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien
Impact et durabilité du projet			
<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les résultats qui vont continuer après la finalisation du projet auprès des groupes cibles y compris les institutions nationales et les partenaires ? 	<p>Existence de résultats pérennes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités - Personnel du projet - Parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien

Question évaluative	indicateur	Sources de données	Méthode
<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les mesures et actions mises en place pour assurer l'appropriation des résultats du projet au niveau des dispositifs de l'Etat et au niveau des régions couvertes ? 	Existence d'actions d'appropriation du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités - Personnel du projet - Parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien
<ul style="list-style-type: none"> • L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ? 	Les parties prenantes se déclarent prêtes à poursuivre les initiatives	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités - Personnel du projet - Parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien
Genre			
<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure le projet a intégré dans ses actions les besoins et priorités, différenciés des hommes et des femmes, et préalablement identifiés ? 	Existence de besoins et priorités différenciés	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités - Personnel du projet - Parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien
<ul style="list-style-type: none"> • A-t-il pu répondre aux besoins spécifiques des femmes ? De quelle manière ? 	Les femmes bénéficiaires avec de meilleures conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités - Personnel du projet - Parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien
<ul style="list-style-type: none"> • Les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ? 	Existence d'actions spécifiques pour les femmes	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités - Personnel du projet - Parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien
<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelles mesures le projet intègre des actions visant à la non-discrimination des personnes ? 	Les parties prenantes déclarent ne plus être l'objet de discrimination	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'activités - Personnel du projet - Parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretien

ANNEXE 6 : Etat d'avancement technique des activités

Résultats	Indicateurs du résultat	Jalons de l'indicateur (comparaison entre prévu et effectif)	Observations
OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT :			
Composante 1 : Elaboration de la Politique Nationale de l'Emploi			
Objectif immédiat 1 : La Stratégie Nationale de l'Emploi est validée ainsi que son plan d'action opérationnel			
Produit 1.1 : le projet de politique Nationale de l'emploi (PNE) sensible au genre est actualisé et finalisé, présenté et diffusé dans au moins 4 régions de la Mauritanie	<ul style="list-style-type: none"> - Document de la PNE disponible et approuvé - Rapport sur les conclusions des ateliers de partage de la stratégie - Rapport sur les ateliers de renforcement des capacités des participants 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% de réalisation - Disponibilité d'un document complet de la stratégie nationale de l'emploi avec trois composantes : (1) un document relatif au diagnostic de la situation de l'emploi actualisée sur la base des résultants de la dernière enquête sur l'emploi et le secteur informel réalisée en 2017, (2) un document se rapportant aux axes stratégiques et (3) un autre relatif à un Plan d'Action Opérationnel pour la période (2017-2022) - Une validation institutionnelle de la stratégie a eu lieu en 2019 	<ul style="list-style-type: none"> - processus participatif
Produit 1.2 : le plan opérationnel de mise en	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport sur le PAO de la PNE disponible 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% de réalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - processus participatif

<p><i>œuvre de la PNE est disponible</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport sur les conclusions de l'atelier de restitution et/ou validation du Projet actualisé de PNE - Rapports sur les conclusions des ateliers de validation de mai 2017 	<ul style="list-style-type: none"> - Une matrice du PAO a été élaborée à partir du diagnostic de la PNE - Cette matrice validée en mai 2017 - Plan d'Action Opérationnel réactualisation en tenant compte des résultats de l'enquête de 2017 	<ul style="list-style-type: none"> - Un comité présider par le Premier Ministre sur les questions d'emploi a vu le jour en Aout 2019 dans le cadre de ces décrets d'application
<p><i>Produit 1.3 : Une revue des dépenses publique et un cadre des dépenses à moyen terme en faveur du Ministère en charge de l'emploi sont élaborés</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'analyse sur la RDP Emploi disponible - Document sur le CDMT Emploi disponible 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% de réalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Processus peu participatif - Qualité du produit mise en cause par certains acteurs. - Nécessite une meilleure sollicitation des parties prenantes pour l'élaboration de futur document sur le CDMT
<p><i>Produit 1.4 : un dispositif de suivi de la SNE est mis en place</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> - 95% de réalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - produit a été ajouté à la demande du Ministère de l'Emploi en mai 2018 - Une étude sur les dispositifs de la SNE réalisée - Des équipements acquis partiellement et en voie de livraisons

Composante 2 : Appui au Système d'Information sur le Marché de l'Emploi et de la Formation (SIMEF)

Objectif immédiat 1 : Amélioration de l'organisation du système d'information sur le marché de l'emploi et de la formation en Mauritanie doté d'une architecture institutionnelle adéquate.

Le SIMEF reste l'organisation qui regroupe plusieurs partenaires issue de différents ministères et qui est à même d'organiser les informations sur le marché de l'emploi et de la formation en Mauritanie

Objectif immédiat 2 : Accroissement en quantité et en qualité de la production des informations sur le marché du travail et la formation sensibles au genre grâce la réalisation des d'enquêtes annuelles emploi

<p>Produit 2.1</p> <p>Le SIMEF Mauritanien est rendu plus lisible</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport de l'étude diagnostic est validé 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% de réalisation - Les différentes organisations membres de cette structure se rencontrent au moment de dresser les bilans et réaliser les enquêtes - Néanmoins les différents acteurs sont conscients du rôle et de la place de cette structure qui demeure essentielle dans le dispositif de la recherche des informations sur le marché de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Processus participatif - Activité similaire réalisé sur un autre projet mis en œuvre par le BIT en Mauritanie (emploi des jeunes dans le secteur de la pêche) - Reste à organiser un atelier de restitution avec tous les acteurs concernés par cette étude
<p>Produit 2.2</p> <p>Système d'information sur le marché de l'emploi et de la formation est</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Texte de base élaborés et approuvés - Disponibilités des documents approuvés par consensus entre les partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% de réalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Textes de base élaborés - une étude relative à l'organisation des structures productrices des statistiques du travail pour mieux contribuer à la performance du SIMEF et définir

doté d'une structure institutionnelle adéquate			les cahiers de charges des membres de l'ONEF) a été réalisée, et mise à disposition du Ministère en charge de l'Emploi.
Produit 2.3 La coordination, la coopération, la communication et le partenariat au niveau du système d'information sur le marché de l'emploi et de la formation sont renforcés	<ul style="list-style-type: none"> - Site web visible - Nombre de rencontres - Disponibilité du PV ou du compte rendu des réunions 	- 95% de réalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la participation des parties prenantes au processus de conception - Site web validé mais non encore mise en ligne - Nécessité d'assurer la durabilité de cette activité
Objectif immédiat 3 Accroissement en quantité et en qualité de la production des informations sur le marché du travail et la formation sensibles au genre grâce la réalisation des d'enquêtes annuelles emploi			
Produit 3.1 Une enquête Nationale emploi est réalisée	<ul style="list-style-type: none"> - Document de l'enquête validée 	- 100% de réalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Processus participatif - Version en français et en arabe disponible - Nécessiter de publier en nombre suffisant pour diffusion - Nécessiter de valoriser les résultats de l'enquête

			- Nécessiter de réaliser les enquêtes sur une périodicité annuelle comme prévue.
Produit 3.2 Les sources administratives sont mieux valorisées	- Répertoire des sources administratives valorisées - Disponibilité des directives nationales pour la valorisation de l'exploitation des statistiques	- 100% de réalisation	- Processus participatif - Répertoire validé par la partie nationale - Directives nationales validées et diffuser par la partie nationale et le BIT
Objectif immédiat 4 - Promotion de l'analyse et de la diffusion des informations sur le marché du travail			
Produit 3.2 Les résultats de l'enquête sont largement diffusés et utilisés pour des analyses approfondies	- Disponibilité du rapport de l'étude	- 100% de réalisation	- Processus participatif - Rapport de l'étude sur le secteur informel réalisée en octobre 2018, validée et partagé avec le Ministère en charge de l'emploi.
Objectif immédiat 5- Renforcement des capacités techniques des structures membres du SIMEF			
Les capacités techniques des membres du réseau du SIMEF sont renforcées	- Disponibilité des rapports d'ateliers	- 100% de réalisation	- Processus participatif

avec un accent sur la prise en compte du genre			- Rapport d'atelier sur les statistiques organisé en juillet 2018
--	--	--	---

ANNEXE 7 : Liste des documents consultés

- 1- TDRs version éval finale projet PNE-SIMEF MRT 22 sept 2019
- 2- Liste des structures concernées par l'évaluation du PNE-SIMEF
- 3- Protocol d'accord MAU/14/01/BAD
- 4- Avenant N°1 au Protocol d'accord MAU/14/01/BAD
- 5- Avenant N°2 au Protocol d'accord MAU/14/01/BAD
- 6- Avenant N°3 au Protocol d'accord MAU/14/01/BAD
- 7- PARDEV Minute sheet du 11/12/2018
- 8- PARDEV Minute sheet du 10/08/2017
- 9- PARDEV Minute sheet du 13/01/2016
- 10- PARDEV Minute sheet du 21/10/2015
- 11- 1^{er} rapport d'avancement pour la coopération technique (RACT) (Jan-juin 2016)
- 12- 3^{ème} rapport d'avancement pour la coopération technique (RACT) (Jan-juin 2017)
- 13- 5^{ème} rapport d'avancement pour la coopération technique (RACT) (Jan-juin 2018)
- 14- 6^{ème} rapport d'avancement pour la coopération technique (RACT) (Juil-Dec 2018)
- 15- 7^{ème} rapport d'avancement pour la coopération technique (RACT) (Jan-Sept 2019)
- 16- Etude élaboration des directives de collecte de données auprès de ces sources, Oct 2018
- 17- Rapport de l'atelier national de renforcement de capacités sur les statistiques du travail, Juillet 2018
- 18- Référentiel emplois, métiers & compétences, REM/REC, dans le secteur du bâtiment et des travaux publics, BTP, en Mauritanie, sept 2019
- 19- Atelier de formation sur les normes internationales du travail & le genre, Avril 2019
- 20- Rapport d'analyse approfondie des résultats de l'enquête sur l'emploi et le secteur informel en Mauritanie – ENE-SI 2017 - Version Finale, Oct 2018
- 21- Conception d'un système de suivi et évaluation (S&E) pour la stratégie nationale de l'emploi (SNE), Version Finale, Mai 2019
- 22- Stratégie nationale de l'emploi pour 2019-2030, rapport 2 : axes stratégiques et plan d'action opérationnel, février 2019
- 23- Stratégie nationale de l'emploi pour 2019-2030, rapport 1 : diagnostic

- 24- 2^{ème} édition Salon de l'emploi, 2013, rapport final
- 25- 3^{ème} édition Salon de l'emploi, 2015, rapport final
- 26- Example of Inception report, Ethiopia, ETH/15/02/SID, Juin 2019
- 27- Aide-mémoire, mission de supervision du Projet d'appui à la formation et l'emploi des jeunes (PAFEJ), 02 au 12 Mai 2018
- 28- Aide-mémoire, mission de supervision du Projet d'appui à la formation et l'emploi des jeunes (PAFEJ), 21 au 26 Mai 2017
- 29- Situation de l'Emploi et du Secteur Informel en Mauritanie en 2017, Août 2017
- 30- Situation de l'Emploi et du Secteur Informel en Mauritanie en 2012, édition 2012
- 31- International Labour Organization – Evaluation Unit Guidance Note 3 : EVALUATION LESSONS LEARNED AND EMERGING GOOD PRACTICES, April, 2014
- 32- International Labour Organization – Evaluation Unit Guidance Note 7 : STAKEHOLDER PARTICIPATION, April, 2014
- 33- International Labour Organization – Evaluation Unit Checklist 3 : WRITING THE INCEPTION REPORT, March, 2014
- 34- International Labour Organization – Evaluation Unit Checklist 5 : PREPARING THE EVALUATION REPORT, March, 2014
- 35- International Labour Organization – Evaluation Unit Checklist 8 : PREPARING THE EVALUATION SUMMARY FOR PROJECTS, February, 2014
- 36- International Labour Organization – Evaluation Unit Guidance Note 15 : MANAGEMENT FOLLOW-UP TO RECOMMENDATIONS, April, 2016
- 37- FILLING IN THE EVAL TITLE PAGE, May 2015
- 38- EVAL Guidance Resources – September 2019
- 39- Code of conduct form (To be signed by the evaluator)
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm
- 40- Checklist No. 3 Writing the inception report
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm
- 41- Checklist 5 Preparing the evaluation report
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm
- 42- Checklist 6 Rating the quality of evaluation report
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm
- 43- Template for lessons learned and Emerging Good Practices
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm

- 44- Guidance note 7 Stakeholders participation in the ILO evaluation
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm
- 45- Guidance note 4 Integrating gender equality in M&E of projects
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm
- 46- Template for evaluation title page
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm
- 47- Template for evaluation summary:
<http://www.ilo.org/legacy/english/edmas/eval/template-summary-en.doc>

ANNEXE 8 : Programme de la mission

MISSION D'ÉVALUATION FINALE DU PROJET PNE-SIMEF

SAMEDI 19 OCTOBRE ARRIVEE NOUAKCHOTT

Dimanche 20 OCTOBRE 2019

09h00- 10h30 Rencontre avec Yahia Prise de contact

5.5.1. SOIREE LIBRE

LUNDI 21 OCTOBRE 2019

09h00-9h30 Présentation du consultant aux autres collègues du bureau de Mauritanie

10h00-11h30 Réunion avec Ahmed El Hady Coordonnateur du PAFEJ

11h45-13h30 Rencontre avec Directeur de l'ONS Mr Ahmedou Ould Dahah

15h30-17h30 Rencontre avec autorités DPSE Directeur General Cheikh Ould Eye

MARDI 22 OCTOBRE 2019

09h00-11h00 Rencontre avec Sidi Mohamed Cheikh Coordonnateur PECOBAT

11h15-13h00 Rencontre DG ANAPEJ et collaborateurs

13h00-15h Déjeuner et Repos

15h00-17h00 AMIN MOUFFAK (BAD)

MERCREDI 23 OCTOBRE 2019

09h00-10h30 Rencontre avec L ONMT (Dr SOW)

11h00-14h00 Rencontre avec Med El Moctar Ould Ahmed Seyid INAP-FTP

15h00-16h00 Rencontre avec Khadijetou Mint Amara SG FSPL

16h15-17h30 Rencontre avec la CGTM Ba Ali Moctar

Jeudi 24 OCTOBRE 2019

09h00-11h00 Issa Bellal Ex Coordonnateur du Projet

11h30-13h00 Rencontre avec Cheikh Lehib

15h00-17h30 Préparation de la restitution au Ministère

VENDREDI 25 OCTOBRE 2019

9h à 10h 30 Restitution au Ministère

11h à 12h 00 Restitution aux partenaires

13h fin de Mission terrain.

Annexe 9 : Rapport sur la situation financière du projet de l'OIT par résultat, produit et activité

Projet PNE SIMEF Mauritanie

Rapport sur la situation financière du projet de l'OIT par résultat, produit et activité

Outcome	Output	Activity	DWCP	SF	Totals			
					Budget	Actuals	Encumbrances	Balances
	Total				1,023,959.53	879,850.96	85,862.55	58,246.02
FISEXT								
	011.002-EXPERTS INTERNATIONAUX							
		011.002 - EXPERTS INTERNATIONAUX	MRT103	710270	72,051.00	72,051.00	0.00	0.00
	Sub Total				72,051.00	72,051.00	0.00	0.00
	013.001-SOUTIEN ADMINISTRATIF							
		013.001 - SOUTIEN ADMINISTRATIF	MRT103	710270	43,914.00	41,864.50	2,123.29	-73.79
	Sub Total				43,914.00	41,864.50	2,123.29	-73.79
	013.002-SOUTIEN ADMINISTRATIF							
		013.002 - SOUTIEN ADMINISTRATIF	MRT103	710270	0.00	0.00	0.00	0.00
	Sub Total				0.00	0.00	0.00	0.00
	015.001-FRAIS DE VOYAGE							
		015.001 - FRAIS DE VOYAGE	MRT103	710270	6,756.00	6,750.00	0.00	6.00
	Sub Total				6,756.00	6,750.00	0.00	6.00

	016.001-MISSIONS D'EVALUATION STATISTI							
		016.001 - MISSIONS D'EVALUATION STATISTI	MRT103	710270	13,161.00	13,161.00	0.00	0.00
	Sub Total				13,161.00	13,161.00	0.00	0.00
	016.002-MISSIONS D'EVALUATION EMPLOI							
		016.002 - MISSIONS D'EVALUATION EMPLOI	MRT103	710270	18,406.00	18,406.14	-0.14	0.00
	Sub Total				18,406.00	18,406.14	-0.14	0.00
	016.050-MISSIONS D'EVALUATION INDEPEND							
		016.050 - MISSIONS D'EVALUATION INDEPEND	MRT103	710270	20,479.00	0.00	11,032.90	9,446.10
	Sub Total				20,479.00	0.00	11,032.90	9,446.10
	016.051-MISSIONS D'EVALUATION PROJET							
		016.051 - MISSIONS D'EVALUATION PROJET	MRT103	710270	0.00	0.00	0.00	0.00
	Sub Total				0.00	0.00	0.00	0.00
	017.001-PERSONNEL NAT. PROF. (NOB)							
		017.001 - PERSONNEL NAT. PROF. (NOB)	MRT103	710270	60,918.00	32,662.30	0.00	28,255.70
	Sub Total				60,918.00	32,662.30	0.00	28,255.70
	017.050-PERSONNEL NAT. PROF.							
		017.050 - PERSONNEL NAT. PROF.	MRT103	710270	88,401.00	80,400.67	5,266.85	2,733.48
	Sub Total				88,401.00	80,400.67	5,266.85	2,733.48
	017.052-PERSONNEL NAT. PROF. STATISTIQ							
		017.052 - PERSONNEL NAT. PROF. STATISTIQ	MRT103	710270	33,319.58	33,319.59	-0.00	-0.00
	Sub Total				33,319.58	33,319.59	-0.00	-0.00
	021.001-CONTRATS DE SOUS-TRAITANCE- EN							

		021.001 - CONTRATS DE SOUS-TRAITANCE- EN	MRT103	710270	322,390.74	300,757.94	30,896.20	-9,263.40
	Sub Total				322,390.74	300,757.94	30,896.20	-9,263.40
	032.001-SEMINAIRES STATISTIQUES							
		032.001 - SEMINAIRES STATISTIQUES	MRT103	710270	91,829.16	91,829.18	-0.02	0.00
	Sub Total				91,829.16	91,829.18	-0.02	0.00
	032.002-SEMINAIRES- EMPLOI							
		032.002 - SEMINAIRES- EMPLOI	MRT103	710270	98,537.05	82,073.74	16,463.31	0.00
	Sub Total				98,537.05	82,073.74	16,463.31	0.00
	041.001-MATERIEL- EQUIPEMENT							
		041.001 - MATERIEL- EQUIPEMENT	MRT103	710270	839.00	839.00	9,860.28	-9,860.28
	Sub Total				839.00	839.00	9,860.28	-9,860.28
	041.002-MATERIEL- EQUIPEMENT INFORMATI							
		041.002 - MATERIEL- EQUIPEMENT INFORMATI	MRT103	710270	19,766.00	3,766.00	0.00	16,000.00
	Sub Total				19,766.00	3,766.00	0.00	16,000.00
	041.003-MATERIEL- FOURNITURE							
		041.003 - MATERIEL- FOURNITURE	MRT103	710270	0.00	0.00	0.00	0.00
	Sub Total				0.00	0.00	0.00	0.00
	052.001-FRAIS D'ETABLISSEMENT RAPPORT							
		052.001 - FRAIS D'ETABLISSEMENT RAPPORT	MRT103	710270	0.00	0.00	0.00	0.00
	Sub Total				0.00	0.00	0.00	0.00
	052.002-FRAIS D'ETABLISSEMENT RAPPORT							

		052.002 - FRAIS D'ETABLISSEMENT RAPPORT	MRT103	710270	0.00	0.00	0.00	0.00
	Sub Total				0.00	0.00	0.00	0.00
	053.001-DEPENSES DIVERSES							
		053.001 - DEPENSES DIVERSES	MRT103	710270	13,123.00	10,909.50	10,219.89	-8,006.39
	Sub Total				13,123.00	10,909.50	10,219.89	-8,006.39
	053.002-DEPENSES DIVERSES- LOCATION BU							
		053.002 - DEPENSES DIVERSES- LOCATION BU	MRT103	710270	8,945.00	8,943.00	0.00	2.00
	Sub Total				8,945.00	8,943.00	0.00	2.00
	053.050-DEPENSES DIVERSES (FRAIS DE SE							
		053.050 - DEPENSES DIVERSES (FRAIS DE SE	MRT103	710270	24,561.00	24,557.00	-0.00	4.00
	Sub Total				24,561.00	24,557.00	-0.00	4.00
	062.001-PROG. SUPPORT COST 7.00 %							
		062.001 - PROG. SUPPORT COST 7.00 %	MRT103	710270	65,618.00	57,560.40	0.00	8,057.60
	Sub Total				65,618.00	57,560.40	0.00	8,057.60
	071.001-PROV. AUGMENTATION DES COUTS							
		071.001 - PROV. AUGMENTATION DES COUTS	MRT103	710270	20,945.00	0.00	0.00	20,945.00
	Sub Total				20,945.00	0.00	0.00	20,945.00
Total					1,023,959.53	879,850.96	85,862.55	58,246.02

Source: BIT Unité administrative, CO Alger

ANNEXE 10 : Remerciements

REMERCIEMENTS

L'évaluation finale indépendante du Projet « Appui à la finalisation de la politique nationale de l'emploi et du système d'information sur le marché de l'emploi et de formation (PNE-SIMEF) » en Mauritanie a été commanditée par le Bureau International du Travail (BIT).

Le présent rapport est le fruit d'une étroite collaboration entre le BIT (Bureau de l'OIT pour les pays du Maghreb à Alger, les équipes pour le Travail Décent du BIT au Caire et à Dakar et certains services technique au siège), le Gouvernement de la République Islamique de Mauritanie, les Organisation des employeurs et des travailleurs, l'équipe du projet, les partenaires institutionnels locaux et au bailleur de fonds ainsi que les différents acteurs qui ont été directement ou indirectement impliqués dans la mise en œuvre dudit Projet. En effet, ces derniers n'ont ménagé aucun effort pour la réalisation de cette évaluation.

Nous tenons à remercier sincèrement toutes les personnes physiques, les Structures et les Partenaires du projet qui ont contribué à la collecte des données primaires et secondaires exploitées par la mission.

Nous disons merci à personnel de toutes les Organisation des employeurs et des travailleurs, des structures gouvernementales et des partenaires au développement pour leur disponibilité et leur contribution au bon déroulement de la mission.

Nous exprimons nos remerciements à Bureau Pays du BIT pour l'avis de ses experts.

Nous ne saurons terminer ces remerciements sans exprimer notre profonde gratitude à M. Sid'El Mokhtar AHMED EL HADY, Coordonnateur du PAFEJ et Directeur des Stratégies et Politiques de l'Emploi au Ministère de l'Emploi, de la Jeunesse et des Sport (MEJS) ainsi qu'à Monsieur Yahia Ould El Houssein, Coordonnateur du PNE-SIMEF Mauritanie, d'une part pour leur disponibilité et d'autres parts, pour leur assistance technique tout au long de la mission.

La mission exprime ses remerciements au Bureau Pays du BIT, aux acteurs nationaux, aux partenaires techniques et à l'ensemble des bénéficiaires pour l'accueil cordial qui lui a été réservée.