



*Au service
des peuples
et des nations*

***Évaluation de la contribution du PNUD en appui
à l'accès des populations vulnérables,
en particuliers les jeunes et les femmes,
à des opportunités d'emploi et d'auto-emploi
pour améliorer leurs revenus***

RAPPORT FINAL

Nouakchott, octobre 2016

Dominique BERNARDI, consultant international

Table des matières

TABLE DES MATIERES	1
ABREVIATIONS ET ACRONYMES	3
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	7
1. INTRODUCTION	11
2. OBJECTIFS DE LA MISSION	12
3. METHODOLOGIE	14
4. LE CYCLE DE PROGRAMMATION DU PNUD 2012/2016	17
4.1 Éléments d'analyse et principales références.....	17
4.2 Les projets relatifs à la problématique de l'emploi appuyés par le PNUD.....	19
4.3 Focalisation sur les projets du PNUD en cours pour la promotion de l'emploi....	20
- L'institutionnalisation du volontariat des jeunes	20
- Appui à la Promotion d'Emplois Décents en Mauritanie	20
4.4 Autres projets du PNUD affectant l'effet	22
4.5 L'action d'autres bailleurs de fonds	23
5. DE LA PERTINENCE ET DE LA COHERENCE DE LA CONTRIBUTION DU PNUD.....	26
6. DE L'EFFICACITE ET DE L'EFFICIENCE DE LA CONTRIBUTION DU PNUD	29
6.1 Les changements intervenus	30
- La pauvreté, un certain recul	31
- Le chômage, en hausse	31
- Les femmes, entre pauvreté et chômage	32
- Les jeunes, entre chômage et débrouillardise	33
6.2 Des partenariats élargies et diversifiés	34
6.3 Leçons apprises	36
6.4 Les réalisations	37
6.4.1 Pour une croissance partagée, l'éradication de la pauvreté et la création d'emplois décents	37
6.4.2 Pour la valorisation économique du patrimoine, des traditions culturelles, du tourisme et de l'artisanat.....	39
6.4.3 Pour faire de l'énergie solaire un facteur d'émancipation économique et sociale des femmes en milieu rural	40
6.4.4 Pour connaître le marché de l'emploi en attendant un système d'information structuré et permanent	41

6.4.5	Pour un corps de jeunes volontaires nationaux renforçant la solidarité sociale et améliorant l'employabilité.....	42
6.4.6	Pour l'introduction de l'approche genre dans toutes les politiques sectorielles	44
7.	DE L'IMPACT GLOBAL ET DE LA PERENNISATION DE LA CONTRIBUTION DU PNUD AU DEVELOPPEMENT DE LA MAURITANIE	46
8.	CONCLUSIONS	48
8.1	La fonction du PNUD en Mauritanie est essentielle pour le pays	48
8.2	L'emploi reste un défi majeur	49
8.3	Des progrès sont enregistrés, mais dans un cadre de vulnérabilité économique 51	
8.4	La croissance, les femmes et les jeunes	53
9.	RECOMMANDATIONS.....	55
9.1	Améliorer l'évaluation <i>ex ante</i> de faisabilité des projets et la gestion axée sur les résultats	55
9.2	Assurer un reporting périodique structuré durant la mise en œuvre de projet et programmes	59
9.3	Connaitre et suivre l'évolution du marché du travail	60
9.4	Miser sur les Politiques Actives du Marché du Travail et sur l'entrepreneuriat pour promouvoir l'emploi	61
9.5	Renforcer l'ANAPEJ et le réseau PROCAPEC/CAPEC	63
9.6	Renforcer les compétences des jeunes et des femmes	64
9.7	Institutionnaliser un programme permanent de volontariat des jeunes	66
9.8	Actualiser la Politique Nationale de l'Emploi, mais surtout la mettre en œuvre.	67
10.	ANNEXES.....	70
	Annexe 1 – Liste des parties prenantes	71
	Annexe 2 - Liste des projets.....	74
	Annexe 3 – Principaux types de documents exploités (liste succincte)	86
	Annexe 4 – Démarche de la mission	87
	Annexe 5 – Documents consultés (liste complète)	89
	Annexe 6 – Données budgétaires.....	96

Abréviations et acronymes

Acronyme	Désignation détaillée
AECID	Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement
AFD	Agence Française d Développement
AGR	Activité(s) Génératrice(s) de Revenus
ANAPEJ	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi des Jeunes
APAUS	Agence de Promotion de l'Accès Universel aux Services de base
APEJ	Projet d'Appui à la Formation et à l'Emploi des Jeunes
APROMI	Association Professionnelle des institutions et Opérateurs de la Microfinance
BAD	Banque Africaine pour le Développement
BCM	Banque Centrale de Mauritanie
BdD	Base(s) de Données
BIT	Bureau International du Travail
BM	Banque Mondiale
CAD	Comité d'Aide au Développement (de l'OCDE)
CDD	<i>Caisse des Dépôts et de Développement</i>
CAPEC	Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit
CCIAM	Chambre de Commerce d'Industrie et d'Agriculture de Mauritanie
CEDEF	Élimination de toutes les formes de Discrimination à l'Égard des Femmes
CFPP	Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnel
CJV	Corps des Jeunes Volontaires
CNAM	Chambre Nationale de l'Artisanat et des Métiers
CPD	Country Program Document (Programme de pays pour la Mauritanie)
CSLP	Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté
DG	Direction/Directeur Général(e)
DPMIP	Direction de la Promotion de la Microfinance et de l'insertion Professionnelle
DSDS	Direction/Directeur des Statistiques Démographiques et Sociales

ENAJM	École Nationale d'Administration, de Journalisme et de la Magistrature
EPCV	Enquête Permanente sur les Conditions de Vie des ménages
FAD	Fonds Africain de Développement
FNUP	Fonds des Nations Unies pour la Population
F-OMD	Fonds pour la réalisation des OMD
INAP-FTP	Institut National de Promotion de la Formation Technique et Professionnelle
MAED	Ministère des Affaires Économiques et du Développement
MAIEO	Ministère des Affaires Islamiques et de l'Enseignement Originel
MASEF	Ministère des Affaires Sociales, de l'Enfance et de la Famille
MCAT	Ministère du Commerce, de l'artisanat et du Tourisme
MDGs	Millennium Development Goals
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MFPE	Ministère de la Fonction Publique et de l'Emploi
MEFPTIC	Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des TIC
MEN	Ministère de l'Éducation nationale
MFPEFP	Ministère de la Fonction Publique, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
MFPTMA	Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Modernisation de l'Administration
MID	Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation
MJS	Ministère de la Jeunesse et des Sports
NU	Nations Unies
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation(s) Non gouvernementales(s)
ONS	Office National de la Statistique
ONT	Office National du Tourisme
OSC	Organisation(s) de la Société Civile
PAFEJ	Projet d'Appui à la Formation et l'Emploi des Jeunes
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PIB	Produit Intérieur Brut
PISE	Plan Intégral de Suivi et Évaluation
PME	Petite(s) et Moyenne(s) Entreprise(s)
PNE	Politique Nationale de l'Emploi

PNIP	Programme National pour la Promotion de l'Insertion Professionnelle des Jeunes
PNPIPJ	Programme National de Promotion de l'Insertion Professionnelle des Jeunes
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNVM	Programme National de Volontariat en Mauritanie
PRLP	Programme Régional de Lutte contre la Pauvreté
PROCAPEC	Agence de Promotion des Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit
PTFM	Plateformes Multifonctionnelles
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PQIP-DCTP	Pôle de Qualité Inter-pays de l'ADEA – Développement des Compétences Techniques et Professionnelles
RMFMP	Réseau Mauritanien des Femmes Ministres et Parlementaires
RIM	République Islamique de Mauritanie
RNDH	Rapport National sur le Développement Humain 2015
ROAR	Results Oriented Annual Report(s)
SCAPP	Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée
SIMEF	système d'information sur le marché de l'emploi et de la formation
SNIG	Stratégie Nationale d'Institutionnalisation du Genre
SMART	Specific Measurable Attainable Realistic Time-bound
SNU	Système des Nations Unies
TdR	Termes de Référence
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TICAD	Tokyo International Conference on African Development (Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique)
UA	Union Africaine
UE	Union Européenne
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNIFEM	Fonds de développement des Nations unies pour la femme
USAID	United States Agency for International Development
VNU	Volontaires des Nations Unies

NOTA BENE

Le présent rapport, qui contient une évaluation indépendante externe, ne saurait en aucune façon représenter les orientations politiques ou les opinions des autorités institutionnelles ou du gouvernement mauritanien, ni celles du PNUD ou du SNU. Les analyses, les conclusions et les recommandations de ce document sont formulées sous l'entière responsabilité de son auteur.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Nous présentons ci-après une évaluation de la contribution du PNUD au cours de sa période de programmation 2012/2016 afin de promouvoir l'accès à l'emploi et à l'auto-emploi pour les populations vulnérables, en particulier pour les jeunes et les femmes. Les activités du PNUD ont été réalisées selon les lignes directrices du PNUAD, dans le cadre du Programme Pays (CPD 2012-2016) et du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP). Cette évaluation pourra fournir des indications pour la formulation du nouveau cycle de programmation (2018/2022).

Afin d'évaluer l'effet de la contribution du PNUD, il est nécessaire de prendre en considération **les changements intervenus dans le domaine de l'emploi**, qui est évidemment très directement lié à la problématique de la pauvreté, ainsi qu'à l'efficacité des politiques publiques pour traduire la croissance économique en développement social.

Le PNUD a essentiellement joué un **rôle de promotion et d'appui, technique**, la fonction de réalisation des projets étant confiée à des agences d'exécution nationales.

L'évaluation des projets mis en œuvre permet d'attester :

- ✓ que les objectifs et les résultats se sont **avérés utiles (pertinents) pour résoudre les problèmes diagnostiqués** et énoncés dans les documents de programmation ;
- ✓ la pleine adéquation (**cohérence/complémentarité**) des actions du PNUD par rapport aux objectifs stratégiques du gouvernement et des PTF ;
- ✓ que, en d'autres termes, les objectifs des activités du PNUD **correspondent bien aux besoins et aux attentes du pays** et aux priorités globales de la coopération entre le PNUD et la Mauritanie dans le secteur visé, tout comme explicité dans l'axe 1 du Programme Pays 2012/2016.

Globalement, **les principaux résultats attendus ont été atteints, bien qu'il soit ardu d'en estimer l'effet global**, en termes de changements intervenus à moyen terme, notamment à cause des déficiences du système d'information national et de l'existence d'une économie informelle qui pénètre toute la société.

Selon l'ONS, entre 2008 et 2014 l'incidence de la pauvreté a reculé, aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain. La proportion de la population mauritanienne définie comme pauvre est passée de 42% en 2008 à 31% en 2014, soit un recul de 11 points sur la période, correspondant à un taux national moyen annuel de 1,8% (2,5% en milieu rural contre seulement 0,7% en milieu urbain).

Le recul de la pauvreté a été obtenu grâce surtout aux bons résultats enregistrés en milieu rural, où le phénomène a régressé de 15 points entre 2008 et 2014, passant de 59,4% à 44,4%.

L'extrême pauvreté est passée de 25,9% en 2008 à 16,6% en 2014, soit un recul de 9,3 points, ce qui correspond à une réduction moyenne annuelle d'environ 1,6%.

Le taux de chômage paraît au contraire en hausse. En 2014 il est estimé à 12,85%, contre 10,1% en 2012. Le chômage reste surtout un phénomène urbain (17,2%) plus que rural (6,9%) en 2014.

La contradiction entre recul de la pauvreté et hausse du chômage n'en est pas nécessairement une, bien qu'elle le soit très souvent. Les facteurs qui influencent la réduction pauvreté peuvent être multiples, parmi lesquels se trouvent le taux d'inactivité, la propension à poursuivre les études, la diminution des inégalités et la solidarité communautaire, la diminution du taux de natalité, les changements dans la composition de la taille des famille, l'amélioration de l'alimentation et de l'état de santé de la population, la disponibilité des services essentiels, l'amélioration de l'état des quartiers et des logements.

Le chômage n'est pas le seul facteur explicatif de la pauvreté.

Quant au taux d'auto-emploi, il continue d'augmenter, passant de 45% en 2012 à 50,66% en 2014.

Le taux de sous-emploi, lié à la durée du travail, est estimé à 19,23% en 2014 contre 10,6% en 2012.

Ces données attestent que les conditions générales se sont améliorées, notamment en ce qui concerne l'incidence de la pauvreté.

Bien que la Mauritanie puisse statistiquement afficher un taux d'activité élevé et un bas niveau de chômage, on considérera néanmoins que les possibilités d'emploi y sont en réalité peu nombreuses dès lors qu'une grande proportion de gens est contrainte de grappiller çà et là un revenu incertain qui ne leur permet pas d'assurer un niveau de vie acceptable.

Les effets produits ne dérivent pas seulement des performances du PNUD, mais dépendent aussi de variables externes fondamentales comme la croissance, les politiques économiques, la stabilité politique et sociale, le climat des affaires, les investissements, le budget de l'État, les décisions des bailleurs de fonds, les interventions des autres PTF etc.

Les projets du PNUD représentent un ensemble cohérent, avec des degrés d'efficacité différents. Ils ont tous concouru, ensemble, liés entre eux par la même stratégie, à obtenir **des résultats positifs**, d'abord en contribuant à enrayer les effets de la crise économique et financière internationale sur les populations, notamment les plus vulnérables, mais aussi **en soutenant la mise en œuvre des stratégies sectorielles** du gouvernement qui, de plus en plus, incluent des volets d'appui à la création d'emplois et de nouvelles sources de revenus.

Quant à l'efficacité dans la gestion des projets, il y a encore un besoin d'amélioration, notamment en termes de planification et de gestion du temps, fondamentalement à cause des faiblesses des capacités de gestion des partenaires nationaux d'exécution. Ces déficiences affectent naturellement la **capitalisation** des expériences et des bonnes pratiques, qui en résulte affaiblie.

Il est important qu'au terme des projets structurants, soit assurée la **continuité**, car, en dépit des bons résultats obtenus, les problèmes visés demeurent. Et bien des progrès sont encore possibles.

Le PNUD a efficacement joué son rôle et contribué aux changements intervenus dans le pays, bien conscient, toutefois, de la nécessité de continuer à agir sur le chemin tracé, vers de meilleures perspectives.

C'est notamment grâce à l'appui du PNUD que le Gouvernement s'est doté de **stratégies idoines pour ancrer la croissance dans la sphère économique des pauvres**.

La fonction du PNUD a été et demeure essentielle, car le pays dépendra encore longtemps de l'aide extérieure mais, surtout, il aura besoin d'être accompagné pour traduire la croissance (quantitative) en développement (qualitatif).

Le PNUD a joué un rôle de premier plan dans la formulation et la mise en œuvre des stratégies et des réformes majeures de gouvernance en Mauritanie. Son rôle ne s'est pas limité à la réalisation de projets spécifiques, bien qu'importants, mais a investi l'appui-conseil aux autorités gouvernementales pour la conceptualisation stratégique et la mise œuvre de plans d'action conséquents, notamment dans les domaines de la gouvernance, de la prévention des conflits et de la cohésion sociale, de la lutte contre la pauvreté, pour le renforcement des outils de gestion macroéconomique et d'évaluation des politiques publiques, pour une croissance plus partagée, pour un développement économique et social qui puisse profiter au plus grand nombre, pour une gestion durable de l'environnement et la valorisation économique du capital naturel.

Les connaissances et les compétences du PNUD sur les problèmes du pays, notamment autour des problématiques de la pauvreté, du marché du travail et du développement économique et social, ainsi que son prestige auprès des institutions et de la société, constituent un capital immatériel de grande valeur.

L'engagement du PNUD ne pourra, sur ces thématiques, que se confirmer et se préciser, car la création d'emplois restera un des objectifs de toutes les politiques sectorielles et l'objectif des politiques actives du marché du travail, qui doivent être vigoureusement améliorées.

Au-delà des projets spécifiques qu'il a réalisés, **le PNUD a surtout contribué au débat national sur le développement à long terme**, en conseillant et en appuyant le gouvernement au niveau stratégique. C'est ce qu'il sera encore appelé à faire, particulièrement **en vue de la mise en œuvre de la SCAPP**.

L'action du PNUD ne se fonde pas sur une stratégie « isolée » de son écosystème social et institutionnel. Au contraire : afin d'obtenir des effets durables en termes de développement, il est décisif que le PNUD continue de jouer ce rôle d'orientation stratégique, en appuyant toutes les parties en jeu, mais notamment le gouvernement et les institutions nationales, pour réaliser des changements substantiels dans les secteurs-clés de la gouvernance du marché du travail.

Les recommandations synthétisées ci-dessous vont dans cette direction. Elles indiquent **des axes d'intervention impliquant une action directe du gouvernement et des institutions gouvernementales, auxquels le PNUD pourra contribuer en accompagnant la définition et la mise en œuvre des politiques nationales**.

Certes les initiatives locales, limitées à des zones particulières et au bénéfice de groupes particuliers de personnes vulnérables, peuvent être utiles, mais le PNUD a une vocation plus large, orientée vers des changements plus structurels.

Mis à part les deux premières suggestions, qui concernent des mesures d'amélioration de la formulation et de l'implémentation des projets, les recommandations ci-dessous conseillent de concentrer les efforts du PNUD sur un appui stratégique, de portée nationale, ayant un impact structurel sur le développement du pays ou, plus précisément, dans notre cas, sur le marché du travail et le renforcement du capital humain.

Il s'agit d'appuyer des actions permettant de :

Améliorer l'évaluation *ex ante* de faisabilité des projets et assurer un reporting périodique structuré durant leur mise en œuvre

Du point de vue de l'identification, de la conception et de la formulation des projets, des efforts restent à faire (définition d'objectifs et résultats SMART, identification des sources de vérification, matrice des responsabilités, évaluation des risques etc.). Les questions suivantes se posent : (i) Avons-nous choisi des partenaires d'exécution vraiment capables d'implémenter le projet (ressources humaines disponibles, compétentes et performantes) ? (ii) Avons-nous les moyens et les capacités pour suivre l'exécution du projet ? (iii) En phase d'exécution, pourrions-nous éventuellement réorienter le projet en cas de retards excessifs, défaillances dans la mise en œuvre, risques non prévus etc. ?

Du point de vue de l'implémentation, en attendant que les responsables des structures chargées du pilotage des projets s'approprient les techniques et les outils de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), il faudra redoubler d'effort pour les accompagner dans l'utilisation d'outils simples mais rigoureux de gestion.

Connaître et suivre l'évolution du marché du travail

L'Observatoire de l'ANAPEJ devrait pouvoir mettre en place, en relation avec l'ONS (les modalités institutionnelles et organisationnelles restent à établir) un système de suivi permanent du marché du travail sur l'ensemble du territoire national, des filières d'ETFP et des créneaux potentiellement porteurs d'opportunités d'emploi, sur la base de l'identification des principaux bassins d'emploi du pays.

Miser sur les Politiques Actives du Marché du Travail et sur l'entrepreneuriat pour promouvoir l'emploi

Il s'agit de renforcer l'accès au financement, promouvoir des activités génératrices de revenus et soutenir concrètement l'auto-emploi et la création d'entreprises, notamment à travers l'amélioration de l'employabilité des jeunes, en augmentant significativement l'offre

de formation initiale professionnalisante, de programmes de qualification et de reconversion correspondant aux besoins du marché.

Renforcer l'ANAPEJ et le réseau PROCAPEC/CAPEC

Dans un cadre institutionnel cohérent, où les rôles et les fonctions des différents intervenants dans le secteur soient harmonisés, l'ANAPEJ doit être renforcé, pour être en mesure d'assurer : (i) l'amélioration de l'efficacité de l'intermédiation (placement) ; (ii) le renforcement de l'employabilité des jeunes diplômés (conventions de partenariats avec les entreprises, mise en stage des primo demandeurs) ; (iii) l'amélioration des capacités de son observatoire, à travers un système national d'information sur l'emploi et la formation.

Et pour renforcer les opportunités d'auto-emploi, il est important de renforcer parallèlement le réseau PROCAPEC/CAPEC, afin d'élargir les possibilités d'accès au capitaux nécessaires à créer et à développer des activités génératrices de revenus.

Renforcer les compétences des jeunes et des femmes

L'amélioration de la qualité du capital humain, qui s'opère notamment par l'adéquation formation/emploi, est un objectif déterminant pour le développement économique de tout pays.

Institutionnaliser un programme permanent de volontariat des jeunes

Les bienfaits du volontariat sont connus. Il n'est pas la solution aux problèmes de l'emploi, mais permet aux jeunes de travailler à une cause d'intérêt général, de tempérer leurs sentiments de mécontentement, de mettre en valeur leurs talents, d'acquérir de nouvelles compétences et de se mettre à la disposition du bien-être des populations, de mieux s'insérer dans la société, d'adhérer pleinement aux valeurs de civisme, de citoyenneté, d'entraide et de solidarité. Le corps des volontaires est déjà officialisé mais, terminée la phase expérimentale, il faudrait que le Gouvernement mette en place un programme national, structuré et permanent, essentiellement financé par des fonds propres.

Actualiser la Politique Nationale de l'Emploi, mais surtout la mettre en œuvre

Le dernier document officiel de PNE officiellement approuvé date de 1998, juste après l'organisation des États généraux de l'emploi de 1997. Une édition plus pertinente de ce document stratégique est essentielle. Au-delà de son adoption formelle, absolument nécessaire, il faudra surtout veiller à sa mise en œuvre effective.

1. Introduction

Le présent rapport d'évaluation comprend :

- ✓ un résumé exécutif, succinct, permettant à tout lecteur d'avoir un aperçu des contenus du rapport ;
- ✓ une description de la méthodologie adoptée ;
- ✓ l'évaluation proprement dite de la contribution du PNUD dans les domaines identifiés ;
- ✓ des conclusions et des recommandations axées sur les résultats de l'évaluation.

La mission s'est déroulée suivant une démarche validée au début de la mission sur la base de la note de cadrage.

Le rapport d'évaluation se fonde sur les éléments de méthodologie et d'organisation de la mission tracés dans les Termes de Référence (TdR) et dans la note de cadrage présentée par le consultant en début de mission.

2. Objectifs de la mission

Comme précisé dans les TdR, l'objectif de la mission consiste à évaluer les résultats, les réalisations, les défis et leçons apprises de la mise en œuvre des interventions du PNUD en Mauritanie en matière de « promotion de l'accès des populations vulnérables, en particulier les jeunes et les femmes, à des opportunités d'emploi et d'auto-emploi pour améliorer leurs revenus ».

Le présent rapport constitue une évaluation de l'effet de la contribution de l'ensemble des activités du PNUD au cours des cinq dernières années (2012/2016), réalisées selon les lignes directrices du PNUAD¹, dans le cadre du Programme Pays (CPD 2012-2016) et en appui aux priorités du Gouvernement définies dans le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP).

Cette évaluation pourra constituer un des outils de base pour la formulation du nouveau cycle de programmation (2018/2022)², permettant au PNUD de s'assurer de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience des actions engagées, d'adapter ses stratégies et approches en matière d'emploi et d'auto-emploi, de faire le point sur les partenariats constitués et sur le rôle des parties prenantes, d'apprécier sa propre contribution et son positionnement stratégique, d'analyser la prise en compte de la dimension genre, de définir les axes stratégiques et les priorités du prochain programme.

Les actions du PNUD durant la période objet de l'évaluation, comme le rappellent les TdR, ont visé trois macro-objectifs complémentaires :

- ✓ la formulation de stratégies et politiques axées sur la **croissance inclusive** pour un meilleur accès des pauvres aux moyens et techniques de production ;
- ✓ la formulation de stratégies et politiques axées sur la **création d'emplois** salariés ou indépendants, surtout pour les jeunes et les femmes ;
- ✓ l'amélioration des **capacités locales** et communautaires au service de la création d'emplois et de revenus à travers la préservation et la valorisation économique durable des ressources naturelles et l'adaptation au changement climatique.

Plusieurs programmes et projets ont été mis en place pour atteindre ces objectifs, dont les listes, fournies par le PNUD, se trouvent en annexes 1 et 2, avec l'indication des divers partenaires. Certains projets ont été clôturés dans la période incluse dans le cycle de programmation à évaluer, mais d'autres sont encore en cours.

¹ PNUAD, « Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement de la Mauritanie 2012-2016 », Nouakchott, mai 2011.

² L'UNDAF et le CPD actuels, concernant la période 2012/2016, couvriront également l'année 2017. Les lignes directrices de la prochaine période de programmation (2018/2022), qui seront élaborés en 2017, pourront ainsi prendre en compte les indications du Gouvernement fixées dans la « Stratégie de Croissance Accélérée et Prospérité Partagée » (SCAPP), à l'élaboration de laquelle le PNUD apportera tout son soutien.

3. Méthodologie

3.1 Approche générale à l'évaluation d'effet

Le PNUD a étendu ses pratiques d'évaluation « d'effet » à tous les niveaux de ses interventions. Il ne s'agit plus de se borner à l'évaluation des résultats des projets par rapport à leurs objectifs spécifiques, mais d'adopter une approche visant la représentation de la façon dont ces résultats contribuent au **changement des conditions de développement** en relation avec les autres partenaires intervenant au niveau pays.

Les effets, en termes de changement, sont influencés par l'ensemble des interventions du PNUD, mais également par les activités d'autres acteurs du développement, notamment par les politiques du gouvernement.

L'évaluation, selon une définition classique et largement partagée, sans pour le moment faire une distinction entre différents types d'évaluations, est un processus (périodique) d'analyse critique de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité, de l'efficacé et de l'impact d'une intervention (un programme, un projet, une action, une initiative, un cycle d'activité etc.) par rapport à ses objectifs initiaux et aux résultats attendus, aux hypothèses, à la stratégie et aux ressources disponibles.

Selon la définition de l'OCDE, la chaîne des résultats est la suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources (intrants), se poursuit par les activités et leurs extrants. Elle conduit aux effets et aux impacts et aboutit à une rétroaction.

C'est un jugement porté sur ce qui a été réalisé en comparaison avec ce qui était prévu en établissant une relation de causalité.

« Ces évaluations peuvent également servir à préciser les facteurs sous-jacents qui ont une incidence sur la situation, mettre en lumière les conséquences imprévues (positives et négatives), recommander des mesures afin d'**améliorer la performance dans la programmation future** et dégager des enseignements. Ces évaluations périodiques et approfondies utilisent des données de suivi « avant et après ». ³

Cette chaîne des résultats est applicable à tout projet, mais l'évaluation d'effet requiert la démarche inverse : il faut partir des changements intervenus (réalisation/résultats) pour les expliquer.

« Les évaluations d'effet s'opèrent inversement à rebours à partir de la source. Elles prennent l'effet comme point de départ et évaluent ensuite un nombre de variables. Cette évaluation est faite à des degrés divers sur la base du but précis de l'évaluation d'effet. Les variables comprennent ce qui suit : (a) si oui ou non un effet a été atteint ou un progrès a été accompli dans le sens de l'atteinte de cet effet; (b) comment, pourquoi et

³ PNUD, Bureau de l'évaluation, « Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats »

dans quelles circonstances l'effet a changé; (c) la contribution du PNUD au progrès vers ou à réalisation de l'effet; et (d) la stratégie de partenariat du PNUD dans la poursuite de l'effet. Les évaluations d'effet ne commencent pas par l'analyse des projets, d'autant que cette approche n'est pas susceptible de produire des informations utiles ou complètes sur ce qui se passe au niveau de l'effet. »⁴

La prédominance de l'effet, la flexibilité des plans d'action et l'approche résultat constituent les principes fondamentaux de l'évaluation d'effet.

L'approche axée sur les résultats et l'évaluation d'effet se sont désormais élargies à toutes les activités du PNUD au niveau central et au niveau pays. Les évaluations sont de plus en plus systématiques et indépendantes. Elles tendent à focaliser l'attention sur les résultats tangibles de développement apportés. Elles trouvent par ailleurs leur limite dans la capacité, du PNUD lui-même et des agences d'exécution des projets au niveau pays, à adopter la méthodologie, la démarche et les techniques de la Gestion Axée sur les Résultats. L'approche projet ne disparaît pas, évidemment, mais – comme dans le cas de la présente mission, qui implique un cycle de programmation de cinq ans (2012/2016) – une évaluation « d'effet » s'impose, afin d'analyser les résultats obtenus par rapport aux besoins du pays.

3.2 Méthode de travail et difficultés rencontrées

La fiabilité d'une évaluation repose toujours, évidemment, sur la consistance et sur la qualité des données disponibles, sur la base desquelles l'investigation et les jugements (appréciations raisonnées, avis argumentés) sont formulés.

Les données et les informations relatives aux actions évaluées, récoltées et exposées dans le présent rapport en appui aux appréciations formulées, proviennent (i) de sources formelles, du PNUD et/ou de ses partenaires et (ii) de documents ou d'informations fournis au consultant durant ses entretiens avec des partenaires du PNUD.

Concernant les sources du PNUD et les documents de projet (relatifs à la formulation, aux éventuelles révisions, au suivi en phase d'exécution et aux éventuelles évaluations intermédiaire et finale), les quelques divergences quantitatives ou différences d'appréciation qualitative (exprimée par le PNUD, par les partenaires ou les bénéficiaires) ont été traitées selon un critère de prééminence des données factuelles sur les données formelles.

Il est à préciser que seulement deux projets, faisant partie de la programmation quinquennale, pris en considération dans le présent rapport, ont fait l'objet d'une évaluation finale.

Pour ce qui est des autres projets, les informations utilisées dérivent de la documentation de suivi, qui présente des lacunes. C'est à partir de ce constat que la première recommandation visera la problématique de la mise en place d'une « gestion axée sur les résultats ».

Les difficultés ci-dessus n'affectent pas, toutefois, la fiabilité des informations et, de façon globale, la crédibilité de l'évaluation en vue de fournir des indications pour la

⁴ Bureau d'Évaluation du PNUD, « Guide pour les Évaluateurs d'Effet ».

programmation 2018/2022, compte tenu, entre autres, des suggestions, des corrections et des commentaires introduits par les responsables du bureau du PNUD.

4. Le cycle de programmation du PNUD 2012/2016

4.1 Éléments d'analyse et principales références

Le point de départ de l'analyse est le « Programme de Pays pour la Mauritanie (2012-2016) » (CPD, Country Program Document, suivant la terminologie anglaise), couvrant la même période du « Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement » (PNUAD, ou UNDAF selon l'acronyme anglais).

L'UNDAF vise la réalisation des priorités nationales, la promotion des droits de l'Homme et la réalisation des valeurs et principes énoncés par la Déclaration du Millénaire et des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).

L'axe de coopération 1 de l'UNDAF, « lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire », inclut évidemment les politiques de promotion de l'emploi⁵, que l'on retrouve également dans l'axe 2 du CSLP « Ancrage de la croissance dans la sphère économique des pauvres ».

Les politiques de promotion de l'emploi ne sont d'ailleurs pas étrangères aux autres axes stratégiques de l'UNDAF, car il est évident qu'un meilleur accès à l'éducation, à la formation et aux services de base, aussi bien qu'une gouvernance environnementale éclairée et un fonctionnement efficient de la « machine institutionnelle » peuvent avoir des retombées, plus ou moins directes, sur la situation de l'emploi.

L'UNDAF est cohérent, du point de vue méthodologique, des contenus, de la stratégie et des objectifs, avec le Plan d'action du « Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté » (CSLP) 2011-2015 et avec les politiques, les stratégies et les programmes sectoriels mis en place par le gouvernement mauritanien pour la même période, l'objectif stratégique commun étant, en matière de lutte contre la pauvreté et de création d'emploi, l'implémentation d'une croissance accélérée, inclusive, créatrice d'opportunités de travail et réductrice des inégalités.

Dans ce cadre, le CPD précise la stratégie et les objectifs spécifiques au PNUD, articulés autour de trois grands axes :

- ✓ 1 : La lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire ;
- ✓ 2 : Le renforcement des institutions démocratiques, de l'administration publique et la promotion de la cohésion sociale

⁵ L'effet 2 de l'axe 1 de l'UNDAF est ainsi formulé : « Les populations vulnérables, en particulier les jeunes et les femmes, dans les zones d'interventions, ont accès à des opportunités diversifiées d'emploi et d'auto-emploi pour améliorer leurs revenus ».

- ✓ 3 : La bonne gouvernance environnementale et la gestion durable des ressources naturelles dans l'optique d'une réduction de la pauvreté et d'une meilleure adaptation aux changements climatiques

L'axe 1 intéresse en particulier notre analyse, focalisé sur trois priorités :

- 1) La formulation de stratégies et politiques axées sur la croissance inclusive pour un meilleur accès des pauvres aux moyens et techniques de production ;
- 2) La formulation de stratégies et politiques axées sur la création d'emplois et d'auto-emplois, surtout pour les jeunes et les femmes ;
- 3) L'amélioration des capacités locales et communautaires pour la génération d'emplois et revenus à travers la préservation et valorisation économique durable des ressources naturelles, et l'adaptation aux changements climatiques.

Les documents fondamentaux examinés dans le cadre de cette évaluation sont les suivants⁶ :

- Le Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement de la Mauritanie (PNUAD/UNDAF 2012-2016) ;
- Le Programme Pays (CPD 2012-2016) ;
- le Programme du Président de la République ;
- Le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) ;⁷
- Les résultats de l'évaluation globale du CSLP effectuée par le Gouvernement sur la période 2001-2015 ;
- Le Plan d'Action du Programme Pays du PNUD ;
- Les rapports annuels de suivi du CSLP, et notamment ceux relatifs au CSLP III 2011-2015 ;
- Les stratégies gouvernementales, sectorielles et intersectorielles, ayant un impact direct ou indirect sur les politiques de l'emploi ;
- L'Enquête permanente sur les conditions de vie des ménages (EPCV 2014) ;
- Les divers annuaires de l'ONS ;
- Le Rapport National sur le Développement Humain 2015 ;
- Le Programme pays de promotion du travail décent en Mauritanie, OIT 2012/2015 ;
- L'intégration des Objectifs du Développement Durable (ODD) dans la stratégie nationale de développement, dénommée « Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP 2016-2030) ».⁸

Ont été analysés entre autres :

⁶ Une liste complète des documents consultés se trouve en annexe 7.

⁷ Notamment le plan d'action relatif à la troisième phase du CSLP 2011/2015.

⁸ Notamment la feuille de route de l'élaboration de la stratégie Nationale de Développement post 2015.

- ✓ ▪ Les informations macroéconomiques et socioéconomiques fondamentales, notamment par rapport à la problématique de l'emploi ;
- ✓ ▪ Les divers projets promus, réalisés ou en cours d'exécution en matière de promotion des OMD (notamment les OMD 1, 2 et 3)
- ✓ ▪ Le niveau d'inclusivité de la croissance par rapport, en particulier, aux jeunes et aux femmes ;
- ✓ ▪ Les résultats obtenus dans la lutte contre la pauvreté, la création d'emplois et l'amélioration des conditions de vie de la population ;
- ✓ ▪ Les opportunités d'éducation et de formation permettant, notamment aux jeunes et aux femmes, de trouver un emploi ou d'exercer des activités rémunératrices ;
- ✓ ▪ Les indications existantes pour l'atteinte des nouveaux Objectifs de Développement Durables (ODD) ;
- ✓ ▪ Divers rapports d'expertise, commissionné par le PNUD ou autres PTF, ayant trait à l'objet de l'évaluation ;
- ✓ ▪ Divers documents de programmation, planification, suivi et évaluation ayant trait à la problématique de l'emploi.

4.2 Les projets relatifs à la problématique de l'emploi appuyés par le PNUD

Le présent rapport a pris en compte :

- Des projets qui se sont terminés durant la période de programmation, mais qui avaient été initiés auparavant ;
- Des projets qui se situent exactement dans la période ;
- Des projets initiés dans la période et qui sont encore en cours de mise en œuvre.

Il est à noter que ces projets, dont les fiches synthétiques sont reproduites en annexe 2, qui concernent de façon directe les problématiques de l'emploi et de la lutte contre la pauvreté, ne peuvent pas constituer un tableau exhaustif de la contribution du PNUD, car diverses autres interventions, dans des secteurs différents, ont sans doute eu un effet, bien qu'indirect, sur la création de nouvelles opportunités de travail et de revenus.

4.3 Focalisation sur les projets du PNUD en cours pour la promotion de l'emploi

- L'institutionnalisation du volontariat des jeunes

Un des projets, parmi ceux que nous avons identifiés et qui marquera sans doute la prochaine programmation du PNUD, est celui qui vise la mise en place d'un programme de volontariat national pour les jeunes mauritaniens.⁹

Ce programme ne pourra pas se consolider rapidement : il nécessitera une expérimentation d'au moins deux ans avant que soient prises des décisions quant à la suite à lui donner.

Malgré le retard dans son démarrage, le projet d'appui à la mise en place du Programme de Volontariat en Mauritanie (PNVM) a récemment enregistré **des résultats importants** qui incitent à la continuité.

Pour le moment les réalisations enregistrées sont les suivantes :

- L'adoption de l'arrêté N° 1584 du 05 octobre 2015, portant création du Corps des Jeunes Volontaires (CJV) ;
- La mise en place de la base de données des jeunes volontaires, avec plus de 600 candidats potentiels ;
- La sélection et l'affectation d'une première vague de volontaires.

Ce n'est qu'un début. Il sera nécessaire de renforcer et de pérenniser le volontariat et ses actions en vue de contribuer au développement du pays, surtout au niveau des communautés de base, tout en permettant aux jeunes de se faire une expérience préprofessionnelle.

- Appui à la Promotion d'Emplois Décents en Mauritanie

La lutte contre le chômage et la pauvreté sont et demeureront encore au centre de l'intérêt du PNUD, car il s'agit là des principaux maux dont souffre la société mauritanienne.

Pour continuer la lutte contre le chômage, c'est l'initiative entrepreneuriale privée qu'il faudra encourager et développer, car – partout dans le monde – elle représente le principal moteur de richesse, le nerf de la croissance économique et de la création d'emplois.

Dans le cadre du programme « Emplois décents », en partenariat avec la Direction de la Promotion de la Microfinance et de l'Insertion Professionnelle (DPMIP) du MEFPTIC, des résultats intéressants ont été atteints, notamment l'élaboration de la « **Stratégie Nationale de Microfinance** », assortie de son Plan d'Action 2015/2019, ainsi que la « **Stratégie Nationale de la Micro et Petite Entreprise** » pour la même période et la mise en place du « **Programme National de Promotion de l'Insertion Professionnelle des Jeunes** » (PNPIPJ).

⁹ Plus de détails, dans le présent document, à propos de ce programme, se trouvent dans le chapitre consacré à l'efficacité et à l'efficience.

En 2012, de façon cohérente avec ces stratégies, la Banque Mondiale (BM) avait appuyé l'élaboration de la « Stratégie Nationale du Secteur Financier » pour la période 2012-2017, adoptée en 2013.

La microfinance peut jouer un rôle important pour le développement de l'auto-emploi, la création de micro-entreprises et pour le renforcement et l'expansion des micro et petites entreprises existantes, notamment dans le secteur informel¹⁰. La microfinance a connu dans les dernières années une forte croissance, qui constitue un résultat appréciable de l'action publique, mais la demande des clients reste encore bien plus élevée que la capacité de l'offre à satisfaire les besoins.

Le nombre de clients des institutions de microfinance est estimé en 2015 à 365 000, par rapport à 113 000 en 2012, mais leur portefeuille de crédit ne représente qu'un peu plus de 6% du total des crédits nets du système bancaire.¹¹

L'objectif consiste à « favoriser l'accès à des services de microfinance diversifiés, professionnels, transparents, adaptés et accessibles à une majorité des ménages pauvres ou à faibles revenus et des MPE, sur l'ensemble du territoire. »

Quatre problèmes fondamentaux, entre autres, restent à résoudre :

- ✓ L'absence de données fiables, qui fait qu'il est très difficile d'estimer la demande future ;
- ✓ L'absence d'outils d'évaluation, qui fait que les effets concrets des prêts accordés demeurent inconnus ;
- ✓ La faible diversification de l'offre ;
- ✓ Des taux encore trop élevés.

La microfinance aura encore besoin d'appui, pour se réformer, car ses produits et services – tout comme ceux du secteur bancaire – sont encore largement inaccessibles ou inadaptés aux besoins des auto-employeurs et des micro et petites entreprises.

Et pourtant, ces entreprises pourraient jouer un rôle majeur dans le développement économique et social du pays, en devenant un vecteur de stimulation des économies locales et un levier pour la création d'emplois.

Le PNPIPJ propose à ce sujet, afin de soutenir l'entrepreneuriat, de mettre en place un Fonds de Soutien à l'autofinancement des jeunes porteurs de projets viables, sous forme de crédits personnels à faible taux, remboursables sur une longue période.

Les bons résultats obtenus¹² sont encore amplement insuffisants. La lutte contre la pauvreté ne peut que passer par l'accélération d'une croissance inclusive capable de créer

¹⁰ Le secteur informel se caractérise par la grande précarité des conditions d'activité et la faiblesse ou l'absence de capital dans le processus de production. Les principales sources de financement du capital du secteur informel sont l'épargne, le don ou l'héritage. Les autres modes de financement, tels que le microcrédit et le crédit bancaire restent rares.

¹¹ Pour plus de détails : « Stratégie nationale de la microfinance et plan d'action 2015-2019 » (MEFPTIC, PNUD, BIT, UNCDF).

¹² La Mauritanie, encore qu'ayant beaucoup progressé en matière de facilité des affaires (elle est comptée parmi les 10 pays meilleur réformateurs), reste toutefois le 168ème pays, sur 189, dans le classement Doing Business 2016 de la Banque Mondiale (BM).

de la valeur ajoutée au niveau local, à partir des initiatives économiques, encore qu'au début micro-entrepreneuriales, de tant de jeunes qui envahissent chaque année le marché du travail.

« Le but stratégique est de disposer d'un secteur de la microfinance viable et pérenne relevant du secteur privé et intégré au secteur financier, diversifié sur les plans de la forme institutionnelle et de l'offre de produits et services. Le secteur devra également être innovateur, assurer une couverture satisfaisante de la demande solvable de services microfinanciers, sur l'ensemble du territoire, et opérer dans un cadre politique, légal, réglementaire et fiscal adapté et favorable. »¹³

La Stratégie Nationale de la Micro et Petite Entreprise, de ce point de vue, est un outil important, mais encore faudra-t-il la mettre en œuvre.

Le développement de conditions propices à l'investissement privé et au développement d'entreprises compétitives (micro, petites et moyennes entreprises) est un objectif prioritaire qui, dans les prochaines années, engagera nécessairement les pouvoirs publics et requerra l'appui du PNUD.

4.4 Autres projets du PNUD affectant l'effet

Il ne s'agit pas dans cette étude d'examiner les outputs projet par projet, mais d'évaluer les effets sur le développement auxquels le PNUD a globalement contribué.

Il faut donc rappeler que d'autres interventions, bien que non explicitement ou uniquement consacrées aux problématiques de l'emploi, ont participé à la détermination de l'effet global obtenu par le PNUD dans le domaine évalué, comme par exemple :

- ✓ Le projet « **Art Gold** » (¹⁴, qui appuie les efforts du gouvernement en matière de décentralisation et de gouvernance territoriale, en se focalisant sur la dimension régionale en tant qu'espace territorial permettant de développer une vision stratégique (planification) et une concertation efficace entre les institutions nationales et les forces vives du développement du niveau régional, tout en incluant les communes comme acteurs de base du développement local ;
- ✓ L'élaboration conjointe du Programme « **Habilitation Économique des Femmes Rurales** » en collaboration avec la FAO et le Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUP) et avec la participation du Ministère en charge des affaires sociales, de l'enfance et de la famille (MASEF) ;
- ✓ Le projet d'appui au « **renforcement des capacités favorables à une croissance**

¹³ MAED « CSLP, Plan d'action 2011/2015 ».

¹⁴ ART GOLD est l'acronyme de « Appui aux Réseaux Territoriaux et Thématiques pour la Gouvernance et le Développement Local ». C'est un programme conjoint du PNUD et du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, financé par le gouvernement d'Espagne à travers l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID). Le programme offre des instruments techniques et des ressources financières en appui au processus de pilotage et consolidation institutionnelle de la décentralisation et du développement local relancé par le gouvernement à travers la Déclaration de Politique de Décentralisation et Développement Local approuvé par le Conseil de Ministres en avril 2010.

inclusive » (00086466), visant à contribuer à accroître les capacités de planification et de suivi-évaluation de l'Administration publique pour une meilleure efficacité dans la conduite des politiques de développement axées sur les OMD ;

- ✓ Le « Projet Régional **TICAD Sahel-Mauritanie** », géré par le PNUD avec la contribution financière du Japon, composé de trois axes principaux : résilience et prévention des catastrophes ; lutte contre la pauvreté et préservation de l'environnement ; citoyenneté, droits humains et prévention des conflits.

4.5 L'action d'autres bailleurs de fonds

Nous ne rappelons ci-dessous que quelques projets d'autres bailleurs de fonds, sans aucune prétention d'exhaustivité, financés par des instances diverses, qui coïncident avec la stratégie du PNUD, sont parfaitement pertinents par rapport au CSLP et participent donc à l'effet global en termes de développement :

- ✓ Le projet d'élargissement des **opportunités d'éducation et d'emploi** pour la jeunesse mauritanienne, financé par la coopération américaine, visant notamment le CFPP de Rosso, le lycée polyvalent d'Atar, le CFPP de Tidjikja et l'Institut "Iqra" ;
- ✓ Le projet de **renforcement de l'employabilité des Mahadras**, financé par la coopération américaine à travers l'ambassade des USA à Nouakchott, qui a touché les centres de Kaédi, les CFPM d'Atar et de Nouakchott et l'École Nationale des Travaux Publics (ENTP) d'Aleg ;
- ✓ L'appui aux processus de réforme dans les domaines des **finances publiques** et de la **décentralisation** en Mauritanie, promu par le Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), cofinancé par l'UE et géré avec le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) pour la période 2014/2017 ;
- ✓ Les projets de la coopération espagnole (AECIM) dans les domaines de la **pêche**, de l'agriculture et de l'élevage, de la santé et de l'éducation ;
- ✓ Les projets de la coopération japonaise, notamment dans le secteur de l'**éducation** pour promouvoir l'accès aux groupes défavorisés, mais aussi dans les domaines de la **migration** (en collaboration avec l'OIM), et pour l'aménagement urbain de Nouakchott, outre l'appui au projet **TICAD-Sahel** ;
- ✓ Les projets de l'Union Européenne, notamment en matière de **sécurité alimentaire et agriculture durable**¹⁵ ;
- ✓ Le projet « **Chantier école d'entretien routier** », du BIT, qui a démarré en mars 2015 et qui durera jusqu'à septembre 2017, promu dans le cadre du Programme pour la Promotion du Travail Décent, visant l'amélioration des infrastructures pour le désenclavement des zones rurales, la création d'opportunités locales d'emploi, des formations professionnelles accessibles aux jeunes vulnérables exclus du système éducatif, l'accès aux marchés des micro, petites et moyennes entreprises ;
- ✓ Les **lignes de crédits** accordées aux PME mauritaniennes par la Banque Africaine

¹⁵ Voir : UE, « Mauritanie - Union Européenne, Programme indicatif national 2014/2020 », Nairobi juin 2014.

de Développement (BAD) à travers la Banque Populaire de Mauritanie (BPM) ;

- ✓ Les initiatives de la Banque Mondiale (BM) pour l'amélioration de la gouvernance du secteur public, du climat des affaires, des systèmes de la sécurité sociale et de l'éducation, ainsi que pour le soutien au secteur privé, notamment et récemment au secteur de la pêche à Nouadhibou ;
- ✓ Les projets et programmes de la FAO pour la promotion d'une **économie rurale et périurbaine rentable**, diversifiée et adaptée au changement climatique, **l'amélioration des circuits commerciaux**, la **planification de l'économie maritime** et des pêches, l'amélioration de l'accès des groupes vulnérables à une alimentation durable, saine et équilibrée, le renforcement des dispositifs de prévention et de gestion des crises alimentaires ;
- ✓ Les actions du Programme Alimentaire Mondial (PAM), au-delà des aides d'urgence, comme « Vivres contre Travail » (de la nourriture aux plus démunis en échange de leur travail sur des projets utiles à l'ensemble de la communauté) ou « **Achats au service du progrès** » (achats du PAM en Mauritanie pour aider les petits agriculteurs en leur offrant un marché) ou « **les femmes au cœur de la lutte contre la faim** » (soutien aux femmes pour l'accès aux ressources dans les zones rurales) ;
- ✓ La contribution du FNUP pour l'**analyse des données sur la population** (appui au Recensement Général de la Population, aux enquêtes démographiques, à l'amélioration des statistiques de l'état civil et de l'information sanitaire).
- ✓ Etc.

➡ Un mot à par mérite le « **projet d'appui à la formation et l'emploi des jeunes (PAFEJ)** », étalé sur la période 2014/2018, financé par le Fonds Africain de Développement (FAD), géré par le MEFPTIC, qui vise l'amélioration de la situation de l'emploi des jeunes à travers deux composantes :

- i) l'intégration de l'emploi au cœur des politiques sectorielles ;
- ii) l'amélioration de la pertinence des formations reçues par les jeunes.

Selon les concepteurs du projet l'élaboration d'une stratégie nationale de l'emploi et son opérationnalisation à travers l'intégration de l'emploi au sein des politiques sectorielles permettra de structurer l'intervention de l'État.

La mise en place d'un système d'information sur le marché de l'emploi et de la formation (SIMEF) permettra d'instituer une culture d'évaluation et de disposer des informations désagrégées selon le genre.

Le projet vise également un meilleur ancrage de la formation dans le secteur productif, en développant des outils d'analyse des besoins en compétences du marché du travail

permettant un ajustement des curricula en vue d'une amélioration de l'employabilité des jeunes.¹⁶

¹⁶ Fonds Africain de Développement, Mauritanie, « projet d'appui à la formation et l'emploi des jeunes (PAFEJ) », rapport d'évaluation, novembre 2014

5. De la pertinence et de la cohérence de la contribution du PNUD

Afin d'évaluer l'effet de la contribution du PNUD dans le domaine considéré par cette étude, il est nécessaire de prendre en considération **les changements intervenus dans le domaine de l'emploi**, qui est évidemment très directement liés à la problématique de la pauvreté, ainsi qu'à l'efficacité des politiques publiques pour traduire la croissance économique en développement social.

Car, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre consacré à l'approche méthodologique de la mission, d'une part les projets directement appuyés par le PNUD peuvent produire des effets prévus et imprévus (désirables ou indésirables) mais, d'autre part, d'autres projets, politiques, stratégies, programmes ou initiatives, provenant d'autres acteurs, publics (notamment) ou privés, peuvent produire des effets qui incident sur l'impact, c'est-à-dire sur la finalité même des projets appuyés et de l'ensemble de la programmation du PNUD.

C'est le cas, notamment, de l'initiative de l'État, à travers sa politique générale et ses politiques sectorielles, mais aussi des agences de la coopération internationale, multilatérale et bilatérale, des ONG, des Organisations de la Société Civile (OSC) etc.

Dans le domaine de l'emploi, c'est notamment **l'effet de la politique économique**, des options en matière de gestion budgétaire et d'investissement publics, de l'efficacité de l'organisation de l'État et de la qualité de la gouvernance.

C'est pour cela que, afin que l'analyse produise une évaluation d'effet, cette étude a « ratissé plus large », dans le dessein de comprendre :

- le rôle concret exercé par le PNUD sur les changements intervenus dans les cinq dernières années, correspondant à sa période de programmation ;
- la pertinence des choix effectués en termes de projets à appuyer ;
- les ajustements éventuellement nécessaires pour la prochaine période de programmation 2018/2022.

La fonction de réalisation des projets a été confiée à des organismes partenaires (agences d'exécution), notamment des ministères, ou des émanations de ceux-ci, en collaboration avec d'autres instances, institutionnelles, de la société civile, de la coopération internationale etc., selon les différents projets.

Dans ce cadre, **le critère de la pertinence est crucial**. Car, comme on ne peut pas tout appuyer, les options d'appui retenues doivent être les plus pertinentes possibles par rapport à la stratégie adoptée pour faire face aux problèmes du pays, de façon cohérente avec les lignes directrices des Nations Unies, du PNUD et des orientations gouvernementales partagées.

Au vu des projets examinés et décrits dans le chapitre précédent, nous pouvons affirmer a posteriori que les objectifs ex ante du PNUD se sont **avérés utiles (pertinents) pour résoudre les problèmes diagnostiqués** et notamment énoncés dans les documents de programmation pour la période 2012/2016 visant une croissance inclusive, la réduction de la pauvreté et la promotion de l'emploi, au travers de quatre axes prioritaires d'intervention :

- (i) accélérer la croissance économique qui est la base de toute réduction de la pauvreté (améliorer la compétitivité) ;
- (ii) valoriser le potentiel de croissance et de productivité des pauvres (promouvoir les secteurs qui profitent directement aux pauvres) ;
- (iii) développer les ressources humaines et favoriser l'accès aux infrastructures et aux services essentiels ;
- (iv) promouvoir un développement institutionnel appuyé sur la bonne gouvernance et sur la pleine participation de tous les acteurs dans la lutte contre la pauvreté.

Les projets engagés par le PNUD coïncident aussi avec les objectifs du « Programme Pays de Travail Décent » (PPTD 2012/2015) de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), constituant la contribution spécifique de l'OIT aux cadres nationaux de développement tels que la Stratégie de lutte contre la pauvreté, le Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD) et à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement.¹⁷

Les objectifs des différents projets auxquels le PNUD a participé répondent à des besoins réels. La composition des partenariats répond à des critères logiques, fondés sur les missions et les compétences formelles des interlocuteurs chargés d'exécuter les projets ou d'y jouer un rôle actif.

NB : nous nous bornons ici à une appréciation de la pertinence. Les compétences formellement définies d'un organisme ne correspondent pas nécessairement à ses compétences réelles. C'est-à-dire que, par exemple, un partenaire institutionnel, comme la Direction d'un Ministère ou un organisme sous-tutelle ministérielle, dont les compétences sont bien définies en termes formels, peut ne pas être doté de ressources humaines suffisamment compétentes et performantes pour mener à bien un projet.

L'analyse des projets mis en œuvre permet d'attester la pleine **adéquation (cohérence/complémentarité)** des actions du PNUD par rapport à sa mission, aux objectifs stratégiques du gouvernement (politiques nationales de promotion de l'emploi), ainsi qu'aux lignes directrices de la coopération internationale dans le cadre des mêmes politiques.

En d'autres termes, les objectifs des activités du PNUD **correspondent aux besoins et aux attentes du pays** et aux priorités globales de la coopération entre le PNUD et la Mauritanie dans le secteur visé, tout comme explicité dans l'axe 1 du Programme Pays 2012/2016) :

a) la formulation de stratégies et politiques axées sur la croissance inclusive pour un meilleur accès des pauvres aux moyens et techniques de production;

¹⁷ Les axes prioritaires du PPTD sont les suivants : 1) La promotion d'emplois décents pour les jeunes hommes et femmes, en milieux urbain et rural ; 2) Le renforcement et l'extension de la protection sociale ; 3) L'instauration d'une culture du dialogue social pour promouvoir la paix sociale et le développement des entreprises.

- b) la formulation de stratégies et politiques axées sur la création d'emplois salariés ou indépendants, surtout pour les jeunes et les femmes ;*
- c) l'amélioration des capacités locales et communautaires au service de la création d'emplois et de revenus à travers la préservation et la valorisation économique durable des ressources naturelles et l'adaptation au changement climatique. »¹⁸*

Ces priorités coïncident bien avec les objectifs du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP).

¹⁸ PNUD, « Programme de Pays pour la Mauritanie 2012/2016 », chapitre III « Programme proposé », page 3.

6. De l'efficacité et de l'efficience de la contribution du PNUD

Afin d'estimer l'écart entre l'**effet de changement** obtenu (au moment de cette évaluation) et les effets espérés (au moment de l'état des lieux initial, base zéro de la programmation), il est nécessaire de disposer des données et des informations, notamment quantitatives, issues du système de suivi et évaluation mis en place pour une gestion axée sur les résultats.

En réalité, les agences d'exécution des projets **ne sont pas toujours bien formées** à cet exercice, pourtant fondamental afin de vérifier, à partir d'indicateurs SMART¹⁹ prédéterminés, l'atteinte des résultats correspondant aux effets escomptés ou, en d'autres mots, de contrôler dans quelle mesure les objectifs fixés au départ ont été atteints ou sont potentiellement atteints.²⁰

Ceci dit, l'analyse des activités, conjuguée avec la description des résultats obtenus, supportée par les informations fournies par responsables rencontrés, permet d'affirmer que, globalement, en termes d'efficacité, **les principaux résultats attendus ont été atteints, bien qu'il soit ardu d'en estimer l'effet global**, en termes de changements intervenus à moyen terme, par rapport aux attentes plus générales de l'intervention du PNUD, notamment à cause des déficiences du système d'information sur le marché du travail²¹ et de l'existence d'une économie informelle qui pénètre toute la société.

Quant à l'efficience, mis à part quelques problèmes concernant la gestion du temps (respect des délais), la capacité de dépense, comme illustré dans le tableau ci-dessous, atteint, dans les limites des projets pris en considération, 92,82% des ressources budgétaires allouées.

¹⁹ Un indicateur devrait toujours décrire un résultat SMART, c'est-à-dire Spécifique, Mesurable, Réalisable, pertinent et assorti d'un délai.

- i) *Specific* (Spécifique) : exact, distinct et formulé clairement (incompatible avec un langage vague ou des généralités ;
- ii) *Measurable* (Mesurable) : comportant des caractéristiques qualitatives et/ou quantitatives.
- iii) *Attainable* (Atteignable) : compte tenu du contexte, des ressources humaines, financières et institutionnelles disponibles.
- iv) *Realistic* (pertinent) : pour répondre à des besoins ou des défis spécifiques et reconnus dans le cadre du mandat de l'organisation, de sa stratégie et de sa programmation ;
- v) *Time-bound* (Temporellement défini) : assorti d'un délai.

²⁰ Des indications plus précises et des propositions d'intervention, à ce propos, sont contenues dans le chapitre dédié aux recommandations.

²¹ Des propositions sont formulées dans le chapitre dédié aux recommandations.

N°	Projet	Budget	Utilisation	Différence	Pourcentage d'utilisation
61946	Plateformes Solaires Multifonctionnelles	684 722,66	623 317,33	61 405,33	91,03%
73869	Promotion Emplois Décents Mauritanie	382 970,00	360 429,00	22 541,00	94,11%
56921	Patrimoine et tradition au service du développement	121 500,00	121 124,44	375,56	99,69%
78273	Programme National de Volontariat en Mauritanie	310 607,00	239 540,05	71 066,95	77,12%
57580	Appui à l'institutionnalisation du genre	286 070,00	278 387,61	7 682,39	97,31%
73846	Croissance inclusive	519 995,69	517 493,29	2 502,40	99,52%
	TOT	2 305 865,35	2 140 291,72	165 573,63	92,82%

Source : PNUD Mauritanie (réélaboration de données)

NB : Les budgets par année, de 2012 à 2016, se trouvent en « Annexe 6 – Données budgétaires »

Les indicateurs de résultats de la programmation du PNUD Mauritanie fixés, pour l'axe 1, dans le Programme Pays 2012/2016, concernent l'incidence de la pauvreté et le taux de chômage.

Toutefois les moyens du PNUD mis à la disposition du développement de la Mauritanie, bien qu'importants, sont évidemment limités. La mise en place d'une véritable politique nationale de l'emploi nécessite d'investissements directs du gouvernement beaucoup plus importants. Dans le chapitre dédié aux recommandations, des propositions sont faites.

Soutenir la croissance, créer de nouvelles activités productives et de nouveaux emplois décents et faire ainsi reculer le chômage, implique l'ensemble des politiques gouvernementales.

Au-delà des projets spécifiques qu'il promeut et soutient, qui ne peuvent pas à eux seuls influencer de façon significative le taux de pauvreté ou celui du chômage, le rôle crucial du PNUD reste l'appui stratégique aux institutions de la Mauritanie pour atteindre les objectifs fixés dans les documents de référence.

6.1 Les changements intervenus

Bien que les statistiques ne soient pas toujours absolument fiables, il est possible d'estimer les changements intervenus, du moins dans la période de 2008 à 2014, en croisant les données des sources suivantes :

- ✓ Le rapport sur le « Profil de la pauvreté en Mauritanie » en 2008 ;²²

²² MAED, ONS, « Profil de la pauvreté en Mauritanie – 2008 », publié en septembre 2009, basé sur la 5^{ème} enquête nationale sur les conditions de vie des ménages en Mauritanie 2008-2009 (ENCV).

- ✓ Le rapport sur la « Situation de l'emploi et du secteur informel²³ en Mauritanie en 2012 »²⁴ ;
- ✓ Le rapport sur le « Profil de la pauvreté en Mauritanie » en 2014 ;²⁵

D'autres rapports ou projets, provenant de divers organismes (BAD, BM, UE, OIT etc.), fournissent parfois des données différentes, tantôt contradictoires, souvent sans fournir l'indication des sources.

Dans le présent rapport nous nous conformerons aux informations officielles, les dernières mises à jour.

- La pauvreté, un certain recul

Selon l'ONS, entre 2008 et 2014 l'incidence de la pauvreté a reculé, autant en milieu rural qu'en milieu urbain.²⁶

La proportion de la population mauritanienne définie comme pauvre est passée de **42%** en 2008 à **31%** en 2014, soit un recul de 11 points sur la période, correspondant à un taux national moyen annuel de **1,8%** (2,5% en milieu rural contre seulement 0,7% en milieu urbain).

Le recul de la pauvreté en 2014 a été obtenu grâce surtout aux bons résultats enregistrés en milieu rural où le phénomène a régressé de 15 points entre 2008 et 2014, passant de 59,4% à 44,4%.

L'extrême pauvreté est passée de 25,9% en 2008 à 16,6% en 2014, soit un recul de 9,3 points, ce qui correspond à une réduction moyenne annuelle d'environ 1,6%.

La réduction de la pauvreté et celle de l'extrême pauvreté ont donc évolué à peu près au même rythme.

Les 10% les plus riches de la population se partageraient 17,4% des dépenses en 2014 contre 28,1% en 2008 et 32% en 2004.

- Le chômage, en hausse

²³ Il faudrait peut-être plus correctement parler d'« économie informelle », plutôt que de « secteur informel » (car l'économie informelle est constituée de plusieurs secteurs économiques), mais nous adoptons sans problèmes dans ce rapport les deux formules, car l'expression « secteur informel » concorde avec le langage courant.

²⁴ MEFPTIC, ONS, « Situation de l'emploi et du secteur informel en Mauritanie en 2012 », édition 2014.

²⁵ MAED, ONS, « Profil de la pauvreté en Mauritanie – 2014 », publié en juin 2015, basé sur la 6^{ème} enquête nationale sur les conditions de vie des ménages en Mauritanie 2014 (ENCV).

²⁶ La pauvreté demeure en 2014 un phénomène principalement rural, qui touche notamment les wilayas du Guidimagha, du Tagant, de l'Assaba et du Brakna. En 2014 plus de 4 personnes sur 10 en milieu rural vivent en deçà du minimum requis.

Le taux d'activité, en 2014, est estimé à 46,6%, contre 44,3% en 2012.

Le taux d'activité des hommes (69%) reste largement supérieur à celui de femmes (27,5%).

La population occupée représente 40,62% de la population en âge de travailler contre 39% résultant de l'enquête de 2012.

55,4% de cette population occupée réside en milieu urbain en raison de la forte concentration des activités au niveau des grandes villes.

En 2014, le taux de chômage est estimé à 12,85% au niveau national contre 10,1% en 2012.²⁷ Il aurait donc augmenté. Et il serait surtout un phénomène urbain (17,2%) plus que rural (6,9%) en 2014.

Quant au taux d'auto-emploi²⁸, qui mesure la capacité de la population active à créer des activités économiques, il représente 50,66% contre 45% en 2012.

Ce qui montrerait, selon l'ONS, une bonne disposition des individus à créer leurs propres activités pour améliorer leurs conditions de vie, mais qui démontre plutôt, d'abord, **l'exigence de « se débrouiller » dans l'informel²⁹ face à l'absence d'emplois décents disponibles.**

Le taux de sous-emploi, lié à la durée du travail, est estimé à 19,23% en 2014 contre 10,6% en 2012.

« Les emplois vulnérables ou précaires concernent généralement des travailleurs pour leur propre compte et les travailleurs familiaux sans rémunération, sans protection sociale, ni de filets de sécurité nécessaires pour les protéger en périodes de faible demande économique. En 2014, le taux d'emploi vulnérable est estimé à 54,6% similaire à celui observé en 2012 (54,1%). »³⁰

NOTA BENE

Il est possible qu'une bonne partie des sous-employés ou des « travailleurs » exerçant des « petits boulots » pour leur compte, devrait être comptée parmi les chômeurs. Beaucoup de chômeurs « potentiels » soit ne sont pas activement à la recherche d'un emploi, entrant alors dans la catégorie des « travailleurs découragés », soit cherchent de quoi vivre dans la jungle de l'économie informelle, relevant alors de ce que l'on appelle souvent le « chômage invisible ».

- Les femmes, entre pauvreté et chômage

²⁷ Les chômeurs, au sens de la Classification Internationale, comprennent toutes les personnes ayant dépassé un âge spécifié (14 ans pour la Mauritanie) et qui, au cours de la période de référence, étaient à la fois (i) sans emploi, c'est-à-dire qui n'étaient pourvues ni d'un emploi salarié ni d'un emploi non salarié, (ii) disponibles pour travailler dans un emploi salarié ou non salarié ou (iii) à la recherche d'un travail, c'est-à-dire qui avaient pris des dispositions au cours de la période pour chercher un emploi.

²⁸ Constituant la part des travailleurs pour compte propre dans l'emploi global.

²⁹ Le secteur informel est constitué d'un ensemble varié d'activités économiques qui nécessitent généralement beaucoup de main-d'œuvre, ayant une productivité relativement faible et se situant en dehors des normes réglementaires et du contrôle de l'État.

³⁰ RIM/PNUD, « Rapport National sur le Développement Humain 2015 » (RNDH)

L'analyse de la pauvreté selon le ménage, comme unité statistique d'observation, indique que l'incidence de pauvreté passe de 35,1% en 2008 à 22,3% en 2014.

Par rapport au sexe du chef de famille, l'EPCV 2014 nous dit que 23,2% des ménages dirigés par des hommes sont pauvres (soit 72,7% des ménages pauvres et 16,2% de l'ensemble des ménages), contre seulement 20,2% des ménages dirigés par des femmes (soit 27,3% des ménages pauvres et 6,1% de l'ensemble des ménages).³¹

Le chômage des femmes (19,28%) reste plus élevé que celui des hommes (9,92%). En milieu urbain, le taux de chômage des femmes est estimé à 24,76%, niveau supérieur à celui des hommes (13,7%).

En milieu rural, le constat est semblable, avec un taux de chômage des femmes estimé à 11,72% contre 4,65% des hommes.³²

Bref, des effets positifs se sont manifestés, du moins en ce qui concerne l'incidence de la pauvreté. Ce qui incite à poursuivre le travail pour son éradication.

- Les jeunes, entre chômage et débrouillardise

La population est dominée par les jeunes : plus de la moitié (57,1%) de la population est âgée de moins de 20 ans.³³

La jeunesse de la population est plus accentuée en milieu rural : 61,1% de la population vivant en milieu rural sont âgées de moins de 20 ans contre 52,8% de la population en milieu urbain.³⁴

La lecture par wilaya de résidence montre que le chômage touche principalement les jeunes dans les grands centres urbains comme Nouadhibou (34,64%) et Nouakchott (31,62%). Particulièrement préoccupante la situation de la frange non scolarisée et habitant dans les zones urbaines périphériques.

³¹ Les ménages mauritaniens sont majoritairement dirigés par des hommes : plus de deux tiers (68%) des chefs de ménages sont des hommes contre 32% qui sont dirigés par des femmes. Ce constat est identique à celui fait en 2008 où 68,7% des chefs de ménages étaient des hommes et 31,3% des femmes.

³² Les « chômeurs » comprennent toutes les personnes ayant dépassé un âge spécifié (fixé à 13 ans en Mauritanie) qui au cours de la période de référence (sept derniers jours) étaient : (i)- « Sans travail », c'est-à-dire qui n'étaient pourvues ni d'un emploi salarié ni d'un emploi non salarié ; (ii)- « disponibles pour travailler » dans un emploi salarié ou non salarié durant la période de référence ; (iii)- « à la recherche d'un travail », c'est-à-dire qui avaient pris des dispositions spécifiques au cours d'une période récente et spécifiée pour chercher un emploi.

³³ Les résultats révèlent que la moyenne d'âge de la population mauritanienne est de 23 ans avec cependant les hommes légèrement plus jeunes que les femmes (respectivement 22,8 ans contre 23,3 ans).

³⁴ Par ailleurs, plus de 60% de la population des wilayas du Tagant, du Brakna, du Guidimakha et du Gorgol sont âgées de moins de 20 ans.

Les jeunes âgées entre 15 et 35 ans, qui représentent plus de 60% de la population en âge de travailler, sont fortement touchés. Le taux de chômage de ce groupe d'âge est en effet de 14,3% au niveau national (23,3% en milieu urbain). Par Wilaya, le chômage de ces jeunes est aigu en Inchiri, à Nouadhibou, au Tagant, à Nouakchott et en Adrar. Plus de 80% de ces jeunes ont suivi un enseignement moderne général, technique ou professionnel, mais restent durement frappés par le chômage (19,7%). Les jeunes ayant atteint les niveaux secondaires ou supérieurs sont les plus frappés par le chômage (23%). Par sexe, globalement ce phénomène touche surtout les jeunes femmes (18%). Par sexe, et selon le niveau de formation aussi, les jeunes femmes titulaires de diplômes supérieurs sont les plus touchées par le chômage (47%).

« Les différences de taux de chômage des jeunes selon le groupe d'âge et le niveau de formation indiquent des taux de chômage plus élevés chez les plus instruits, notamment chez les plus jeunes d'entre eux. Ce résultat, qui peut sembler paradoxal, pourrait être le fait d'une plus grande opportunité de travail dans les petits métiers qui ne nécessitent pas une grande qualification. »³⁵

Ce constat, ou l'interprétation de l'opportunité qui dériverait de ce constat, ne doit pas nous réjouir, car elle met en évidence la faiblesse d'une économie incapable de saisir les opportunités des nouvelles technologies et, en général, d'un système productif vétuste qui n'a « pas besoin d'une main d'œuvre trop qualifiée ».

Bien que la Mauritanie puisse statistiquement afficher un taux d'activité élevé et un bas niveau (théorique) de chômage, on considérera néanmoins que les possibilités d'emploi y sont en réalité peu nombreuses dès lors qu'une grande proportion de gens est contrainte de grappiller çà et là un revenu incertain qui ne leur permet même pas d'assurer à leur famille un niveau de vie acceptable.

La situation du chômage et du sous-emploi demeure donc en réalité grave, affectant particulièrement les jeunes et les femmes et constituant une préoccupation majeure des autorités gouvernementales et de la coopération internationale.

6.2 Des partenariats élargies et diversifiés

Le PNUD, à travers ses interventions, a joué plusieurs rôles en matière de soutien à la croissance pro-pauvre et à l'emploi pour les populations les plus vulnérables : assistance technique et financement, études et plaidoyer, appuis directs et indirects, suivi-évaluation, construction de partenariats et coordination des bailleurs.

Évaluer les effets est toujours un exercice difficile, car les performances et les résultats obtenus par le PNUD dépendent aussi de son écosystème³⁶ ainsi que de variables externes

³⁵ MEFPTIC, PNUD/BIT, rapport d'expertise « Situation des jeunes sur le marché du travail en Mauritanie en 2012 »

³⁶ L'écosystème d'une organisation est constitué de l'environnement qui lui permet d'exister et de se développer. Les éléments de l'écosystème (dans notre cas le gouvernement, les ministères et les institutions publiques, les entreprises, les chercheurs d'emploi, les diverses parties prenantes etc.)

incontournables comme la croissance, les politiques économiques, la stabilité politique et sociale, le climat des affaires, les investissements, le budget de l'État, les décisions des bailleurs de fonds, etc.

Afin de réaliser ses projets, le PNUD a mis en place des partenariats diversifiés selon les objectifs, les localités et les populations cibles.

Outre ses partenaires « naturels », faisant partie du système des Nations Unies (PAM, UNESCO, OIT/BIT, VNU etc.), le PNUD a impliqué dans ses partenariats :

- **Des Ministère et des organismes publics sous tutelle :**

- ✓ Ministère des Affaires Économiques et du Développement (aujourd'hui Ministère de l'Économie et des Finances, MEF)
- ✓ Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des TIC (MEFPTIC)
- ✓ Ministère des Affaires Sociale, d l'Enfance et de la Famille (MASEF)
- ✓ Ministère de la Culture, d la Jeunesse et des Sports (MCJS) ;
- ✓ Ministère du Commerce, de l'artisanat et du Tourisme (MCAT).
- ✓ Ministère de la Justice
- ✓ Ministère de l'Éducation nationale
- ✓ Ministère des Affaires Islamiques et de l'Enseignement Originel
- ✓ Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation
- ✓ Office Nationale de la Statistique (ONS)
- ✓ Office National du Tourisme (ONT)
- ✓ ANAPEJ

- **Autres institutions et organisations de la société civile :**

- ✓ Autorités administratives régionales et locales
- ✓ Université
- ✓ Fédération du Tourisme
- ✓ Chambre de commerce
- ✓ Chambre de l'artisanat
- ✓ Chambre des Arts et Métiers
- ✓ Banque Centrale, banques et autres institutions de crédit et microcrédit
- ✓ Réseau Mauritanien des Femmes Ministres et Parlementaires (RMFMP)
- ✓ Agence d'Accès Universel aux Services de base (APAUS)
- ✓ Centres de Formation
- ✓ Opérateurs privés
- ✓ Associations professionnelles
- ✓ PROCAPEC/CAPEC

Organismes de coopération

- ✓ Coopération espagnole
- ✓ Ambassade des États-Unis et USAID

s'influencent réciproquement. C'est l'intégration constante de ces éléments qui dynamise l'organisation (le système) et permet son évolution.

- ✓ France Volontaire
- ✓ Etc.

La stratégie de partenariat du PNUD dans la poursuite de l'effet s'est fondée, de façon logique, sur l'exigence de rassembler, selon les projets, les agences d'exécution les plus directement liées, de par leurs compétences institutionnelles, aux objectifs visés.

Les partenariats mis en place paraissent bien répondre à un critère d'implication de tous les acteurs concernés, au-delà des organismes institutionnels, suivant un principe de renforcement de la participation de la société civile, d'organismes intermédiaires et des bénéficiaires des interventions.

Ce « bon choix » des partenaires n'implique pas automatiquement que ceux-ci soient aussi les plus compétents, en termes opérationnels, sur le terrain, pour assurer l'efficacité et l'efficience des actions engagées. Cette précision renvoie à la recommandation n° 1 du présent rapport.

6.3 Leçons apprises

Globalement, dans la période prise en considération, les interventions du PNUD ont :

- Ciblé les zones et les populations les plus vulnérables ;
- Soutenu l'accès à l'emploi de groupes de pauvres, notamment des femmes et des jeunes ;
- Appuyé le gouvernement, notamment le MEFPTIC, dans l'élaboration de ses politiques et stratégies pour une croissance durable favorable aux pauvres ;
- Financé des études sur l'ancrage de la croissance économique dans la sphère des pauvres, pour la promotion de l'emploi et de l'auto-emploi des jeunes, la réduction des disparités sociales et régionales, la microfinance et le développement du secteur privé et notamment des micro et petites entreprises etc.
- Appuyé l'élaboration et l'amorce de la mise en œuvre d'un programme national de volontariat ;
- Permis le renforcement des capacités des institutions en charge de la promotion de l'emploi et du secteur privé ;
- Appuyé la réalisation de l'enquête nationale « Situation de l'emploi et du secteur informel en Mauritanie » en 2012, publiée en 2014 dans sa version définitive ;
- Promu l'intégration de l'approche genre dans les politiques nationales et les programmes sectoriels, notamment à travers le renforcement des capacités du MASEF et des départements ministériels clés ;
- Renforcé les capacités de groupes de femmes en milieu rural, afin de leur permettre, en tant que leaders communautaires, de devenir des acteurs de la création d'activités génératrices de revenus (AGR) ;
- appuyé le gouvernement dans l'élaboration d'un programme national de plateformes multifonctionnelles visant à étendre l'expérience à plus grande échelle dans le pays ;
- Promu une collaboration opérationnelle et des synergies, au niveau local, avec les autres intervenants sur le terrain en faveur des populations les plus pauvres et

vulnérables, à travers un partenariat s'exprimant par le financement conjoint d'actions et la mise à disposition d'équipements et services ;

- Appuyé la mise en œuvre du programme pour la sauvegarde du patrimoine et des traditions culturelles de la Mauritanie, pour en faire un secteur offrant des opportunités d'emploi et de revenus.

Dans le CPD 2012/2016 le PNUD récapitule brièvement, dans le chapitre consacré aux « leçons tirées de la coopérations passée », les principaux résultats de la période de programmation précédente pour proposer entre autres que le nouveau programme privilégie les interventions ayant un impact direct sur l'amélioration des conditions de vie des populations les plus vulnérables, renforce les capacités du Gouvernement (aussi bien que de la société civile) surtout pour le pilotage du développement au niveau décentralisé, et appuie l'exécution nationale dans les dispositifs de gestion.

Ces indications restent encore valables pour la prochaine période de programmation et sont complémentaires aux recommandations qui suivent, dans le prochain chapitre, inspirées des nouvelles leçons apprises dans ces cinq dernières années et exprimant notamment l'exigence de :

- Appuyer le gouvernement et les institutions au niveau des orientations stratégiques ;
- Renforcer ultérieurement les capacités de gestion des acteurs nationaux ;
- Soutenir les politiques nationales de l'emploi et la mise en place de mesures et d'outils de connaissance et d'intervention institutionnelle sur le marché du travail
- Favoriser l'amélioration du capital humain à la disposition de l'économie et de la société

6.4 Les réalisations

6.4.1 Pour une croissance partagée, l'éradication de la pauvreté et la création d'emplois décents

Encore qu'elle reste considérable, la pauvreté³⁷ a reculé. Il ne s'agit pas du seul résultat obtenu, mais c'est l'effet le plus important (mesurable) que nous pouvons aujourd'hui enregistrer.

Ce n'est pas tout court l'effet de l'action du PNUD, mais également des politiques nationales et de l'initiative de tous les acteurs de la coopération internationale. Dans ce cadre, le PNUD a positivement joué son rôle, contribuant de façon significative à un effort commun.

³⁷ Selon le PNUD, une personne vit dans la « pauvreté extrême » si elle ne dispose pas des revenus nécessaires pour satisfaire ses besoins alimentaires essentiels ; dans la « pauvreté générale » si elle ne dispose pas de revenus suffisants pour satisfaire ses besoins essentiels non alimentaires (tels l'habillement, l'énergie et le logement) ; en situation de « pauvreté humaine » si elle manque des capacités humaines de base (analphabétisme, malnutrition, longévité réduite etc.)

Le contexte économique et social de la Mauritanie est tel que la lutte contre la pauvreté ne pourra que demeurer encore, dans les années à venir, au centre de l'attention du Gouvernement, du PNUD et des PTF.

Les objectifs stratégiques de cet axe d'intervention³⁸ ne sont pas nouveaux.

« La stratégie globale et transversale pour les secteurs de l'emploi préconise la mise en œuvre des stratégies de la MPE et de la microfinance. Le troisième axe de la stratégie de l'emploi vise à promouvoir l'emploi à travers un partenariat avec le secteur privé et le recours à des approches innovantes et des initiatives d'insertion en faisant la promotion du microcrédit et de la micro et petite entreprise. »³⁹

Il est très important de souligner que la stratégie de mise en œuvre du CSLP prévoit sa décentralisation par l'élaboration de Programmes Régionaux de Lutte contre la Pauvreté (PRLP) pour l'ensemble des Wilaya du pays.

Cette approche à la mise en œuvre, plus directement liée aux conditions spécifiques des territoires, dans un contexte de fortes disparités entre les diverses régions du pays, a permis et permettra, si elle est poursuivie, une meilleure visibilité sur les effets tangibles des résultats obtenus.

Particulièrement intéressant le projet d'« Appui à la promotion d'emplois décents », globalement efficace et bien piloté par la Direction de la Promotion de la Microfinance et de l'Insertion Professionnelle du MEFPTIC.

En termes d'outputs directs, le résultat est positif. Il est toutefois difficile d'en apprécier les effets par rapport aux attentes initiales. Il n'y a pas encore d'évaluation finale de ce projet. Les effets attendus étaient très ambitieux :

- ✓ Les jeunes et les femmes issus des familles pauvres en milieu rural et périurbain ont davantage accès à des emplois décents, à des services de création de revenus durables et d'alphabétisation fonctionnelle ;
- ✓ Les institutions nationales disposent des capacités techniques et opérationnelles pour la mise en œuvre et le suivi des programmes et politiques en vue de la création d'emplois décents au profit des jeunes et des femmes.

Le cadre logique du projet présente des indicateurs d'effet, découlant des objectifs ci-dessus, qu'il faudra examiner, sur la base des moyens de vérification du projet et de sources externes, pour déterminer le nombre de ménages ayant accédé aux crédits, le nombre de bénéficiaires des programmes nationaux d'emploi, la valeur ajoutée des formations etc.

Les actions du PNUD ont été nombreuses et diversifiées. Un seul projet ne suffit pas à formuler une évaluation d'effet, mais il est certain que l'ensemble des initiatives promues

³⁸ La croissance favorable aux pauvres est une notion relative, qui est réalisée lorsque la croissance profite proportionnellement plus aux pauvres qu'à ceux qui ne le sont pas. La croissance est favorable aux pauvres si, en plus de réduire la pauvreté, elle réduit également les inégalités.

³⁹ RIM/PNUD, « Évaluation des politiques publiques en termes d'ancrage de la croissance économique dans la sphère économique des pauvres », juin 2010, page 61.

par le PNUD ont contribué aux progrès obtenus dans la lutte contre la pauvreté et pour renforcer la résilience des populations vulnérables.

6.4.2 Pour la valorisation économique du patrimoine, des traditions culturelles, du tourisme et de l'artisanat

A ce programme conjoint ont été associés PNUD, UNESCO et UNFPA, MAED, MJS, MCAT et coopération espagnole.

L'initiative consistait à contribuer à la réalisation des OMD par un meilleur positionnement de la culture, du tourisme et de l'artisanat comme levier de développement, en apportant un appui au gouvernement mauritanien et aux opérateurs privés ou communautaires du secteur. Il s'agissait d'assurer à la fois la sauvegarde et la valorisation du patrimoine mauritanien et de permettre aux travailleurs culturels de vivre de leurs produits en favorisant des opportunités de création d'emplois et d'amélioration des revenus dans les zones d'intervention.

Il sied de rappeler que la stratégie sectorielle de développement du secteur touristique accorde une place de choix au tourisme culturel et insiste en particulier sur les interactions entre le développement du tourisme et la préservation du patrimoine. Or, le pays dispose d'un riche patrimoine culturel (matériel et immatériel) et naturel dont la sous-exploitation constitue un manque à gagner important pour l'atteinte des OMD et la réduction de la pauvreté.

Les effets attendus étaient ainsi décrits dans le projet initial :

- (i) L'état du potentiel de développement des produits et services culturels est identifié et les modalités d'intervention et de coordination sont définies, et prennent en compte la dimension genre ;
- (ii) Les capacités nationales à créer et à promouvoir des entreprises culturelles sont renforcées ;
- (iii) Les capacités et les moyens de gestion, de conservation et de valorisation du patrimoine culturel sont renforcés au niveau national et local ;
- (iv) Autour du patrimoine culturel, des activités génératrices de revenus sont développées, expérimentées et diffusées.

Dans ce cadre, comme précisé dans le mémorandum d'accord du Programme conjoint, au PNUD ont été confiées des fonctions et tâches spécifiques concernant :

- ✓ La réalisation de projets novateurs articulant industries créatives et tourisme culturel et naturel ;
- ✓ La diffusion des TIC dans les entreprises culturelles des sites d'intervention en milieu urbain ;
- ✓ La création d'un portail internet faisant la promotion des produits culturels ;
- ✓ La mise au point d'un plan marketing et de chartes de qualités ;
- ✓ La réalisation d'études d'identification et de montage de microprojets dans des domaines à forte valeur ajoutée (artisanat, tourisme etc.)

- ✓ L'organisation d'un prix annuel d'excellence
- ✓ La création de pôles d'excellence dans des domaines porteurs
- ✓ Les évaluations des microprojets.

Malgré une évaluation finale externe, indépendante, qui ne juge pas positivement l'efficacité et l'efficacité du projet réalisé⁴⁰, **les résultats suivants ont quand même été obtenus :**

- i) la réalisation de 16 études ;
- ii) l'organisation de 8 festivals culturels et expositions d'artisanat ;
- iii) la mise en place de deux lignes de crédit au bénéfice de 332 acteurs, dont 69% de femmes (microcrédits gérés par PROCAPEC) ;
- iv) la formation de 530 bénéficiaires dans les domaines de l'hygiène-accueil, langues, teinture, gestion ;
- v) la formation de 70 femmes en technologies de séchage et emballage du couscous traditionnel ;
- vi) La fourniture à 4 groupements de 60 femmes d'équipements de séchage et emballage du couscous ;
- vii) la construction de 10 boutiques de vente de produits culturels et artisanaux (centre de promotion d'art et d'artisanat) au musée de Nouakchott ;
- viii) la construction de deux centres de développement de l'artisanat à Atar et Kiffa ;
- ix) la conception d'un portail internet pour la promotion du tourisme à l'ONT ;
- x) la mise en place d'une plate-forme de commerce en ligne des produits culturels et artisanaux.

Nonobstant la pertinence du programme, les ambitieux effets escomptés, cités plus haut, n'ont été que très partiellement atteints. Au niveau des outputs spécifiques au projet, également, il est inévitable de remarquer que, du point de vue de l'efficacité et de l'efficacité, des carences importantes ont été relevées par l'évaluation finale, en termes de respect des délais, de continuité de gestion et de suivi des activités.⁴¹

6.4.3 Pour faire de l'énergie solaire un facteur d'émancipation économique et sociale des femmes en milieu rural

⁴⁰ F-OMD, « Rapport d'évaluation finale du programme conjoint "patrimoine, tradition et créativité au service du développement durable de la Mauritanie" - Version finale », présenté par Francis Kouami Negue, consultant international, Juillet 2013.

⁴¹ Supra.

Exécuté par l'Agence de Promotion de l'Accès Universel aux Services de base (APAUS)⁴², le projet de « mise en place et exploitation de Plateformes Solaires Multifonctionnelles » (PTFM) pour la lutte contre la pauvreté en Mauritanie a permis :

- ✓ La mise en place des PTFM, des modules complémentaires et le suivi des travaux et des fournitures ;
- ✓ La sensibilisation et le renforcement des capacités des bénéficiaires à travers la formation et l'accompagnement des acteurs par le biais des Volontaires des Nations Unies (VNU) et d'une OSC locale.

Ce projet a impliqué un large partenariat (PNUD, APAUS, Ambassade USA, USAID, TICAD, YAMAHA, UNDP TOKYO) et **a produit des effets tangibles et durables sur les populations bénéficiaires en termes d'amélioration de leurs conditions de vie.**

L'accès à l'énergie solaire en milieu rural est un facteur décisif d'émancipation des femmes.

Les bénéficiaires finaux ont été les usagers directs des services énergétiques fournis dans les 25 localités.

Le PNUD a ainsi contribué à l'accès à une énergie propre et durable, en particulier à travers la fourniture de foyers améliorés, de cuiseurs solaires (y inclus, entre autres, l'introduction d'un four solaire pour la première fois dans le pays).

Des milliers de personnes ont aujourd'hui accès à l'électricité dans des localités où ils n'en avaient pas. La satisfaction des bénéficiaires, pour ce **résultat direct et mesurable**, est manifeste.

Parmi les autres bénéficiaires, il sied de citer le Ministère des affaires économiques et du développement, le ministère de l'énergie, les collectivités locales des zones ciblées et les entreprises et prestataires de services d'installation, de maintenance de matériel solaires, de génie civil ainsi que les bureaux d'études chargés du suivi et du contrôle des travaux et des fournitures.⁴³

6.4.4 Pour connaître le marché de l'emploi en attendant un système d'information structuré et permanent

⁴² L'APAUS est une agence multisectorielle qui a pour mission la généralisation de l'accès aux services régulés d'eau, d'électricité et de télécommunication en milieux rural et péri-urbain, périmètres qui concentrent l'essentiel de la pauvreté et de l'extrême pauvreté en Mauritanie. Sur le plan de la promotion de l'emploi, il sied de signaler le rôle de l'Agence dans la mise en place de la délégation des services publics, corollaire de nouveau corps de métiers et vivier potentiel d'emplois. Outre les secteurs de l'hydraulique, de l'énergie, des télécommunications et des TIC, il importe de mentionner l'intervention de l'APAUS dans la réalisation de pistes de désenclavement de sites isolés.

⁴³ APAUS, « Rapport n° 1/2013 » du projet « Plateformes Solaires Multifonctionnelles pour la lutte contre la pauvreté » (phase II), février 2013.

L'enquête de référence sur la « situation de l'emploi et du secteur informel en Mauritanie en 2012 » a fourni des éléments fondamentaux d'analyse sur la situation du marché du travail. Comme un système d'information sur l'évolution de l'emploi n'existe pas, les enquêtes périodiques deviennent essentielles pour récolter les données nécessaires à prendre des décisions politiques, formuler des stratégies et mettre en œuvre des mesures d'intervention.

Malgré les retards accumulés entre les phases de conception et d'exécution, nul doute sur l'efficacité de cette action et sur ses effets induits au niveau stratégique.

La collaboration du BIT et le travail de l'ONS ont permis d'appréhender la complexité de l'économie mauritanienne, avec sa forte dualité entre les secteurs moderne et informel dans la création de richesse.

Grâce à cet outil de référence, dont le rapport définitif a été publié en 2014, il est possible de croiser les données avec celles de l' « Enquête Nationale sur les Conditions de Vie des ménages en 2014 » et d'obtenir des élaborations qui constituent un support précieux à la décision pour les acteurs institutionnels et les PTF.

La méthode des enquêtes ne supprime pas naturellement l'exigence fondamentale d'un système d'information structuré. Au contraire, l'enquête « s'inscrit dans la perspective de mise en place d'un système d'information performant sur le marché du travail en Mauritanie » qui « permettra non seulement d'améliorer la qualité des données, mais aussi de garantir un meilleur suivi des actions en matière d'emploi et de formation professionnelle »⁴⁴

6.4.5 Pour un corps de jeunes volontaires nationaux renforçant la solidarité sociale et améliorant l'employabilité

Ce programme, appuyé par le PNUD, par le Programme des VNU et France Volontaires, vient de commencer, en cette année 2016, ses premières réalisations vraiment importantes, qui contribueront à l'atteinte de ses objectifs.

C'est-à-dire qu'il **commence à être efficace**, malgré une évidente inefficience, du point de vue de la gestion du temps et des ressources.

Formulé et approuvé en 2012, relancé en 2013, il a connu une longue période léthargique, ou du moins de faible activité, jusqu'à fin 2015 / début 2016.

Jusqu'à cette date le programme avait utilisé ses ressources pour :

- ✓ Mettre en place la structure de coordination et l'approvisionner en équipements ;

⁴⁴ ONS, « Situation de l'emploi et du secteur informel en Mauritanie en 2012 », avant-propos du DG de l'ONS, page 9, édition 2014.

- ✓ Mettre en place une base données de candidats au volontariat.⁴⁵
- ✓ Promouvoir l'adoption de l'arrêté n° 1584 portant « Création du Corps des Jeunes Volontaires » (CJV) du 5 octobre 2015.

À partir du début de cette année 2016 le programme est passé à la vitesse supérieure, dans l'intention d'atteindre rapidement les premiers résultats ci-dessous :

- ➡ sélectionner les volontaires ;
- ➡ les former ;⁴⁶
- ➡ les affecter à des fonctions idoines selon l'arrêté 1584 susmentionné.

En effet, 35 jeunes⁴⁷ ont été formés et affectés cette année auprès :

- ☐ du Ministère des Affaires Sociales, de l'Enfant et de la Famille (30 volontaires) ;
- ☐ de TADAMOUN⁴⁸ (5 volontaires).

On observe donc un regain d'efficacité et d'efficience du projet en 2016, qui incite à la continuité de l'appui.

En termes d'effets, une appréciation serait aujourd'hui prématurée, car l'objectif fondamental de ce programme expérimental consiste à faire adopter une loi sur le volontariat qui institutionnalise un programme national permanent. Ce résultat n'est pas encore atteint.

Un des résultats intermédiaires consiste en fait à tester les mécanismes de sélection, formation, affectation des volontaires, mais également de mobilisation des ressources et des partenaires, de gestion opérationnelle, de suivi des volontaires etc. leur suivi etc. toutes les autres dimensions mobilisation des ressources et des partenaires, communication. Ce résultat final, qui pourrait conduire à la mise en place d'un programme national, demeure non réalisé.

⁴⁵ Il s'agit de la saisie d'environ 600 candidats, dont la moitié ont été effectivement retenus dans la Bdd.

⁴⁶ Les formations ont été clôturées, avec la remise des attestations, le 8 août 2016, auprès de l'École Nationale d'Administration, de Journalisme et de la Magistrature (ENAJM).

⁴⁷ Le projet initial en prévoyait 70. Il n'est pas exclu que, avant la fin de l'année, de nouveaux volontaires puissent s'ajouter aux 35 actuels.

⁴⁸ L'Agence Nationale TADAMOUN, créée en 2013 par le décret N° 048-2013, a trois missions fondamentales : (i) la lutte contre les séquelles de l'esclavage, (ii) l'insertion des rapatriés mauritaniens du Sénégal et (iii) la lutte contre la pauvreté.

6.4.6 Pour l'introduction de l'approche genre dans toutes les politiques sectorielles

Bien que des avancées, du point de vue de la législation, soient incontestables, il n'en demeure pas moins que le rôle de la femme reste marginalisé, notamment sur le marché du travail.

L'intégration de la dimension genre dans l'élaboration des politiques sectorielles en Mauritanie reste encore timide.

La « Stratégie Nationale d'institutionnalisation du Genre » (SNIG)⁴⁹ a été élaborée en janvier **2009** (Plan d'action 2009/2011), mais il a fallu attendre **2014** pour qu'elle soit formellement adoptée par le Gouvernement.

Le PNUD n'a toutefois pas attendu l'approbation pour commencer à mettre en œuvre les mesures nécessaires à amorcer le processus d'implémentation.

Le projet d'« appui à l'institutionnalisation du genre », mis en place pour accompagner la SNIG, a **efficacement pris en compte le problème de l'intégration du genre dans tous les programmes nationaux de développement.**

Il sied de rappeler en particulier que :

- ✓ Le PNUD, en collaboration avec la BAD, a appuyé l'élaboration du « profil genre »⁵⁰ en Mauritanie, qui représente une base d'information essentielle pour l'élaboration des politiques en matière de promotion du rôle de la femme en Mauritanie ;
- ✓ Le plan d'action de la SNIG a été largement diffusé au niveaux institutionnel et de la société civile (sensibilisation), dans une logique participative et, entre autres, pour accélérer l'adoption formelle de la stratégie ;
- ✓ La « Convention sur l'Élimination de toutes les Formes de Discriminations à l'Égard des Femmes » (CEDEF) a été également diffusée, permettant la formulation d'un rapport alternatif ;
- ✓ Les cadres du MASEF et d'autres ministères (en charge d'activités de planification) ont été formés sur l'approche genre et l'implémentation de la stratégie ;
- ✓ Les réseaux des femmes et les OSC ont été directement impliqués dans les activités de plaidoyer ;
- ✓ En 2012 s'est tenue à Nouakchott une « Rencontre régionale de haut niveau sur la promotion de la participation politique des femmes pour l'atteinte de l'OMD3 » ;
- ✓ Des cellules sectorielles ont été mises en place, avec pour objectif d'impulser l'intégration de l'approche genre dans les stratégies et les plans d'action des différents ministères ;⁵¹
- ✓ Le MASEF et le Groupe de Suivi Genre disposent aujourd'hui de capacités accrues en matière d'intégration du genre et d'élaboration des requêtes de financement ;

⁴⁹ La Stratégie d'Institutionnalisation du Genre a été appuyé par PNUD, UNFPA, UNICEF, UNIFEM.

⁵⁰ BAD (Groupe de la), Département de l'assurance qualité et des résultats (ORQR), Division genre et suivi du développement social (ORQR.4), « Profil genre de la Mauritanie », décembre 2013.

⁵¹ Cinq cellules sont pour le moment en place auprès du MASEF et des ministères des Finances, de l'Éducation nationale, de la Santé et du Développement rural.

- ✓ Les capacités des départements techniques ont été renforcées dans le domaine de la budgétisation sensible au genre ;
- ✓ Plusieurs études ont été réalisées, telles que le rapport sur l'OMD 3⁵² (relatif à la participation politique des femmes) et celui sur emploi, le genre et l'accès des femmes aux activités productives.

Il est certain que le PNUD a contribué, à travers les initiatives de renforcement des capacités et l'organisation de divers forums, à l'**élévation de la prise de conscience** des réseaux des femmes pour une grande participation dans la vie politique et l'accès à la sphère de décision.

L'ensemble des initiatives du PNUD, non seulement spécifiques à ce projet, mais également transversales, présentes dans différents projets, a produit des effets positifs, notamment du point de vue de :

- ✓ l'affermissement du rôle de la femme dans la sphère publique, à travers des actions de renforcement des capacités ;
- ✓ l'intégration de l'approche genre dans l'élaboration, la gestion, le suivi et l'évaluation des politiques publiques et des programmes de coopération ;
- ✓ Le renforcement des compétences des acteurs de la société civile.

Les effets directs sur les femmes en général, sur les femmes pauvres en particulier, restent par ailleurs difficilement mesurables. L'amélioration des capacités des élues et des cadres de l'Administration, ainsi que la sensibilisation et l'implication des OSC, constituent certainement un préalable à l'introduction d'une approche permettant de focaliser la dimension genre dans les stratégies sectorielles, mais les retombées sur l'ensemble de la société ne sont évidemment pas immédiates, spécialement en ce qui concerne l'impact sur l'emploi et le bien-être des femmes mauritaniennes.

« C'est la combinaison de plusieurs facteurs qui réduisent l'accessibilité des femmes au secteur productif, à l'éducation, à la formation professionnelle et par conséquent au marché de l'emploi. À cela il faut ajouter les pesanteurs socioculturelles, la pauvreté et la division du travail à la naissance entre garçons et filles, qui perpétuent l'exclusion ou l'invisibilité des femmes dans certains emplois comme la police, la gendarmerie, la magistrature etc. »⁵³

L'engagement du PNUD ne pourra que continuer dans la prochaine période de programmation, sachant que la dimension féminine du développement reste un défi ardu mais crucial pour l'avenir du pays.

⁵² Objectif 3 (OMD) : « Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ».

⁵³ Groupe de la BAD, Département de l'assurance qualité et des résultats (ORQR), Division genre et suivi du développement social (ORQR.4), « Profil genre de la Mauritanie », décembre 2013

7. De l'impact global et de la pérennisation de la contribution du PNUD au développement de la Mauritanie

La pérennisation des acquis des projets et des programmes dépend de plusieurs facteurs, mais surtout de la capitalisation des bonnes pratiques.

Nous en parlerons de façon plus diffuse dans la première recommandation du chapitre 9. Il importe ici de souligner que si la Gestion Axée sur les Résultats n'est pas généralisée. Les traces de l'expérience souvent s'évaporent : quelques temps après la fin d'un projet, parfois, on ne trouve plus nulle part, pour pouvoir les exploiter, des outils de suivi et d'évaluation structurés de façon intelligible pour tout acteur externe.

Les interventions du PNUD ont jusqu'ici fondé la durabilité des résultats sur le renforcement des capacités des acteurs, c'est-à-dire sur les compétences de gestion des responsables institutionnels qui, en principe, sont sensés piloter eux-mêmes les projets appuyés par le PNUD.

En réalité il faut avouer que, pour s'assurer que les activités « roulent », le PNUD a souvent dû **se substituer de fait aux agences d'exécution nationales**, bien au-delà de ses fonctions prévues initialement. Les difficultés majeures sont là, au niveau de la mise en œuvre.

Ceci dit, les projets appuyés par le PNUD visant la promotion de l'accès à l'emploi, notamment pour les jeunes, les femmes et les personnes vulnérables, ne pourront que se poursuivre. Tout simplement parce qu'il s'agit d'un enjeu fondamental pour le pays, comme l'expliquent depuis longtemps tous les documents stratégiques du gouvernement soutenus par la coopération internationale.

Tous les projets examinés dans le présent rapport, de par leur pertinence, devront nécessairement avoir une suite, même si (ou d'autant plus que) l'appropriation, de la part des autorités nationales, n'est pas encore suffisante dans tous les cas.

Il est importante, en terme d'effets, qu'aux projets structurants soit assurée la **continuité**, car, en dépit des bons résultats obtenus, les problèmes visés demeurent. Et bien des progrès sont encore possibles.

La Mauritanie va bientôt adopter sa « **Stratégie de Croissance Accélérée et de Prospérité Partagée (SCAPP)** », qui devra constituer le nouveau référentiel sur lequel le gouvernement devra construire la politique de développement pour la période 2016/2030, sur la base des Objectifs de Développement Durables (ODD)⁵⁴ adoptés par l'Assemblée Générale des Nations Unies en septembre 2015, et de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine (UA).

⁵⁴ Les ODD représentent la suite logique des OMD adoptés en 2000.

La lutte contre la pauvreté reste le premier ODD, lié à tous les autres, en particulier aux objectifs « faim zéro », « éducation de qualité », « égalité entre les sexes », « travail décent et croissance économique ».

En matière d'emploi et de lutte contre la pauvreté **le PNUD a consolidé une expérience et un savoir-faire importants**, qu'il faudra mettre au service des ODD et de la mise en œuvre de la SCAPP.

Quelques actions importantes, bien que ce ne soient pas les seules, pouvant contribuer à assurer la pérennisation des acquis de la précédente programmation, sont indiquées dans les recommandations au chapitre 9 de ce document.

Le PNUD Mauritanie devra encore jouer de son **avantage comparatif**, qui réside notamment dans :

- ☐ sa volonté de coopérer avec les institutions gouvernementales en apportant une assistance tangible, sans par ailleurs imposer aux autorités des modalités strictes en matière de réalisation des projets, dans une logique de partenariat qui doit toutefois prendre en compte l'exigence d'améliorer les capacités des partenaires nationaux ;
- ☐ sa capacité à mobiliser efficacement des compétences techniques auprès de multiples sources, nationales et internationales ;
- ☐ son prestige, renforcé par une neutralité politique avérée, notamment auprès des institutions étatiques, de la société civile et des autres partenaires techniques et financiers (PTF) ;
- ☐ sa connaissance des problèmes du pays, dans tous les domaines liés au développement, acquise au fil des ans.

8. Conclusions

8.1 La fonction du PNUD en Mauritanie est essentielle pour le pays

Les divers projets examinés **forment un ensemble cohérent** mais sont, du point de vue de la structure élaborée ex ante, des informations de suivi et de la documentation relatant des résultats obtenus, assez hétérogènes.

Chaque projet suis son cours mais :

- ✓ Certains projets ne présentent pas d'indicateurs SMART ;
- ✓ La documentation de suivi est souvent plus centrée sur les activités que sur les résultats ;
- ✓ Certains projets ont fait l'objet d'outils diversifiés de reporting périodique, d'autres non.

Par ailleurs, **les projets sont parfaitement pertinents** par rapport aux problématiques clefs du pays, **cohérents avec les orientations stratégiques** partagées du gouvernement, du PNUD et des principaux acteurs de la coopération internationale agissant en Mauritanie.

Ils présentent des degrés d'efficacité différents, mais ont tous concouru, ensemble, liés entre eux par la même stratégie, à obtenir **des résultats positifs**, d'abord en contribuant à enrayer les effets de la crise économique et financière internationale sur les populations, notamment les plus vulnérables, mais aussi **en soutenant la mise en œuvre des stratégies sectorielles** du gouvernement qui, de plus en plus, incluent des volets d'appui à la création d'emplois et de nouvelles sources de revenus.

En d'autres termes, au-delà des projets et des programmes spécifiquement dédiés à la problématique de l'emploi, des efforts importants ont été déployés pour **faire de l'emploi une question transversale aux stratégies sectorielles**, quasiment omniprésente dans la documentation institutionnelle, en appréhendant que tout progrès dans un domaine d'intervention politique de l'État (que ce soit l'agriculture et l'élevage, la pêche, le commerce, l'industrie, l'artisanat, la santé, l'éducation et la formation, le tourisme, la protection de l'environnement, le patrimoine culturel ou autre) doit apporter des bénéfices tangibles aux citoyens. Et qu'il n'y a pas meilleur moyen d'améliorer les conditions de vie des populations que de leur offrir de nouvelles opportunités de travail, des emplois décents, surtout pour les jeunes et les femmes.

La fonction du PNUD a été et demeure essentielle en Mauritanie, car le pays dépendra encore longtemps de l'aide extérieure mais, surtout, il aura besoin d'être accompagné pour traduire la croissance (qui, elle-même, est faiblement résistante aux chocs externes) en développement, pour accomplir les progrès sociaux dont les Mauritaniens ont absolument besoin.

8.2 L'emploi reste un défi majeur

La pénurie d'emplois décents⁵⁵, qui se trouvent quasi exclusivement dans le secteur structuré de l'économie, ainsi que le manque de qualification d'une large fraction de la main d'œuvre, ont conduit à l'essor d'une économie « occulte » dans laquelle la plupart des travailleurs occupent un emploi faiblement rémunéré dans des conditions de travail très médiocres et non réglementées.

Travailler dans le secteur informel signifie être en dehors des cadres légal et réglementaire. C'est à ce niveau que l'on rencontre le plus de femmes et de jeunes qui perçoivent de bas salaires ou « se débouillent ».

Les performances de la Mauritanie, telles qu'elles sont exprimées par le taux de croissance, ne se traduisent pas suffisamment en emplois, revenus, mieux-être de la population.

Comme l'affirment les Nations Unies en Mauritanie, « le défi est d'évoluer d'une économie de rente vers une économie compétitive, diversifiée et durable qui profite à tous les mauritaniens par la création d'emploi, le développement d'opportunités économiques et l'insertion des groupes vulnérables dans les circuits économiques. »⁵⁶

Le PNUD a joué un rôle de premier plan dans la formulation et la mise en œuvre des stratégies et des réformes majeures de gouvernance en Mauritanie. Son rôle ne s'est pas limité à la réalisation de projets spécifiques, bien qu'importants, mais a investi l'appui-conseil aux autorités gouvernementales pour la conceptualisation stratégique et la mise œuvre de plans d'action conséquents, notamment dans les domaines de la gouvernance, de la prévention des conflits et de la cohésion sociale, de la lutte contre la pauvreté, pour le renforcement des outils de gestion macroéconomique et d'évaluation des politiques publiques, pour une croissance plus partagée, pour un développement économique et social qui puisse profiter au plus grand nombre, pour une gestion durable de l'environnement et la valorisation économique du capital naturel.

Comme indiqué dans le CPD 2012-2016, le PNUD a notamment appuyé les autorités nationales à « opérationnaliser le plan d'action 2011-2015 du CSLPIII, pour sa traduction en stratégies de croissance économique et sectorielles inclusives, créatrices d'emplois, en vue d'un renforcement de la cohésion sociale et de l'accès des femmes aux facteurs de production. »

⁵⁵ Le travail est « décent » lorsqu'il est convenablement rémunéré et assorti de conditions de sécurité sur le lieu de travail et d'une protection sociale. La notion de travail décent ne s'applique pas seulement aux travailleurs de l'économie formelle, mais aussi aux salariés en situation informelle et aux personnes travaillant à leur compte ou à domicile.

⁵⁶ MAED/SNU, Appui à la conduite de processus « Consultations nationales sur l'agenda de développement de l'après 2015 », rapport final, 31/07/2013

C'est notamment grâce à l'appui du PNUD que le Gouvernement s'est doté de stratégies idoines pour ancrer la croissance dans la sphère économique des pauvres.

Les connaissances et les compétences du PNUD sur les problèmes du pays, notamment autour des problématiques de la pauvreté, du marché du travail et du développement économique et social, ainsi que son prestige auprès des institutions et de la société, constituent un capital immatériel⁵⁷ de grande valeur.

L'engagement du PNUD ne pourra, sur ces thématiques, que se confirmer et se préciser, car la création d'emplois restera un des objectifs de toutes les politiques sectorielles et l'objectif des politiques actives du marché du travail (PAMT), qui doivent être vigoureusement améliorées.⁵⁸

Le gouvernement y semble pleinement engagé, soutenu, dans cet effort, par les Nations Unies et la coopération internationale. L'« accès à des emplois décents (promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous) » constitue le 8^{ème} ODD (Objectifs de Développement Durable de l'ONU).

« L'emploi est le nœud gordien des politiques macroéconomiques et sociales : il doit, autant que les objectifs d'inflation, de croissance, d'éducation et de santé, dicter le choix des politiques publiques.

L'État régulateur a un rôle déterminant dans la définition et l'accompagnement de politiques de lutte contre le chômage, en particulier des jeunes et des femmes.

Dans une économie à forte composante informelle comme la nôtre, la croissance économique seule ne suffit pas à induire la création d'un nombre suffisant d'emplois.

Phénomène économique, l'emploi est au cœur des préoccupations de l'ensemble des acteurs institutionnels.

Phénomène social, l'emploi est synonyme de revenus et de pouvoir d'achat. C'est par l'emploi que le pays assurera un développement durable et stable et une répartition plus équitable des richesses. L'emploi crée la valeur ajoutée et la croissance ; il permet, à travers la redistribution des revenus au sein de la société, de lutter contre la pauvreté. »⁵⁹

⁵⁷ Le capital immatériel représente la valeur extracomptable (intangibles) de l'organisation, celle que l'on ne voit pas au bilan. C'est un patrimoine « gazeux », non physique et non monétaire, mais qui constitue souvent la valeur la plus importante d'une organisation. Le stock de connaissances et d'informations, ainsi que la valeur des ressources humaines, font partie d'un capital intellectuel (cognitif) valorisable comme « immobilisation incorporelle ».

⁵⁸ « Les politiques actives du marché du travail se composent de l'ensemble des mesures qui visent à accroître la qualité de l'offre de travail et/ou les opportunités d'emploi de qualité en vue de favoriser l'insertion socioprofessionnelle des chômeurs ou d'améliorer la qualité de l'emploi des travailleurs sous-employés » (Auer et al. 2008)

⁵⁹ MFPE, « Stratégie nationale de l'emploi, y compris une dimension migratoire, et Plan d'action (2009-2013). »

8.3 Des progrès sont enregistrés, mais dans un cadre de vulnérabilité économique

La croissance économique, qui dans les dernières années avait affiché de bonnes performances, a commencé à subir les effets de la fin du super-cycle des matières premières et de l'effondrement des cours du minerai de fer au second semestre de 2014. Alors que la production minière chutait de 10,3 %, l'activité économique a poursuivi son ralentissement en 2015.

Selon la BM la croissance du PIB réel s'est tassée autour de 3 % à la fin de l'année 2015, contre 6,9 % en 2014.⁶⁰

L'indice de développement humain de la Mauritanie est passé de 0,424 à 0,487 entre 2004 et 2014 (contre une moyenne de 0,502 pour l'Afrique subsaharienne), ce qui place le pays au 156^{ème} rang sur 188.

Tous les secteurs produisant des biens non exportables (services publics, transports et télécommunications notamment) et qui avaient auparavant tiré parti du boom minier ont également montré des signes de ralentissement.

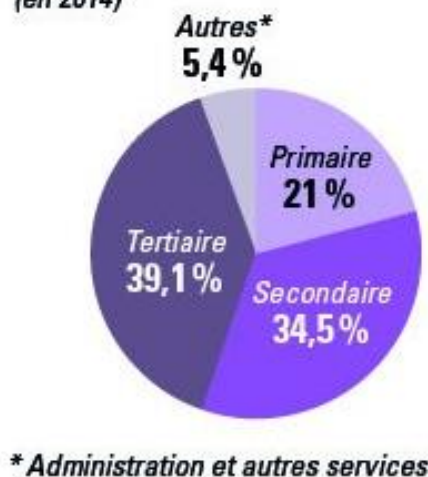
Même le secteur du bâtiment, qui a pourtant bénéficié des dépenses d'investissement public, a lui aussi été affecté, avec une baisse de 3,8 % des importations de matériaux de construction.

La dégradation des termes de l'échange (11 % en 2015) a provoqué une dépréciation de l'ouguiya de 5 % par rapport à 2014.

À la suite de l'augmentation de la TVA (de 14 à 16 %), l'inflation de base a grimpé, pour passer de 1,2 % en 2014 à 2,6 % en 2015.

L'inflation globale est cependant restée bien en deçà de 5%, en raison d'une baisse de 1,1 % des prix des produits alimentaires.

**Contribution au PIB par secteur
(en 2014)**



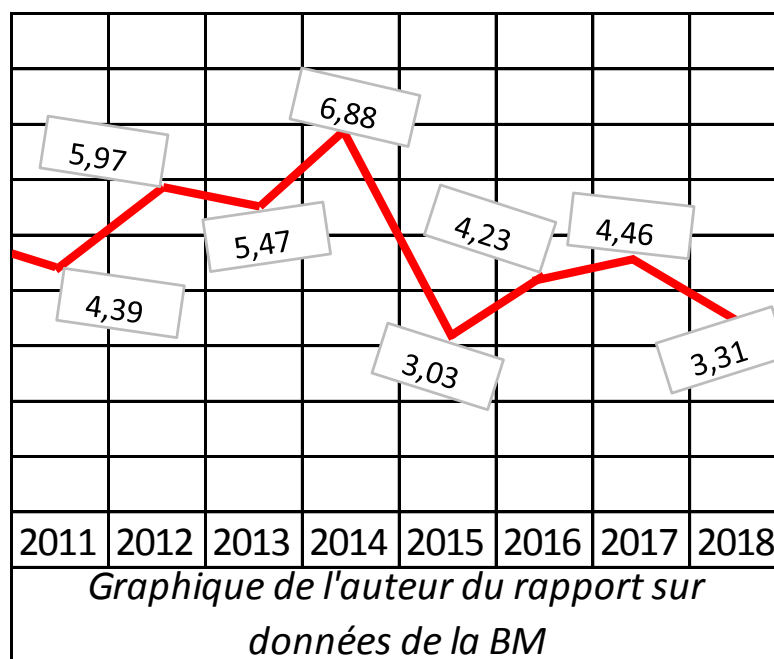
* Administration et autres services

SOURCES : FMI, JUIN 2015 – BAD, MAI 2015

⁶⁰ Cette baisse de la croissance rend plus sérieux, selon plusieurs observateurs, le problème de la dette mauritanienne, qui a représenté en 2014 plus de 78 % du PIB. Le niveau risque de non-remboursement de la dette par la Mauritanie est passé, selon les standards internationaux, de « modéré » à « élevé ».

Après avoir fléchi en 2015, plusieurs experts, y inclus ceux de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International (FMI), pensent que l'activité de la Mauritanie devrait accélérer en 2016.

La croissance devrait être soutenue entre autres par la relance de la production de la pêche et de l'industrie minière, qui compenserait partiellement le ralentissement de l'industrie pétrolière et manufacturière. Mais ce ne sont que des estimations.



Globalement, les résultats pour l'OMD 1⁶¹ en Mauritanie sont relativement positifs :

- (i) l'Incidence de la pauvreté est descendue à 31% en 2014 contre 42% en 2008 et 56,6% en 1990 ;
- (ii) l'écart de pauvreté est passé de près de 16% en 1990 à environ 3% en 2014, soit moins d'un tiers du niveau initial marquant ainsi une bonne performance ;
- (iii) la Part du quintile le plus pauvre dans la dépense nationale des ménages a atteint 12 % en 2014, soit un niveau largement supérieur au double de celui de l'année de référence ;
- (iv) le taux de chômage serait relativement bas (12,85% en 2014).

Prévisions de croissance de la Mauritanie en 2016

(suite à la mission du FMI en Mauritanie, février 2016)

«Avec les politiques économiques prudentes suivies par les autorités, la croissance du PIB réel s'élèverait à 4,2 % en 2016 tirée par un rebond de la production minière. L'activité économique dans le secteur non-extractif devrait rester modérée, avec une croissance ralentissant légèrement à 2,9 % en 2016. L'inflation devrait atteindre environ 3,6 %. Le déficit du compte courant s'améliorerait à 15 % du PIB et le déficit budgétaire devrait se réduire à 3 % du PIB non-extractif, en raison de la mise en œuvre des mesures de recettes et une maîtrise des dépenses. Les perspectives à moyen terme restent tributaires de l'évolution des cours du fer et du pétrole, de la réponse de la politique des autorités et la résilience du secteur financier. »

⁶¹ L'OMD 1 vise l'élimination de l'extrême pauvreté et de la faim.

8.4 La croissance, les femmes et les jeunes

La contribution du PNUD, apportée à travers son Programme de Pays pour la Mauritanie⁶², en appui à la mise en œuvre du CSLPIII, **a été importante.**

Au-delà des projets spécifiques qu'il a réalisés, **le PNUD a surtout contribué au débat national sur le développement à long terme**, en conseillant et en appuyant le gouvernement au niveau stratégique. C'est ce qu'il sera encore appelé à faire, particulièrement **en vue de la mise en œuvre de la SCAPP.**

L'ODD 8 « Promouvoir croissance économique soutenue, plein emploi productif et travail décent pour tous », qui vise le plein emploi productif et le travail décent, pour tous les hommes et toutes les femmes à l'horizon 2030, doit être poursuivi avec acharnement, mais il faut savoir qu'assurer le « plein-emploi » (le travail décent pour tous) dans le prochain lustre en Mauritanie, comme il est envisagé dans certains rapports d'expertise, ne serait pas réaliste. A si brève échéance l'objectif ne serait pas atteignable, du moins sûrement pas dans la prochaine période de programmation.

Certes la « réduction du chômage » et la « promotion du travail productif » restera un objectif fondamental, notamment pour les femmes et pour les jeunes, mais fixer des indicateurs utopiques serait contre-productif.

Concernant les femmes :

Leur contribution économique est de plus en plus reconnue mais les disparités demeurent fortes en termes d'accès aux actifs et aux ressources : capital, terre, moyens de production, transport et circuits de commercialisation.

Les institutions de microfinance ont permis de pallier, entre certaines limites, les déficiences du système de crédit et constituent une avancée dans la lutte des femmes contre la pauvreté, mais les disponibilités, les conditions d'accès et la structure de l'offre de financement demeurent encore très insuffisantes.

Le défi à relever par la Mauritanie est de valoriser le potentiel de croissance que représentent les femmes et de réduire les disparités de genre par :

- (i) la dotation des femmes en facteurs de production ;
- (ii) l'accès aux ressources, notamment la ressource foncière en milieu rural ;
- (iii) l'accès aux opportunités financières et économiques et une meilleure couverture du microcrédit ;
- (iv) le renforcement des capacités productives et organisationnelles des femmes ;
- (v) le développement de la formation professionnelle et de programmes d'insertion des jeunes femmes.

⁶² L'analyse et les appréciations de l'Évaluation des Résultats de Développement (ERAD) conduite en 2015 sont confirmés.

Une opportunité qui ressort de l'analyse de la condition des femmes en Mauritanie est l'émergence, bien qu'encore au balbutiement, d'une classe de femmes entrepreneurs de petites et micro entreprise dans certains créneaux porteurs (Immobilier, Construction, Tourisme, Hôtellerie, Import-Export). Cette opportunité pourrait constituer une réelle priorité pour l'avenir.

Concernant les jeunes :

En l'absence d'emplois, les jeunes cherchent à « s'inventer » un avenir dans l'auto-emploi informel. Mais la tâche est difficile : le manque de capacité de gestion et de professionnalisation technique, la difficulté d'obtenir des financements suffisants à des taux raisonnables, la méconnaissance des techniques commerciales etc. entravent les nouveaux projets.

Et pourtant, pour continuer la lutte contre le chômage, ce sera dorénavant l'économie productive (l'initiative entrepreneuriale privée) qu'il faudra encourager et développer, car – partout dans le monde – elle représente le principal moteur de richesse, le nerf de la croissance économique et de la création d'emplois.

Afin de favoriser l'auto-emploi, le gouvernement devrait miser sur :

- (i) la mise en place de structures d'incubation en vue de renforcer la culture entrepreneuriale ;
- (ii) un appui intense à la promotion de produits locaux et l'accès aux marchés en faveurs de jeunes producteurs et entrepreneurs ;
- (iii) de fortes mesures d'appui à la promotion de politiques fiscales et mécanismes d'incitation et de facilité en faveur de la création d'emploi ;
- (iv) le renforcement du système de financement et la promotion de l'accès au crédit en faveur des initiatives des jeunes et de femmes.

9. Recommandations

Ces recommandations constituent des propositions de priorités. Elles ne doivent pas être très nombreuses, car trop de priorités coïncide avec absence de priorités.

Nous nous bornerons donc ici à mentionner ce qui paraît essentiel et urgent, ce qui pourrait être effectivement « utile » au PNUD à l'orée de son travail de réflexion et d'élaboration de son nouveau cycle de programmation pour la période 2018/2022.

Les questions abordées dans ces recommandations sont stratégiques. Les propositions d'actions auxquelles elles conduisent impliquent des « choix politiques », très importants, car leurs conséquences pourront affecter l'avenir de la Mauritanie.

Ce rapport n'est pas un plan d'action. Il se présente plutôt comme une « note d'appui à la réflexion », comme un « document d'aide à la décision », présentant des « pistes à approfondir ». Ses préconisations ne représentent donc que des hypothèses formulées par l'auteur du rapport. Le PNUD et les autorités compétentes sauront en juger la pertinence et la faisabilité dans l'intérêt du pays.

9.1 Améliorer l'évaluation *ex ante* de faisabilité des projets et la gestion axée sur les résultats

Lorsqu'un projet échoue, c'est-à-dire lorsqu'il n'atteint pas les principaux résultats escomptés, est-ce à cause d'une formulation initiale défailante ou d'une mauvaise implémentation ?

Cela dépend des projets, évidemment, mais ces deux éléments concourent au succès ou à l'échec (total ou partiel). C'est le cycle de gestion de projet qui représente le processus continu au cours duquel chaque étape conditionne les conditions de l'étape suivante.

Si un projet est bien décliné en objectifs et résultats, liés à un diagramme réaliste des flux d'activités (chronogramme), si les moyens humains et financiers sont disponibles, si les indicateurs sont rigoureusement clairs et vérifiables, si les moyens de vérifications sont fiables, si les hypothèses critiques sont bien identifiées, les conditions sont réunies pour démarrer le projet dans de bonnes conditions.

En d'autres termes, si le cadre logique est complet et rigoureux, la matrice des responsabilités est établie et le calendrier est détaillé par phases (afin de visualiser le déroulement de la mise en œuvre), c'est alors au niveau de l'exécution qu'il faut tourner le regard pour comprendre les raisons d'éventuelles défaillances.

Deux projets, parmi ceux qui ont été pris en considération dans le présent rapport, ont fait l'objet (du moins jusqu'à présent) d'une évaluation externe : le projet « plateformes solaires multifonctionnelles » et le projet « Patrimoine, tradition et créativité ».

Des faiblesses, concernant la conception/formulation, y sont signalées, concernant notamment :

- L'indication précise des responsabilités des différents acteurs de la mise en œuvre ;

- Le caractère SMART des indicateurs ;
- La gestion documentaire.

Il est toutefois nécessaire de rappeler ici que tous les projets présentent, du point de vue stratégique et de la méthodologie énoncées au moment de la formulation, un degré de généralité (de flexibilité) suffisant pour en permettre l'adaptation en cours de mise en œuvre, sans pour autant en dénaturer les résultats attendus et les effets poursuivis.

En réalité les principaux problèmes concernent la capacité à implémenter les projets par les acteurs identifiés. Les questions qui se posent alors au PNUD sont les suivantes :

- Avons-nous choisi des partenaires d'exécution qui sont en mesure d'implémenter le projet (ressources humaines disponibles, capables et performantes) ?
- Avons-nous les moyens et les capacités pour suivre l'exécution du projet ?
- En phase d'exécution, pourrions-nous éventuellement réorienter le projet en cas de retards excessifs, défaillances dans la mise en œuvre, apparition de risques non prévus etc. ?

C'est pour cela qu'il faut « vraiment » mettre en place un système de gestion et de suivi-évaluation (S&E) « axé sur les résultats » pour chaque projet et programme appuyé et financé par le PNUD et piloté par des instances nationales.

Le PNUD ne peut pas avoir une vision suffisante des résultats, des effets et de l'impact des projets qu'il appuie si les agences d'exécution de ces mêmes projets n'utilisent pas correctement des outils de gestion permettant au bailleur de fonds de vérifier au fur et à mesure les résultats obtenus et d'en estimer les effets.

Cette exigence est répétée dans tous les documents, stratégiques et opérationnels, plans d'action ou rapports d'expertise sectoriels.

Toutes les stratégies nationales, tous les programmes et les projets prévoient des mécanismes de suivi-évaluation, mais leur application effective n'est pas généralisée. Ce qui crée un certain écart entre les ambitions affichées par les projets initialement élaborés et les résultats effectivement capitalisés et théoriquement susceptibles de continuité, de transfert ou de généralisation.

Ce même problème est par ailleurs déjà rappelé dans le Programme de Pays 2012/2016 en référence à la période de programmation précédente.⁶³

Et le CSLP III aussi rappelle « la faiblesse des capacités de planification, de suivi et d'évaluation au niveau des départements, liée aux insuffisances du système d'information statistique », bien qu'un objectif prioritaire du Plan d'Action du CSLP 2006/2010 fût déjà la mise en place de « mécanismes adéquats de coordination, de suivi d'évaluation qui permettront un pilotage effectif de la politique de développement économique et social ».⁶⁴

Les projets, dès leur élaboration, contiennent déjà, parfois, une certaine confusion entre les concepts d'activité, résultat, effet et impact, et ne présentent pas toujours des indicateurs SMART.

Quant à la gestion des projets, les agences d'exécution n'en font pas méthodiquement l'objet d'un suivi formel régulier, car la Gestion Axées sur les Résultats (GAR)⁶⁵ n'est pas systématiquement implémentée.

Projet : 00057395

Planification basée sur les OMD et suivi/évaluation au niveau local et régional

Période : 2009-2012

Principaux résultats :

- ✓ Développement des capacités, en particulier aux niveaux régional et local, pour la lutte contre la pauvreté, y inclus sur le volet statistique
- ✓ Validation des documents des Programmes Régional de Lutte contre la Pauvreté (PRLP) du Brakna, Assaba, Trarza, Guidimakha, Gorgol, Adrar, Tagant, Hodh El Chargui, Hodh El Harby
- ✓ Définition du programme de mise en place et de renforcement des cellules régionales de planification et suivi évaluation
- ✓ Appui à la mise en place des cellules régionales de planification et de suivi évaluation (CRPSE) ;
- ✓ Définition de la stratégie d'approche des pays partenaires pour la Coopération Sud Sud ;
- ✓ Élaboration et diffusion du rapport DHD/OMD ;
- ✓ Réalisation de la session de formation et partage de connaissances sur le S-E ;
- ✓ Formation et échanges sur la Lutte contre la Pauvreté ;
- ✓ Appui à l'unité de coordination ;
- ✓ Élaboration d'un programme d'appui au NEX

⁶³ PNUD, « Programme de Pays pour la Mauritanie 2012/2016 », chapitre II « Coopération passée et enseignement tirés de l'expérience », page 3.

⁶⁴ « Plan d'Action du Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté 2006/2010 », point 37, p. 14

⁶⁵ La GAR (Gestion Axée sur les Résultats), ou RBM (Results-based Management) est, pour l'exprimer très succinctement, un outil de conception et de gestion basé sur la rigueur de la planification,

Il en découle, par conséquent, dans les cas d'absence d'objectifs et indicateurs SMART, ainsi que de GAR, qu'il est plus difficile d'assurer une évaluation raisonnée des résultats et des effets. Ce qui entrave la possibilité de bien modéliser les leçons apprises (*lessons learnt*) et les bonnes pratiques (*best practices*), réduisant donc les possibilités de capitalisation des acquis de l'expérience.

Cela ne signifie pas que des activités utiles et efficaces n'ont pas été réalisées, mais que leur formalisation est parfois défectueuse.

« On fait des choses » mais « on ne les raconte pas », du moins pas de façon structurée.

Au contraire, il faut améliorer la gestion documentaire, partager mais centraliser les informations par projet, informatiser toute la documentation pour en faire une véritable banque de données, bref laisser des « traces exploitables ».

C'est le problème à résoudre. Comment ?

Le PNUD a bien promu un projet d'appui au renforcement des capacités nationales en matière de planification et de suivi évaluation, notamment aux niveaux local et régional (projet 00057395, voir encadré à la page précédente), mais il faut aller bien au-delà des actions menées jusqu'ici.

Au-delà des efforts directs et continus du PNUD pour superviser les projets, qui se poursuivent mais ne peuvent pas à eux seuls résoudre le problème, une solution pourrait consister à sélectionner une petite équipe de fonctionnaires mauritaniens, appartenant aux organismes associés à la gestion de programmes stratégiques de l'État et de projets appuyés par le PNUD ou autres bailleurs de fonds, afin de les former et d'en faire des « cadres nationaux spécialisés en élaboration, gestion, suivi et évaluation de projets. »

Cette équipe, en tant que structure « fonctionnelle », établie en dehors de la hiérarchie traditionnelle (*line*) et constituée uniquement sur la base de compétences avérées, devrait fonctionner comme un « *staff* » (*conseillers*) pour orienter et accompagner les activités du

Capitaliser l'expérience

c'est transformer une connaissance implicite individuelle acquise par l'expérience en une connaissance explicite collective, partageable et transférable.

L'expérience génère nécessairement des connaissances : des savoirs et des savoir-faire produits et stockés dans l'esprit des individus. La capitalisation d'expériences consiste à extraire ces connaissances, à les formaliser et à les rendre disponible pour d'autres individus.

s'appuyant sur des objectifs et des mesures de suivi et d'évaluation des résultats clairement définis. Elle met l'accent sur les changements produits.

« *line* » (*décideurs*)⁶⁶ dans la mise en œuvre des plans d'actions, afin d'assurer le monitoring et l'évaluation des actions dans le cadre d'une GAR bien implémentée.⁶⁷

9.2 Assurer un reporting périodique structuré durant la mise en œuvre de projet et programmes

La recommandation précédente n'implique pas que des progrès, en matière de gestion de projet, n'aient pas été atteints. Au contraire, le PNUD a mis en place des formations et renforcé les capacités et les outils à disposition des partenaires nationaux.

Mais cela ne suffit pas encore, et interroge également sur la nécessité que le gouvernement s'engage plus résolument dans la modernisation de son administration, en termes de compétences de ses ressources humaines dans un cadre organisationnel rénové.

Mais en attendant que les responsables des agences d'exécution, c'est-à-dire des structures chargées de la mise en œuvre des programmes ou projets appuyés, s'approprient les techniques et les outils de la GAR, il serait utile de redoubler d'effort pour généraliser la pratique de leur fournir des outils simples de gestion, comme par exemple des modèles structurés de monitoring et de reporting, les aidant davantage à analyser les progrès accomplis, tout en distinguant entre activités et résultats, en termes quantitatifs et qualitatifs. Ce travail est en partie déjà fait par le PNUD, mais il faudra sans doute l'intensifier, bien qu'au risque de parfois se substituer aux fonctions de pilotage des acteurs nationaux.

Ces modèles de gestion, suivi et évaluation devraient être calqués sur les activités prévues et sur les résultats attendus de chaque action spécifique, permettant une comparaison précise entre les résultats atteints à certaines dates (à des échéances prédéterminées) par rapport au descriptif *ex ante* du projet (situation de départ).

Il faudrait éviter toute prolixité, toute abondance d'éléments généraux qui n'apportent rien à la compréhension nette de « ce qui a été fait concrètement sur le terrain ». Il faudrait des rapports concis et très clairs, directement pertinents, parlant de quantités et de réalisations tangibles et mesurables.

⁶⁶ Une structure staff & line repose essentiellement sur le principe hiérarchique d'unicité de la gestion et sur celui du recours à des organes de conseil composés de spécialistes : les responsables hiérarchiques bénéficient de l'assistance de conseillers dans des domaines d'activité précis. Les décisions stratégiques globales étant prises par les directeurs, les responsables fonctionnels sont là pour y contribuer et optimiser la gestion selon la spécialité liée au service de chacun. Une structure hiérarchique et fonctionnelle s'organise, ainsi autour d'une ligne de gestion et de pouvoir décisionnel verticale (directeurs et cadres opérationnels), et une ligne de conseil et d'assistance horizontale (directeurs, cadres ou experts transversaux fonctionnels).

⁶⁷ Ces équipes de spécialistes (que l'on appelle parfois « état-major », comme synonyme de « staff ») n'ont qu'un rôle de réflexion, de conseil, de collaboration, d'assistance, d'influence. Ils ne donnent pas d'ordres. Mais dans la réalité, la frontière entre opérationnels et fonctionnels est souvent difficile à établir, car les équipes d'experts finissent souvent par exercer une sorte de « leadership de compétence » sur les services administratifs (opérationnels) avec lesquels elles collaborent. C'est une forme d'autorité émanant de la spécialité

Le procédé est indispensable à assurer la redevabilité⁶⁸

9.3 Connaitre et suivre l'évolution du marché du travail

Une gestion adéquate du marché de l'emploi passe d'abord par la disponibilité d'informations quantitatives compréhensives, cohérentes et mises à jour régulièrement. Or, les statistiques sur le marché de l'emploi en Mauritanie, à part les enquêtes périodiques financées par des bailleurs de fonds et à part quelques données conjoncturelles, restent vagues et éparses du fait de la faiblesse de l'organe régulateur public.

Nous n'avons pas pour le moment un **système de suivi du marché de l'emploi** qui nous permette d'analyser le poids des différents secteurs et sous-secteurs de l'entrepreneuriat et du marché du travail privé, soit-il formels ou informels. Il n'existe peu ou pas de statistiques actualisées et fiables. Les informations existantes, du fait du poids énorme de l'économie informelle, sont le plus fréquemment le résultat d'enquêtes ad hoc et d'estimations.

La conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques de l'emploi souffrent donc d'un grave déficit en matière d'informations économiques et sociales. L'identification des populations concernées par le chômage et le sous-emploi, les besoins des entreprises en compétences, les tendances d'évolution des activités et des professions dans les différents bassins d'emplois⁶⁹, la nomenclature des emplois, les conditions de travail etc. sont autant de domaines sur lesquels l'information pêche par son irrégularité, ses contradictions d'une source à l'autre, son absence de normalisation et sa faible diffusion, mis à part le précieux travail de l'ONS.

« La faiblesse des statistiques du travail a été soulignée par les observateurs et il urge de doter la Mauritanie d'un système intégré de statistiques du travail consignnant des informations chiffrées, datées et cartographiées pouvant servir de base objective à des politiques publiques en matière d'emploi décent.⁷⁰ »

L'Observatoire de l'ANAPEJ devrait pouvoir mettre en place, en relation avec l'ONS (les modalités institutionnelles et organisationnelles restent à établir) un système de suivi permanent du marché du travail sur l'ensemble du territoire national, des filières de l'enseignement technique et de la formation professionnelle et des créneaux potentiellement porteurs d'opportunités d'emploi, sur la base de l'identification des principaux bassins d'emploi du pays.

⁶⁸ La « redevabilité » (accountability) consiste à rendre compte que le travail a été conduit selon les règles et les normes convenues. C'est l'obligation de rendre compte de façon claire et impartiale sur les résultats et la performance, au regard du mandat et des objectifs fixés.

⁶⁹ Un bassin d'emplois est une zone géographique homogène du point de vue des caractéristiques économiques et sociales influant sur les caractéristiques des emplois.

⁷⁰ OIT, « Programme Pays de Travail Décent », PPTD 2012/2016.

L'enquête sur la situation de l'emploi et du secteur informel réalisée en 2012 reste encore, pour le moment, le principal outil de référence qui, évidemment, a désormais besoin d'être mis à jour.

Les prochaines enquêtes devraient peut-être, entre autres, mieux cerner l'ampleur du phénomène des travailleurs pauvres. Il y a beaucoup de femmes et d'hommes qui ont un emploi à plein temps et qui travaillent du matin au soir chaque jour de la semaine, mais pour un salaire de misère. C'est le cas de tous ces vendeurs à la sauvette qui passent leur journée à attendre des clients. Dans tous ces cas, l'emploi à plein temps est synonyme de faible productivité et de faible revenu. Les données sur la pauvreté recueillies au cours des enquêtes sur les ménages donnent des estimations raisonnables du nombre d'adultes ou de «travailleurs pauvres» qui vivent avec moins de 1 ou 2 dollars par jour, mais il importerait toutefois, afin de vérifier ces estimations, d'améliorer les enquêtes sur les revenus du travail.

9.4 Miser sur les Politiques Actives du Marché du Travail et sur l'entrepreneuriat pour promouvoir l'emploi

Cette recommandation coïncide particulièrement bien avec les indications du PNPIP et avec les objectifs du PAFEJ.

Il s'agit de renforcer l'accès au financement, promouvoir des activités génératrices de revenus et soutenir concrètement l'auto-emploi et la création d'entreprises, notamment à travers l'amélioration de l'employabilité des jeunes en augmentant significativement l'offre de formation initiale professionnalisante, de programmes de qualification et de reconversion correspondant aux besoins du marché.

La création d'emplois n'est plus considérée comme une résultante mécanique de la croissance.

Le processus de croissance doit désormais être défini en fonction de sa capacité à créer des emplois et du bien-être pour la population.

QUI FINANCE LES PROJETS DES JEUNES ?

Du point de vue opérationnel, qui sont les acteurs qui, aujourd'hui, aident concrètement les jeunes à monter un nouveau projet d'activité ?

D'une part l'ANAPEJ et la Direction de la Promotion de la Microfinance et de l'Insertion Professionnelle (DPMIP) et, d'autre part, la Caisse des Dépôts et de Développement (CDD) de la Mauritanie.

La CDD finance et accompagne essentiellement des petites et moyennes entreprises, tandis que l'ANAPEJ, au-delà de son rôle primordial de rapprochement entre la demande et l'offre d'emplois, finance principalement des projets de jeunes issus de l'Université.

Quant à DPMIP, elle concentre son appui aux projets des jeunes âgés de 15 à 25 ans, sans empiéter ainsi sur le public cible de l'ANAPEJ.

Il faut donc mettre en place des mesures spécifiques d'intervention sur le marché du travail pour impulser la création d'emploi, comme il est envisagé dans tous les documents stratégiques.

Pour passer de la stratégie à l'action, il faut mettre en place des mesures concrètes. En Mauritanie, comme dans d'autres pays en Afrique, les politiques actives du marché du travail (PAMT) jouent un rôle majeur. On peut distinguer quatre grandes catégories de mesures :

1) **l'intermédiation sur le marché de l'emploi**, comprenant toutes les actions de rapprochement de l'offre et de la demande d'emploi.

Il s'agit notamment de la collecte et de la diffusion de l'information sur les offres d'emploi, de l'enregistrement des demandeurs d'emploi, des activités de conseils et de formation aux techniques de recherche d'emploi et en entrepreneuriat, ainsi que des actions de placement en stage ou dans l'emploi (c'est le rôle de l'ANAPEJ) ;

2) la **promotion du volontariat**, visant simultanément l'aide aux populations (ou en tout cas un engagement citoyen au service de l'Administration publique pour le développement du pays) et le renforcement de l'employabilités des jeunes volontaires. C'est l'objectif du Programme pilote pour l'institutionnalisation d'un Programme national de Volontariat en Mauritanie ;

3) les **mesures actives d'insertion** dans l'emploi, avec l'adoption de dispositifs se composant principalement de fonds de promotion de l'emploi (et de l'entrepreneuriat) et de programmes de mise en œuvre de projets à haute intensité de main-d'œuvre. Les mesures directes d'insertion ont des effets directs à court terme et des effets indirects à moyen terme (c'est un rôle partagé par divers acteurs en Mauritanie) ;

4) les **actions de formation professionnelle**, qui visent d'une part à accroître l'offre de formation (du point de vue quantitatif) et d'autre part à améliorer son efficacité (en termes de qualité) en vue d'accroître l'employabilité des jeunes.

La mise en œuvre de politiques de formation professionnelle adaptées aux besoins de l'économie nationale et qui touchent une proportion non négligeable de la population active permet d'accroître à moyen terme le niveau d'employabilité des actifs.

Le dispositif de formation professionnelle dans les pays africains se compose généralement d'établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle, publics et privés.

L'amélioration de la qualité du capital humain, qui s'opère notamment par l'adéquation formation/emploi, est un objectif crucial pour le développement économique de tout pays.

Des progrès ont été enregistrés. Les établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle ont nettement amélioré leurs performances, mais l'adéquation du système de l'ETFP demeure encore en Mauritanie un problème majeur.

Concernant ce dernier point, le Programme National pour la Promotion de l'Insertion Professionnelle des Jeunes (PNIPJ) indique à bon escient quatre axes d'intervention :

(i) le renforcement des capacités productives des entreprises, notamment les PME ;

- (ii) la promotion de l'entrepreneuriat ;
- (iii) le renforcement de la formation professionnelle ;
- (iv) l'insertion des jeunes sans qualification à travers un programme d'apprentissage/accompagnement/insertion.

« Le secteur privé jouera un rôle clé dans l'adoption et la mise en œuvre du nouveau programme de développement. Au-delà de la question du financement, l'éradication de la pauvreté et le développement durable passeront par un changement au niveau des entreprises. Les politiques publiques peuvent renforcer les pratiques des entreprises progressistes qui se préoccupent de leur impact social et environnemental, ainsi que les résultats de ces entreprises, et un suivi transparent peut faire naître la confiance et accroître la responsabilisation. L'adaptation du programme au contexte local sera essentielle pour les petites et moyennes entreprises (PME). »⁷¹

9.5 Renforcer l'ANAPEJ et le réseau PROCAPEC/CAPEC

L'ANAPEJ⁷² a pour principale mission de contribuer à la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi, notamment en mettant en œuvre des programmes en matière d'auto-emploi, placement, développement des compétences et observation du marché. L'efficacité et les performances de l'Agence devraient être avant tout évaluées sur la base de la productivité sociale de sa fonction d'intermédiation sur le marché du travail, c'est-à-dire sur la base de sa capacité à intégrer les meilleures pratiques de « job matching »⁷³ et d'accompagnement des promoteurs de micro-entreprises, en contribuant ainsi à la lutte contre le chômage et le sous-emploi.

Pour le moment les programmes gérés par l'ANAPEJ ne font pas l'objet d'évaluation d'impact.

L'ANAPEJ doit être renforcé pour être en mesure d'assurer :

- ✓ l'amélioration de l'efficacité de l'intermédiation sur le marché du travail (à travers l'accroissement des activités de placement) ;
- ✓ le renforcement de l'employabilité des jeunes diplômés (à travers des conventions de partenariats avec les entreprises, publiques et privées, pour la mise en stage des primo demandeurs d'emplois) ;
- ✓ l'amélioration des capacités de son observatoire, à travers la mise en place d'un système national d'information sur l'emploi et la formation (à travers la mise en place d'un dispositif adéquat).

⁷¹ Groupe des Nations Unies pour le Développement 2014, « mettre en œuvre le programme de développement pour l'après-2015 - Les opportunités au niveau national et local », New York 2014.

⁷² L'ANAPEJ a été créée par le décret n° 002-2005 du 18 janvier 2005.

⁷³ Job matching : services de rencontre d'offres et demandes d'emploi et mobilité professionnelle mis en place pour soutenir l'efficacité des placements.

Par-delà le rôle crucial de l'ANAPEJ, la promotion de l'emploi, notamment de l'auto-emploi, requiert une dynamisation du tissu économique qui passe par la possibilité d'accéder au capital financier.

Il s'agit de :

- combler le déficit de services financiers de proximité, pour faciliter l'accès au crédit ;
- appuyer les micros, petites et moyennes entreprises afin de favoriser l'emploi durable.

C'est la mission de l'Agence de Promotion des Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit « PROCAPEC »⁷⁴ et du réseau des Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit (CAPEC)⁷⁵, qui ont besoin d'être appuyés en termes de renforcement des capacités de leur personnel, aux niveaux des directions, des délégations régionales, des services opérationnels et des caisses locales.

S'il est vrai qu'un des principaux obstacles à la création, par les jeunes, de nouvelles activités économiques rentables, est dû aux difficultés d'accès au crédit, l'Agence et son réseau doivent être soutenus, notamment pour financer les porteurs de projets viables dans le secteur informel, contribuant ainsi à la lutte contre le chômage.

9.6 Renforcer les compétences des jeunes et des femmes

Seule une croissance économique partagée permet le développement du marché de l'emploi, auquel le système de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle doit s'adapter, si possible en anticipant l'évolution, pour fournir aux entreprises une main-d'œuvre capable d'étayer la création de nouvelles richesses.

Les attentes de l'État expriment une ambition forte, car la création d'opportunités d'emplois, notamment pour les jeunes filles et garçons, est un des défis prioritaires. Les jeunes souffrent plus que les autres segments de la population active, du fait notamment du faible niveau d'éducation, du manque de formation professionnelle adéquate, parfois de l'interruption des études liée à l'extrême pauvreté des parents.

Plus les jeunes se trouvent dans la partie haute du système de formation et sortent avec des qualifications, plus ils ont de probabilités d'être des chômeurs, car ils ne trouvent pas une contrepartie raisonnable sur le marché du travail par rapport aux qualifications acquises.

Les deux raisons principales de ce phénomène sont connues :

- ⇒ le secteur privé n'est pas suffisamment développé et est incapable d'absorber un nombre croissant de diplômés ;
- ⇒ les compétences acquises ne coïncident pas suffisamment avec celles demandées sur le marché de l'emploi par les potentiels employeurs ou ne préparent pas les intéressés à entreprendre par eux-mêmes.

⁷⁴ L'Agence PROCAPEC » a été créée en mars 1997 par l'instruction 001/GR/97 du Gouverneur de la Banque Centrale de Mauritanie.

⁷⁵ Le réseau PROCAPEC/CAPEC compte actuellement environs 240.000 adhérents.

Le modèle de formation professionnelle demeure encore trop « scolaire » et fait l'impasse sur l'insertion socioéconomique. Il ne répond pas aux attentes d'une majorité de jeunes en errance entre chômage et emplois précaires.

Les programmes du Gouvernement pour pallier les effets de ces problèmes sont clairs :

« Le gouvernement, agissant pour l'accélération du développement socioéconomique du pays, renforcera davantage les grands efforts entrepris pour la diversification des filières au sein des écoles et des centres de formation professionnelle, afin de les adapter aux exigences du marché de l'emploi. Il multipliera le nombre d'établissements de formation technique et professionnelle en les diversifiant pour répondre aux exigences de la formation et des besoins du marché de l'emploi. »⁷⁶

Ces indications sont parfaitement en ligne avec le sens des recommandations des principales institutions internationales : la formation professionnelle et technique doit fonder sa légitimité par la qualité de son lien étroit avec le développement socio-économique et contribuer donc à la croissance des opportunités d'emploi.

Mais, comme il est écrit dans l'exposé du « cas de la Mauritanie » dans le « rapport pays sur les politiques et dispositifs d'insertion professionnelle et de création d'emplois », présenté lors de la Conférence de 2014 du PQIP-DCTP⁷⁷, « En dépit des progrès significatifs réalisés au niveau du dispositif de la FTP ces dernières années, celui-ci reste sous dimensionné par rapport à la demande économique et sociale et souffre de déficiences au niveau de sa qualité et de son efficacité externe... »

«... Cette inadéquation vient en partie du système éducatif et en partie de la formation technique et professionnelle. Le système éducatif met sur le marché un nombre grandissant de personnes peu aptes à servir l'économie et qui viennent grossir les rangs des chômeurs. Ce système massifié ne répond plus aux missions qui doivent être les siennes : il s'ensuit une mauvaise orientation des élèves dès le départ, une qualité d'enseignement insuffisante et des taux de déperdition très élevés. »⁷⁸

Le dispositif de formation technique et professionnelle dispose d'une capacité limitée pour assurer la régulation entre les sortants du système éducatif et l'emploi. Annuellement plus de 40 à 50 000 demandeurs d'emplois regagnent le marché du travail. Le dispositif diplômant (université et FTP) ne couvre que 5000 jeunes de ces effectifs, soit donc environ 5% seulement disposent de qualifications. La FTP est elle aussi confrontée à des obstacles

⁷⁶ Extrait de l'allocution du Premier Ministre Dr Moulaye Ould Mohamed Laghdaf présentant la politique générale de son Gouvernement devant l'Assemblée Nationale le 5 avril 2014.

⁷⁷ Le PQIP-DCTP est le « Pôle de Qualité Inter-pays de l'Association pour le Développement de l'Éducation en Afrique – Développement des Compétences Techniques et Professionnelles ».

⁷⁸ Extraits du « Cas de la Mauritanie » présenté par Hamady Ould El Bekaye, Directeur de la Promotion de la Micro Finance et de l'Insertion Professionnelle, dans le cadre du « Rapport pays sur les politiques et dispositifs d'insertion professionnelle et de création d'emplois », lors de la Conférence de juin 2014 à Abidjan.

importants relatifs à des moyens financiers, matériels et disponibilité des ressources humaines suffisantes et qualifiées. À cela s'ajoute un marché de l'emploi peu structuré et exigu.

9.7 Institutionnaliser un programme permanent de volontariat des jeunes

Il serait souhaitable que, nonobstant les insuffisances de la gestion et le faible niveau de dépense par rapport au montant alloué au programme (notamment par UN Volontaires), l'appui au Programme de Volontariat National se poursuive, car l'arrêt des activités compromettrait définitivement la possibilité d'institutionnaliser le corps des volontaires.

Nous sommes en effet dans une phase transitoire, expérimentale, qui pourrait déboucher dans la mise en place d'une organisation structurée et durable, pilotée directement par les autorités nationales, capables de mobiliser une grande quantité de jeunes sans emploi, leur offrant une opportunité d'engagement civique et, à la fois, la possibilité de se faire une expérience professionnelle.

Le programme ne pourra pas éternellement compter uniquement sur l'aide extérieure.

Il s'agit dans ce cas, comme dans bien d'autres, de ne pas s'arrêter à l'expérimentation ou aux projets pilotes, qui se terminent quand les fonds sont terminés, mais d'entamer des processus durables.

Une proposition sera probablement élaborée pour demander au Gouvernement d'adopter une loi qui institutionnalise effectivement et définitivement un programme permanent de volontariat.

Le corps des volontaires est déjà officialisé mais, terminée la phase expérimentale, il faudra que le Gouvernement décide s'il peut et s'il veut s'engager directement dans un programme structuré national, essentiellement financé par des fonds propres.

Naturellement les critères de mobilisation des volontaires devront être revus car, par exemple, une indemnité (?) de 75 000 ouguiyas par mois n'est pas soutenable, pour deux raisons fondamentales :

- Le volontaire doit recevoir une indemnité de subsistance, pas un montant égal à un salaire ;
- L'État ne pourrait pas supporter un tel coût pour une grande quantité de jeunes de façon permanente.

Le volontaire ⁷⁹est une personne qui accepte de participer à une mission d'intérêt général pour quelques mois ou pour quelques années, sans rémunération directe mais percevant une indemnité.

Le volontariat relève d'un statut de droit public. Il se situe entre le salariat et le bénévolat auxquels il emprunte certaines formes. Ce caractère « mixte » explique qu'il n'y a pas de volontariat sans texte (loi ou décret) qui détermine ses conditions d'exercice.

⁷⁹ Le mot « volontaire » est emprunté au latin « voluntarius », signifiant (comme substantif, en référence à une personne) « qui agit librement, selon sa volonté ».

Il existe plusieurs volontariats et une définition légale propre pour presque chacun d'entre eux. Globalement, il désigne un engagement à temps plein de quelques mois ou de quelques années pour une mission d'intérêt général qui va donner lieu à une indemnité.

Le volontariat « moderne » est sous tutelle de l'État, structuré par un cadre juridique et réglementaire défini. Cette approche « institutionnelle » est nécessaire, car le volontariat constitue une dérogation au régime de droit commun du travail et du statut de la fonction publique.

Les bienfaits du volontariat sont connus : il permet aux jeunes de travailler à une cause d'intérêt général, de mettre en valeur leurs talents, d'acquérir de nouvelles compétences et de se mettre à la disposition du bien-être des populations, de mieux s'insérer dans la société, d'adhérer pleinement aux valeurs de civisme, de citoyenneté, d'entraide et de solidarité etc.

9.8 Actualiser la Politique Nationale de l'Emploi, mais surtout la mettre en œuvre

Le dernier document officiel de Politique Nationale de l'Emploi, officiellement approuvé en Mauritanie, date de 1998, juste après l'organisation des États généraux de l'emploi de 1997.

Toutefois, une Stratégie Nationale de l'Emploi (SNE) pour la période 2009/2013 a été élaboré, encore qu'elle n'ait pas été adoptée. Les raisons de ce refus ou cet oubli demeurent confuses.

Cette dernière stratégie, aujourd'hui, paraît encore en grande partie actuelle. La situation, certes, a changé en ces sept dernières années, mais le diagnostic – dans ses grandes lignes – reste le même, et les principaux objectifs peuvent être confirmés. C'est que les documents stratégiques sont souvent de bonne qualité. Et celui-ci, en particulier, est excellent, bien construit, très professionnel.

Le problème, évidemment, ne réside pas dans la conception de la stratégie, mais dans la volonté politique de l'adopter et dans les effectives capacités de mise en œuvre des objectifs que la stratégie prône.

La SNE de 2009 nous rappelle ces éléments saillant :⁸⁰

- ✓ Les faiblesses de l'économie et du secteur privé ;

Fondements des politiques nationales de promotion de l'emploi

➤ La croissance est une condition nécessaire mais non suffisante pour la création d'emplois.

➤ La volonté politique est nécessaire et indispensable pour la promotion de l'emploi.

➤ La formulation, la mise en œuvre et l'évaluation d'une politique de l'emploi est un exercice essentiellement national, « appartenant » en propre au pays, ce qui implique que sa nature, les procédures et les modalités qu'elle implique, seront spécifiquement nationales.

⁸⁰ MFPE, « Stratégie nationale de l'emploi, y compris une dimension migratoire, et Plan d'action (2009-2013) », Juin 2009.

- ✓ La persistance de la pauvreté et du chômage ;
- ✓ Les difficultés d'accès au crédit ;
- ✓ La prééminence de l'économie informelle ;
- ✓ L'absence d'un système national d'information sur le marché de l'emploi ;
- ✓ L'inadéquation formation/emploi ;
- ✓ La mauvaise qualité du système éducatif ;
- ✓ Le lien insuffisant entre l'exigence de promouvoir l'emploi et les stratégies sectorielles ;
- ✓ L'insuffisance de formes de dialogue social structurées ;
- ✓ La grande faiblesse des capacités de coordination, de pilotage, de programmation et de suivi/évaluation.

Et nous propose sept axes d'intervention :

- 1) la valorisation des ressources humaines de l'État ;
- 2) le renforcement des capacités des demandeurs d'emplois salariés en vue d'améliorer leur employabilité ;
- 3) la promotion de l'emploi à travers un partenariat avec le secteur privé et le recours à des approches innovantes et des initiatives d'insertion ;
- 4) la mise en place d'un mécanisme efficace de financement de l'emploi ;
- 5) la mise en place d'un cadre juridique et réglementaire et d'un environnement global favorable à l'emploi et aux travailleurs ;
- 6) la mise en place d'un système national d'information sur le marché de l'emploi et sur le dispositif de la Formation Technique et Professionnelle ;
- 7) le renforcement des capacités de coordination, de pilotage, de programmation et de suivi/évaluation.

Qu'est-ce une PNE

Une politique nationale de l'emploi (PNE) est une vision concertée et cohérente des objectifs d'un pays en matière d'emploi.

Elle se réfère donc à un ensemble d'interventions multidimensionnelles, envisagées en vue d'atteindre des objectifs spécifiques en matière d'emploi dans un pays donné.

Impact visé : UNE CROISSANCE EQUITABLE AXÉE SUR L'EMPLOI DECENT.

La PNE doit s'insérer dans un environnement macro-économique qui encourage l'investissement productif, la création d'entreprises performantes et porteuses d'emplois de qualité.

La PNE doit intégrer les objectifs en matière d'emploi dans les cadres nationaux de développement, les politiques économiques et les stratégies sectorielles.

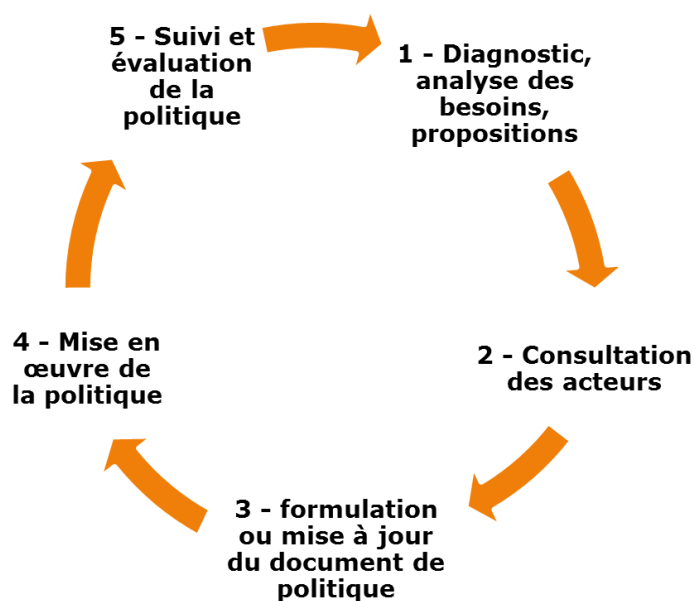
Certes il manque dans cette stratégie, à l'analyse de la situation actuelle, des objectifs importants (comme par exemple, entre autres, la modernisation de l'ANAPEJ et l'extension de son réseau, l'institutionnalisation du volontariat, la mise en place généralisée du système de l'alternance dans la formation professionnelle et le renforcement de la pratique des stages en entreprise etc.), mais c'est encore une bonne base de départ pour élaborer une PNE pour la période 2017/2022 à soumettre au Gouvernement pour approbation, si possible dès le début de l'année prochaine.

Encore faudra-t-il, évidemment, au-delà de l'adoption formelle, la mettre en œuvre, afin qu'en 2022 ne se posent à nouveau les mêmes problèmes dans les mêmes termes.

La PNE devrait tout au moins reposer sur quatre orientations stratégiques :

- ✓ l'amélioration de la capacité d'absorption de la main d'œuvre à travers la promotion de micro, petites et moyennes entreprise et le soutien de l'auto-entrepreneuriat ;
- ✓ la facilitation de l'accès des groupes vulnérables (notamment jeunes et femmes) à l'emploi ;
- ✓ le renforcement de la gouvernance du marché du travail ;
- ✓ l'amélioration de l'employabilité de la main-d'œuvre.

Une vaste participation et un dialogue social soutenu seront nécessaires pour formuler la nouvelle PNE.



Cycle de développement de la PNE

10. Annexes

Annexe 1 – Liste des parties prenantes

Nom & Prénom	Fonction	Institution	Adresse, téléphone, mail
Partenaires nationaux			
- 00072869 Appui à la Promotion d'Emplois Décents en Mauritanie - 00056932 Croissance favorable aux pauvres (00070150 Définition de programmes spécifique de réduction de la pauvreté et des disparités sociales et régionales (programmes d'appui à l'emploi et à l'auto-emploi)) - 00051403 Appui réalisation de l'enquête nationale de l'emploi			
Hamady Bekaye	Directeur de l'Insertion et de la Microfinance	MEFPTIC	Tél : 44 48 52 11 E-mail : hbekaye@yahoo.fr
Med Cheikh Lehib	Directeur de l'Emploi	MEFPTIC	Tél : 46 84 97 74 E-mail : mdcheikh@yahoo.fr
Sid'El Mokhtar AHMED EL HADY	Directeur des Études, de la Programmation et de la Coopération	MEFPTIC	Tél : 46 33 69 44 E-mail : sid_elmoctar@yahoo.fr
Beitallah Ahmed Lessoued	Directeur Général de l'ANAPEJ ⁸¹	ANAPEJ (Direction et Observatoire de l'emploi)	Tél : 46 54 00 85 E-mail : abeitallah@yahoo.com
Souleymane THIOUB	Président APROMI	APROMI	Tél : 22 32 07 83 E-mail : sthioub@hotmail.com
Ahmedou ould Radhi	Directeur Institut d'Enseignement Professionnel IQRA	IQRA	Tél : 45 25 66 01/ 45 25 66 02 E-mail : iepi-igra@gmail.com

*Évaluation de la contribution du PNUD en appui à l'accès des populations vulnérables
à des opportunités d'emploi et d'auto-emploi*

- 00064946 Plateformes Solaires Multifonctionnelles pour la Lutte contre la Pauvreté en Mauritanie. Phase II - 00078273 Appui à la mise en place d'un Programme National de Volontariat en Mauritanie - 00056932 Croissance favorable aux pauvres (00070882 Des analyses économiques sont produites dans l'optique de promouvoir une croissance favorable aux pauvres), 00070151 Développement du secteur privé pour la promotion d'un investissement propice à une croissance économique favorable aux pauvres			
Yahya O. Abd Dayem	Directeur Général des Politiques et Stratégies de Développement	MEF	Tél : 22 11 59 04/ 44 48 05 58 E-mail : ouldabddayem@yahoo.fr
Mohamed Teghra	Directeur des Stratégies et Politiques	MEF	Tél : 36 20 49 80 E-mail : medteghre@gmail.com
00064946 Plateformes Solaires Multifonctionnelles pour la Lutte contre la Pauvreté en Mauritanie. Phase II			
Dakel Ly	Coordinateur PTFM/APAUS	APAUS	Tél : 22 30 35 04/ 44 70 27 27 E-mail : mdioumo@gmail.com dakel.ly@acces.mr
Alassane Diakité	Development Program Coordinator	Ambassade des États Unies	Tél : 36 62 81 98 E-mail : diakiteca@state.gov
00078273 Appui à la mise en place d'un Programme National de Volontariat en Mauritanie			
Saleck ould Jereib	Directeur des Études, de la Programmation et de la Coopération	MASEF	Tél : 46 43 12 08/ 45 25 31 05 E-mail : sojereb2@gmail.com
Moustapha Youmbaba	Directeur des études, de la planification et de la coopération	Ministère de la Jeunesse et des Sports	Tél : 22 37 23 60/ 43 43 08 80 E-mail : myoumbaba1@yahoo.fr
00057580 Institutionnalisation du genre			
Mah mint Youness	Directrice de la promotion féminine et du genre ?*	MASEF	Tél : 22 42 13 15 E-mail : emah2008@gmail.com
Ahmed Salem ould Bouboutt	Conseiller Chargé du Genre*	MASEF	Tél : 36 31 00 90 E-mail : bouboutt2016@gmail.com

*Évaluation de la contribution du PNUD en appui à l'accès des populations vulnérables
à des opportunités d'emploi et d'auto-emploi*

00056921 Patrimoine, tradition et créativité au service du développement durable de la Mauritanie			
Baba Cheikh Abdallahi	Directeur LFPP/ Atar	LFPP	Tél : 22 31 98 74 E-mail : babacheikhabdallahi@yahoo.fr
Maata Cheikh	Directeur CFPP/ Kiffa	CFPP	Tél : 22 48 37 94 E-mail : cheikhmaata14@gmail.com
Nebghouha Cheikh El Mehdi	Directrice Nationale	PROCAPEC	Tél : 36 17 17 19/ 22 36 60 36 E-mail : nmtlamid@gmail.com
Partenaires techniques et financiers			
00056921 Patrimoine, tradition et créativité au service du développement durable de la Mauritanie			
M. Juan Lavin Suarez	Coordinateur Général de de l'Agence espagnole de coopération internationale pour le développement ⁸²	Coopération Espagnole	Tél : 45 29 43 63 E-mail : juanjose.lavin@aecid.es ; coordinador@aecid.es
00051403 Appui réalisation de l'enquête nationale de l'emploi			
Federico Barroeta	Point Focal BIT	BIT	Tél : 26 02 97 61 E-mail : barroeta@ilo.org



Mauritanie

Annexe 2 - Liste des projets

▪ 00078273 Appui à la mise en place d'un Programme National de Volontariat en Mauritanie	▪ 00088629 Un cadre d'intervention d'un Corps de Jeunes Volontaires (CJV) mauritaniens est créé pour répondre à un besoin urgent de mobilisation de volontaires mauritaniens dans la lutte contre la pauvreté et l'atteinte des OMD.	▪ En cours
	▪ 00088630 Un Programme National de Volontariat en Mauritanie(PNVM) est institutionnalisé nécessitant de légiférer à travers des textes organiques régissant le volontariat national de développement	
▪ 00064946 Plateformes Solaires Multifonctionnelles pour la Lutte contre la Pauvreté en Mauritanie. Phase II	▪ 00079097 Renforcement de la sécurité alimentaire par ma mise en œuvre de programmes spécifiques pour la réduction de la pauvreté et des disparités sociales et régionales	▪ Clôturés
	▪ 00083174 Renforcer les capacités des femmes pauvres dans le Hodh El Chargui pour réduire la pauvreté (l'énergie au cœur du village pour la lutte contre la pauvreté)	
▪ 00072869 Appui à la Promotion d'Emplois Décents en Mauritanie	▪ 00084592 Water & electricity for diawling	▪ En cours
	▪ 00086477 Les jeunes et les femmes issus de familles pauvres en milieu rural et périurbain ont davantage accès à des emplois décents, à des services de création de revenus durables et d'alphabétisation fonctionnelle	
▪ 00056921 Patrimoine, tradition et créativité au service du développement durable de la Mauritanie	▪ 00086478 Les institutions nationales disposent des capacités techniques et opérationnelles pour la mise en œuvre et le suivi des programmes et politiques en vue de la création d'emplois décents au profit des jeunes et des femmes	▪ Clôturé
	▪ 00070064 Patrimoine, tradition et créativité au service du développement durable de la Mauritanie	



■ 00056932 Croissance favorable aux pauvres	■ 00070882 Des analyses économiques sont produites dans l'optique de promouvoir une croissance favorable aux pauvres	■ Clôturés
	■ 00070150 Définition de programmes spécifique de réduction de la pauvreté et des disparités sociales et régionales (programmes d'appui à l'emploi et à l'auto-emploi)	
	■ 00070151 Développement du secteur privé pour la promotion d'un investissement propice à une croissance économique favorable aux pauvres	
■ 00057580 Institutionnalisation du genre	■ 00071209 Institutionnalisation du genre	■ Clôturé
■ 00051403 Appui réalisation de l'enquête nationale de l'emploi	■ 00063991 Données de référence/ Emploi disponible	■ Clôturé

00056932 Croissance favorable aux pauvres

- ✓ 00070882 Des analyses économiques sont produites dans l'optique de promouvoir une croissance favorable aux pauvres
- ✓ 00070150 Définition de programmes spécifiques de réduction de la pauvreté et des disparités sociales et régionales (programmes d'appui à l'emploi et à l'auto-emploi)
- ✓ 00070151 Développement du secteur privé pour la promotion d'un investissement propice à une croissance économique favorable aux pauvres

Projet clôturé

Date de début : janvier 2009

Date de fin : décembre 2012

Budget : 2 889 545 USD

Effets globaux :

- ✓ L'accès des groupes pauvre et vulnérables à des emplois et revenus décents est amélioré sur la base d'une croissance inclusive et non discriminatoire (UNDAF)
- ✓ Les politiques et stratégies de développement et l'allocation des ressources soutiennent une croissance durable et reflètent un ciblage effectif des groupes et des zones les plus vulnérables (Programme Pays)

Résultats spécifiques :

- ✓ Analyses et études, notamment sur le financement de l'économie et sur les déterminants de l'inflation ;
- ✓ Évaluation de la politique d'ancrage de la croissance économique dans la sphère des pauvres ;
- ✓ Définition d'actions spécifiques pour la réduction de la pauvreté et des disparités sociales et régionales, notamment à travers l'appui à l'emploi et à l'auto-emploi ;
- ✓ Élaboration d'une base de données de micro et petites entreprises ;
- ✓ Finalisation d'un projet d'emploi des jeunes ;
- ✓ Propositions pour la mise en œuvre d'un programme national de volontariat ;
- ✓ Mesures d'appui au secteur privé pour favoriser la création d'emplois ;
- ✓ Reformulation et validation du plan d'action du cadre intégré.

Agence d'exécution :

- ✓ Ministère des Affaires Économiques et du Développement (MAED), aujourd'hui Ministère de l'Économie et des Finances (MEF)

Partenaires :

- ✓ Direction des Stratégies et Politiques du MAED/MEF
- ✓ Direction de l'Analyse Économique et de la Prévision du MAEF/MEF
- ✓ Office National de la Statistique (ONS)
- ✓ Direction de l'Insertion du MFPE
- ✓ Direction des Études, de la Programmation et du Suivi du MFPEI
- ✓ Commissariat à la Promotion de l'Investissement

- ✓ Direction du Tourisme du MCAT

00073869 Appui à la Promotion d'Emplois Décents en Mauritanie

- ✓ 00086477 Les jeunes et les femmes issus de familles pauvres en milieu rural et périurbain ont davantage accès à des emplois décents, à des services de création de revenus durables et d'alphabétisation fonctionnelle
- ✓ 00086478 Les institutions nationales disposent des capacités techniques et opérationnelles pour la mise en œuvre et le suivi des programmes et des politiques en vue de la création d'emplois décents au profit des jeunes et des femmes

Projet en cours

Date de début : Janvier 2013

Date de fin : Décembre 2016

Budget : 3 800 000 USD

Objectifs :

- ✓ Faciliter l'accès aux emplois décents et aux services de création de revenus pour les jeunes et les femmes ;
- ✓ Renforcer les capacités des acteurs institutionnels de la formation professionnelle et de la microfinance.

Effets globaux :

- ✓ Les jeunes et les femmes issus des familles pauvres en milieu rural et périurbain ont davantage accès à des emplois décents, à des services de création de revenus durables et d'alphabétisation fonctionnelle ;
- ✓ Les institutions nationales disposent des capacités techniques et opérationnelles pour la mise en œuvre et le suivi des programmes et politiques en vue de la création d'emplois décents au profit des jeunes et des femmes.

Résultats spécifiques :

- ✓ Formulation de politiques publiques de promotion de l'emploi ;
- ✓ Appui à la mise en place d'un Programme National de Promotion de l'Emploi des Jeunes ;

- ✓ Appui à la mise en place d'un Programme National d'appui à la Micro et Petite Entreprise ;
- ✓ Appui à la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de microfinance ;
- ✓ Appui au renforcement des capacités des institutions en charge de la promotion de l'emploi et du secteur privé.

Agence d'exécution :

- ✓ Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des TIC - Direction de la Promotion de la Microfinance et de l'Insertion Professionnelle (DMIP du MEFPTIC)

00051403 Appui réalisation de l'enquête nationale sur l'emploi

- ✓ 00063991 Données de référence sur l'emploi disponibles

Projet clôturé

Date de début : 2012

Date de fin : 2014 (publication des résultats de l'enquête)

Résultats spécifiques obtenus :

- ✓ Réalisation de l'enquête nationale « Situation de l'emploi et du secteur informel en Mauritanie » en 2012
- ✓ Edition du rapport final en 2014

Agence d'exécution :

- ✓ Office Nationale de la Statistique (ONS)

Partenaires :

- ✓ PNUD
- ✓ Bureau International du Travail (BIT)

00057580 Institutionnalisation du genre

✓ 00071209 Institutionnalisation du genre

Projet clôturé

Appui à la mise en œuvre de la « Stratégie Nationale d'Institutionnalisation du Genre » (SNIG), élaborée en janvier 2009, et de son Plan d'Action (2009/2011), dans le sillage de la « Convention pour l'Élimination de toutes les formes de Discrimination à l'égard des Femmes » (CEDEF)

Date de début : 2009

Date de fin : 2014

Effet globaux :

- ✓ Les politiques et stratégies nationales de développement et l'allocation des ressources soutiennent une croissance durable et reflètent un ciblage effectif des groupes et zones les plus vulnérables

Résultats spécifiques :

- ✓ Le MASEF dispose des capacités et outils nécessaires à l'intégration genre dans les politiques nationales et les programmes sectoriels ;
- ✓ Les départements ministériels clés disposent des capacités, mécanismes et outils améliorés pour une intégration effective de l'approche genre ;
- ✓ Un processus participatif est mis en place afin d'intégrer les préoccupations de genre dans le CSLP 2010/2015.

Agence d'exécution :

- ✓ Ministère des Affaires Sociale, d l'Enfance et de la Famille (MASEF)

Partenaires :

- ✓ Ministère de la Justice

- ✓ Organisations de la Société Civile
- ✓ Réseau Mauritanien des Femmes Ministres et Parlementaires (RMFMP)

00056921 Patrimoine, tradition et créativité au service du développement durable

- ✓ 00070064 Patrimoine, tradition et créativité au service du développement durable de la Mauritanie

Projet clôturé

Durée d'exécution :

- ✓ Formulation : 2007
- ✓ Date de début : novembre 2007
- ✓ Date de démarrage effectif : février 2009
- ✓ Date de fin prévue : février 2012
- ✓ Date de fin effective (après extension d'un an): février 2013

Effets globaux :

Le patrimoine est mieux sauvegardé et valorisé, offrant des opportunités d'emploi et des revenus aux populations dans les zones d'intervention

Effet 1 :

- ✓ L'état du potentiel de développement des produits et services culturels est identifié et les modalités d'intervention et de coordination sont définies, et prennent en compte la dimension genre

Indicateur de l'effet 1 :

L'impact des valeurs culturelles sur le développement est connu, les mécanismes de coordination sont opérationnels et des actions démonstratives sont entreprises.

Effet 2 :

- ✓ Les capacités nationales à créer et à promouvoir des entreprises culturelles sont renforcées.

Indicateur de l'effet 2 :

- Nombre d'emplois de personnel qualifié générés par les entreprises culturelles
- Volume financier généré par le secteur

Effet 3 :

- ✓ Les capacités et les moyens de gestion, de conservation et de valorisation du patrimoine culturel sont renforcés au niveau national et local

Indicateurs de l'effet 3 :

- Nombre de sites valorisés et sauvegardés et de trésors humains vivants proclamés
- Un environnement institutionnel et social favorable au développement du patrimoine culturel est créé

Effet 4 :

- ✓ Autour du patrimoine culturel, des activités génératrices de revenus sont développées, expérimentées et diffusées

Indicateurs de l'effet 4 :

- % d'AGR fonctionnelles et viables
- Nombre de pôles d'excellence créés

Zones prioritaires d'intervention :

- ✓ Nouakchott, Adrar et Assaba

Agence d'exécution :

- ✓ UNESCO (agence leader)

avec

- ✓ Ministère de la Culture, de la Jeunesse et des Sports (MCJS) ;
- ✓ Ministère du Commerce, de l'artisanat et du Tourisme (MCAT).

Partenaires :

- ✓ Ministère de l'Éducation nationale
- ✓ Ministère des Affaires sociales, de l'Enfance et de la Famille
- ✓ Ministère des Affaires Islamiques et de l'Enseignement Originel

- ✓ Ministère des Affaires Économiques et du Développement
- ✓ Ministère de la Fonction Publique, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
- ✓ Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation
- ✓ Coopération espagnole
- ✓ Université de Nouakchott
- ✓ Fédération du Tourisme
- ✓ Office National des Statistiques (ONS)
- ✓ Office National du Tourisme (ONT)
- ✓ Chambre de commerce d'industrie et d'agriculture de Mauritanie (CCIAM)
- ✓ Chambre nationale de l'artisanat et des métiers (CNAM)
- ✓ Chambre des Arts et Métiers
- ✓ Autorités administratives régionales
- ✓ Autorités administrative locales
- ✓ Municipalités
- ✓ Associations professionnelles
- ✓ Centres de Formation et de Perfectionnement professionnel (CFPP)
- ✓ Promoteurs et opérateurs privés
- ✓ ONG et Organisations de la Société Civile (OSC)
- ✓ Banque Centrale de Mauritanie (BCM)
- ✓ Banques, Caisses d'épargne et de crédit, Mutuelles

00064946 Plateformes Solaires Multifonctionnelles pour la Lutte contre la Pauvreté

- ✓ 00079097 Renforcement de la sécurité alimentaire par ma mise en œuvre de programmes spécifiques pour la réduction de la pauvreté et des disparités sociales et régionales
- ✓ 00083174 Renforcer les capacités des femmes pauvres dans le Hodh El Chargui pour réduire la pauvreté (l'énergie au cœur du village pour la lutte contre la pauvreté)
- ✓ 00084592 Water & electricity for diawling

Date de début : Janvier 2011

Date de fin : Décembre 2014 (prolongée au 1^{er} trimestre 2015)

Zones d'intervention : Les 2 Hodh, le Trarza, le Gorgol

Budget total : 1 654 774 USD

Bailleurs :

PNUD, APAUS, AMBASSADE USA, USAID, TICAD, YAMAHA, UNDP TOKYO

Objectifs globaux :

- ✓ Promouvoir l'équité de genre à travers le renforcement des capacités des femmes en milieu rural comme des leaders communautaires et leur participation dans les activités génératrices de revenus
- ✓ Appuyer le gouvernement dans l'élaboration d'un programme national de plateformes multifonctionnelles visant à étendre l'expérience à plus grande échelle dans le pays
- ✓ Promouvoir une synergie avec les autres interventions sur le terrain en faveur des populations les plus pauvres et vulnérables à travers un partenariat au niveau local permettant une collaboration opérationnelle, par le financement conjoint d'actions et la mise à disposition d'équipements et services
- ✓ Stimuler la croissance et la création d'emploi dans un contexte de pauvreté persistante ; Faciliter l'accès à l'énergie dans les zones rurales, à travers des solutions propres et durables ; Promouvoir la diversification des activités économiques au niveau local, et la création des activités génératrices de revenus (AGR) ; Promouvoir la cohésion sociale, la gestion communautaire et la prévention des conflits ; Promouvoir le développement du tissu économique et social ; Promouvoir l'initiative économique des femmes, et alléger leur charge de travail domestique ; Mettre au point un modèle économique inclusif pour améliorer l'accès à l'eau potable et à l'électricité dans les communautés locales du parc national du Diawling, en Mauritanie.

Résultats spécifiques :

- ✓ Les capacités des femmes pauvres dans le Hodh El Chargui ont été renforcées
- ✓ Les sites ont été identifiés à cet effet suite à une mission d'identification et de dimensionnement des infrastructures
- ✓ Avec l'énergie disponible, les femmes elles peuvent désormais s'adonner à des activités génératrices de revenus pour augmenter le bien-être de leurs familles (l'énergie au cœur du village pour la lutte contre la pauvreté)

- ✓ Un équipement a été mis à la disposition de ces femmes, elles ont aussi été encadrées et formées.
- ✓ L'accès à l'eau potable et à l'électricité a été amélioré dans les communautés locales du parc national du Diawling.

Agence d'exécution :

- ✓ Agence d'Accès Universel aux Services de base (APAUS)
Partenaire responsable : MAED

Partenaires :

- ✓ Gouvernement
- ✓ Programme Alimentaire Mondial (PAM)
- ✓ Ambassade des États-Unis et USAID

00078273 Appui à la mise en place d'un Programme National de Volontariat en Mauritanie

- ✓ 00088629 Un cadre d'intervention d'un Corps de Jeunes Volontaires (CJV) mauritaniens est créé pour répondre à un besoin urgent de mobilisation de volontaires mauritaniens dans la lutte contre la pauvreté et l'atteinte des OMD.
- ✓ 00088630 Un Programme National de Volontariat en Mauritanie(PNVM) est institutionnalisé nécessitant de légiférer à travers des textes organiques régissant le volontariat national de développement

Projet en cours

Première formation du projet : 2012

Révision du projet et lancement: 2013

Prolongation : jusqu'au 31/12/2016

Date de fin : Décembre 2016

Le programme entend :

- ✓ contribuer au mieux-être des populations et au développement du pays (au service de l'intérêt général) ;
- ✓ favoriser le renforcement du « capital humain »⁸³ et l'employabilité des jeunes (renforcement des compétences des volontaires).

Résultats obtenus :

- ✓ Une base de données de jeunes candidats au volontariat est constituée ;
- ✓ Un « Corps des Jeunes Volontaires » est institué par arrêté ministériel ;
- ✓ Une première vague de volontaires nationaux sont sélectionnées et affectés à des projets ;

Agence d'Exécution:

- ✓ Ministère des Affaires Économiques et du Développement (MAED)

Partenaires de mise en œuvre :

- ✓ Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)
- ✓ Programme des Volontaires des Nations Unies (VNU)
- ✓ France Volontaire

⁸³ Le capital humain est l'ensemble des connaissances, compétences et données d'expérience que possèdent les individus et qui les rendent économiquement productifs. Investir dans l'éducation, les soins de santé et la formation professionnelle peut accroître le capital humain. (Définition de la Banque Mondiale).

Annexe 3 – Principaux types de documents exploités (liste succincte)

1. CPD 2012-2016
2. Rapports annuels du Bureau (2013), (2014)
3. ROARs 2012, jusqu'à 2015
4. Prodoc des projets sous l'effet Emploi
5. Rapports annuels, trimestriels des projets
6. Rapport 2015 d'évaluation globale du CSLP 2001-2015
7. Rapports d'évaluation des projets
8. Rapport ERAD
9. Rapport évaluation OMD 2016 (provisoire)
10. Profil genre en Mauritanie
11. Rapport évaluation CSLP
12. Profil de la pauvreté en Mauritanie 2014
13. Rapport de mission de collecte de données pour le PS
14. RGPH
15. Rapports mise en œuvre CSLP, 2013, 2014, 2015
16. Rapport enquête nationale de référence sur l'emploi 2012
17. Stratégie nationale de protection sociale en Mauritanie
18. Feuille de route pour la préparation de la Stratégie Nationale de Cohésion Sociale en Mauritanie
19. Déclaration de politique de décentralisation et de développement local
20. Évaluation des politiques publiques en termes d'encrage de la croissance économique dans la sphère économique des pauvres
21. Rapport étude Situation des jeunes sur le marché du travail, 2014
22. Rapport étude indicateurs OMD liés à l'Emploi en 2012, Analyse des résultats de ENRE de 2014
23. Déclaration de politique du Gouvernement, 2014, 2015
24. Genre et marché de l'emploi en Mauritanie, 2011
25. Bilan de la mise en œuvre CSLP 2006-2010, 2011
26. PISE (volet Effet Emploi)

Annexe 4 – Démarche de la mission

Activité	Description	Commentaire
PHASE DE DEMARRAGE		
Briefing 01/08/2013	Indications méthodologiques (questions d'évaluation) et opérationnelles (délais) Notamment : accords sur l'organisation de la mission et sur la soumission des livrables	Réunion
Recueil des documents de stratégie et spécifiques aux différents projets	Les documents fondamentaux (stratégiques et de projet) seront exploités en fonction de la rédaction du rapport de démarrage et des autres livrables prévus	Documentation
Préparation de la Note de cadrage	De façon indicative : 10 pages hors annexes	Rédaction
Présentation du rapport de démarrage (Note de Cadrage) le 05/08/201 (5 ^{ème} jour)	Contenant la méthodologie de la mission (cadre d'analyse, logique d'intervention, et structuration de l'évaluation) et plan d'exécution Présentation PPT	Rapport initial livré
PHASE DOCUMENTAIRE		
Collecte de données	Recueil de toute la documentation nécessaire : - macro : niveau programme pays (cycle de programmation) ; - micro : niveau projets spécifiques et actions ponctuelles	Liste de documents
RDV avec les acteurs principaux	Élaboration de la grille d'entretien Discussion du plan de travail et articulation des tâches Organisation des RDV avec les principaux acteurs : liste des personnes et des organismes à rencontrer (avec leurs coordonnées)	Préparation des RDV
Analyse de documents	Exploitation de la documentation	Tous les documents pertinents disponibles
Premiers entretiens	Notamment avec les responsables du PNUD, les ministères et les institutions concernés	RDV préliminaires

Activité	Description	Commentaire
Coordination	Point sur les acquis, les données manquantes, les premiers éléments de réponses aux questions d'évaluation, la planification de l'activité ultérieure.	Point d'étape
PHASE DE TERRAIN		
Organisation de la phase terrain	Le plan de travail a intégré la liste des personnes à rencontrer, le calendrier et l'itinéraire des visites, ainsi que la manifestation d'éventuelles difficultés rencontrées et les solutions préconisées pour y remédier	Planification
Entretiens	Divers RDV : Réalisation des rencontres planifiées (divers partenaires, notamment responsables des agences d'exécution des projets)	RDV
PHASE DE SYNTHESE		
Coordination	Point sur les résultats acquis et sur l'ensemble des réponses aux questions d'évaluation, sur la structure du rapport final provisoire et sur les questions méthodologiques liées à sa rédaction Répartition des tâches Planification du travail de synthèse	Point d'étape
Rédaction et remise du rapport provisoire le vendredi 02/09/2016	Élaboration du rapport final provisoire, conclusions et recommandations (max 40 pages hors annexes)	Rapport provisoire livré
Atelier de partage ou réunion de présentation le mercredi 7 septembre 2016	Atelier de restitution de l'étude d'évaluation Présentation avec support d'un diaporama professionnel PPT Récolte des opinions et éventuelles observations sur le rapport présenté	Prévalidation
Coordination d'équipe	Dispositions d'ajustement du rapport final provisoire à la suite des éventuelles observations	Intégration des observations
Rédaction et soumission du rapport final le 09/09/2016 (endéans le 40 ^{ème} jour de la mission)	Parachèvement du rapport final – Remise du livrable, assorti, entre autres, d'un résumé exécutif	Rapport final validé

Annexe 5 – Documents consultés (liste complète)

Concernant directement le domaine de l'évaluation :

AFD, « Plan d'orientations stratégiques », 2012-2016

APAUS, Ambassade USA, USAID, CSA, PAM, « Patrimoine, tradition et créativité au service du développement durable de la Mauritanie », Rapport semestriel de Progrès – 1^{er} semestre 2012

APAUS, « Rapport n° 1/2013 » du projet « Plateformes Solaires Multifonctionnelles pour la lutte contre la pauvreté » (phase II), février 2013

APROMI, « Séminaire sur la redynamisation de l'APROMI », Rapport de synthèse des travaux, Nouakchott, 30 décembre 2014

BAD (Groupe de la), Département de l'assurance qualité et des résultats (ORQR), Division genre et suivi du développement social (ORQR.4), « Profil genre de la Mauritanie », décembre 2013

Banque Mondiale, « Doing Business » 2016

F-OMD, « Rapport d'évaluation finale du programme conjoint "patrimoine, tradition et créativité au service du développement durable de la Mauritanie" - Version finale », présenté par Francis Kouami Nogue, consultant international, Juillet 2013

Fonds Africain de Développement, Mauritanie, « projet d'appui à la formation et l'emploi des jeunes (PAFEJ) », rapport d'évaluation, novembre 2014

MAED « CSLP, Plan d'action 2011/2015 »

MAED, « Bilan de la mise en œuvre du CSLP 2006-2010 » (rapport du FMI), août 2011

MAED, « CSLP – Rapport de mise en œuvre du troisième plan d'actions », juin 2014

MAED, « Note méthodologique pour la formulation d'une politique d'innovation et d'un plan d'action pour sa mise en œuvre », septembre 2014

MAED, « Rapport de Mise en Œuvre (RMO) de la quatrième année (2014) du Troisième Plan d'actions du CSLP (2011-2015) », publié en juin 2015 en version finale

MAED, Direction de la Prévision et de l'Analyse Économiques, « Les modalités de financement de l'économie mauritanienne », rapport d'expertise, 2009

MAED, ONS, « Profil de la pauvreté en Mauritanie – 2008 », publié en septembre 2009, basé sur la 5^{ème} enquête nationale sur les conditions de vie des ménages en Mauritanie 2008-2009 (ENCV)

MAED, ONS, « Profil de la pauvreté en Mauritanie – 2014 », publié en juin 2015, basé sur la 6^{ème} enquête nationale sur les conditions de vie des ménages en Mauritanie 2014 (ENCV)

MAED, Programmes régionaux de lutte contre la pauvreté, période 2011/2015

MAED/PNUD, « Rapport d'évaluation globale du CSLP 2001-2015 », Rapport de synthèse, Juillet 2015

MAED/SNU, Appui à la conduite de processus « Consultations nationales sur l'agenda de développement de l'après 2015 », rapport final, 31/07/2013

MASEF, « Rapport combiné de la Mauritanie (2006-2010) relatif à la mise en œuvre de la Convention pour l'Élimination de toutes les formes de Discrimination à l'égard des Femmes (CEDEF) »

MASEF, « Rencontre régionale de haut niveau sur la promotion de la participation politique des femmes pour l'atteinte de l'OMD3 », Nouakchott, juillet 2012

MCAT, direction de l'artisanat/PNUD, « Appui en matière d'information sur le potentiel d'exportation de l'artisanat mauritanien », rapport d'expertise, Juillet 2009

MEF, Centre Mauritanien d'Analyse de Politiques, « Rapport sur l'évaluation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) en Mauritanie », version provisoire, Mai 2016

MEFPTIC, Direction de la Promotion de la Microfinance et de l'insertion Professionnelle, « Note de présentation des Programmes et Projets de la Direction de la promotion de la Microfinance et de l'Insertion Professionnelle »

MEFPTIC, Direction de la Promotion de la Microfinance et de l'insertion Professionnelle, « Programme National pour la Promotion de l'Insertion Professionnelle des Jeunes (PNIPJ) », août 2014

MEFPTIC, ONS, « Situation de l'emploi et du secteur informel en Mauritanie en 2012 », édition 2014

MEFPTIC, PNUD/BIT, rapport d'expertise « Situation des jeunes sur le marché du travail en Mauritanie en 2012 »

MEFPTIC, Direction de la Microfinance et de l'Insertion Professionnelle, « Programme national pour la promotion de l'insertion professionnelle des jeunes (PNPIPJ) », août 2014

MEFPTIC/PNUD/BIT, « Indicateurs OMD liés à l'emploi en Mauritanie en 2012 », rapport d'expertise, 2014

MEFPTIC/PNUD/BIT/UNCDF, « Stratégie Nationale de la Microfinance et Plan d'Action 2015/2019 »

MEFPTIC/PNUD/BIT/UNCDF, « Stratégie Nationale de Promotion de la Micro et Petite Entreprise et Plan d'Action 2015-2019 »

MFPE, « Stratégie nationale de l'emploi, y compris une dimension migratoire, et Plan d'action (2009-2013) », Juin 2009

MEFPTIC/ONS, « Situation de l'emploi et du secteur informel en 2012 », édition 2014

MFPTMA, « Rapport global de mise en œuvre du Projet Amélioration de la Qualité du Service Public », 2012

MAED, « Stratégie nationale de protection sociale en Mauritanie », janvier 2012

MAED/ONS, « Profil de la pauvreté en Mauritanie – 2008 », septembre 2009

MAED/ONS, « Annuaire 2012 », août 2013

MAED/ONS, Office National de la Statistique, « Annuaire 2013 », août 2014

MASEF, « Rapport combiné de la Mauritanie (2006-2010) relatif à la mise en œuvre de la Convention pour l'Élimination de toutes les formes de Discrimination à l'égard des Femmes (CEDEF) »

MASEF, « Genre et marché de l'emploi en Mauritanie », rapport final, juin 2011

OCDE, Études du Centre de Développement, « L'économie mondiale, une perspective millénaire »

OCDE, Études du Centre de Développement, « L'emploi informel dans les pays en développement : une normalité indépassable ? »

OECD, Club du Sahel, « Pour préparer l'avenir de l'Afrique de l'Ouest – Une vision à l'horizon 2020 », Étude des perspectives à long terme en Afrique de l'Ouest

OECD, Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD, « Ressources naturelles et croissance pro-pauvres – Enjeux économiques et politiques » (document sur les bonnes pratiques)

OECD-DEV(Centre de Développement)/BAD/PNUD/NU(Commission Économique pour l'Afrique), « Perspectives économiques en Afrique » 2013

Office National de la Statistique, « Situation de l'emploi en Mauritanie en 2012 », publication 2013

OIT, « Travail Décent et Objectifs du Millénaire pour le Développement — OMD 1 »

PNUD, « Appui au renforcement des capacités favorables à une croissance inclusive », Rapport semestriel de progrès – 1^{er} et 2nd trimestres 2013

PNUD, « Art Gold Mauritanie », rapport Semestriel de progrès relatif au 1^{er} semestre 2013, Juillet 2013

PNUD, « Étude sur l'analyse des capacités institutionnelles et de mise en œuvre des programmes de VIH/Sida », rapport d'expertise, décembre 2013

PNUD, « Programme de Pays pour la Mauritanie 2012/2016 »

PNUD, « Rapport de la mission d'appui à la collecte et à l'analyse des données dans le cadre de l'alignement au Plan Stratégique du PNUD 2014-2017 », version finale de février 2015

PNUD, « Rapport annuel 2012 »

PNUD, « Rapport annuel 2013 »

PNUD, Results Oriented Annual Report 2013

PNUD, Results Oriented Annual Report 2014

PNUD, Results Oriented Annual Report 2015

PNUD/ONS/AFRISTAT, « Rapport relatif à l'analyse multidimensionnelle de la pauvreté à partir des données de l'Enquête permanente sur les conditions de vie (EPCV) 2008 de la Mauritanie », décembre 2010

PNUD/USAID, Rapport trimestriel (avril/juin 2012) du projet « Plateformes Solaires Multifonctionnelles pour la lutte contre la pauvreté en Mauritanie : Phase II »

PNUD/USAID, Rapport trimestriel (juillet/septembre 2012) du projet « Plateformes Solaires Multifonctionnelles pour la lutte contre la pauvreté en Mauritanie : Phase II »

PQIP-DCTP, « Rapport pays sur les politiques et dispositifs d'insertion professionnelle et de création d'emplois - Cas de la Mauritanie », Abidjan 2014

RIM, « Enquête nationale de référence sur l'emploi et le secteur informel », 2012

RIM, Commission Nationale des Droits de l'Homme, « Rapport annuel 2012 », mars 2013

RIM, Gouvernement, « Déclaration de Politique de décentralisation et de développement local », 2010

RIM/Espagne, « Procès-verbal de la 7^{ème} commission mixte hispano-mauritanienne de coopération technique, scientifique, éducative et culturelle », Madrid, juin 2014

RIM/MAED, « Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté », volume 1, Bilan de la mise en œuvre du CSLP 2006-2010

RIM/MASEF, Bilan de la mise en œuvre du CSLP 2006-2010, rapport final, juin 2011

RIM, Gouvernement, « Déclaration de politique de décentralisation et de développement local », 2010

RIM/PNUD, « Rapport National sur le Développement Humain 2015 » (RNDH)

RIM/PNUD, « Analyse des interventions du PNUD en appui à une Croissance Favorable Aux Pauvres en Mauritanie », rapport final, Juin 2012

RIM/PNUD, « Évaluation des politiques publiques en termes d'ancrage de la croissance économique dans la sphère économique des pauvres », juin 2010

RIM/PNUD, « Feuille de route pour la préparation de la Stratégie Nationale de Cohésion Sociale en Mauritanie », 2012

RIM/PNUD/Japon, « Projet Régional TICAD Sahel-Mauritanie – Consolidation de la paix et de la gouvernance en Mauritanie », avril 2015

RIM/PNUD, « formulation d'un programme d'appui concerté du système des Nations Unies (SNU) au renforcement du système statistique national (SSN) en Mauritanie », 2011

RIM/SNU, « rapport sur les progrès 2010 vers l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement (OMD) en Mauritanie », avril 2010

RIM/UE/BM/PNUD, « Table ronde pour la Mauritanie (Bruxelles, 22 et 23 juin 2010) Compte rendu »

UE, « Mauritanie - Union Européenne, Programme indicatif national 2014/2020 », Nairobi juin 2014

UE, Parlement Européen, « La croissance économique de l'Afrique : Décollage ou ralentissement? », 2016

Concernant indirectement le domaine de l'évaluation :

Association mauritanienne pour la santé de la mère et de l'enfant, « rapport global des activités 2012 », février 2012

Compte rendu de la réunion du Comité Directeur des programmes MDG-F du 29 janvier 2013

GIZ, « Mesure de performance des communes mauritaniennes (MDP) », Ancrage institutionnel et forme de vulgarisation de l'outil MDP, 2013

MAED/UNICEF, « Stratégie Nationale de Protection Sociale », 2012

MASEF, « Stratégie nationale de protection des enfants en Mauritanie et plan d'action 2009-2013 », version finale, août 2009

Ministère de la Santé, « Annuaire des Statistiques Sanitaires », 2011

Ministère de la Santé, « Note synthétique sur la situation des OMD santé en Mauritanie », décembre 2013

Ministère du Pétrole, de l'Énergie et des Mines / PNUD / International Renewable Energy Agency, « Renewables readiness assessment RRA - Rapport préliminaire Mauritanie », octobre 2013

Ministère du Pétrole, de l'Énergie et des Mines / PNUD / International Renewable Energy Agency, « Stratégie Nationale de Développement des Énergies Renouvelables », 2013

Nations Unies, OCHA, « Appel global », 2012

PNUD - DGCT/MIDEC, "Art Gold Mauritanie, Rapport Semestriel de Progrès – 1^{er} Semestre 2013 », juillet 2013

PNUD, « Appui à la coordination de la réponse à la crise alimentaire due à la sécheresse en Mauritanie »

PNUD, « Mise au point d'un modèle économique inclusif pour améliorer l'accès à l'eau potable et à l'électricité dans les communautés locales au parc de diawling en Mauritanie », rapport d'expertise, 2013

PNUD, Note d'information sur les résultats du programme « Biodiversité-Gaz-Pétrole », 2013

RIM, « Enquête de suivi de la sécurité alimentaire des ménages », juillet 2013

RIM, « Stratégie de développement du secteur rural à l'horizon 2025 (SDSR) », rapport sommaire (présentation PPT), décembre 2012

RIM, Ministère délégué auprès du Premier Ministre chargé de l'environnement et du développement durable, « Évaluation économique des effets des mutations et dégradations environnementales à long terme (2030-2050) »

RIM/SNU, « Millennium Development goal 5 – Acceleration framework », 2014

Annexe 6 – Données budgétaires

ANNEE 2013			
N°	Projet	budget	utilisation
73846	Croissance inclusive	3 810,00	3 808,69
73846	Croissance inclusive	516 185,69	513 684,60
57580	Appui à l'institutionnalisation du genre	70 500,00	70 347,80
61946	Plateformes Solaires Multifonctionnelles	64 531,96	48 906,42
61946	Plateformes Solaires Multifonctionnelles	36 346,00	41 921,98
61946	Plateformes Solaires Multifonctionnelles	286 663,00	287 109,19
73869	Promotion Emplois décents Mauritanie	35 444,00	33 365,05
56921	Patrimoine : tradition au service du développement	121 500,00	121 124,45
73869	Promotion Emplois DÃ©cents Mauritanie	75 075,00	75 060,58
	TOT	1 210 055,65	1 195 328,76

ANNEE 2014			
N°	Projet	budget	utilisation
78273	Programme National de Volontariat en Mauritanie	71 700,00	64 480,11
61946	Plateformes Solaires Multifonctionnelles	-	-
61946	Plateformes Solaires Multifonctionnelles	13 109,70	- 37,91
56932	croissance favorable aux pauvres	-	-
56921	Patrimoine ; tradition au service du développement	-	-
78273	Programme National de Volontariat en Mauritanie	91 300,00	88 221,76
61946	Plateformes Solaires Multifonctionnelles	140 182,00	145 882,71
57580	Appui à l'institutionnalisation du genre	132 470,00	131 867,85
73869	Promotion Emplois décents Mauritanie	31 573,00	31 532,08
73869	Promotion Emplois décents Mauritanie	109 905,00	108 348,61
	TOT	590 239,70	570 295,21

ANNEE 2015			
N°	Projet	budget	utilisation
78273	Programme National de Volontariat en Mauritanie	16 157,00	16 086,06
61946	Plateformes Solaires Multifonctionnelles	99 900,00	99 534,94
56921	Patrimoine : tradition au service du développement	-	- 0,01
61946	Plateformes Solaires Multifonctionnelles	-	-
57580	Appui à l'institutionnalisation du genre	83 100,00	76 601,94
78273	Programme National de Volontariat en Mauritanie	11 450,00	9 374,46
73869	Promotion Emplois Décents Mauritanie	80 042,00	75 720,36
73869	Promotion Emplois Décents Mauritanie	5 931,00	5 914,17
56932	croissance favorable aux pauvres	-	-
56932	croissance favorable aux pauvres	-	-
61946	Plateformes Solaires Multifonctionnelles	-	-
	TOT	296 580,00	283 231,92

*Évaluation de la contribution du PNUD en appui à l'accès des populations vulnérables
à des opportunités d'emploi et d'auto-emploi*

ANNEE 2015			
N°	Projet	budget	utilisation
61946	Plateformes Solaires Multifonctionnelles	-	-
61946	Plateformes Solaires Multifonctionnelles	-	-
61946	Plateformes Solaires Multifonctionnelles	43 990,00	-
73869	Promotion Emplois décents Mauritanie	45 000,00	31 678,67
56921	Patrimoine : tradition au service du développement	-	-
78273	Programme National de Volontariat en Mauritanie	60 000,00	13 990,90
73869	Promotion Emplois décents Mauritanie	-	- 1 190,52
78273	Programme National de Volontariat en Mauritanie	60 000,00	47 386,76
56932	croissance favorable aux pauvres	-	-
57580	Appui à l'institutionnalisation du genre	-	- 429,98
	TOT	208 990,00	91 435,83