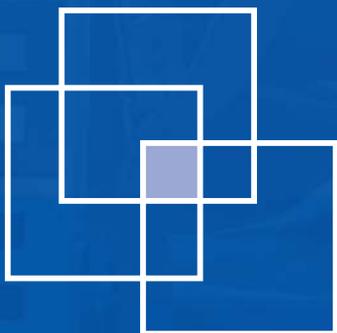




Organisation
internationale
du Travail

RAPPORT DE CAPITALISATION DU PROJET CHANTIER ÉCOLE ROUTIER MAURITANIE

RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES
À MI-PROJET MARS 2015 - DÉCEMBRE 2016



2015
2016

Projet Chantier École Routier financé par l'Union Européenne
dans le cadre du programme PAIST

Copyright © Organisation internationale du Travail 2017
Première édition 2017

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante : Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel : rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site www.ifro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Rapport de capitalisation du projet Chantier Ecole Routier Mauritanie : résultats intermédiaires à mi-projet: mars 2015 décembre 2016 / Bureau international du Travail. - Genève: BIT, 2017.

ISBN:9789222312658(web pdf)

International Labour Office.

labour intensive employment / employment creation / public sector / Mauritania

Données de catalogage du BIT

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des plat-formes de distribution numérique. On peut aussi se les procurer directement en contactant ilo@turpin-distribution.com. Pour plus d'information visitez notre site Web : www.ilo.org/publns ou contactez ilopubs@ilo.org.

Auteurs : Federico Barroera, Celine Hyon
Mise en page : 360
Crédits photos : Alfredo Caliz

RAPPORT DE CAPITALISATION DU PROJET CHANTIER ÉCOLE ROUTIER

TABLE DES MATIÈRES

Liste des acronymes	7		
1. Contexte général	9		
1.1 La problématique de la faible inclusion sociale et économique	9		
1.1.1 Une croissance fragilisée par la pauvreté et la précarité du marché du travail	9		
1.1.2 Emploi et employabilité : défi structurel et levier de développement	11		
1.2 Le Batiment Travaux Publics : des opportunités à soutenir	12		
1.2.1 L'importance du BTP et de l'entretien routier dans l'économie mauritanienne	13		
1.2.2 L'organisation du secteur du BTP et de l'entretien routier et ses effets d'entraînement sur l'emploi	14		
1.2.3 Les faiblesses de la filière	16		
1.2.3.1 De faibles capacités entrepreneuriales compromettant l'accès aux marchés	16		
1.2.3.2 Une main d'œuvre mauritanienne manquant des qualifications adéquates	17		
1.2.3.3 Un défi pour la protection sociale et l'emploi décent	17		
1.2.3.4 Une filière peu structurée	18		
2. Les objectifs et le cadre de mise en oeuvre	21		
2.1 Les objectifs	21		
2.1.1. L'amélioration des qualifications d'un public vulnérable particulièrement touché par le chômage et le sous-emploi	21		
2.1.2 L'augmentation des opportunités d'emplois et d'insertion des jeunes	21		
2.1.3 Le renforcement des compétences du secteur privé et notamment des PME	22		
2.2 Le cadre de mise en oeuvre	22		
2.2.1 Le soutien financier de l'Union Européenne	22		
2.2.2 Un projet s'inscrivant dans le PPTD	23		
2.2.3 Les capacités et l'expérience du BIT en Mauritanie	24		
2.2.3.1 L'engagement du BIT en Mauritanie	24		
2.2.3.2 Une équipe pluridisciplinaire pour la réussite du projet	26		
2.2.4 Une approche capitalisable	27		
3. Une méthodologie innovante et une approche multi-acteurs	29		
3.1 Une méthodologie innovante : Promotion de l'insertion et de l'emploi porteur de sens autour de 4 axes	29		
3.2 Une démarche pionnière : la formation Chantier École	30		
3.2.1 Une formation courte à fort potentiel d'insertion adaptée à un public défavorisé et peu qualifié	30		
3.2.2 La mise en place de contenus de formation combinant demande des entreprises et niveau des stagiaires	30		
3.3 Une approche créatrice d'emploi : la stratégie HIMO, Haute Intensité de Main d'Oeuvre	31		
		3.4 Une démarche participative et partenariale afin de favoriser le maillage des compétences et l'appropriation	33
		3.4.1 Une démarche participative	33
		3.4.2 Une démarche partenariale	34
		3.4.2.1 Avec l'administration publique chargée de la formation et des transports	34
		3.4.2.2 Avec le secteur privé	35
		3.4.2.3 Avec les services d'intermédiation de l'emploi	35
		4. Le renforcement des capacités pour améliorer l'employabilité des jeunes vulnérables	37
		4.1 Le renforcement des offres de formation adaptées aux jeunes défavorisés/peu qualifiés	37
		4.1.1 L'élaboration des formations et certificats	37
		4.1.1.1 L'identification des besoins : phase de 6 mois	37
		4.1.1.2 Le développement de l'ingénierie de formation avec l'INAP-FTP	38
		4.1.1.3 La reconnaissance par l'État nécessaire pour la pérennisation des formations	38
		4.1.2 La définition des métiers	38
		4.1.3 La mise en oeuvre des certificats de compétences et formation qualifiante au niveau des centres de formation et des entreprises	40
		4.2 Le renforcement des capacités techniques des jeunes	41
		4.2.1 La sélection	41
		4.2.2 L'exécution théorique	42
		4.2.3 L'exécution pratique	42
		4.2.4 L'évaluation	43
		4.3 Le renforcement des compétences de vie des apprenants	43
		4.3.1 Le renforcement de l'employabilité	43
		4.3.2 La connaissance du monde du travail et éthique du travail	45
		5. Le renforcement et la modernisation des capacités du secteur privé pour améliorer les effets d'entraînement sur l'emploi	47
		5.1 L'approche par filière permet d'intervenir à plusieurs niveaux	47
		5.2 Le renforcement des capacités au niveau meso	49
		5.2.1 La dynamisation et structuration du niveau meso	50
		5.2.2 Le renforcement des organisations intermédiaires : soutien des fournisseurs de SAE existants et promotion de nouveaux fournisseurs	50
		5.2.2.1 Une plateforme numérique : PAEFT, la plateforme d'appui aux entreprises et à la formation technique du BTP : www.paeft.org	51
		5.2.2.2 Des formations adaptées	51
		5.3 Le renforcement des capacités au niveau micro	52
		5.3.1 Le renforcement des compétences entrepreneuriales	52
		5.3.2 Le renforcement des compétences techniques	53
		5.3.3 La promotion de l'entrepreneuriat moderne et de modèles à fort impact social	54
		5.3.4 La mise en oeuvre de stratégies RSE	55

6. Le renforcement de l'offre publique d'emploi	59	11.3 Adapter le positionnement du secteur privé	85
6.1 L'amélioration du lien entre chômeur et entreprise : Appui à l'ANAPEJ	59	11.3.1 Bien définir le rôle de l'entreprise dans la formation	85
6.2 La promotion de l'emploi grâce à la commande publique	61	11.3.2 Adapter le rôle des entreprises à leurs compétences	85
7. Le renforcement de l'inclusion financière	65	11.4 Adapter les formations pour changer les mentalités	85
7.1 L'importance de l'inclusion financière	65	11.5 Assurer l'ingénierie sociale	86
7.2 Le partenariat avec une institution de micro-finance (IMF) locale	66	11.6 Construire un partenariat durable	87
7.2.1 La pertinence du choix d'une IMF	66	11.7 Assurer la précision technique	88
7.2.2 La micro-finance locale	66	11.8 S'appuyer sur les services publics de l'emploi	88
7.2.3 La méthode de sélection	67	11.9 Anticiper le suivi évaluation dès l'amont du programme	88
7.3 L'éducation financière	69	Liste des annexes	91
7.3.1 La formation des agents de MFSEEC et des autres IMF	69		
7.3.2 La formation des stagiaires Chantier École	70		
7.4 Le versement des indemnités de stage	70		
7.5 Les messages clés favorisant le changement de comportement	71		
8. Le renforcement de la sécurité et de la santé au travail	73		
8.1 La sensibilisation des entreprises	73		
8.2 La mise en place d'un modèle pilote de protection sociale pour les apprenants	73		
9. Des pistes renouvelées	75		
9.1 L'importance des pistes pour désenclaver les zones rurales	75		
9.2 Le soutien à la participation des PME	76		
10. Les contraintes du projet	79		
10.1. Une formulation qui exige une phase détaillée de faisabilité	79		
10.2 L'approche du secteur privé doit être globale	79		
10.3 L'encadrement des stagiaires exige d'être précis	80		
10.3.1 La stabilité des cohortes	80		
10.3.2 La gestion de groupes	80		
10.4 Des stéréotypes de genre à surmonter	81		
10.5 Les apprenants doivent s'adapter aux standards demandés en milieu professionnel	81		
11. Les facteurs clés de réussite et les recommandations	83		
11.1 Coordonner: la clé du succès	83		
11.2 Approfondir la sélection et l'organisation des cohortes	84		
11.2.1 Comprendre la motivation des apprenants	84		
11.2.2 Identifier et gérer les dynamiques de groupe	84		

LISTE DES ACRONYMES

AE :	Accueil Emploi
AEO :	African Economic Outlook
AFD :	Agence Française de Développement
AVE :	Alliance Ville Emploi
ANAPEJ :	Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes
APROMI :	Association Professionnelle de la Micro-Finance
ARMP :	Autorité de Régulation des Marchés Publics
BAD :	Banque Africaine de Développement
BIT :	Bureau International du Travail
BM :	Banque Mondiale
BTP :	Bâtiments et travaux publics
CIMAN :	Centre international de médiation et d'arbitrage de Mauritanie
CCIAM :	Chambre de commerce d'industrie et d'agriculture de Mauritanie
CNCMP :	Commission Nationale de Contrôle des Marchés Publics
CS :	Clauses sociales
DEPC :	Direction des Études, de la Programmation et de la Coopération
DGIT :	La Direction Générale des Infrastructures de Transport
DGPSP :	Direction Générale de Promotion de Secteur Privé
DGTT :	Direction générale des Transports Terrestres
DUE :	Délégation de l'Union Européenne
EMP-Invest :	Emploi et Investissement
ENER :	Établissement National d'Entretien Routier
EPCV :	Enquête Permanente de Conditions de Vie de Ménage
ER :	Entretien Routier
GIE :	Groupement d'Intérêt Economique
HIMO :	Haute Intensité de Main d'œuvre
MBC :	Mauritanian Business Center
MET :	Ministère de l'Équipement et des Transports
MEFPTIC :	Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des Technologies de l'Information et de la Communication
MFSEEC :	Mutuelle Féminine de Solidarité, d'Entraide et d'Épargne
MPE :	Micro et Petite Entreprise
M2P :	Mutuelle de promotion des PME
OI :	Organisation Intermédiaire
OIT :	Organisation Internationale du Travail
ONS :	Office Nationale de la Statistique
PACSEP :	Projet d'Appui au Commerce et au Secteur Privé
PAEFT :	Plateforme d'appui aux entreprises et à la formation professionnelle

PAIST :	Programme d'Appui Institutionnel au Secteur des Transports
PAGOCI :	Programme d'Appui à la Gouvernance pour la Promotion d'une Croissance Inclusive
PIB :	Produit Intérieur Brut
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
PMI :	Petites et Moyennes Industries
PPTD :	Programme de Promotion du Travail Decent
PPPT :	Programme national de Promotion de la Pierre Taillée
SA :	Société Anonyme
SAE :	Services aux Entreprises
SARL :	Société à Responsabilité Limitée
SBS :	Sub-Sector Business Services
SUM :	Start Up Mauritanie
SPE :	Service Public de l'Emploi
TIC :	Technologie de l'Information et de la Communication
UAI :	Usage Attitude Image
UE :	Union Européenne
UM :	Ouguya
UNPM :	Union Nationale du Patronat Mauritanien



Contexte général

1.1 La problématique de la faible inclusion sociale et économique

1.1.1 Une croissance fragilisée par la pauvreté et la précarité du marché du travail

La Mauritanie bénéficie d'une croissance continue mais elle ne parvient pas à absorber les demandeurs d'emplois, plus nombreux à inclure chaque année.

En dépit des efforts enregistrés, le chômage, la pauvreté et les inégalités restent des préoccupations majeures en Mauritanie. L'incidence de la pauvreté en 2014 est estimée à 31%¹.

	2014	2015 (estimé)	2016 (prévu)	2017 (prévu)
Croissance du PIB	6.6%	3.1%	3.5%	4.1%

La Mauritanie a connu un ralentissement en 2015 en raison essentiellement de la baisse des prix du minerai de fer, son principal produit d'exportation. Mais les perspectives sont prometteuses grâce à la reprise des activités minières notamment².

Le marché du travail maintient un niveau élevé de précarité et d'informalité, avec un taux d'emploi vulnérable de 54.62 %³.

Les facteurs de cette faible inclusion sont récurrents et interdépendants, au premier rang desquels figurent :

- L'inadéquation de la formation (système éducatif, formation technique et professionnelle) aux besoins du marché national.

1. Perspectives économiques en Afrique, note pays Mauritanie, BAfD, OCDE, PNUD 2016

2. Chiffres tirés de Perspectives économiques en Afrique, note pays Mauritanie, BAfD, OCDE, PNUD 2016

3. L'Enquête permanente sur les conditions de vie des ménages (EPCVM), 2014, cité par Perspectives économiques en Afrique, note Mauritanie 2016

- Un secteur privé peu développé avec des effets limités d'entraînement sur l'emploi.
- Un tissu productif peu diversifié (en dehors des activités halieutiques et extractives).

Comme le montre l'analyse de la Mauritanie des « Perspectives économiques en Afrique », en 2016, le sous-emploi et les emplois vulnérables demeurent un problème préoccupant, notamment chez les jeunes et les femmes :

- Le **taux d'emploi vulnérable** était de 54.6 %, tandis que le **taux de chômage** était estimé à 12.8 % au niveau national contre 10.1 % en 2012.
- Le **chômage des femmes** (19.3 %) reste plus élevé que celui des hommes (9.9 %).
- Le **chômage des jeunes** (14-34 ans) demeure problématique avec un taux estimé à 21.0 % en 2014.
- Le **chômage des jeunes** en milieu urbain est encore plus préoccupant, avec un taux de 27.4 % contre 11.3 % en milieu rural.
- Le **sous-emploi** touche 19.2 % de la population active en 2014 et concerne **majoritairement des personnes n'ayant aucun niveau de formation** (49.2 %) ou ceux ayant atteint tout au plus le niveau primaire (28.1 %)⁴.

Le sous-emploi existe quand les personnes actives⁵ :

- Travaillent à temps partiel, souhaitent travailler davantage et sont disponibles pour le faire, qu'elles recherchent activement un emploi ou non.
- Elles travaillent à temps partiel (et sont dans une situation autre que celle décrite ci-dessus) ou à temps complet, mais ont travaillé moins que d'habitude pendant une semaine de référence en raison de chômage partiel (chômage technique) ou mauvais temps.

Le BIT distingue plusieurs formes de sous-emploi :

- le sous-emploi visible, qui se caractérise par un nombre d'heures de travail insuffisant, reflétant une durée du temps de travail inadéquate ;
- les autres formes de sous-emploi (parfois qualifiées de sous-emploi invisible), qui se caractérisent par un revenu horaire insuffisant, un mauvais emploi des compétences professionnelles, etc., reflétant une productivité du travail inadéquate résultant d'une mauvaise répartition des ressources de main-d'œuvre ou d'un déséquilibre fondamental entre le travail et les autres facteurs de production.

En Mauritanie, 3 leviers importants permettraient de diminuer le sous-emploi :

- L'amélioration du dialogue social et le renforcement du cadre de coordination et de promotion de l'emploi.
- L'amélioration de la connaissance et de l'accès aux métiers porteurs.
- L'amélioration de l'accès au financement et aux moyens de production, surtout pour les populations vulnérables.

4. Perspectives économiques en Afrique, note Mauritanie 2016, p.12
5. www.ilo.org

1.1.2 Emploi et employabilité : défi structurel et levier de développement

Dans ce contexte, la promotion de l'emploi et de son pendant, l'employabilité, apparaît comme un levier majeur de la réduction de la pauvreté. Il est également un vecteur de stabilité sociale car il permet d'offrir des perspectives d'avenir pour des milliers de jeunes qui arrivent sur le marché du travail chaque année.

L'emploi est placé au cœur des préoccupations des pouvoirs publics mais les initiatives pour répondre à ce défi national doivent être renforcées, notamment en termes de formation d'emplois par les entreprises.

Conscient du niveau critique du taux de chômage, notamment des jeunes, le pays entend diversifier et renforcer sa structure productive en privilégiant une croissance inclusive tirée par les secteurs à forte intensité de main-d'œuvre. Toutefois, le marché du travail pose des défis structurels, notamment la prépondérance du secteur informel et la faiblesse des offres de qualification.

Face à ces défis, la Mauritanie a adopté depuis les années 2000 des politiques de développement de la formation professionnelle qui conduisent à une réorganisation du système de la formation professionnelle, plus axé sur les compétences et le rapprochement avec la demande économique.

Pour renforcer son action en faveur de l'emploi décent des jeunes, la Mauritanie a également développé le **programme Pays de Promotion du Travail Décent (PPTD)** (signé en 2012 et revu en 2015). Le PPTD est élaboré avec le BIT pour dresser un plan d'action, afin de réaliser des objectifs du travail décent à travers des moyens assortis d'un calendrier et dotés de ressources⁶.

L'emploi décent pour les jeunes s'appuie sur une stratégie de développement centrée sur l'emploi, la mise en place de filets sociaux de protection et des transferts sociaux ainsi que des changements de gouvernance dans les institutions, une évolution de la législation pour mettre fin aux mécanismes qui participent à la création et à la perpétuation de la pauvreté.



Le PPTD s'inscrit plus largement dans l'Alliance mondiale pour l'emploi décent des jeunes, lancée en février 2016 et coordonnée par le BIT, comme le rappelle la conférence de Genève de juin 2016⁷.

L'Initiative mondiale fut développée par 21 agences des Nations Unies, sous le leadership du BIT. Cependant sa portée et les membres qui la composent vont au-delà du système des Nations Unies. L'Initiative est une plateforme pour tous les partenaires qui investissent et soutiennent à ce jour la promotion de l'emploi des jeunes dans le monde. Centrée sur l'action, elle est composée par trois éléments clés : une alliance avec plusieurs parties prenantes, une plateforme de connaissance et des ressources.

6. http://www.ilo.org/actrav/projects/WCMS_169134/lang--fr/index.htm
7. www.ilo.org/decentjobsforyouth

Afin de stimuler l'action au niveau des pays, d'augmenter les efforts existants et d'accroître l'impact, l'Initiative se concentre sur les interventions qui ont une appartenance locale, qui assurent une cohérence claire avec les priorités nationales de développement, et qui s'appuient sur l'évidence de ce qui fonctionne dans des situations diverses.

Dans le cadre de cette Initiative, certains axes sont développés en priorité en Mauritanie :

- Les emplois verts pour les jeunes en collaboration avec le Partenariat pour l'Action de l'Economie Verte (PAGE en anglais).
- Les apprentissages de qualité en collaboration, inter alia, avec le Réseau global d'apprentissages.
- Les jeunes dans l'économie informelle, en promouvant une stratégie intégrée pour la transition des jeunes vers l'économie formelle en synergie avec le processus d'urbanisation initié par CHNG/CCS pour le soutien d'Habitat III.
- Les jeunes dans l'économie rurale.
- Les liens avec les marchés mondiaux et les investissements pour améliorer les opportunités pour les entrepreneurs jeunes (avec l'Initiative de la Jeunesse et le Commerce).

1.2 Le Bâtiment Travaux Publics : des opportunités à soutenir

Le BTP a été choisi comme secteur d'intervention pour le programme Chantier École car il est un des moteurs de l'économie mauritanienne. Le BTP a un potentiel important de création d'emplois grâce à l'utilisation de ressources locales. Le BIT possède une large expertise de ce secteur grâce à son département Emp-Invest.

Une étude a donc été menée dès le démarrage du projet afin d'en analyser les caractéristiques, les forces et les faiblesses, et pouvoir appuyer le secteur privé du BTP et entretien routier afin de favoriser une approche intégrée favorisant l'emploi.

C'est le service des Investissement Intensifs en Emplois (EMP/INVEST) du siège de l'OIT qui est chargé du Programme HIMO (Haute Intensité de Main-d'Oeuvre). Les investissements intensifs en emploi ont vocation à créer des emplois grâce à une méthodologie optimisant l'utilisation des ressources locales.

EMP/INVEST a les activités suivantes :

- Etudes et élaboration d'outils
- Information, plaidoyer
- Renforcement de capacités des acteurs nationaux et locaux (publics, privés et communautés)
- Appui à la réalisation de programmes
- Action-conseil : orienter les politiques d'investissement de façon à maximiser leur impact sur l'emploi, la réduction de la pauvreté rurale et urbaine et le développement socioéconomique
- En collaboration avec les institutions nationales et internationales concernées

1.2.1 L'importance du BTP et de l'entretien routier dans l'économie mauritanienne

Moteur de la croissance mauritanienne, il est soutenu par des programmes d'investissement public, axé sur les grands travaux de désenclavement intérieur et extérieur (routes et aéroports), mais aussi par d'importants investissements dans le secteur minier. Ces dernières années ont été marquées par la réalisation des grands travaux d'infrastructures dans la quasi-totalité des grands centres urbains du pays.

PIB par secteur (en pourcentage du PIB, à base constante)⁸

	2009	2014
Agriculture, foresterie, pêche et chasse	25,8	22,7
<i>Dont pêche</i>	2,5	2,3
Activités extractives	20,2	19,6
<i>Dont extraction de pétrole brut et de gaz naturel</i>	3,2	2,2
Activités de fabrication	8,6	7,6
Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau	0,6	0,5
Construction	0,6	9,5
Commerce de gros et de détail ; réparation de véhicules automobiles et hôtels et restaurants	9,1	9,3
Transports, entreposage et communications	4,3	4,9
Intermédiation financière, immobilier, locations et activités de services aux entreprises	14,7	15,1
Administration publique et défense ; sécurité sociale obligatoire	10,7	10,8

Le potentiel de création d'emploi dans le BTP est très lié à l'effort public d'investissement. En 2015 l'arrivée à terme de grands projets d'investissement public tels que la construction du nouvel aéroport international de Nouakchott a provoqué un fléchissement des investissements publics. L'investissement brut est en effet passé de 47.2 % du PIB en 2014 à 33.3 % en 2015. Toutefois cette tendance à la baisse a été enrayerée en 2016 par les nombreux travaux d'entretien routier mis en œuvre à l'occasion du sommet de la Ligue arabe. De plus, afin de maîtriser la gestion des investissements, le gouvernement a mis en place un programme d'investissement public assorti d'un cadre de dépenses sur le moyen terme (2016-18)⁹.

Afin d'optimiser le potentiel de création d'emploi à travers les investissements publics, il est fondamental de moderniser et d'aménager la commande publique, en instaurant notamment des clauses sociales d'insertion et de formation.

8. Sources : AEO 2013, 2014, 2015 selon les données de l'administration nationale mauritanienne

9. Perspectives économiques pour l'Afrique, note Mauritanie

On entend par clauses sociales des mesures permettant d'introduire des considérations sociales à l'octroi de marchés (publics ou privés) en plus de critères économiques. Cet outil peut avoir pour objectif de lutter contre le chômage et l'exclusion sociale et professionnelle, favoriser les retombées pour les communautés locales, promouvoir la création d'emploi, l'insertion et l'inclusion sociale des personnes en difficulté.

1.2.2 L'organisation du secteur du BTP et de l'entretien routier et ses effets d'entraînement sur l'emploi

Comme l'a souligné l'étude menée par le BIT, trois types d'entreprises co-existent dans le secteur du BTP et entretien routier :

- Les grandes entreprises (SA).
- Les PME.
- Les ateliers informels ou tâcherons.

Le recensement des entreprises du secteur des bâtiments et travaux publics effectué par l'Office National de la Statistique en 2011 et confirmé par PACSEP en 2012 a permis d'identifier **64 entreprises modernes**, physiquement localisables et disposant d'une comptabilité écrite suivant les normes du plan comptable mauritanien. La quasi-totalité de ces entreprises sont des capitaux privés nationaux et un petit nombre seulement est détenu par des capitaux privés étrangers.

Ce chiffre semble important au vu de l'étroitesse du marché domestique, car il faut y rajouter les très nombreux ateliers informels, prédominants dans le secteur.

Le recours au système informel

De manière générale, l'activité entrepreneuriale est entravée par les procédures nombreuses, longues et coûteuses, mais aussi par le montant important de capital minimum à engager pour ouvrir une entreprise en SA, par la fiscalité importante et un droit du travail rigide. Autant de facteurs qui favorisent le recours au secteur informel¹⁰.

Selon l'enquête de l'ONS de 2011, le tissu formel est composé à 50% de Sociétés à Responsabilités Limitées (SARL) et plus de la moitié des entreprises orientent leur activité vers les «Travaux de construction de bâtiments». Selon l'activité principale, la construction de bâtiment (56%) et les travaux de génie civil (38%) ont le plus contribué à la valeur ajoutée du secteur.

Il y a moins d'une dizaine d'entreprises encore actives dans l'entretien routier, moyennes ou grandes, disposant d'équipement et d'équipe stables, et d'une solide surface financière issue d'activités autres que l'entretien routier. Les principales sont : Agrineq, BTM, MTC, ATTM (en difficulté financière), Bis-TP BR, AMOSA, BSTP.

10. Source : AEO 2014

Il faut y rajouter l'établissement public à caractère commercial et industriel **Etablissement National de l'Entretien Routier**, créée en 1994 sous l'impulsion de l'Union Européenne afin de gérer l'entretien des routes et ayant de fait un quasi monopole dans ce domaine.

Selon les résultats de l'enquête ONS de 2011, **le secteur génère environ 2 180 emplois permanents formels**. Lors de la crise du BTP en 2009, le secteur a enregistré une baisse de 14% entre 2007 et 2009. Cette baisse a touché plus les ouvriers qualifiés (38%) que les autres catégories et s'est accompagnée d'une baisse du salaire moyen des salariés permanents (-18%) sur la période. Parallèlement, on note plus de **2400 emplois temporaires**¹¹. Enfin le nombre d'emplois informels est difficile à définir même s'il constitue l'essentiel de la main d'œuvre du secteur. Le secteur du BTP est très marqué par le recours au système informel, tant dans la gestion des ressources humaines que dans l'activité entrepreneuriale.

En outre, les services de construction et d'entretien routier peuvent devenir des pôles de développement et d'entraînement sur l'emploi, si la volonté politique les accompagne : ils peuvent former des grappes économiques autour desquelles se développent d'autres services et métiers : architecture, ingénierie et bureaux d'étude, signalisation, matériaux et équipement, électricité etc. Une étude de l'ONS de 2006 confirmait cet effet de grappe : **pour un emploi créé dans le BTP, 3 autres emplois étaient créés dans d'autres secteurs**.

Enfin, **les services d'infrastructures et notamment de transport ont un rôle d'appui transversal et constituent un facteur de compétitivité** des autres secteurs de l'économie (industrie, mines et agriculture). Pour une économie dépendant fortement des échanges extérieurs (importations et exportations), il a également été démontré que les services pouvaient contribuer de façon significative à l'amélioration de la balance commerciale par l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement et des circuits d'exportation¹².

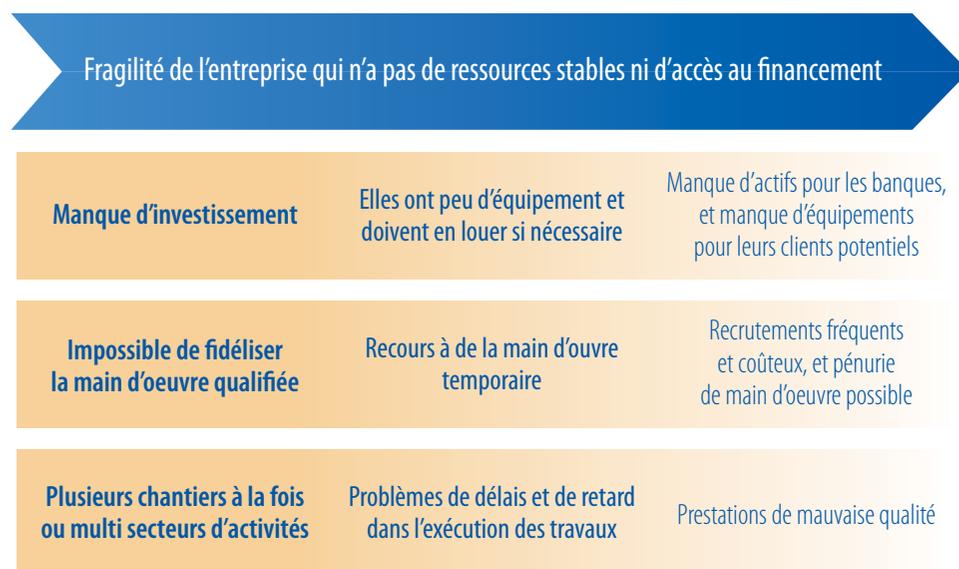


11. Etude PASCSEP
12. PACSEP

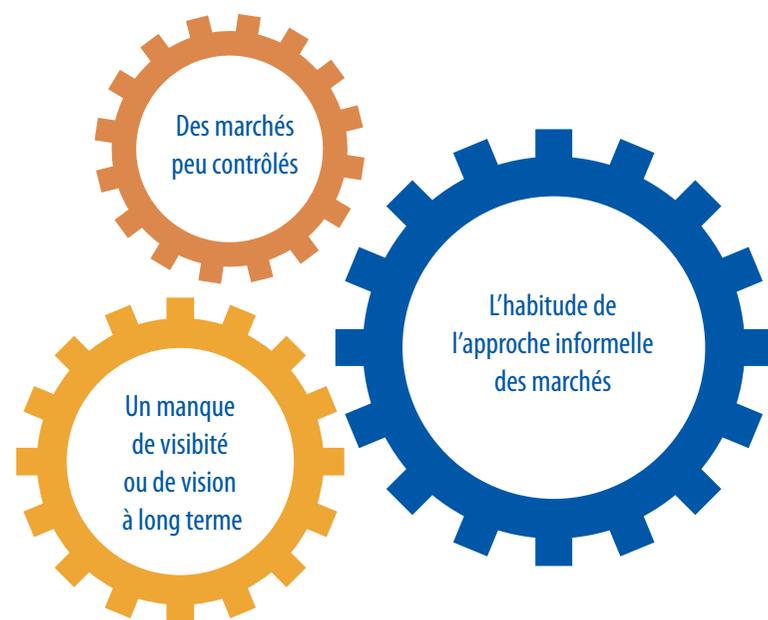
1.2.3 Les faiblesses de la filière

1.2.3.1 De faibles capacités entrepreneuriales compromettant l'accès aux marchés

Le secteur du BTP et entretien routier reflète les difficultés du secteur privé mauritanien, tous secteurs confondus. Il fait peu de place aux PME, faute d'une part de capacités techniques et entrepreneuriales de la part des PME, et de processus adaptés de la part de bailleurs et maîtres d'œuvre. Les entreprises sont fragiles et volatiles, comme le montre le schéma ci-dessous.



L'accès aux marchés publics comme privés est alors compromis. Cet accès difficile aux marchés s'explique ainsi :



1.2.3.2 Une main d'œuvre mauritanienne manquant des qualifications adéquates

Dans le secteur du BTP, les opportunités de travail sont nombreuses mais elles bénéficient surtout à une main d'œuvre étrangère formée. Si les chefs d'entreprises, surtout des entreprises formelles, sont principalement mauritaniens, les étrangers forment souvent l'essentiel de la main d'œuvre qualifiée. La plupart sont dans le secteur informel.

Les Mauritaniens en effet manquent de formation, notamment pratique et adaptée à la demande des entreprises, dans le domaine du BTP et de l'entretien routier. Des phénomènes d'anthropologie sociale font que le travail manuel n'est pas bien considéré par une partie de la population. Les jeunes Mauritaniens sont plus attirés par l'auto-emploi en raison de la valorisation sociale d'être son « propre patron » et sont moins intéressés par le domaine de la construction.

En outre, les structures de formation ne couvrent pas certaines spécialités du bâtiment et de l'entretien routier.

La pénurie de la main d'œuvre qualifiée conduit à des salaires élevés. Le salaire moyen mauritanien dans le secteur est ainsi deux fois plus élevé que le salaire moyen dans la sous-région.

Le défi principal selon les entreprises est la pénurie de main d'œuvre qualifiée. La majorité des entrepreneurs interrogés éprouvent des difficultés liées au recrutement du personnel qualifié (ingénieurs, agents de maîtrise et autres personnels spécialisés) sur le marché local en raison du manque de personnel qualifié et spécialisé dans le secteur au niveau national. En outre, les entreprises du secteur ne disposent pas d'un plan de formation continue pour leurs employés permanents. Le recours aux apprentis est courant mais se fait de manière informelle, dans les entreprises formelles comme informelles, afin d'éviter les charges financières et fiscales.

Enfin, au-delà des capacités techniques, on note aussi des ressources humaines très peu qualifiées en termes de gestion d'entreprise, de management, de suivi logistique etc.

1.2.3.3 Un défi pour la protection sociale et l'emploi décent

La sous-traitance de main d'œuvre auprès des ateliers informels, de la part des grandes entreprises comme des PME favorise les emplois précaires et peu sécurisés. **La sous-traitance formelle est peu développée, tandis que la sous-traitance auprès des ateliers informels/tâcherons est la clé du système.**

La principale raison invoquée de la part des entreprises structurées et modernes qui pourraient sous-traiter auprès d'entreprises formelles est le manque de qualification des PME. On peut aussi aisément supposer qu'une grande entreprise préfère sous-traiter directement avec des ateliers informels plutôt que de passer par une PME qui, du fait de ses faibles capacités techniques et son manque de personnel, sous-traitera à son tour le travail auprès des ateliers informels. Les entreprises étrangères sous-traitent également très peu aux PME locales. Là encore le problème de capacités locales est invoqué. Les entreprises étrangères ont soit recours à des prestataires étrangers, soit à un intermédiaire qui deviendra entrepreneur de circonstance et sous-traitera à son tour, tout en absorbant une marge confortable qui aurait pu bénéficier à des entreprises plus

structurées. **Ce phénomène de courtage** n'est pas propice non plus à un transfert de savoir-faire de la part des entreprises étrangères et formalisées vers le secteur privé mauritanien.

1.2.3.4 Une filière peu structurée

La filière est peu structurée, ce qui compromet la création d'emplois et l'accès à des opportunités économiques.

Relations inter-entreprises	Les services d'appui aux entreprises (SAE)	Accès au financement limité
<p>Les relations inter-entreprises formelles sont peu développées.</p> <ul style="list-style-type: none"> elles se font surtout sous forme de sous-traitance des ressources humaines ou de location de matériel Dans le cas de l'entretien routier, la sous-traitance auprès des PME se fait sur des points précis : préparation des plateformes, des accotements, fourniture matériaux. 	<p>Les SAE sont peu développés, l'offre et la demande étant faibles et ne se rencontrant pas</p> <ul style="list-style-type: none"> le principal service est celui d'expert comptable des nouveaux fournisseurs de SAE émergent, favorisant des modes de gestion plus modernes et transparents, et des politiques marketing et commerciales plus agressives 	<p>Accès au crédit bancaire limité surtout pour les PME car :</p> <ul style="list-style-type: none"> les PME maîtrisent mal les exigences des banques les banques connaissent mal les PME les PME ont peu de garanties à apporter (manque d'actifs) les entreprises préfèrent recourir à des fonds propres ou risquent de manquer de trésorerie pour financer leurs travaux

Le cadre réglementaire est insuffisant et cela est préjudiciable pour les PME, et le secteur dans son ensemble. En effet, le respect du cadre réglementaire pourrait permettre de créer des opportunités économiques pour ces entreprises notamment en facilitant l'accès aux marchés et la création d'emplois. Un cadre régulé, des normes respectées, permettraient de créer des emplois et de sécuriser l'activité des entreprises face aux entreprises cartables et aux pratiques anti-concurrentielles etc. En outre, respecter le cadre réglementaire impose de constituer un dossier d'études, d'obtenir un permis de construire, de respecter les normes de construction et de sécurité, ce qui nécessite du personnel qualifié. Cela peut aussi aider les entreprises informelles à se formaliser.

Le secteur privé a fait l'objet de réformes ambitieuses, telle la réduction des procédures de paiement au niveau de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM) et de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale (CNSS), la mise en place d'un guichet unique et d'un formulaire unique pour la création d'entreprise, la création d'un Centre International de Médiation et d'Arbitrage (CINAM), et enfin la révision du code de commerce¹³ qui ont permis à la Mauritanie de progresser de la 176e à la 168e place du classement Doing Business 2016. Grâce à ses réformes, le pays a enregistré une performance remarquable dans le domaine de la création des entreprises, gagnant 91 places d'une année sur l'autre pour se retrouver à la 70e position¹⁴.



Ainsi, Chantier École s'appuie sur les stratégies suivantes, susceptibles de créer de nouvelles opportunités d'emploi :





Les objectifs et le cadre de mise en oeuvre

2.1 Les objectifs

L'objectif principal du projet est le développement d'une filière de formation professionnelle dans le domaine de l'entretien routier, identifié comme source de croissance et de création d'emplois, en vue de renforcer l'employabilité des jeunes hommes et femmes et favoriser leur insertion socioprofessionnelle dans les métiers porteurs de l'entretien routier dans les zones rurales et urbaines en Mauritanie.

2.1.1. L'amélioration des qualifications d'un public vulnérable particulièrement touché par le chômage et le sous-emploi

L'objectif est d'améliorer l'offre de formation pour le public cible, désinséré et déscolarisé et de démontrer la pertinence de la méthode pédagogique Chantier afin qu'elle puisse être dupliquée.

Les activités pour y parvenir s'articulent autour de :

- La création d'une offre de formation en développant 6 métiers (5 formations diplômantes et 1 formation qualifiante), après analyse des besoins du marché.
- La formation de formateurs de 6 centres de formation à ces nouveaux programmes.
- La formation de 400 jeunes vulnérables à une formation professionnalisante.

2.1.2 L'augmentation des opportunités d'emplois et d'insertion des jeunes

L'objectif est d'améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi et l'employabilité des jeunes pour accéder aux offres d'emploi

Les activités pour y parvenir s'articulent autour de :

- L'analyse des demandes des entreprises de la filière pour y adapter la formation.
- Le renforcement des compétences en employabilité des jeunes.
- Le renforcement des compétences financières des jeunes.
- Le renforcement des compétences des services d'intermédiation de l'emploi.

2.1.3 Le renforcement des compétences du secteur privé et notamment des PME

L'objectif est de renforcer le secteur privé afin d'améliorer les effets d'entraînement sur l'emploi. Le programme Chantier École suit l'approche filière, ou value chain¹⁵, afin de pouvoir agir à plusieurs niveaux.

Les activités pour y parvenir s'articulent autour de :

- Le renforcement des compétences et la compétitivité des entreprises de la filière, et notamment les PME à travers une dizaine d'action de formation pour une cinquantaine de professionnels.
- Le développement des outils d'accompagnement des entreprises.
- Le développement des fournisseurs et un marché de services aux entreprises.
- Le soutien à l'entrepreneuriat moderne notamment à travers des stratégies RSE et ESS.

2.2 Le cadre de mise en oeuvre

2.2.1 Le soutien financier de l'Union Européenne

Afin de contribuer à un développement économique du pays par une plus grande fluidité/efficacité des déplacements de personnes et de marchandises à travers le pays et au sein de la sous-région en toute sécurité tout en créant des emplois, l'UE, dans le cadre du Fonds européen de développement 2010 (FED 10) et le MET, ont mis en place le Programme d'Appui Institutionnel au Secteur des Transports (PAIST).

Plus précisément, l'objectif spécifique 1.2 du PAIST vise le « Renforcement des acteurs publics et privés du secteur du transport routier ». Dans ce cadre, le résultat 1.2.4 préconise la création d'une filière de formation professionnelle (Chantier École d'Entretien Routier) destinée à répondre aux besoins du marché en termes d'emploi des jeunes.

Ainsi le BIT, avec le soutien financier de l'Union Européenne, a élaboré le programme Chantier École. Le projet s'inscrit dans les priorités définies par le CLSP : (i) accélération de la croissance et stabilisation du cadre macroéconomique ; (ii) ancrage de la croissance dans la sphère économique des pauvres ; (iii) développement des ressources humaines et expansion des services de base ; et (iv) amélioration de la gouvernance et renforcement des capacités.

¹⁵. Voir p.26 pour plus de détails sur l'approche filière

C'est un projet pilote qui propose :

- une méthodologie de travail partenariale
- un fort investissement dans la formation de la main d'œuvre
- un fort appui au secteur privé créateur d'emploi

2.2.2 Un projet s'inscrivant dans le PPTD

Dans le cadre du PAIST, une gestion décentralisée partielle et une gestion conjointe avec le BIT ont été préconisées concernant les résultats spécifiques liés aux jeunes. Cette gestion se fait à travers le PPTD dont la priorité est la « promotion d'emplois décents pour les jeunes hommes et femmes, en milieu urbain et rural ».

En premier lieu, l'axe prioritaire « promotion d'emplois décents pour les jeunes hommes et femmes, en milieu urbain et rural » est en ligne directe avec les objectifs du projet par la mise en place de formations pratiques et l'insertion des jeunes. La réalisation 1.2 du PPTD vise à mettre en œuvre et/ou actualiser des programmes HIMO à travers la valorisation des ressources locales notamment dans le domaine de la construction. L'opérationnalisation du chantier école suit le chemin logique de la promotion de ressources et la création des emplois HIMO. De la même manière, l'agenda de travail se décline selon la méthodologie de chantier école définie dans les documents du PAIST comme modalité de développement des compétences des jeunes en entretien routier. Cette méthodologie qui allie formation et travail pratique sur le terrain est un champ d'expérimentation pour améliorer les compétences des jeunes et faciliter leur insertion sur le marché du travail. Les chantiers écoles sont par excellence des lieux où tous les axes stratégiques du travail décent se retrouvent, y compris le renforcement de la protection sociale et la promotion d'une culture du dialogue pour promouvoir la paix sociale.





2.2.3 Les capacités et l'expérience du BIT en Mauritanie

2.2.3.1 L'engagement du BIT en Mauritanie

Le BIT a pour principaux objectifs de promouvoir les droits au travail, d'encourager la création d'emplois décents, de développer la protection sociale et de renforcer le dialogue social dans le domaine du travail. Afin de favoriser la coordination entre les différents partenaires techniques et financiers impliqués dans ces domaines, le BIT a élaboré une cartographie des acteurs et des programmes dans les domaines de l'emploi et de l'insertion de la jeunesse. Cette cartographie est le prélude à l'élaboration de partenariats et de collaborations.

Ce projet s'inscrit dans les engagements du BIT en faveur de l'emploi des jeunes

En juillet 2009, un Pacte mondial pour l'emploi des jeunes a été adopté à l'unanimité par les 183 pays membres du BIT (ministres en charge du travail, employeurs et travailleurs, et appui de certains chefs d'Etat pour cette initiative) pour surmonter la crise économique actuelle pour créer des emplois et garantir les droits des travailleurs. Le BIT s'engage plus particulièrement auprès des groupes vulnérables, tels que les jeunes afin de les aider à trouver un emploi décent en :

- Aidant les demandeurs d'emploi à se réinsérer économiquement.
- Soutenant les services publics de l'emploi.
- Renforçant la formation professionnelle et développer les compétences entrepreneuriales.
- Aidant à la reconversion des travailleurs pour améliorer leur employabilité, notamment celle des plus vulnérables.

Le Gouvernement a approuvé le Programme Pays de Promotion du Travail Décent (PPTD), revu en octobre 2015, dans lequel la promotion de l'emploi des jeunes, la formation et le développement des compétences ainsi que les principes et dispositions des normes internationales du travail constituent les piliers essentiels des activités programmées.

Dans ce sens, le BIT et les partenaires ont centré leurs efforts sur les objectifs suivants :

- Le renforcement des capacités des institutions du marché du travail pour développer des politiques et des programmes inclusifs pour l'emploi de jeunes.
- La réalisation d'un ensemble intégré de programmes innovants, sous-tendu par la mutualisation des actions des autorités publiques, des partenaires sociaux, de la société civile et du secteur privé.

La communication et la mise en place d'outils pour faciliter aussi bien les parcours des jeunes que le travail des organisations socio-économiques d'orientation ont été prioritaires. Le constat que les jeunes demandeurs d'emploi échouent souvent par manque d'information, autant sur les opportunités et la connaissance du fonctionnement du marché de l'emploi que sur leurs capacités propres, ont guidé cette démarche. En conséquence, des outils ont été créés et disséminés :

- Le Manuel de l'employabilité destiné en priorité aux professionnels.
- Le Livret de l'employabilité destiné aux jeunes.
- Des modules de formation et un manuel d'Economie Sociale et Solidaire.
- Des outils d'appui à la création d'entreprise destinés aux jeunes (<http://www.paeft.org/autoemploi.html>).
- Les messages clés destinés au grand public.

Le projet Chantier École a également bénéficié des outils et des activités développés dans le cadre de programmes précédents :

« Promouvoir l'emploi productif et le travail décent des jeunes en Mauritanie, », le Bureau International du Travail (BIT) a travaillé entre mars 2012 et septembre 2014. L'objectif de ce programme est d'améliorer l'efficacité des politiques et des programmes de l'emploi des jeunes ainsi qu'établir un cadre de coopération régionale en matière d'emploi des jeunes. Il s'appuie sur les axes d'intervention suivants :

- Renforcement des structures en charge de l'orientation socioprofessionnelle de la gestion du marché de l'emploi, avec des institutions telles que l'ANAPEJ, la Direction de la Microfinance et de l'Insertion ou encore avec les centres guides et d'emploi des ONG et des syndicats.
- Amélioration de la formation professionnelle aux exigences nationales et internationales pour accorder les besoins de formation et d'emploi, en donnant des clefs pour l'amélioration de l'employabilité en partenariat avec la Direction de la Formation Professionnelle et de l'Institut National de la Formation Professionnelle et Technique.
- Mise en place de systèmes innovants pour développer l'éducation financière des migrants, et favoriser l'accompagnement de l'insertion socioéconomique des jeunes.

Les supports créés lors de ce programme disponibles et restent un acquis pour le pays.

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

2.2.3.2 Une équipe pluridisciplinaire pour la réussite du projet

Le BIT possède une expérience et une capacité technique variées et adaptées aux multi facettes du projet. Chantier École combinant une approche multi-dimensionnelle, l'équipe d'experts nécessaire à sa mise en œuvre en recouvre les différents piliers.

Emploi et insertion professionnelle :

- Politiques pour la promotion de l'emploi.
- Enseignement et formation professionnelle.
- Ingénierie de formation.
- Insertion professionnelle.
- Appui aux services d'intermédiation de l'emploi.

Développement et modernisation du secteur privé :

- Développement des petites et moyennes entreprises.
- Développement des services d'appui aux entreprises.
- Stratégie et partenariats RSE et économie sociale et solidaire.
- Microfinance.



Expertise technique en construction et topographie

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

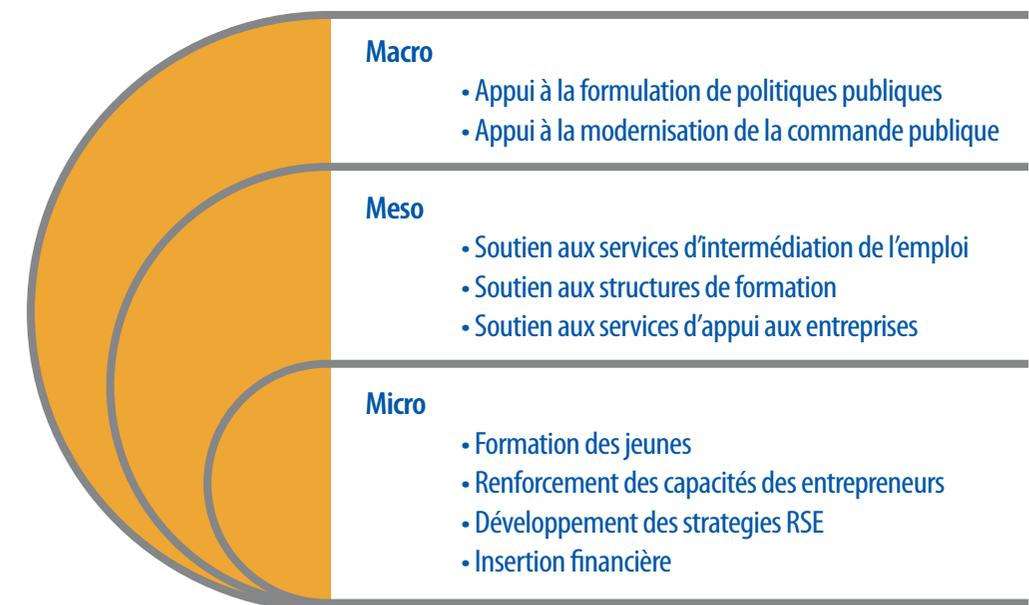
L'équipe locale

Le projet a également pu mobiliser des expertises au sein de départements d'appui et d'équipe technique des bureaux d'Alger et Dakar :

- Emp-Invest, afin de promouvoir les stratégies en haute investissement de main d'oeuvre.
- Modernisation de la commande publique.
- Finance solidaire.
- Département développement des compétences.

2.2.4 Une approche capitalisable

L'insertion professionnelle des jeunes est un processus qui nécessite l'action conjuguée de plusieurs acteurs à des niveaux différents.



Ce document participe de l'analyse des expériences afin d'en tirer les meilleures pratiques pour développer ce genre de programme.

De plus, de nombreux guides et outils ont été élaborés pour chaque activité afin de faciliter le partage d'expertise et l'utilisation de ces outils dans d'autres programmes du BIT.

Apprenant	Secteur privé	Secteur public
<ul style="list-style-type: none"> • Manuel de procédures de sélection des apprenants. • 7 curriculum de formation Chantier École. • Outils d'appui aux jeunes en recherche d'emploi et de formation sur www.paeft.org. • Module de formation à la sécurité routière et aux 1^{er} secours. 	<p>Niveau micro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guide en insertion bancaire et financière des PME. • Guide soutien des PME dans les programmes BIT. • 14 fiches - outils d'appui aux entreprises à disposition sur www.paeft.org. • Manuel de procédure et guide de partenariat avec une IMF. • guide de mise en oeuvre de stratégies RSE. • Manuel de partenariat avec les entreprises. • Guide et outils d'accueil et de suivi de stagiaires. • Modules de formation à l'économie sociale et solidaire. • Modules de formation technique des entrepreneurs : HIMO et conduite de travaux. <p>Niveau meso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guide d'identification et de développement des organisations intermédiaires. • Guides de développement des services d'appui aux entreprises et centre de promotion de l'entrepreneuriat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation Accueil Emploi Anapej. • Formation conseiller insertion-Mauritanie. • Création cellule BTP : profil de poste, test de recrutement, programme de coaching. • Atelier de sensibilisation aux clauses sociales.

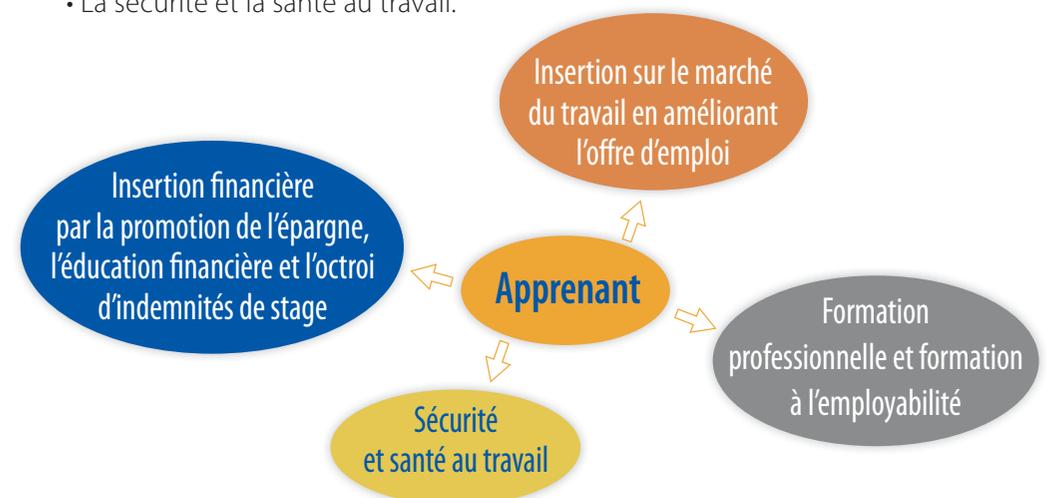


Une méthodologie innovante et une approche multi-acteurs

3.1 Une méthodologie innovante : Promotion de l'insertion et de l'emploi porteur de sens autour de 4 axes :

Le projet prend comme point d'entrée le stagiaire et renforce toutes les facettes du processus d'insertion :

- La formation professionnelle du stagiaire et des entrepreneurs.
- La maîtrise financière.
- L'amélioration des offres d'emploi à travers :
 - le renforcement du secteur privé.
 - l'amélioration des services d'intermédiation de l'emploi.
 - l'introduction de clauses sociales pour ouvrir les marchés aux groupes vulnérables.
- La sécurité et la santé au travail.



Cette approche multi dimensionnelle est une approche innovante, elle n'a encore jamais été mise en place en Mauritanie ni même en Afrique de l'Ouest.

Enfin, une base de données permettant le suivi et l'évaluation des activités a été systématisée pour tout le programme Chantier École. Elle récolte toutes les informations sur les différents bénéficiaires (stagiaires, entreprises, centres de formation, services d'intermédiation de l'emploi, organisations intermédiaires, associations et professionnels) et les synthétise afin de pouvoir répondre aux indicateurs du projet. Le suivi évaluation permet aussi de diffuser les connaissances issues du projet.

3.2 Une démarche pionnière : la formation Chantier École

3.2.1 Une formation courte à fort potentiel d'insertion adaptée à un public défavorisé et peu qualifié

L'objectif d'un Chantier École est de former des jeunes à un métier, à partir d'actions concrètes et de mises en pratique, tout en leur offrant un accompagnement socio-professionnel.

Cette formation s'adresse à un public peu réceptif aux approches traditionnelles d'enseignement, plus théoriques, et à un public qui a un besoin rapide d'accès à l'emploi. Elle s'appuie sur une approche duale, combinant pédagogie et technique, et basée sur les compétences. La courte période d'apprentissage théorique, basée sur l'approche par compétences, est suivie d'une plus longue période de pratique sur des chantiers.

L'approche par compétences a émergé dans les années 80. Elle a pour objectif de favoriser l'acquisition et l'opérationnalisation des capacités nécessaires pour effectuer une tâche en partant de situations d'apprentissage contextualisées. Pour ce faire elle fixe un référentiel de compétences à atteindre à la fin de la formation.

Cette approche s'inscrit dans un lien renforcé avec les entreprises, en fonction desquelles le référentiel de compétences est défini, et permet de mieux répondre aux besoins du marché du travail.

3.2.2 La mise en place de contenus de formation combinant demande des entreprises et niveau des stagiaires

Le contenu des formations a été élaboré grâce à une réflexion outillée sur les liens entre le marché du travail et la formation professionnelle selon la méthode **d'analyse en situation de travail**. Cette méthode permet de comprendre et analyser les liens et les tensions entre le travail tel qu'il se fait et les modalités de formation pour exercer cette activité professionnelle.

A cette analyse des besoins des entreprises (cf § 4.1 ci-dessous) s'est ajoutée celle des capacités du public cible : faible degré de scolarisation voire difficultés scolaires, peu ou prou d'expérience pratique, faible connaissance du monde de l'entreprise.

Formation courte privilégiant l'approche pratique et collective, le Chantier École doit permettre aux stagiaires de renforcer leurs capacités et progresser dans leur insertion socio-professionnelle grâce à :

- L'accès à une formation reconnue par l'État : 5 certificats de compétences et 2 formations qualifiantes pour les plus vulnérables
- L'application pratique soit sur un chantier pédagogique du BIT soit par un stage en entreprise. Les chantiers pédagogiques du BIT suivent les stratégies HIMO et permettent d'améliorer les infrastructures rurales afin de désenclaver les villages.
- La progression individuelle sur des compétences liées à l'employabilité, la maîtrise financière, l'acquisition de « soft skills ».

L'approche duale est un système de formation combinant formation théorique et formation pratique. Il tire sa spécificité de plusieurs éléments :

- **La pédagogie** : la formation pratique se passe en situation de travail, et les personnes formées n'acquièrent pas seulement des compétences techniques mais aussi des compétences comportementales face à des situations professionnelles spécifiques. La formation théorique met l'accent sur des compétences techniques.
- **L'interaction et l'articulation entre les différents acteurs de l'insertion** : formation et secteur privé notamment, tant dans la définition des programmes que dans la formation pratique¹⁶.

3.3 Une approche créatrice d'emploi : la stratégie HIMO, Haute Intensité de Main d'Oeuvre

L'approche HIMO consiste à trouver un équilibre entre emploi de la main d'œuvre et usage d'équipement et de machines, afin de créer des emplois tout en assurant un produit rentable et une qualité satisfaisante.

L'approche HIMO est particulièrement utilisée dans le secteur du transport routier où elle permet la création d'emplois peu ou sous qualifiés, et d'en cibler les bénéficiaires : femmes, jeunes, population défavorisée. Ces derniers en tirent également des revenus.

En outre, comme cette approche emploie de la main d'œuvre locale et assure le transfert de compétences au niveau local, elle peut créer un sentiment d'appropriation et de responsabilisation des infrastructures ainsi construites ou rénovées et en favoriser la pérennité.

Ce projet fait partie d'une nouvelle génération de projet HIMO qui favorise les transferts de compétences.

Le projet Chantier École s'appuie sur l'expérience et l'expertise du BIT reconnue en matière d'approches valorisant des techniques à haute intensité de main d'œuvre dans des contextes similaires en Afrique de l'Ouest (Mali, Sénégal, Côte d'Ivoire, etc.). A travers son service EMP/INVEST, le BIT œuvre avec le gouvernement, les partenaires sociaux, le secteur privé et les associations locales à optimiser le potentiel d'emploi des investissements en infrastructures, et ce afin de viser la création d'emplois productifs et une plus large redistribution des revenus.

Ces programmes ont démontré les avantages comparatifs de cette approche combinant de façon optimale main d'œuvre et équipement léger pour la réalisation des travaux d'infrastructures lorsque cela était techniquement faisable et économiquement rentable.

Le programme Chantier École améliore encore l'approche HIMO en y ajoutant une composante amélioration des compétences et suivi dans l'insertion.

16. Pour en savoir plus : Étude diagnostique sur le secteur de la construction et des travaux publics et la formation dans ce secteur et recommandations techniques pour le secteur de l'entretien routier en Mauritanie pour une meilleure adéquation emploi / formation dans le secteur de la construction et des travaux publics en Mauritanie.

Filière pierre taillée et stratégie HIMO : un succès pour la Mauritanie

En 2005, le BIT a soutenu le programme de promotion de la pierre taillée (PPPT) afin de lutter contre le chômage. Cette filière HIMO est aujourd'hui autonomisée.

Le PPPT optimise les ressources de pierre dont regorge le Mauritanie, notamment dans l'Adrar, les Hodhs, l'Assaba et le Tagant pour en faire un matériau de construction. Le PPT a ciblé des jeunes sans qualification et les a formés comme extracteurs, tailleurs, paveurs, décorateurs et maçons.

Après la formation les artisans sont organisés en GIE et dotés de matériel d'extraction et de taille. Aujourd'hui, près de 10 000 artisans¹⁷ travaillent dans la filière tandis que l'Etablissement pour le Réalisation des travaux en matériaux locaux (ETR-MML) est autonome. Nombre de rues de Nouakchott sont également pavées en pierre taillée.

Le projet PECOBAT, lancé en septembre 2016 par le BIT, qui envisage la promotion de la terre comme matériau d'éco-construction s'inspire des leçons apprises dans le cours des activités du PPPT en termes de formation de main d'oeuvre et du développement du tissu entrepreneurial autour du dudit matériau.



17. Source IPS international, section Afrique

3.4 Une démarche participative et partenariale afin de favoriser le maillage des compétences et l'appropriation

3.4.1 Une démarche participative

Le projet suit une démarche participative afin de s'assurer la collaboration active des partenaires au niveau national et des wilayas, des acteurs des sites ciblés et des responsables de toutes les structures impliquées dans la formation professionnelle, la gestion routière et le développement local.

Le projet s'appuie sur plusieurs entités dont le Ministère de l'Équipement et des Transports, le Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des Technologies de l'Information et de la Communication (MEFPTIC).

Au niveau communautaire, des accords sont également signés avec les autorités locales pour la prise en charge de certaines actions d'entretien routier, à travers une approche centrée sur la création d'équipes polyvalentes d'entretien routier, selon les modèles de contrats communautaires éprouvés par le BIT dans des contextes similaires.



Afin de garantir la participation de toutes les parties prenantes, un comité technique large et un comité restreint ont été établis. Ils sont composés des acteurs du dispositif de la formation, des ministères et agences concernés, et par des représentants du secteur privé des travaux publics. Le comité large se réunit une fois par an, le comité restreint, centré sur les aspects pédagogiques, deux fois par an.

3.4.2 Une démarche partenariale

Ce projet multi-dimensionnel requiert l'élaboration de partenariats avec des structures variées, afin d'assurer l'appropriation et les effets multiplicateurs de Chantier École.

3.4.2.1 Avec l'administration publique chargée de la formation et des transports

Le modèle de formation diplômante à cycle court a été élaboré en partenariat avec l'administration en charge de la formation afin qu'il soit reconnu par l'État. Des collaborations ont donc été conclues avec les ministères de l'Emploi et des transports, ainsi que l'INAP.

En parallèle, des partenariats ont été conclus avec certains centres de formation afin qu'ils puissent être formés puis diffuser ces formations courtes. Cette étape est indispensable à la pérennisation de la formation Chantier École dans ces centres.

En outre, le département planification des études du MET, faisant partie du PAIST, a été associé aux différentes activités du projet : sélection des bénéficiaires, suivi des activités, membre du comité de pilotage restreint. Le département a également facilité les relations avec l'ENER.



3.4.2.2 Avec le secteur privé

Différents types de partenariat ont été conclu avec les acteurs du secteur privé : entreprises et organisations intermédiaires, acteurs financiers décentralisés, afin de déployer le projet Chantier École :

- Des conventions de placement de stagiaires dans les entreprises.
- Des partenariats relevant de stratégies de responsabilité sociale des - grandes - entreprises afin qu'elles participent aux formations des jeunes ou à la pérennisation de leur emploi, ou aux opérations d'appui aux entreprises.
- Des collaborations afin de favoriser l'insertion financière des stagiaires, y compris concernant l'éducation financière.

3.4.2.3 Avec les services d'intermédiation de l'emploi

Le BIT poursuit son partenariat avec l'Agence Nationale de l'Emploi des Jeunes (ANAPEJ) dans le cadre de Chantier École. La collaboration entre les 2 agences a pour but de faciliter le dialogue entre offre et demande d'emploi.

Accueil Emploi	Accompagnement des chômeurs	cellule BTP
<ul style="list-style-type: none"> • La base de données recense les demandeurs d'emploi et les entreprises proposant des offres d'emploi. • les cadres et les conseillers des différentes agences ont été formés à l'utilisation de cette base. • Accompagnement des chômeurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les conseillers en insertion professionnelle ont reçu une formation de perfectionnement, portant notamment sur la connaissance de leur environnement et la prospection avec le secteur privé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le prolongement des formations en BTP et entretien routier et afin de favoriser la pérennisation des emplois, le BIT soutient la création d'une cellule BTP. • Cette cellule est dédiée à la prospection du secteur privé et au placement des chômeurs, dans l'emploi, la formation ou l'auto-entrepreneuriat.



Le renforcement des capacités pour améliorer l'employabilité des jeunes vulnérables

4.1 Le renforcement des offres de formation adaptées aux jeunes défavorisés/ peu qualifiés

Comme expliqué ci-dessus, un des objectifs de Chantier École est de proposer une pédagogie adaptée à la fois aux besoins du monde du travail et au niveau et compétences des stagiaires cibles.

Le projet s'appuie sur le dispositif de formation professionnelle mauritanien pour créer et mettre à jour l'offre de formation de façon continue, avec l'appui des analyses techniques des besoins de main d'œuvre et les recommandations formulées lors des rencontres du comité pédagogique.

4.1.1 L'élaboration des formations et certificats

L'élaboration des certificats de compétences s'est faite en 3 étapes, et a duré 9 mois.



4.1.1.1 L'identification des besoins : phase de 6 mois

Une étude a été menée au démarrage du projet, afin d'analyser les besoins des entreprises et des centres de formation. L'étude a identifié les principaux acteurs dans trois aspects liés au secteur : la formation professionnelle, les besoins du marché actuel de la construction et des travaux publics en Mauritanie et les dispositifs d'insertion dans la vie professionnelle. Une cinquantaine d'entre eux a été interrogée.

Cette étude a permis d'identifier les besoins du monde du travail en termes de qualifications et de profils des métiers.

Elle a aussi permis d'identifier les besoins des centres de formation afin de renforcer les capacités des formateurs.

4.1.1.2 Le développement de l'ingénierie de formation avec l'INAP-FTP

Le développement des curriculum s'est fait en partenariat avec l'INAP-FTP. Cela a permis de dresser un référentiel de compétences liés aux profils métiers, adaptés aux niveaux de qualification et aux exigences du monde du travail. Ces contenus ont été élaborés grâce à l'approche AST articulée autour de 3 étapes : l'analyse des besoins du secteur privé, l'identification des compétences nécessaires à l'exercice d'un métier, la définition d'un référentiel métier.

4.1.1.3 La reconnaissance par l'Etat nécessaire pour la pérennisation des formations

Les contenus de formation ainsi mis en place ont été reconnus par l'Etat sous forme de certificats de compétences. Cela permet une diffusion et une appropriation nationales grâce à leur intégration dans les centres de formation.

4.1.2 La définition des métiers

5 certificats de compétence et 2 formations qualifiantes ont été ainsi élaborés.

Certificats de compétence : aide topographe, conducteur d'engins, coffreur, maçon génie civil, terrassier

Un certificat de compétence est une formation diplômante réservée aux adultes ou aux jeunes sortis du système scolaire. Il garantit que le professionnel possède les compétences requises pour exercer correctement son métier (à un niveau de qualification déterminé) et peut fournir les prestations qui relèvent de sa profession et de ce niveau. Il s'appuie sur le référentiel de compétences associé au métier. Il valide une formation théorique et pratique.



Aide topographe : plus de détails sur <http://www.paeft.org/chantier.html>

L'aide opérateur topographe est un ouvrier semi spécialisé qui participe sous la supervision d'un opérateur topographe professionnel à la réalisation des opérations de levés topographiques de terrains et d'implantation d'ouvrages. Dans une équipe de topographie, Il peut occuper le poste de porte mire ou le poste de chaîneur. L'aide topographe exécute les tâches liées au déplacement et à l'installation du matériel, stationner l'appareil (niveaux de chantier, théodolite, station totale,...), le chaînage des distances et des angles, l'implantation des piquets, le positionnement du mire.

Le conducteur d'engins de chantier : plus de détails sur <http://www.paeft.org/chantier.html>

Le conducteur d'engins de chantier conduit et manipule des engins d'usages courants destinés au creusement, au terrassement, au nivellement ou à l'extraction selon les règles de sécurité. Son travail permet de déplacer des grosses quantités de matériaux, de minerais ou des déblais sur des emplacements de chantiers déterminés.

Le coffreur : plus de détails sur <http://www.paeft.org/chantier.html>

Le coffreur est un ouvrier semi qualifié qui fabrique, assemble, pose et démonte les moules (coffrages) dans lesquels le béton est coulé suivant les plans de coffrage. Il détermine l'emplacement exact et la forme du coffrage réalisé dans du bois et contre-plaques et d'autres matériaux, les dimensionne et effectue le montage autour de l'armature métallique pour couler le béton afin de réaliser les éléments de structure (poteaux, murs, poutres, etc.) de telle sorte que le démontage en soit facile. Il procède au décoffrage lorsque le béton est durci. Par ailleurs, il planifie le travail, lit le plan de travail, contrôle l'ouvrage et nettoie le matériel.

L'ouvrier maçon : plus de détails sur <http://www.paeft.org/chantier.html>

L'ouvrier maçon en génie civil est un ouvrier semi qualifié qui participe à la construction de divers types d'ouvrages de génie civil (bâtiments collectifs, bâtiments industriels, soutènement, maçonnerie VRD, ponts, collecteurs, routes, barrages. . .) depuis l'implantation jusqu'à la finition. Ses tâches principales couvrent des compétences en maçonnerie générale et polyvalente, consistent à préparer le terrain, choisir et préparer les outils et les matériaux nécessaires à l'exécution de travaux de construction, préparer le béton (dosage), réaliser le coulage, réaliser des enduits, réaliser un réseau de canalisations.

Le terrassier : plus de détails sur <http://www.paeft.org/chantier.html>

L'opérateur terrassier sur chantier participe à la préparation de l'exécution du travail sur le chantier, évalue les besoins en ressources pour l'exécution du travail, supervise la préparation des outils et matériaux nécessaires à l'exécution de travaux de terrassement sur un chantier, anime et guide le travail des conducteurs d'engins et des manœuvres sur le chantier lors des opérations de terrassement

Formation qualifiante : le manœuvre et le maçon polyvalent

Seule la formation qualifiante de manœuvre a été dispensée. La formation de maçon polyvalent n'a pas été dispensée, faute de besoins sur les chantiers identifiés comme terrain d'apprentissage.

Manœuvre : plus de détails sur <http://www.paeft.org/chantier.html>

Le manœuvre en entretien routier participe sous supervision d'un chef, à la préparation du terrain, des outils et des matériaux nécessaires à l'exécution des travaux de construction, de réhabilitation, d'entretien de routes et pistes. Il apporte aussi les matériaux à pied d'œuvre pour les ouvriers sur le chantier, prépare des liants et du béton, fait le nettoyage du chantier à la finition des travaux. Le manœuvre travail dans les chantiers de construction, de réhabilitation et d'entretien de routes et pistes, sur un grand chantier comme journalier, mais rarement comme salarié permanent.

Maçon polyvalent : plus de détails sur <http://www.paeft.org/chantier.html>

Le maçon polyvalent en ouvrages routiers est un ouvrier semi qualifié qui assure les constructions l'entretien et la réhabilitation destinés à permettre le passage d'une route là où celle-ci ne peut permettre le passage en se limitant à des travaux de terrassement. Il assure aussi la construction, la réhabilitation et l'entretien d'ouvrages de drainage pour le passage d'eau sous la chaussée ou la piste en milieu rural ou urbain.

4.1.3 La mise en œuvre des certificats de compétences et formation qualifiante au niveau des centres de formation et des entreprises

La mise en œuvre de ces nouveaux contenus de formation s'est d'abord faite au niveau des centres de formation et des entreprises

Les capacités des centres de formation ont été renforcées en termes de ressources humaines, grâce à la formation des formateurs aux nouveaux curriculum.

Deux types de personnes ont été formés, afin de renforcer les capacités des centres : des formateurs de métier et des personnes ressources issues des entreprises (des professionnels). Des binômes ont ainsi été formés, afin de pouvoir enrichir la formation et renforcer l'approche duale pratique et théorique.

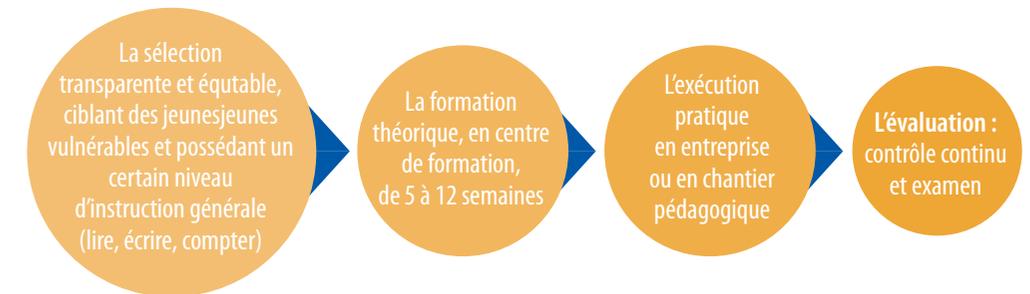
Dix professionnels et 8 formateurs ont ainsi été formés sur la base des programmes créés par le projet. Les 10 professionnels sont des personnes ressources en entreprises. Les 8 formateurs venaient de 6 centres de formation. Ils ont été formés pendant 1 mois à l'École Nationale des Travaux Publics d'Aleg sur le terrassement et la maçonnerie génie civil.

Les 6 centres ainsi renforcés sont tous des CFP (centre de formation professionnelle) :

- Le CFPP d'Aleg
- Le CFPP de Rosso
- Le CFPP de Kaedi
- Le CFPP de Kiffa
- Le CFPP de Nouakchott
- Le CFPP de Ajoun

4.2 Le renforcement des capacités techniques des jeunes

Les contenus ont ensuite été mis en œuvre au niveau des jeunes en suivant 4 étapes :



4.2.1 La sélection¹⁸

Les cibles : les jeunes déscolarisés, sont prévenues à travers différents canaux :

- Diffusion d'un communiqué par les canaux d'information locaux (radio, presse écrite), communicateur traditionnel et sites Web (site ANAPEJ et BIT/www.paeft.org notamment);
- Affichage d'annonce pour le recrutement de candidats à la formation dans les lieux publics (Locaux de la Wilaya, de la Commune, de la Moughataa, Établissements de formation professionnelle dans la zone, Centres de jeunesse, Services de l'État civil de la localité, Locaux de l'ANAPEJ au niveau local (s'il en existe).

Un outil de sélection et de ciblage a été créé à cet effet. Ce manuel de procédure détaille les **modalités de la sélection** ; critères, étapes, processus de décision. Cet outil est indispensable pour assurer la transparence de la sélection et **favoriser l'intégration des plus vulnérables**.

Le souci de transparence et d'équité, de prise en compte du genre et des personnes les plus défavorisées est à la base de la démarche de construction du processus de sélection.

Un dossier de candidature doit être constitué, dont les critères de recevabilité sont :

- Être de nationalité Mauritanienne.
- Être âgé de 16 ans au moins et de 30 ans au plus.
- Être apte physiquement à exercer le métier demandé.
- Avoir le niveau requis pour l'accès à la formation demandée.
- Être inscrit dans la base de données de l'ANAPEJ.
- Ne pas être en cours de scolarité au moment du dépôt de candidature.

Le candidat passe un test de confirmation pour évaluer son niveau réel (lecture, écriture, calcul).

18. La procédure de sélection est détaillée dans le manuel de sélection, annexe 1

Le comité de sélection des candidats est constitué des représentants des services publics en charge de la formation professionnelle, des représentants de l'ANAPEJ, des représentants de l'administration déconcentrée et des représentants des communes des zones géographiques concernées, des représentants des organisations professionnelles partenaires. L'expert du BIT assiste au comité de sélection en tant qu'observateur.

Une sous-commission désignée parmi les membres de la commission de sélection est chargée de la réception des dossiers des candidats et de leur enregistrement dans la base de données de l'ANAPEJ.

En cas d'égalité des points, les candidats sont départagés selon les critères suivants pris dans l'ordre :

- 1) **Genre** : les femmes sont prioritaires.
- 2) **Vulnérabilité sociale** : le candidat issu du milieu social le plus défavorisé est retenu (plus grand nombre de point sur les numéros 3 et 5 de la fiche de candidature).
- 3) **Age** : les plus âgés sont prioritaires .
- 4) **Situation matrimoniale** : les mariés sont prioritaires.

4.2.2 L'exécution théorique

La formation théorique s'étale, selon les filières, de 5 à 12 semaines. Elle a lieu dans les centres de formation partenaires du BIT pour la mise en œuvre du volet formation professionnelle, à travers une convention de partenariat. Elle suit les contenus pédagogiques élaborés par le programme.

La partie théorique de la formation est axée sur les connaissances générales et les connaissances techniques liées au métier envisagé.

Les cohortes d'élèves se montent en moyenne à une vingtaine par filière.

Les élèves reçoivent une indemnité de stage pendant leur formation théorique (cf§7 ci-dessous), sous réserve de leur présence régulière au cours.

4.2.3 L'exécution pratique

L'exécution pratique se déroule grâce à l'immersion en situation de travail, soit au sein d'une entreprise de BTP ou entretien routier, soit, notamment pour les manœuvres, sur les chantiers de rénovation ou de construction de pistes financés par le projet.

Les entreprises ont été préalablement identifiées, soit par le conseiller pédagogique en charge du suivi des élèves, soit lors des activités dédiées au renforcement du secteur privé (cf §5 ci-dessous).

Les élèves et leur maître de stage sont suivis par le conseiller pédagogique pendant toute la durée de leur stage.

Une convention tripartite est signée entre l'élève, l'entreprise et le centre de formation. Le maître de stage remplit un carnet de suivi où il consigne tout ce qui touche à l'élève. Les élèves reçoivent une indemnité de stage pendant leur formation pratique (cf§7 ci-dessous), sous réserve de leur présence sur le chantier ou dans l'entreprise.

4.2.4 L'évaluation

L'évaluation est basée sur :

- 50% sur du contrôle continu et
- 50% un test à la fin de la formation pratique.

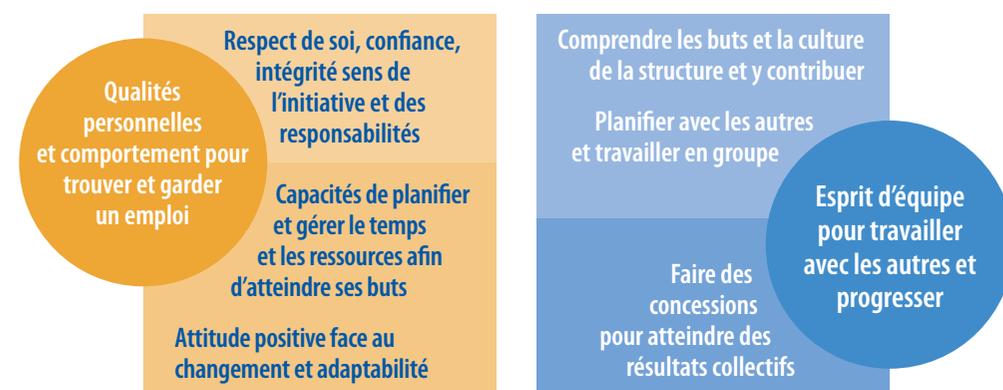
4.3 Le renforcement des compétences de vie des apprenants

Entendue comme un parcours multi-dimensionnel, dont la formation professionnelle est une étape fondamentale, l'insertion nécessite également de la part du bénéficiaire de renforcer ses compétences comportementales. Comme souligné précédemment, cette marge de progression individuelle est un point saillant de la démarche Chantier École.

4.3.1 Le renforcement de l'employabilité

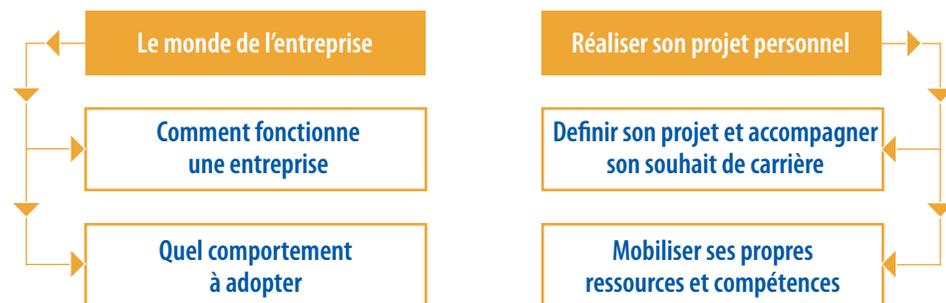
L'employabilité est entendue comme la capacité à être employé. Autrement dit, c'est la « capacité que possède un individu à obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses propres caractéristiques personnelles et le marché du travail ». Cela sous-tend la notion de construction d'un parcours d'insertion professionnelle qui s'inscrit dans la durée, étape par étape, articulée les unes aux autres.

Améliorer et renforcer ces compétences peut avoir un réel impact sur l'insertion durable des personnes dans la vie active :



Les stagiaires Chantier École ont donc bénéficié d'une formation à l'employabilité dispensée selon la méthodologie et avec les outils précédemment élaborés par le BIT dans le cadre du programme « promouvoir l'emploi productif et le travail décent des jeunes en Mauritanie ». L'outil principal est le manuel de l'employabilité, dont chaque stagiaire a été muni.

Cette formation a deux piliers :



Le Manuel de l'employabilité¹⁹ : plus d'info sur www.paeft.org

Le Manuel de l'employabilité propose une méthodologie d'accompagnement pour répondre à la demande d'information et d'orientation des jeunes. Il répertorie les opportunités et les ressources qui existent dans le pays concerné en matière de formation professionnelle, d'emploi et d'auto-emploi.

Il a pour objectif d'améliorer l'employabilité des personnes en tenant compte des réalités locales et des secteurs porteurs d'emploi.

Le Manuel de l'employabilité se veut un outil visant à :

- Faciliter la construction d'un parcours d'insertion en mobilisant les ressources locales accessibles.
- Améliorer le suivi, l'orientation, l'appui des jeunes dans leur parcours professionnel.
- Faciliter l'accès à des opportunités de formation, d'emploi et d'auto-emploi pour les jeunes.
- Renseigner sur les différents dispositifs et mesures d'accompagnement, d'appui, et de conseils existants.
- Renforcer les synergies entre les structures mandatées à intervenir auprès des jeunes.
- Partager l'information et la rendre accessible grâce à un outil opérationnel.
- Mutualiser les bonnes pratiques.

Le Manuel de l'employabilité est composé de deux tomes :

Le Tome 1 : Les outils, qui propose des exercices pratiques, des conseils, des idées pour aider à se positionner, à se poser les bonnes questions, à définir son parcours ;

Le Tome 2 : Le répertoire, qui constitue un annuaire répertoriant les dispositifs recensés en matière d'insertion professionnelle et présentés sous la forme de fiches descriptives et récapitulatives pour faciliter la mobilisation des ressources, des compétences et des services que chacun offre et favoriser la mise en relation.

Les deux tomes sont complémentaires et s'articulent pour guider la construction d'un parcours d'insertion dans son ensemble.

19. Rapport de capitalisation du programme du BIT - PROMOUVOIR L'EMPLOI PRODUCTIF ET LE TRAVAIL DÉCENT DES JEUNES EN MAURITANIE

4.3.2 La connaissance du monde du travail et éthique du travail

Un élément important du parcours d'insertion en Mauritanie est la place accordée au travail, et notamment au travail manuel. Des éléments d'anthropologie sociale montrent que le travail manuel n'apparaît pas comme une carrière professionnelle alors même que les besoins et les opportunités d'emplois sont importants. Le projet Chantier École contribue à revaloriser ces métiers, en créant des outils de communication visant les jeunes et montrant les opportunités de ces métiers manuels. Ces outils sont notamment disponibles sur www.paeft.org.

Ces éléments montrent aussi que le monde du travail est méconnu et que le comportement à adopter en entreprise est négligé.

L'approche Chantier École, en mettant l'accent sur la mise en situation réelle, est particulièrement adaptée au contexte mauritanien, afin d'aider les stagiaires à mieux connaître le monde de l'entreprise et ses exigences, à se positionner dans une entreprise ou sur un chantier, à travailler en équipe et respecter le travail des autres.

Chantier École vise à développer des dynamiques entrepreneuriales chez les stagiaires eux-mêmes afin de les préparer à la fois à l'auto-emploi et à gérer leur vie professionnelle de manière entrepreneuriale (notamment en se projetant dans l'avenir) et à s'adapter aux évolutions du marché du travail.

LES RÉSULTATS

- **5** Certificats de Compétences et **2** formations qualifiantes créés et validés par l'État.
- **8** formateurs issus des centres de formation formés aux nouveaux programmes.
- **10** personnes ressources issues des entreprises formées aux nouveaux programmes.
- **6** centres de formation renforcés à travers la formation des formateurs.
- **271** stagiaires formés à un métier et à rechercher un emploi.
- **1** outil de sélection de stagiaires créé.
- Des outils de suivis de stagiaires créés.
- Un taux de réussite de **78%** (et **8%** d'échec et **12%** d'abandon ou d'exclusion).

TÉMOIGNAGE

Selema, 21 ans, aide-topographe, originaire d'Aleg

J'ai échoué au bac. J'ai alors arrêté mes études. J'ai entendu parler de Chantier École. Je ne connaissais pas la profession d'aide-topographe, mais j'ai découvert et aimé au fur et à mesure de la formation. J'ai compris qu'il y avait un besoin non satisfait. A la fin de mes études et de mon stage j'ai fondé un GIE avec mes camarades. On a vu qu'il y avait un marché : beaucoup de travail et de chantier mais pas de topographes dans la région.



Le renforcement et la modernisation des capacités du secteur privé pour améliorer les effets d'entraînement sur l'emploi

A travers le programme Chantier École, le BIT intervient à plusieurs niveaux pour soutenir l'entrepreneuriat et le secteur privé afin de mettre en place une série d'actions structurantes, et combiner leurs effets d'entraînement sur l'emploi et l'employabilité des jeunes

L'entrepreneuriat est considéré ici au sens large : il est vu autant comme un moyen de créer des emplois, et son propre emploi, que d'accroître l'employabilité des jeunes en promouvant le sens du travail et la compréhension des dynamiques d'une entreprise qui les emploie.

Promouvoir l'esprit entrepreneurial est une approche dynamique pour intégrer les jeunes et les femmes dans les marchés du travail actuels, en perpétuelle évolution.

5.1 L'approche par filière permet d'intervenir à plusieurs niveaux

L'étude du BTP, détaillée au §2, a montré la faiblesse du secteur, la volatilité des ressources humaines et la fragilité manageriale, financière, technique et opérationnelle des PME.

Pourtant, le renforcement du secteur privé est nécessaire pour assurer l'approche intégrée privilégiée par Chantier École.

L'étude du BTP, a suivi les méthodes SBS et UAI. Elle a permis d'analyser les contraintes de la filière, à tous les niveaux, et de dresser des priorités d'intervention, adapté à un environnement peu structuré et où les dynamiques entrepreneuriales sont embryonnaires.

Outil	Brève description
Multi-Service Usage Attitude Image (UAI) Market Study	Cet outil analyse de manière exhaustive le marché des SAE, du point de vue des prestataires et des clients. Il fait apparaître des informations pertinentes notamment sur la satisfaction des clients, la pertinence des SAE proposés, la sensibilisation aux SAE. Cet outil compare également les prestataires et fournit des informations sur les clients eux-mêmes. L'analyse des informations recueillies permet notamment de savoir si et comment entrer dans le marché des SAE.
Sub-Sector Business Services (SBS)	SBS suit une approche dynamique qui sélectionne des (sous) secteurs prioritaires à haut potentiel (en terme de marché, d'emploi, de revenus) et identifie leurs contraintes. Cette approche suit 4 étapes: 1) sélection du secteur prioritaire 2) analyse du secteur (segments de marché, interactions entre entreprises, value chain etc) 3) Analyse du marché des SAE (sensibilisation et promotion des SAE, taille du marché, satisfaction des clients) 4) Définition des interventions et services appropriés.

La méthode du BIT pour le développement des filières :

On définit comme chaîne de valeur ou filière la gamme complète des activités nécessaires pour fabriquer et commercialiser un produit ou un service.



Le terme « chaîne de valeur » renvoie au fait qu'une valeur est ajoutée aux produits préliminaires à travers la combinaison avec d'autres ressources (par exemple les outils, la main d'œuvre, les connaissances et les compétences, d'autres matières premières ou produits préliminaires). Comme le produit passe par plusieurs stades de la chaîne, sa valeur augmente²⁰.

Le BIT a une méthode spécifique pour promouvoir les chaînes de valeur et l'emploi décent. L'approche participative est basée sur le dialogue social dans l'analyse comme dans la mise en œuvre, pour favoriser l'appropriation des stratégies de développement de la filière. Celles-ci reposent sur 5 piliers : efficacité du système, qualité des produits, différenciation, normes sociales et environnementales, environnement commercial.

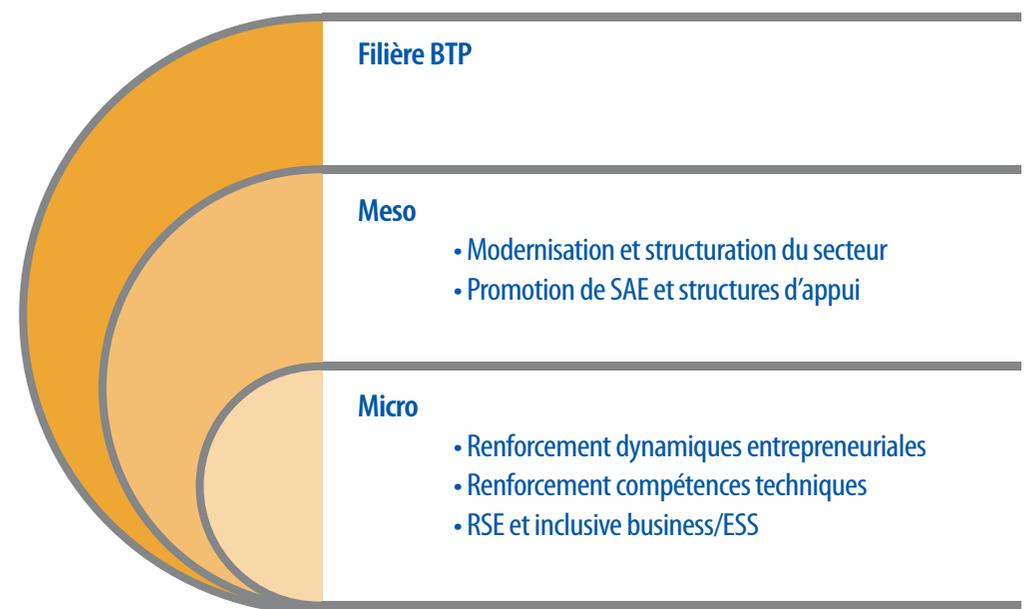
20. BIT, guide : le développement des chaînes de valeur au service du travail décent

Cette approche consiste aussi à ne pas isoler les chaînes de valeur, mais à favoriser l'interaction avec d'autres filières et secteurs qui tous appartiennent à un cadre de marché répondant à l'offre et la demande.

Un secteur est composé de plusieurs chaînes de valeur. On entend par secteur les activités dans lesquelles :

- Les transactions centrales sont similaires dans la production et la transformation.
- Les entreprises partagent certaines fonctions d'appui les unes avec les autres.
- Des règles spécifiques régissent la manière dont les entreprises font des affaires.
- Les acteurs du marché peuvent se voir assigner des missions, fonctions et règles spécifiques.

Chantier École focalise son action sur les secteurs meso et micro.



5.2 Le renforcement des capacités au niveau meso

La structuration et la dynamisation du secteur passe aussi par le renforcement du meso-level : les organisations intermédiaires (OI) et notamment les services d'appui aux entreprises (SAE). Or, l'offre de services aux entreprises est étroite et la demande faible. Les actions et outils mis en place visent aussi à les rendre plus accessibles et utiles pour les entrepreneurs.

5.2.1 La dynamisation et structuration du niveau meso

Afin de dynamiser et pérenniser le niveau intermédiaire, et, des collaborations avec diverses organisations professionnelles ont été lancées.

Lors de la 1ère phase du projet Chantier École les quelques OI actives en Mauritanie avaient été identifiées et leurs forces et faiblesses analysées : UNPM-FEBAT, M2P, CCIAM, jeune chambre de commerce. Des appuis leur ont été proposés, principalement des services de mise en réseau afin de renforcer la communauté business, et des services de communication afin d'augmenter leur portée.

Toutes les structures s'étaient montrées intéressées par bénéficier de ces services. La M2P a en outre présenté ses services sur www.paeft.org.

Dans un 2^e temps, trois nouvelles structures de SAE, très actives, ont été identifiées et sollicitées :

- **Start Up Mauritania** : très orientée sur la sensibilisation à l'entrepreneuriat.
- **HadinaRimTic** : très orienté sur le soutien aux start up des TIC.
- **Le Mauritanian Business Center** : très orienté sur des services opérationnels aux entreprises (espaces de travail et de réunion, accès internet etc).

Les deux premières ont répondu favorablement aux initiatives du BIT (proposition de formation, d'entreprises à accompagner, de sensibilisation à l'entrepreneuriat)

Une initiative a en outre été lancée : la création d'un centre d'appui à l'entrepreneuriat, monté par Start up Mauritania, outillé avec les outils du BIT et financé par Kosmos et d'autres grandes entreprises. Les développements sont en cours.

5.2.2 Le renforcement des organisations intermédiaires : soutien des fournisseurs de SAE existants et promotion de nouveaux fournisseurs

Les services d'appui aux entreprises se caractérisent à la fois par :

- Une offre étroite de services : il y a 3 ou 4 fournisseurs de services aux entreprises, dont la moitié est bien formée.
- Une demande très faible, les entrepreneurs mauritaniens étant rarement conscients des avantages apportés par les SAE.

Dans ce contexte, la stratégie développée a consisté à dynamiser et renforcer la culture entrepreneuriale et sensibiliser les clients potentiels aux bénéfices des SAE. En parallèle un effort a été mené afin de renforcer les fournisseurs de services existants et de repérer des fournisseurs potentiels.

En outre, l'étude sur le secteur du BTP ayant permis d'identifier les besoins de SAE les plus criants, le BIT a dépassé son rôle de facilitateur pour fournir des services d'appui urgents, faute de fournisseurs de service.

5.2.2.1 Une plateforme numérique : PAEFT, la plateforme d'appui aux entreprises et à la formation technique du BTP : www.paeft.org

Ancrée dans le tissu économique local par des partenariats avec des entreprises et des OI, dédiée à tous les acteurs économiques, mais en priorité aux jeunes et aux PME (et ateliers informels) du secteur, PAEFT propose des outils de management, des publications techniques, des études sectorielles, des informations sur le secteur (d'ordre juridique, technique, business), un lieu de rencontre entreprise-jeunes diplômés en recherche d'emploi, des passerelles vers d'autres acteurs économiques (structures de financement, d'accompagnement, de formation).

PAEFT

Elle a pour but de développer les compétences entrepreneuriales et d'améliorer l'accès à l'emploi et à la formation.

Les services :

- Services jeunes : mise en ligne de CV, accès aux offres d'emplois, aux offres de formation, aux outils techniques de création d'entreprises et aux structures d'accompagnement, aux informations sur l'insertion socio-professionnelles.
- Services entreprises : diffusion d'offres d'emplois, consultation de CV, offres de formation, outils techniques et de management, informations sur les marchés et les métiers, sur les sources de financement, les structures d'accompagnement, promotion d'un entrepreneuriat moderne etc. . .

La diffusion et l'utilisation de la plateforme passent par :

- Des entrepreneurs partenaires du projet, ou rencontrés lors de la précédente étude du secteur (une quinzaine d'entreprises ont été prévenues en direct, c'est-à-dire presque le tiers d'un secteur qui compte une soixantaine d'entreprises formelles enregistrées).
- Des organisations professionnelles : organisations patronales : M2P et UNPM.
- Des structures d'accompagnement : CCIAM, jeune chambre de commerce, SUM, HD consulting, Total/Start-upper, HadinaRimTic.
- 4 principales institutions de micro-finance (Djikke-CECD, MFSEEC, MAFEC, Sahel Finance) et auprès de l'Association Professionnelle de la Micro-finance (APROMI). Ces institutions sont en effet amenées à financer des petites entreprises.
- Des bailleurs (GIZ, UE, AFD) et ONG internationales impliquées dans le soutien à la jeunesse ou aux PME (GRDR, LFW) et auprès des missions économiques européennes.
- Le Guichet Unique.
- L'ENER et l'ANAPEJ ont également été sensibilisées à cette plateforme.

5.2.2.2 Des formations adaptées

Le BIT a une expertise avérée dans les outils d'appui aux entreprises, notamment à travers ses modules de formation Gérer mieux votre entreprise (GERME). Le BIT sait également créer des connaissances quand un nouveau besoin émerge.

Ces fournisseurs de services d'appui aux entreprises ont donc reçu une formation GERME, afin de renforcer leurs compétences entrepreneuriales (stratégiques et opérationnelles) et ainsi mieux accompagner leurs entreprises clientes.

La formation Germe est composée de plusieurs modules afin d'aider les entrepreneurs à améliorer les modes de gestion de leur entreprise. Les modules sont les suivants :

- Commercialiser les produits avec plus d'efficacité.
- Mettre en place des procédures d'approvisionnement.
- Mettre en place un système de gestion de stock.
- Faire un plan des ventes et des coûts, et de la trésorerie et produire des bilans et estimer les bénéfices et les pertes.
- Estimer le coût des produits et services.
- Assurer la comptabilité.
- Accroître la productivité grâce à des pratiques améliorées sur le lieu de travail.

Le BIT a aussi développé une formation et un manuel de l'économie sociale et solidaire, afin de sensibiliser ces organisations intermédiaires à l'émergence de ces nouveaux modèles entrepreneuriaux et au soutien des GIE et coopératives.

Ces formations ont permis de mettre en réseau des professionnels de l'appui aux entreprises, afin de favoriser l'émergence d'une communauté business et permettre des synergies. Elles ont aussi été l'occasion pour ces fournisseurs de SAE de renforcer leurs capacités et services pour mieux rencontrer la demande d'appui venant des entreprises.

5.3 Le renforcement des capacités au niveau micro

Le programme Chantier Ecole s'est à la fois attaché à renforcer la culture et les compétences entrepreneuriales pour améliorer la compétitivité des entreprises, mais aussi à promouvoir l'entrepreneuriat moderne et des business models à fort impact social.

5.3.1 Le renforcement des compétences entrepreneuriales

Les entreprises ont bénéficié de formations BIT afin de renforcer leurs compétences entrepreneuriales (stratégiques et opérationnelles). Ces formations ont pour objectif d'accompagner les entrepreneurs à structurer leur propre entreprise.

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

La plateforme PAEFT leur est également destinée.

Enfin, certaines entreprises ont bénéficié d'un coaching managérial. Ce sont celles ayant contractualisé des chantiers de rénovation de pistes avec le BIT.

La formation en Économie Sociale et Solidaire

Le programme se centre sur la création de matériel d'appui aux micro-entreprises villageoises en prêtant une attention particulière à la valeur ajoutée sociale et à l'économie sociale et solidaire. Il s'adresse concrètement aux personnes formées dans ce contexte et appelées à conduire des activités de formation et de sensibilisation pour les publics les plus vulnérables pour favoriser la création d'emploi et l'entrepreneuriat social dans les localités de déploiement de l'entretien routier. Afin de favoriser la démultiplication du concept, encore émergent en Mauritanie, diverses structures sont formées : des ONG, des coopératives, des SAE, des entreprises sociales actives dans les zones rurales, des incubateurs et des instituts de formation.

Le programme est composé de 6 modules principaux et 2 modules complémentaires :

- 1) Economie sociale et solidaire : l'exemple des coopératives.
- 2) Employabilité et culture entrepreneuriale.
- 3) Education financière.
- 4) Initiation à la comptabilité de Base.
- 5) Comment réussir la commercialisation et le marketing dans le cadre de ses activités.
- 6) Santé et sécurité au travail.
- 7) Les coopératives de BTP.
- 8) Les coopératives agricoles (sur demande ds ONG partenaires).

Une formation de formateur est aussi dispensée lors de ce programme, afin de familiariser les relais aux techniques d'apprentissage pour adultes.

5.3.2 Le renforcement des compétences techniques.

Les enquêtes auprès des entreprises ont identifié un besoin de renforcement des compétences des conducteur de travaux.

Une vingtaine de professionnels en conduite de travaux a donc bénéficié d'un renforcement de leurs compétences techniques grâce à une formation d'un mois pour perfectionner leurs acquis. Les participants étaient des professionnels déjà en poste ou en recherche d'emploi, sélectionné par le biais de l'ANAPEJ.

Enfin, une dizaine de professionnels a été formée aux techniques HIMO lors de l'exécution des chantiers financés par le BIT. Ces professionnels ont été formés à estimer les coûts des travaux, la gestion des ressources humaines. Le but est aussi de les aider à répondre aux marchés HIMO.



TÉMOIGNAGE

M. El Jeilani, formation perfectionnement conducteur de travaux

J'ai fait mes études d'ingénieur structure à Lyon, en France. De retour en Mauritanie, je ne trouvais pas de travail. Quand j'ai vu l'offre de formation sur le site beta.mr, je me suis inscrit, afin d'élargir mes compétences. La formation était très bien, et le formateur très compétent. A l'issue de cette formation, le BIT m'a envoyé passer un entretien chez Bouygues. Bouygues était au courant des activités du BIT et cherchait un professionnel du bâtiment qualifié. Je suis depuis juin 2016 responsable Qualité, Sécurité, Environnement, chez Bouygues. J'apprends beaucoup.

Je suis très content d'avoir participé à Chantier École ; sans cela je n'aurais pas eu d'emploi.

5.3.3 La promotion de l'entrepreneuriat moderne et de modèles à fort impact social

Afin d'accompagner le stagiaire vers l'autonomie sociale, professionnelle et financière, et à accéder à l'emploi pérenne, décent et porteur de sens, Chantier École a mis en œuvre une combinaison d'actions avec le secteur privé.

Chantier École a notamment collaboré avec les entreprises afin de promouvoir l'emploi de qualité dans les entreprises, lors des placements des stagiaires.

Pourtant, les actions menées ont révélé qu'il était difficile d'impliquer les grandes entreprises nationales du secteur, certes peu nombreuses, ce qui a posé un problème pour le placement de conducteurs d'engin : nombre d'entreprises étaient réticentes à laisser un stagiaire utiliser leurs machines. Pour les autres profils on peut supposer que leurs réticences étaient dues à la pensée de travailler sur des marchés importants avec des débutants alors que les entreprises ont en général du mal à trouver des éléments qualifiés.

Passer par des entreprises internationales ne s'est pas avéré plus concluant, car celles-ci sous-traitent le recrutement de ce niveau de qualification sauf dans de rares cas (Total). Le placement de profil de conducteurs de travaux, requérant un niveau plus élevé, peut s'avérer plus facile au sein de ces entreprises internationales car c'est un niveau de poste qu'elles gèrent en direct.

Ces entreprises nationales ou internationales ont été sollicitées à la fois par des structures intermédiaires (UNPM, mission économique, financeurs de grands travaux) soit de manière bilatérale (contact personnel).

L'ENER a également été sollicité et a répondu favorablement à l'idée d'accueillir des stagiaires mais les chantiers en cours et le nombre limité de machines disponibles ne leur permet pas d'accueillir beaucoup de stagiaires.

Par contre les PME ont accueilli favorablement l'initiative. Toutefois elles peuvent surtout accueillir des profils nécessitant peu de matériel, sur des petits chantiers nécessitant peu de technicité. Il est probable que le fait que le BIT assume financièrement ces stages les ait également convaincues.

Ces PME sont accompagnées dans ces stages par des formations à l'accueil des stagiaires, des formations entrepreneuriales (GERME) et un livret d'accueil et de suivi des stagiaires. Une fiche d'accueil et suivi d'un stagiaire est également proposée sur PAEFT.

Les entreprises ont été sollicitées à la fois par des structures intermédiaires (UNPM-FEBAT pour les grandes entreprises, M2P pour les PME) soit de manière bilatérale (contact personnel). Une vingtaine d'entreprise a, pour la première session, confirmé son accord pour accueillir et former des stagiaires.

5.3.4 La mise en œuvre de stratégies RSE

Le BIT développe avec des grandes entreprises des stratégies de responsabilité sociale, et contribue ainsi à moderniser le secteur par la promotion de modèles inclusifs et de transferts de compétences. Les partenariats avec les grandes entreprises permettent de développer des stratégies RSE (contribution aux formations, animation et diffusion de la plateforme, transfert de compétences), innovantes pour elles mais inscrites dans leur cœur de métier.

Les entreprises ont été identifiées en fonction de leurs positions dans le secteur du BTP et de l'entretien routier, secteur d'intervention de Chantier École, de leurs actions de soutien à l'entrepreneuriat, ou parce que leur cœur de métier complétait les services développés par Chantier École (comme les TIC).

Elles ont été contactées en passant par des missions économiques européennes et surtout suite à un travail de construction de réseau local.

Les actions menées ont conduit à l'élaboration et à la mise en œuvre de partenariats avec des grandes entreprises locales ou internationales : Total Distribution, Mauritel, Bouygues.

- **Total** : Total Mauritanie Distribution forme des stagiaires Chantier École à la sécurité (sécurité routière, SST), et contribue financièrement à l'hébergement et à l'animation de la plateforme PAEFT, et y partage ses modules liés à la sécurité routière.
- **Mauritel** : avec le département Entreprise, des actions à destination des jeunes et des entrepreneurs ont été décidées : diffusion de PAEFT, des offres de formation de Chantier École notamment. Mauritel y trouve aussi un intérêt : renforcer son offre de services aux entreprises. Toutefois, un changement au niveau du management n'a pas permis de concrétiser plus avant le partenariat.
- Enfin des collaborations ponctuelles avec Bouygues ont permis l'embauche de conducteurs de travaux (après leur perfectionnement au sein de Chantier École) et de lancer des pistes de travail transversales sur la sécurité et la qualité des chantiers.

Une collaboration entre le BIT et les grandes entreprises a plusieurs objectifs :

- Améliorer l'appropriation du projet par les acteurs locaux et sa pérennité.
- Structurer la filière et développer une plus grande capacité d'influence.
- Diffuser des approches innovantes et des bonnes pratiques.
- Partager des compétences et des expertises spécifiques.
- Partager les ressources techniques, humaines, financières etc.
- Bâtir une société plus durable et mieux intégrée.

LES RÉSULTATS

- Etude sur le secteur privé du BTP
- Une plateforme numérique de soutien aux entreprises et à la formation professionnelle
- Un guide sur la stratégie de Chantier École vis-à-vis du secteur privé et les outils associés
- Un guide de soutien aux PME et les outils associés
- Un guide, des plans et outils de formations pour les fournisseurs de SAE
- Un guide de formation financière et d'insertion bancaire pour les PME
- Un guide sur la démarche et les partenariats RSE, incluant des outils et conventions types
- Un outil de sensibilisation des entreprises à l'accueil des stagiaires
- Un manuel de suivi des opérations
- **25%** entreprises du secteur soutenues
- **50%** des OI soutenues
- **18** professionnels perfectionnés à la conduite de travaux
- **2** entreprises formées à HIMO /9 personnes
- Plan de développement du marché des fournisseurs de SAE
- Création de modules de formation ESS

- **2** partenariats RSE réalisés et **3** grandes entreprises sensibilisées à la responsabilité sociale
- **104** stagiaires en certificat de compétence ont placés en entreprise -dont **10%** ont pérennisé leur emploi à la suite du stage et **5%** se sont engagés dans l'auto-emploi
- **150** manoeuvres ont été placés sur des chantiers financés par le BIT
- **1** GIE de **10** aide-topographe a été crée à ALEG

Économie locale dynamisée par :

- l'injection dans le circuit économique local des montants des bourses des élèves (on estime à **10%** le montant épargné, **50%** le montant redistribué et **40%** le montant directement injecté dans le circuit économique local)
- L'amélioration des transports grâce aux pistes construites ou rénovées
- Le développement de métiers connexes (taxi, transport, marché etc)



Le renforcement de l'offre publique d'emploi

6.1 L'amélioration du lien entre chômeur et entreprise : Appui à l'ANAPEJ

Un des principaux facteurs de chômage réside dans la faiblesse du lien entre entreprises et chercheurs d'emplois. Il est alors important de renforcer les services d'intermédiation de l'emploi au premier rang desquels l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANAPEJ). L'ANAPEJ a pour objectif de réaliser des missions d'intermédiation de l'emploi afin de favoriser l'insertion socio-professionnelle des jeunes.

Le Bureau International du Travail (BIT) soutient l'ANAPEJ dans cette mission depuis plusieurs années. Le BIT a ainsi accompagné le processus de professionnalisation des employés de l'ANAPEJ en collaboration avec le projet TEAM²¹ à travers sa contribution à la formation de 60 conseillers emploi. Il a mis à sa disposition une base de Données Accueil/Emploi afin d'optimiser le suivi des demandeurs d'emploi et des employeurs.

Dans le cadre du projet Chantier École, une convention d'appui a été signée avec le BIT. Elle prévoit les activités suivantes :

- Evaluation des compétences des 30 conseillers en insertion professionnelle des 3 agences/antennes : Nouakchott, Nouadhibou, Kiffa.
- Perfectionnement de la formation des conseillers insertion professionnelle aux services d'intermédiation, avec un focus sur la maîtrise de l'environnement et la cartographie des acteurs locaux de l'emploi.
- Perfectionnement de 25 conseillers à l'utilisation de la base Accueil Emploi (agences Nouakchott et Nouadhibou).
- Perfectionnement de 5 autres conseillers à l'auto-entrepreneuriat (formation GERME).
- Formation de la direction à Accueil Emploi.

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

- Structuration des outils de management de l'agence de Nouakchott.
- Création d'une cellule BTP regroupant 3 conseillers en insertion professionnelle à Nouakchott.



La constitution d'une cellule BTP est une pièce maîtresse dans le développement des services de l'ANAPEJ et dans la pérennisation de Chantier École.

En effet **cette cellule permet de tester une méthode afin de renforcer les liens avec le secteur privé, l'anticipation des opportunités d'emplois et de formation, et l'accompagnement précis des demandeurs d'emplois**, à commencer par les stagiaires Chantier École.

Les conseillers de cette cellule sont des conseillers de l'agence de l'ANAPEJ de Nouakchott, sélectionnés pour cette cellule pilote à l'issue des différentes formations données par le BIT. Ils sont choisis pour leurs compétences en services d'intermédiation mais aussi pour leurs capacités de négociation et communication, le relationnel étant en effet fondamental dans la construction d'un réseau d'entreprises.

La formation au métier de conseiller en insertion

Elle est composée de 6 modules et s'appuie sur le guide de l'employabilité du BIT:

- Introduction à l'orientation professionnelle
- Diagnostiquer
- Accompagner
- Connaître son environnement et mettre en relation
- **Exercice pratique** : réaliser une cartographie locale
- **Exercice pratique** : Mener un entretien approfondi

6.2 La promotion de l'emploi grâce à la commande publique

La problématique de l'accès à l'emploi et notamment des jeunes et des femmes, prend une dimension particulière en raison de son caractère structurel et singulier pouvant remettre en cause le fragile équilibre du pays.

L'intégration de clauses sociales (CS) de promotion de l'emploi et de la formation²² dans la commande publique peut être une réponse innovante pour favoriser l'insertion en incitant les entreprises à leur embauche.

Une étude a donc été menée afin d'analyser la pertinence et les conditions de faisabilité de l'élaboration et la mise en œuvre de CS en Mauritanie. Elle a été conduite dans le cadre du programme Chantier École et avec le soutien de l'Union Européenne et le ministère de l'économie mauritanien, par le biais de la Cellule d'Appui à l'Ordonnateur National (CAON).

Au même moment, l'Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP), soutenue par Expertise France, s'est engagée dans une dynamique de réforme et modernisation de la commande publique, en souhaitant notamment y intégrer des clauses sociales et environnementales, et de formation et professionnalisation de ses personnels.

L'élaboration et la mise en œuvre de clauses sociales d'insertion et de formation est une initiative pilote et pionnière dans la sous-région ouest-africaine. C'est pourquoi il a été décidé de s'appuyer sur l'expérience et l'expertise d'un acteur lui-même pionnier et leader dans la mise en œuvre de clauses sociales sur son territoire : Alliance Ville Emploi, l'Association nationale des collectivités territoriales pour la formation, l'insertion et l'emploi²³.

L'étude sur la mise en œuvre de clauses sociales afin de favoriser l'insertion socio-professionnelle des jeunes²⁴ a révélé les éléments suivants :

Conditions nécessaires	État des lieux
Volonté politique	<ul style="list-style-type: none"> • Très faible connaissance des CS comme outil pour agir en faveur de l'emploi et la formation de publics vulnérables. • Manque de connaissance des possibilités légales. • Attribution des marchés publics peu maîtrisée par les entreprises.
Ingénierie technique et juridique	<p>Au niveau juridique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pas d'inclusion expressément de CS. • Volonté de promotion des PME et des entreprises mauritaniennes. • Existence de DAO type mais non officialisé par voie réglementaire. <p>Au niveau technique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque de coordination entre les différentes institutions en rapport avec l'emploi, la formation, l'insertion, l'investissement et l'entreprise.

22. La clause sociale est définie au §1.2.1, p.12

23. www.ville-emploi.asso.fr

24. "Etude sur l'élaboration et la mise en œuvre des clauses sociales afin d'améliorer l'insertion socioprofessionnelle des jeunes hommes et femmes notamment sous-qualifiés dans les secteurs économiques, et notamment dans la filière du BTP et entretien routier (Chantier École)", B&GV Asociados.

Conditions nécessaires	État des lieux
	<ul style="list-style-type: none"> • Inadéquation du système éducatif et de la formation professionnelle en quantité et en qualité avec les besoins du marché (insuffisances des infrastructures et des équipements des centres de formation, inadéquation des méthodes formatives, manque des compétences pédagogiques de formateurs spécialisés). • Faibles capacités et couverture territoriale des structures d'accompagnement vers l'emploi et d'appui à l'entreprise. • Méconnaissance des offres de formation et d'accompagnement de publics en difficultés par le MOA et les entreprises. • Expérience d'actions HIMO et de formations duales sur lesquelles s'appuyer et à généraliser, de programmes avec des objectifs d'emploi agrégés à des marchés publics. • Existence d'outils (base de données à améliorer du MASEF, de l'Anapej) répertoriant les demandeurs d'emploi, des coopératives féminines, des micro entreprises, et les offres d'emploi.
Structuration et capacité des partenaires	<p>Secteur public :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque de ressources humaines en nombre et qualité, pas en capacité dans une certaine mesure de respecter les textes. <p>Secteur privé :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Économie peu diversifiée et fortement informelle. • Manque de professionnalisation des entreprises pour répondre mais aussi exécuter les marchés, manque de capacités d'encadrement au sein des entreprises pour intégrer des jeunes sur leur chantier. • Création d'entreprises cartables pour répondre aux marchés publics. • Faible capacité des coopératives et TPE. • Faible compétence et qualification de la main d'œuvre locale. <p>Opérateurs et facilitateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexistence de structure transversale pouvant jouer le rôle de facilitateur. • Structures d'appui à l'entreprise peu nombreuses v Faiblesse de l'ESS. • Méconnaissance mutuelle par les acheteurs et les entreprises de l'offre des structures de formation et des structures d'appui à l'emploi. • Inexistence de dialogue entre les différents intervenants, absence d'un dialogue social structuré impliquant les secteurs public et privé.

L'objectif des clauses sociales pour la Mauritanie est de prioriser l'insertion socioprofessionnelle des jeunes et des femmes, qui sont les plus touchés par le chômage et l'exclusion.

Pour ce faire, et afin d'améliorer les conditions de réalisation des clauses sociales, les conclusions de ce rapport montrent qu'il est nécessaire de développer les axes stratégiques suivants :

- Promotion des clauses sociales au niveau politique et économique : Sensibilisation des acteurs techniques et décideurs politiques.
- Orientation du dispositif et expérimentation.
- Institutionnalisation du dispositif (adaptation du cadre juridique et réglementaire) et professionnalisation des acteurs.

S'inscrivant dans un projet de long terme, un groupe de travail est chargé de coordonner et mettre en œuvre ces différentes actions.

Il est composé de représentants de :

- Chantier École/BIT.
- Union Européenne.
- CAON/ ministère de l'économie.
- ARMP/Expertise France (pour la partie liée à la réforme du code des marchés publics).

Il est techniquement soutenu par Alliance Ville Emploi, l'association à l'initiative des clauses sociales d'insertion et de formation en France.

LES RÉSULTATS

- **30** conseillers ANAPEJ recyclés au métier de conseiller
- **5** formateurs recyclés au soutien de l'auto-entrepreneuriat
- **25** conseillers ANAPEJ recyclés à l'utilisation de la base de données Accueil Emploi
- **10** cadres de l'ANAPEJ formés à Accueil Emploi
- Manuel d'utilisation de la base Accueil Emploi adapté à la Mauritanie
- Atelier de sensibilisation aux clauses sociales rassemblant **30** acteurs publics et privés de l'emploi
- Collaboration avec Expertise France pour moderniser la commande publique et y insérer les clauses sociales
- Une cartographie des acteurs du secteur de l'emploi
- Une étude de faisabilité sur la mise en œuvre de clauses sociales
- Un guide de sensibilisation des parties prenantes

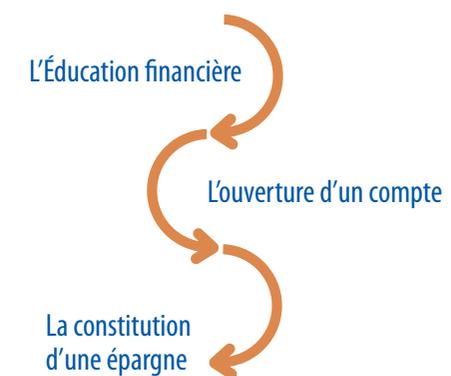


Le renforcement de l'inclusion financière

7.1 L'importance de l'inclusion financière

L'expérience du BIT en Mauritanie montre que l'inclusion financière est une opportunité novatrice pour non seulement réduire la vulnérabilité des jeunes mais aussi améliorer la capacité des structures d'accompagnement.

L'inclusion financière est composée de 3 éléments principaux.



L'éducation financière est une compétence supplémentaire pour faciliter l'insertion et l'inclusion sociale des jeunes. Mieux connaître les principes de base de gestion financière et de budgétisation de ses objectifs, mais aussi maîtriser et s'insérer dans le système financier sont deux capacités nécessaires à l'insertion sociale des jeunes.

Les outils sont un moyen d'acquérir les connaissances essentielles en matière de gestion financière familiale

Le BIT a développé des outils de formation et de sensibilisation et dispose d'une expertise avérée dans ce domaine, réutilisée dans le cadre de Chantier École.

7.2 Le partenariat avec une institution de micro-finance (IMF) locale

7.2.1 La pertinence du choix d'une IMF

L'objectif est de s'assurer que chaque stagiaire ou villageois en formation qualifiante :

- Bénéficie d'un compte d'épargne.
- Bénéficie d'une formation financière donnée de manière professionnelle.
- Reçoive intégralement et directement son indemnité de stage sur un compte bancaire.
- Directement assuré auprès de la CNSS.

La mise en œuvre doit donc être faite par un partenaire à même de suivre le stagiaire pendant toute la durée de sa formation, tant en centres de formation, que sur les différents lieux de pratique (chantier, stage en entreprise etc), mais également à même de lui proposer des outils financiers adaptés à son insertion financière.

En outre, l'IMF est un canal de transmission d'information fondamental entre l'apprenant, les référents pédagogiques et entrepreneuriaux, et les coordinateurs du projet.

Le prestataire financier doit aussi être à même de gérer les flux financiers de manière transparents, y compris vers la CNSS, et assurer la démultiplication des outils BIT d'éducation financière. Cela favorise une meilleure appropriation et pérennité des acquis de Chantier École.

Le choix s'est donc porté sur une collaboration avec une institution de microfinance, qui peut à la fois suivre le stagiaire le temps de sa formation, quel que soit le lieu, proposer des formations à l'éducation financière, et gérer dans la durée les flux financiers tant des indemnités de stage que des cotisations auprès de la CNSS.

7.2.2 La micro-finance locale

La microfinance, « considérée comme un des outils efficaces favorisant la création d'emplois et la lutte contre la pauvreté, elle souffre d'une insuffisance voire d'une inadéquation de l'offre par rapport aux besoins de la population et des filières d'activité. Elle doit encore faire face à l'inégalité entre zones rurales et urbaines, à la faible couverture du territoire national, à la faiblesse des capacités technique et financière des institutions de microfinance, ainsi qu'à l'insuffisance de l'offre de formation. Pour y remédier, le gouvernement a adopté en 2015 une stratégie nationale de promotion du secteur de la microfinance, qui s'est accompagnée d'un plan d'action pour la période 2015-19 »²⁵ Le système financier mauritanien compte 13 banques commerciales, 2 institutions financières spécialisées, 7 compagnies d'assurance, 24 IMF agréées²⁶ et près de 70 IMF exerçant de façon informelle ou dans le cadre de projets gouvernementaux²⁷.

25. Perspectives économiques en Afrique, Note pays Mauritanie, 2016

26. Stratégie nationale de la microfinance et plan d'action 2015-2019

27. Rapport BCM 2011

Les banques commerciales sont peu déployées dans le pays, et peu accessibles. Le taux de bancarisation est estimé à environ 7%.

Le nombre de clients d'IMF (formelles et informelles) est estimé à plus de 360 000 clients, c'est-à-dire près de 10% de la population. Près de la moitié vit en zone rurale et 70% sont des femmes²⁸. Les IMF ont développé des produits et des services plus adaptés à la population mauritanienne, notamment la plus vulnérable et la moins insérée. Leur cible et services et produits répondent donc aux objectifs du programme Chantier École.

7.2.3 La méthode de sélection

Méthode et critères de sélection du prestataire

Le choix du prestataire est une étape capitale pour la suite du projet.

Il y a deux approches complémentaires :

- Choix sur la base de plusieurs entretiens et d'analyse des données disponibles qui tiennent compte des produits et services offerts.

Avantages : cela permet de développer une bonne connaissance de la structure finalement choisie et de développer une relation de confiance avec les dirigeants, prélude d'une collaboration efficace (conception conjointe de formation et de mode opératoire de versement des allocations).

- Choix sur la base d'appel d'offre.

Avantages : le choix du prestataire se fait sur la base d'une offre explicite : prix, conditions, processus, contributions à la formation des agents et autres.

La sélection de l'IMF s'est faite en 2 étapes :

- **1^{ère} étape :** appel d'offres restreint
- **2^{ème} étape :** due diligence pour l'entreprise sélectionnée, qui permet de nouer une relation de confiance.

Préselection

La préselection de l'IMF se fait à travers des enquêtes auprès des experts microfinance du pays et un entretien avec les dirigeants des IMF (voir annexe 1 Profil de l'IMF).

Critères de l'appel d'offre:

- Solidité financière, (fiche d'évaluation à remplir lors de l'appel d'offre, fournie par le BIT).
- Réseau d'agences couvrant tout le sud du pays et si possible tout le pays.
- Données statistiques disponibles sur son portefeuille client pour évaluer sa qualité (fiche d'évaluation à remplir lors de l'appel d'offre, fournie par le BIT).

28. Stratégie nationale de la microfinance 2015-2019

- Base de clients importante, plus de 1.000 actifs.
- Expérience pratique en matière de formation à l'inclusion financière.
- Expérience en gestion de partenariat.
- Adhésion aux principes Smart Campaign de protection des clients.
- Système d'information et de gestion (SIG) permettant notamment une identification incontestable des clients, même en zone rurale.

Due diligence

Pour confirmer les résultats de l'appel d'offres, la due diligence regarde plus particulièrement :

- Le fonctionnement de l'institution : gouvernance, management, RH, organisation, SIG.
- Les produits et services.
- La mission sociale dont capacités pédagogiques/formation des bénéficiaires, et l'expérience de communication et interaction régulière avec les clients.
- La qualité du portefeuille.
- La performance financière.
- Très bonne réputation auprès de ses clients et dans le secteur.
- La cartographie des besoins de sa clientèle.
- Offre MPE/soutien à l'entrepreneuriat.

Une attention particulière est accordée à la justification des coûts de prestation proposés par l'IMF.

L'IMF mutualiste MFSEEC (mutuelle féminine de solidarité d'entraide d'épargne et de crédit) a été choisie, pour la qualité de son offre commerciale et la compétence de ses agents et du management, son déploiement géographique. Sa connaissance de la CNSS et la grande autonomie et le sens de l'initiative de sa direction sont également entrés en ligne de compte. En outre, sa bonne connaissance des enjeux du développement et son engagement dans le projet Chantier École dès les premiers instants. Cela a permis de créer une relation de confiance entre les partenaires.

Agrée par la banque centrale en 2004 et de nouveau en 2007, MFSEEC a pour mission de contribuer à la lutte contre la pauvreté afin d'améliorer les conditions de vie des populations, notamment des femmes. Pour accomplir cette mission, la MFSEEC s'est fixé les objectifs suivants :

- Collecter l'épargne de ses membres et leur consentir le crédit.
- Favoriser la solidarité, l'entraide et l'union entre les membres.
- Promouvoir l'éducation économique et sociale de ses membres par la création d'activités génératrices de revenus.
- Participer aux programmes de lutte contre la pauvreté.

Elle a en 2016 70 employés, dont 50 agents de crédit répartis sur une vingtaine d'agences et antennes sur une grande partie du pays, et notamment les zones d'intervention de Chantier École.

Informations clés

	2014	2015	2016	2017
Nombre de membres	3000	3500	4000	4500
Dont% femmes	95%	95%	90%	90%
Dont % zones hors nouakchott	25%	45%	60%	60%
Nombre d'épargnants	3000	3500	4000	4500
Nombre d'emprunteurs	1500	2000	2500	3000
Dont % crédit individuel	80%	80%	70%	60%
Encours Total épargne	25.000.000	35.000.000	50.000.000	60.000.000
Encours de crédit	14.000.000	20.000.000	40.000.000	50.000.000
Par 30 jours	5%	3%	2%	2%

7.3 L'éducation financière

La formation en éducation financière s'est fait en 2 étapes : celle des agents relais puis celle des stagiaires Chantier École.

L'éducation financière est entendue comme une action visant à améliorer la capacité des individus à faire des choix "éclairés" et prendre des décisions efficaces sur l'utilisation et la gestion de leur argent. Cette définition couvre à la fois les connaissances, les capacités et les comportements des acteurs. Plus généralement, l'éducation financière favorise les bonnes pratiques en matière de gestion des transferts d'argent, notamment l'inclusion financière en vue du développement. (cf rapport sur « Promouvoir l'emploi productif et le travail décent des jeunes en Algérie, Mauritanie, Maroc et Tunisie »).

7.3.1 La formation des agents de MFSEEC et des autres IMF

Les agents de l'IMF sélectionnée sont d'abord formés à l'éducation financière. Cette formation est donnée par un agent du BIT, à partir des outils et de la méthodologie BIT. Afin de favoriser la démultiplication des connaissances, elle est aussi ouverte aux autres IMF et associations de financement d'activités économiques génératrices de revenus. Cela permet aussi de renforcer les capacités de ces dernières afin de pouvoir répondre à des appels d'offres du BIT similaires.

Les différentes thématiques traitées sont les suivantes :

- Définition d'objectifs financiers.
- Communication avec la famille, définition d'objectifs individuels dans un cadre familial.
- Connaissance des principaux produits financiers (épargne et crédit).

- L'importance de l'épargne comme préalable à l'investissement et à la réalisation de ses objectifs.
- Connaissance des institutions financières, assurances.

Cette formation est aussi l'occasion de perfectionner les connaissances des agents des IMF en éducation et gestion financières.

A l'issue de cette formation, les agents doivent savoir former les bénéficiaires Chantier École et plus largement les emprunteurs. Ils sont munis pour ce faire du manuel du formateur. Outre le manuel, des matériaux musicaux et des vidéos de sensibilisation créés lors des précédents programmes et concernant chacun des modules sont à leur disposition.

7.3.2 La formation des stagiaires Chantier École

Les stagiaires Chantier École sont aussi formés à l'éducation financière. La formation est regroupée sur 2 jours, liés au versement des indemnités (soit en général la formation se fait lors du 1^{er} et du 2^e versement). Initialement chaque versement devait donner lieu à un module de formation mais il a rapidement été décidé de grouper les 6 modules sur 2 jours pour des raisons d'efficacité :

- **Efficacité pédagogique** : les stagiaires retiennent et comprennent mieux les messages lors de séance intensive que de séance dispersée.
- **Rationalisation des lieux de formation** : comme les stagiaires partent sur des chantiers parfois rapidement, il est préférable de les former quand ils sont encore dans l'école abritant la formation théorique.
- **Efficacité opérationnelle** : il est moins coûteux de faire déplacer une équipe de formateurs 2 fois que 6 fois.

7.4 Le versement des indemnités de stage

La procédure de versement des indemnités est détaillée dans le manuel de procédure en annexe 2.

Elle se fait :

- Sur une base mensuelle, ou bi-mensuelle dans le cas des manoeuvres.
- Après validation par l'équipe pédagogique de la liste des bénéficiaires (l'absentéisme est sanctionné par une baisse de la bourse).
- Soit les agents MFSEEC se déplacent dans un lieu donné, soit les stagiaires se déplacent dans une agence MFSEEC soit, quand il n'y a pas d'autre solution, le versement se fait par transfert
- Après ouverture d'un compte d'épargne (à vue) chez MFSEEC, qui lui permet de recevoir et gérer cette indemnité. Ouvrir ce compte d'épargne est une étape fondamentale de l'insertion dans le système financier.

Elle est accompagnée d'une épargne systématique obligatoire correspondant à 10% de l'indemnité et éventuellement d'une épargne volontaire. Le stagiaire peut récupérer cette épargne à la fin de Chantier École, ou la laisser chez MFSEEC afin d'accéder à un crédit à la fin de la formation.

7.5 Les messages clés favorisant le changement de comportement

Les messages clés de ces séances se focalisaient sur la priorisation et la budgétisation des besoins, et sur l'épargne. Ce sont des points particulièrement importants pour sortir de la vulnérabilité économique qui caractérise les stagiaires Chantier École.

Une quarantaine de stagiaires a été interrogée sur ses comportements financiers.

Les premiers résultats de l'enquête de comportements financiers montrent que les stagiaires ont plus épargné pendant Chantier École qu'avant. Ils ont pu continuer à épargner une fois sortis de Chantier École s'ils avaient des ressources stables.

LES RÉSULTATS

- **15** agents de crédit de différentes institutions formés
- **271** stagiaires formés
- **271** stagiaires ayant un compte bancaire (IMF)
- Un manuel d'enquête sur les comportements financiers
- Enquête sur comportement financier montre une hausse de l'épargne chez ces jeunes (mieux sensibilisés et mieux outillés)
- Un manuel de procédures d'insertion financière
- Guide du partenariat avec une IMF
- L'IMF est un rouage essentiel du travail d'ingénierie sociale en étant à l'interface entre les apprenants et les responsables pédagogiques



La santé et la sécurité au travail est un concept encore peu développé en Mauritanie. Les systèmes de protection sociale ne sont pas répandus dans les entreprises.

Le programme Chantier École a tenté à la fois de sensibiliser les entreprises à la sécurité et santé au travail, et de développer un système de protection sociale.

8.1 La sensibilisation des entreprises

Les entreprises accueillant les stagiaires sont sensibilisées à la prévention des accidents du travail, cette formation étant liée à l'adhésion à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale. Certains stagiaires bénéficient aussi d'une formation à la sécurité routière et à la sécurité et santé au travail, donnée par Total. Ces modules de sensibilisation élaborés par Total doivent à terme être disponibles sur PAEFT.

8.2 La mise en place d'un modèle pilote de protection sociale pour les apprenants

Le programme Chantier École a mis en place un système d'adhésion à la CNSS, inédit dans le cadre d'une formation professionnelle.

Les stagiaires sont assurés par la CNSS – les flux financiers et l'inscription étant gérés par l'IMF partenaire, MFSEEC. Ils reçoivent une formation sur la conduite à tenir en cas d'accident du travail, principalement les procédures administratives.

Toutefois ce modèle doit s'adapter aux exigences administratives de la CNSS. En effet celle-ci n'inscrit les stagiaires qu'à partir de formations de 2 mois au moins et exige un certain laps de temps pour enregistrer les stagiaires.

LES RÉSULTATS

- Cotisation CNSS pour **271** stagiaires
- Formation RSE avec Total sur sécurité routière



Des pistes rénovées

9.1 L'importance des pistes pour désenclaver les zones rurales

Le réseau routier mauritanien reste peu étendu, de nombreuses zones demeurent enclavées, ce qui freine l'exploitation de leur potentiel économique. L'essentiel du réseau est composé de pistes et routes en terre, ce qui augmente la difficulté d'accès de certaines zones, surtout en saison des pluies. La longueur totale du réseau routier est estimée à 11 066 km²⁹. Le pourcentage du réseau bitumé par rapport au réseau total est de 45 %³⁰. Au Sud notamment, l'accès reste difficile, y compris à des terres agricoles fertiles, et certaines routes peuvent être impraticables pendant la saison des pluies (problématique des chainons manquants: absence souvent d'ouvrages d'art types dalots, radiers, etc.).

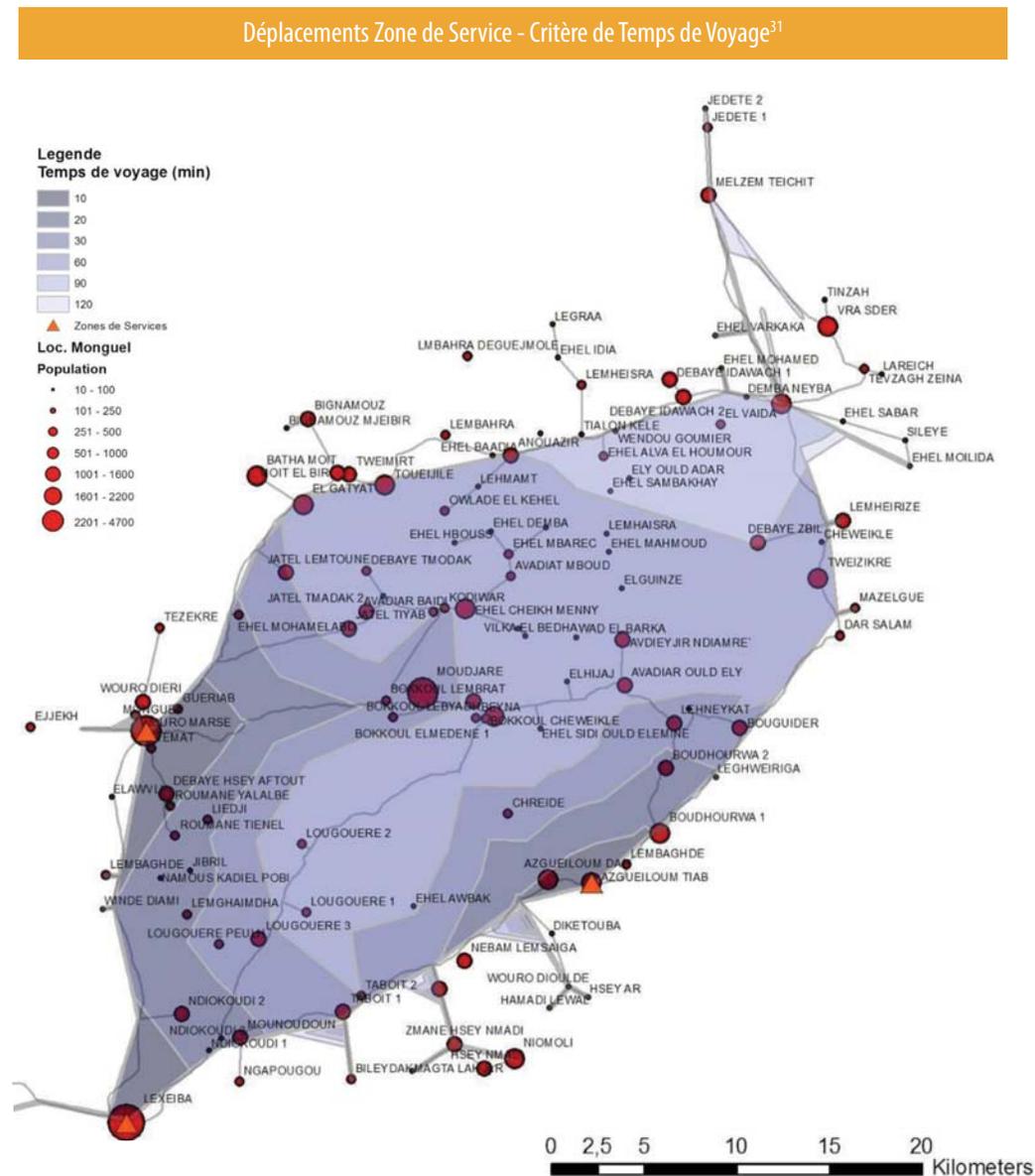
Pour remédier à cette situation, le Gouvernement s'efforce depuis 2011 d'accélérer la construction ou l'entretien routier. Les chantiers de rénovation des pistes proposés par Chantier École sont donc fondamentaux pour désenclaver les zones rurales. Le choix des pistes à rénover s'est fait sur la base d'études statistiques sur l'utilisation des pistes et sur l'étude topographique par drone.

Une sélection des pistes basée sur :

- Le schéma d'aménagement du territoire.
- Les pistes articulant l'accès aux services et infrastructures de base.
- Une analyse des temps de déplacement vers les infrastructures et services de base.
- L'utilisation de technologies tels que les drones pour établir des cartographies des pistes.

29. PACSEP, source Note d'orientation de l'Étude de l'impact de la réforme sur le sous-secteur des transports terrestres-Avril 2012
30. DGIT, ENER cité par UE coordination programme PAIST M. Diop

Des échanges avec les autorités locales et les bénéficiaires directs



TÉMOIGNAGE

Idrissa Eddy Ba, Noloc a travaillé 20 ans en Espagne, notamment comme chef d'entreprise BTP et formateur

J'ai signé un contrat avec le BIT pour réaliser un chantier pédagogique selon la méthodologie HIMO. Dans le cadre de ce contrat, mes collègues et moi avons reçu une formation GERME, une formation HIMO, et bénéficié d'un coaching de management et de services de mise en relation et de recherches de marché sur PAEFT. Le coaching a été fondamental pour mon entreprise. Il a permis la mise en place d'un système de management et de gestion très efficace.

Le plus important dans la réalisation de tronçon routier est l'encadrement des manœuvres, pour favoriser les dynamiques d'apprentissage. Et la participation de la population à travers des mécanismes spécifiques est extrêmement importante.

Enfin être formé à la stratégie HIMO peut m'ouvrir beaucoup de nouveaux marchés.

9.2 Le soutien à la participation des PME

Le programme Chantier École ciblait les PME pour réaliser ces travaux de réhabilitation demandant une petite technicité, un petit montant, un petit volume d'activité. Toutefois celles-ci n'ont souvent pas les capacités financières, techniques ni humaines de répondre à ces travaux. Répondre à l'appel d'offres a constitué une grande difficulté pour la plupart des entreprises. De plus, tandis que Chantier École prévoyait de faire réaliser ces travaux selon la méthodologie HIMO, les entreprises mauritaniennes ne sont pas familières avec cette méthode. Il a donc fallu former les entreprises contractualisées, et leur faire comprendre l'importance de la main d'œuvre. Cela a notamment posé un problème dans l'estimation des coûts et la réalisation des travaux.

31. Tiré de : www.sigcarte.com

LES RÉSULTATS

- **1.5** km de pistes rénovées (dans le cadre de chantier pédagogique)
- **1** km de piste exécutée (dans le cadre de chantier pédagogique)
- **3** villages reliés à la route, et donc une amélioration de leurs conditions de vie et de l'accès à des structures de base
- **2** entreprises formées à HIMO (**11** professionnels)
- **150** manœuvres formés à HIMO



Les contraintes du projet

10.1 Une formulation qui exige une phase détaillée de faisabilité

L'analyse des cibles bénéficiaires doit également être très précise afin de bien cerner les activités nécessaires, et les moyens afférents.

Ainsi, certains postes de dépense ne doivent pas être négligés :

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

10.2 L'approche du secteur privé doit être globale

La formulation du projet a ciblé les PME comme un des bénéficiaires du projet. Toutefois, il est apparu nécessaire d'élargir les activités aux entreprises de toutes tailles et capacités et au niveau intermédiaire.

- Les PME sont les principales cibles mais elles ont souvent de faibles moyens techniques et financiers et de faibles capacités entrepreneuriales.

De ce fait, elles ne sont pas capables d'accueillir des stagiaires sur des chantiers avec un niveau de technicité et pour une durée correspondant à la formation Chantier École. Elles ne sont pas non plus capables de répondre à un appel d'offre (remplir un dossier), ni n'ont la surface financière nécessaire pour assurer l'exécution des travaux.

- Les entreprises ont besoin d'un encadrement spécifique, notamment pour la planification financière, afin d'avoir les ressources nécessaires à l'achèvement des travaux.
- Il fut également très difficile d'impliquer les grandes entreprises de la place dans l'accueil de stagiaires, ce qui a rendu plus complexe le placement.
- Dans un contexte où les entreprises sont faibles, les services d'appui aux entreprises sont primordiaux. Pourtant le marché des SAE est peu développé : l'offre est étroite et la demande instable. Dans ce contexte, la stratégie consiste à dynamiser et renforcer la culture entrepreneuriale et sensibiliser les clients potentiels aux bénéfices des SAE. En parallèle un effort doit renforcer les fournisseurs de services existants et de repérer des fournisseurs potentiels. Ces activités et coûts associés n'ont pas été suffisamment pris en compte dans la formulation et la budgétisation.
- Enfin, la méthode HIMO suivie dans le projet Chantier École est une méthode peu maîtrisée par les entreprises mauritaniennes. Pourtant elle est porteuse de marchés et d'opportunités économiques. La formation à la maîtrise de la méthode HIMO devrait donc être développée afin de créer une expertise HIMO à plus grande échelle.

10.3 L'encadrement des stagiaires exige d'être précis

La sélection doit permettre d'identifier les apprenants motivés qui feront la formation théorique et pratique jusqu'au bout. L'accompagnement des apprenants doit permettre de gérer les groupes et favoriser l'émulation pédagogique. Elles sont indissociables d'une connaissance fine des jeunes.

10.3.1 La stabilité des cohortes

Les abandons sont incompressibles dans un programme comme Chantier École. Toutefois, connaître les causes motivants ces abandons permet d'en diminuer les occurrences.

Dans certains cas, les abandons s'expliquent par un manque de motivation de l'apprenant, qui se révèle au fil des semaines. Parfois l'apprenant se rend compte que la filière choisie ou la réalité de l'entreprise ne correspond pas à ses attentes.

Il y a également des causes indépendantes de la formation : l'apprenant avait accès à d'autres offres (admission à l'armée, concours administratifs) ou son indemnité financière ne suffisait pas à ses besoins et il devait trouver une autre occupation.

10.3.2 La gestion de groupes

Des effets de groupe ont eu lieu, notamment dans les grands groupes de manœuvre, rassemblant plus de 50 personnes.

Il faut donc accompagner les cohortes par du personnel d'encadrement rapproché. Il faut également clarifier les objectifs et les responsabilités de chacun, et les faire signer une charte d'engagement résumant leurs droits et devoirs.

Enfin, une communication régulière dans et avec le groupe est nécessaire, de manière individuelle et collective, afin de partager les informations essentielles.

10.4 Des stéréotypes de genre à surmonter

Le BTP et l'entretien routier sont des secteurs considérés comme masculins, aux activités et organisation du travail peu adaptés à la place et aux obligations des femmes.

Les jeunes femmes ont ainsi dû affronter les stéréotypes de genre. Les femmes n'auraient pas la force physique pour effectuer les travaux, elles ne peuvent pas s'adapter aux conditions de travail. Le travail sur des chantiers ou des routes n'est pas compatible avec une vie de famille, du fait notamment de l'éloignement induit.

Ces stéréotypes expliquent les réticences de certaines familles à intégrer leur fille ou épouse dans le programme Chantier École.

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

TÉMOIGNAGE

Mounina, 23 ans, terrassière, originaire d'Aleg

J'ai échoué au bac et arrêté mes études à ce moment-là. J'ai entendu parler de la formation Chantier École pour être terrassier. Cela m'intéressait beaucoup, j'ai vu que c'était ma chance. Je voulais aussi montrer qu'une femme pouvait réussir dans un métier d'homme. D'ailleurs, dans ma classe, on est 80% de femmes. Au début j'ai dû vaincre les réticences de mon entourage mais maintenant ils acceptent.

10.5 Les apprenants doivent s'adapter aux standards demandés en milieu professionnel

Chantier École offre à des jeunes en rupture scolaire une première expérience en milieu professionnel. L'absence de capital scolaire conjuguée au manque d'expérience professionnelle rend nécessaire un accompagnement préalable au placement en entreprise. Cet accompagnement doit permettre à l'apprenant d'appréhender les codes qui régissent le comportement sur le lieu de travail : ponctualité, répartition des rôles et responsabilités, conscience du travail collectif, éthique du travail. Le comportement de certains apprenants en entreprise ou sur les chantiers a conduit à leur éviction du programme, ou à une menace d'éviction.

Il faut aussi accompagner les entreprises qui accueillent les stagiaires à les gérer et à favoriser leur épanouissement technique.

Modifier ces comportements est un travail de longue haleine qui demande beaucoup de dialogue et de pédagogie, vis-à-vis des entreprises comme des apprenants, de la part du conseiller pédagogique en charge du suivi des apprenants.



Le projet Chantier École est un projet complexe. Il combine très étroitement des dimensions multiples.

- Il traite plusieurs dimensions de l'insertion des jeunes.
- Il fait intervenir plusieurs acteurs au niveau local comme national.
- Il établit des approches pilotes de formation et de modernisation du secteur privé.
- Il s'appuie sur une démarche partenariale.
- Il contribue au désenclavement des communautés.

La bonne coordination de l'ensemble des axes d'intervention et des partenaires conditionne la réussite d'un chantier école.

En favorisant des progressions individuelles et collectives, le Chantier École entraîne aussi des changements de comportements qui nécessitent une forte ingénierie sociale afin de favoriser l'ancrage local et la pérennité.

11.1 Coordonner: la clé du succès

Le projet Chantier École travaille sur 4 dimensions simultanément : technique, pédagogique, financière et économique (le secteur privé). Il cible des populations marginalisées, à qui il propose des perspectives d'avenir. De ce fait, il nécessite une très étroite coordination entre ces 4 dimensions, afin que les activités puissent se dérouler en toute cohérence et sans créer de faux espoirs parmi les cibles, déjà fragiles.

Il est notamment très important que tous les acteurs soient impliqués dès la sélection des apprenants. Des réunions de suivis régulières afin d'anticiper les difficultés et les points d'achoppement sont ensuite organisées tout au long du projet :

Grâce à ces mécanismes de coordination, les dimensions financières et économique peuvent s'articuler rapidement autour des aspects pédagogiques et techniques. Les informations nécessaires à la conduite des activités sont maîtrisées par les personnes concernées.

Les conséquences les plus concrètes de cette coordination se traduisent dans :

- L'organisation des versements des indemnités de stage ou de cotisations sociales selon un calendrier rigoureux.
- Le placement en entreprise, adapté aux apprenants et aux entreprises.

11.2 Approfondir la sélection et l'organisation des cohortes

11.2.1 Comprendre la motivation des apprenants

Comprendre la motivation des apprenants avant de commencer la formation est indispensable afin de s'assurer de leur implication dans le projet pédagogique. Le processus de sélection détaillé au paragraphe 4.2.1 est calqué sur les processus habituels de sélection des jeunes en formation professionnelle. Il assure la neutralité et la transparence du processus.

On peut ajouter à ce processus une étape qualitative afin de comprendre et de s'assurer de la motivation des apprenants.

Plusieurs solutions sont possibles :

- Organiser une journée découverte des métiers proposés, afin de s'assurer que les apprenants comprennent bien le métier qu'ils choisissent et les perspectives professionnelles.
- Améliorer la connaissance des métiers, en diffusant le contenu des formations sur des canaux destinés aux jeunes, comme PAEFT.
- Organiser un entretien approfondi lors de la sélection, où seront expliquées les modalités de la formation et les exigences, et ce qui est attendu des apprenants.

11.2.2 Identifier et gérer les dynamiques de groupe

Il est recommandé de privilégier des petites cohortes et d'établir des mécanismes de régulation pour pouvoir mieux gérer les groupes et éviter des troubles.

Il est également recommandé de renforcer les compétences des formateurs à la gestion et à la pédagogie de groupe si cela s'avère nécessaire.

Enfin, renforcer les mécanismes de médiation sociale permet d'ouvrir un espace d'échange encadré et d'assurer la transmission des informations des apprenants vers

les responsables techniques et pédagogiques et inversement. Cette communication est essentielle à la bonne marche des groupes.

Ces mécanismes doivent prendre en compte la dispersion des apprenants sur des chantiers ou en entreprise lors de la phase pratique. Les acteurs de l'insertion financière sont un élément essentiel de cette médiation. Ils sont régulièrement à l'interface entre les apprenants et les responsables pédagogiques lors des séances d'éducation financière et de la distribution des indemnités de stage.

11.3 Adapter le positionnement du secteur privé

11.3.1 Bien définir le rôle de l'entreprise dans la formation

A de rares exceptions près, les entreprises et notamment les PME ne se considèrent pas comme des lieux d'apprentissage et de transmission des compétences. Elles considèrent un stagiaire comme une ressource gratuite et disponible. La démarche Chantier École doit alors amener les entreprises où sont placés les stagiaires à comprendre ce qui est attendu d'elles en termes de formation. Celles-ci doivent notamment nommer un tuteur pédagogique qui devra suivre et encadrer le stagiaire. Il est donc très important que le placement se fasse sous l'égide du conseiller pédagogique afin d'assurer la dimension pédagogique du stage.

De même, il faut définir l'implication de l'entreprise, y compris si nécessaire financière, afin que le stagiaire n'apparaisse pas comme un produit gratuit et sans valeur. Il serait par exemple souhaitable que l'entreprise s'implique dans la gestion et la logistique de l'accueil du stagiaire (hébergement, transport).

11.3.2 Adapter le rôle des entreprises à leurs compétences

Si le rôle du secteur privé dans la création d'emploi est déterminant, il faut adapter leur rôle dans la démarche Chantier École à leurs capacités. En Mauritanie, les entreprises et plus encore les PME ont souvent de faibles compétences techniques, manageriales et financières. Il faut donc prévoir des activités et des temps de renforcement des capacités, et renforcer le marché des services d'appui aux entreprises. De même, les entreprises sont sollicitées pour effectuer des chantiers ou accueillir des stagiaires, ce qui introduit un certain niveau d'exigences en termes de qualité du travail, de technicité, de maîtrise des prix. Ces notions sont souvent étrangères à la plupart des PME et il faut donc d'abord favoriser une approche de coaching, si nécessaire sur des cohortes resserrées d'entreprises.

11.4 Adapter les formations pour changer les mentalités

Le projet Chantier École a dispensé des dizaines d'heures de formation, au-delà des formations à des métiers précis : éducation financière, employabilité, HIMO, GERME, ESS etc.

Ces formations ne sont pas seulement censées donner des outils pour progresser, elles doivent aussi amener un changement de mentalité, notamment les formations éducation financière et employabilité. Il faut mettre en œuvre des moyens d'assurer et accompagner ces changements sur la durée. L'éducation financière s'y prête facilement car le versement des indemnités mensuellement et l'adhésion à l'IMF permettent de réitérer des messages clés.

La formation à l'employabilité devrait être incluse dans le curriculum de formation, en tant que formation obligatoire pour l'obtention du diplôme. Elle devrait avoir un focus sur les dynamiques entrepreneuriales qui sont utiles non seulement pour créer ou gérer une entreprise, mais aussi pour gérer son projet professionnel. La recherche d'un stage par les apprenants est préconisée lors de cette formation.

11.5 Assurer l'ingénierie sociale

L'ingénierie sociale permet l'articulation des différents acteurs aux différents niveaux du projet. L'ingénierie sociale est un processus fondamental pour assurer l'appropriation et la pérennité du projet. Il faut encourager le dialogue entre partenaires dès l'amont du projet, et favoriser les échanges avec les différentes parties prenantes. On compte parmi les parties prenantes les acteurs principaux de Chantier École : apprenants, formateurs, entreprises, IMF, les services publics de l'emploi, mais aussi les autorités publiques locales et nationales, la population.

Le processus d'ingénierie sociale peut s'attarder particulièrement sur le secteur privé. En effet, les entreprises ne sont pas forcément sensibles aux enjeux de développement et de création d'emploi. Il faut donc construire une collaboration autour de ces enjeux afin qu'elles deviennent des agents de changement et de création d'emploi. Il est alors nécessaire de privilégier l'élaboration d'une relation de qualité, et de viser le renforcement du niveau intermédiaire comme moyen de diffusion.



L'ingénierie sociale doit également mettre en place des mécanismes spécifiques à l'égard des populations concernées par les pistes réhabilitées lors des chantiers pédagogiques. Ces mécanismes doivent assurer la communication et l'échange d'information avec les communautés. Par exemple, le choix des pistes à rénover doit être explicité aux populations en fonction des critères retenus (trafic, accès aux infrastructures). La communication avec les populations doit être pro-active et régulière.

Il faut donc trouver un interlocuteur représentant la société civile, différent si nécessaire des autorités locales.

Ce travail d'ingénierie sociale peut aussi permettre d'accompagner les changements socio-culturels induits par un tel projet (place et « empowerment » des femmes, revalorisation du travail manuel)

Enfin, l'IMF étant à l'interface de l'apprenant, des responsables pédagogiques et du coordinateur Chantier École, elle est donc un rouage de transmission d'informations primordial et un acteur essentiel de l'ingénierie sociale.

Ce processus doit aussi permettre d'élargir et valoriser l'implication :

- Des autorités locales dans le choix des pistes à rénover et des apprenants à sélectionner.
- Des autorités nationales dans l'intégration des nouveaux curriculum comme une composante du système éducatif.
- Des autorités politiques dans la modernisation de la commande publique.

11.6 Construire un partenariat durable

Le partenariat est un élément fondamental de la réussite du projet. L'approche partenariale fait intervenir des acteurs variés engagés dans des activités communes, avec des objectifs qui peuvent être communs ou propres à chacun. Ces partenariats sont l'occasion d'alliance gagnant-gagnant. Ainsi, une IMF trouvera un intérêt commercial à s'engager auprès de Chantier École. Elle peut étendre son réseau, augmenter son portefeuille client, renforcer ses capacités en accédant aux outils et formations BIT. Les principaux critères pour bien choisir son partenaire sont les suivants :

- Un fort engagement au développement et une forte implication de l'équipe dirigeante.
- Une grande souplesse et réactivité.
- La capacité à aller au-delà du « marché » et de la prestation de services pour s'intéresser aux jeunes, cible final du projet.
- Un bon réseau et connaissance subtile du contexte.
- Des compétences en leadership et gestion de groupes.
- La surface financière afin d'avancer certains coûts en cas de retard de versement du BIT.

11.7 Assurer la précision technique

La stratégie HIMO exige un travail technique précis et rigoureux afin d'évaluer la main d'œuvre nécessaire. Il est important d'établir un cadre de travail précis afin de pouvoir planifier, suivre et évaluer les activités HIMO. Le spécialiste HIMO doit pouvoir calculer le nombre de personnes qui doivent travailler sur un chantier HIMO. Il doit en outre calculer pour chaque profil le nombre d'heures nécessaires pour valider la formation. L'évaluation de la main d'œuvre a des répercussions sur les activités d'insertion financière, la planification pédagogique, et l'encadrement des entreprises.

Il est également important que les conventions de stage incluent des conditions de travail et d'emploi décentes.

Afin de renforcer et pérenniser ces compétences précises et rigoureuses, il est recommandé de former un groupe de professionnels à l'approche HIMO, qui constitueraient un pool qui pourrait être sollicité en fonction des chantiers HIMO.

Il est également recommandé de former les formateurs de formateurs des certificats de compétences à ces techniques HIMO.

11.8 S'appuyer sur les services publics de l'emploi

Afin de pérenniser le placement des apprenants sur le marché du travail, il est important de s'appuyer sur les SPE et notamment d'accompagner la décentralisation des services d'intermédiation de l'emploi. Chantier École appuie ainsi le déploiement des SPE dans différentes villes de Mauritanie. Chantier École renforce si nécessaire leurs capacités à suivre et favoriser l'insertion des apprenants (et plus largement des chômeurs), le développement des relations avec les entreprises et la connaissance des possibilités de formation.

Il est également recommandé de les intégrer dans l'accompagnement des apprenants dès le processus de sélection.

11.9 Anticiper le suivi évaluation dès l'amont du programme

Il faut anticiper le suivi évaluation dès l'amont du programme afin de pouvoir impliquer tous les acteurs de Chantier École dès le début des activités. Cela permet notamment de faciliter la définition des données à collecter et des indicateurs. Cela permet également de sensibiliser chaque acteur à la collecte de données au plus tôt, alors qu'ils détiennent la plus grande partie des informations sur les stagiaires ou le projet. Le chargé du SE doit être associé aux différentes phases du projet pour garder le même niveau d'information au sein de l'équipe.

Étant donnée la diversité des informations à collecter et des sources, il est sans doute nécessaire d'organiser plus de déplacements sur le terrain, afin de diminuer la déperdition des informations et de pouvoir collecter les informations au plus près des cibles.

De même, afin de pouvoir suivre l'évolution sociale et professionnelle des bénéficiaires même après le projet, il est recommandé d'établir des relations de confiance avec eux.

Le projet Chantier École répond ainsi au double défi :

- Répondre au défi posé par les réformes dans le secteur routier qui offriront dans un court terme les opportunités d'emplois pour les jeunes hommes et femmes dans les métiers relatifs à l'entretien routier. Il permet de prouver la pertinence de l'approche HIMO dans son application à toutes les planifications d'infrastructures.
- Prouver la pertinence de l'approche Chantier École afin d'améliorer l'insertion sociale, professionnelle et économique des populations vulnérables, tout en fédérant une variété d'acteurs autour de l'emploi des jeunes.

Dans un contexte de grande fragilité sociale, Chantier École apparaît comme un moyen important de créer des emplois et comme une stratégie pertinente pour améliorer les conditions de vie et l'indépendance économique des jeunes et des femmes, tandis que les travaux à haute intensité de main d'œuvre doivent être perçus comme un point d'entrée dans la question plus large de l'emploi des jeunes dans les travaux d'infrastructures.

La méthodologie et les outils déployés dans ce programme sont alors répliquables dans d'autres projets du BIT et dans d'autres programmes visant à la sécurisation et à l'insertion financière.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Manuel de Procédure pour la sélection des bénéficiaires de formation dans le cadre du projet « Chantier École d'Entretien Routier » du BIT en Mauritanie	93
Annexe 2 : Guide de partenariat avec une imf pour l'inclusion financière et la sécurité au travail des bénéficiaires de la formation Chantier École ...	99
Annexe 3 : Liste des outils de développement du secteur privé élaborés dans le cadre de Chantier École	105

ANNEXE 1

MANUEL DE PROCÉDURE POUR LA SÉLECTION DES BÉNÉFICIAIRES DE FORMATION dans le cadre du projet « Chantier École d'Entretien Routier » du BIT en Mauritanie

PARTIE I : CONDIMONS GENERALES POUR LA SELECTION DES BENEFICIAIRES

I. Préambule

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet de « Chantier Ecole d'Entretien Routier» du BIT en Mauritanie, il est prévu de sélectionner des jeunes parmi les cibles bénéficiaires prioritaires de ce projet. Une commission de sélection est constituée pour procéder à la sélection des bénéficiaires, dans les zones d'intervention du projet. Afin de mettre en place des modalités standards de sélection des candidats, il est proposé le présent manuel de procédure qui présente les grandes étapes du processus de sélection. Le souci de transparence et d'équité, de prise en compte du genre et des personnes les plus défavorisées est à la base de la démarche de construction du processus de sélection.

II. Dossier de candidature

2.1 Constitution du dossier

ou une copie de l'acte de naissance délivré par l'état civil.

- Un certificat de scolarité attestant du niveau d'instruction.
- Le formulaire de candidature dûment rempli et signé par l'intéressé.
- Un certificat médical attestant de l'aptitude du candidat à suivre la formation.
- Un certificat de mariage pour le/la candidat(e) déclaré(e) marié(e).

2.2 Critères de recevabilité

- Être de nationalité Mauritanienne.
- Être âgé de 16 ans au moins et de 30 ans au plus.
- Être apte physiquement à exercer le métier demandé.
- Avoir le niveau requis pour l'accès à la formation demandée.
- Être inscrit dans la base de données de l'ANAPEJ.
- Ne pas être en cours de scolarité au moment du dépôt de candidature.

NB : pour les formations diplômantes, le candidat subira un test rapide de lecture, écriture et calcul pour attester de son niveau d'instruction.

2.3 Motifs de rejet de dossier de candidature :

- Age : (moins de 16 ans ou plus de 30 ans).
- L'absence de l'un des éléments du dossier.
- L'inaptitude physique à exercer le métier demandé.
- Non inscription dans la base de données de l'ANAPEJ.
- La non-conformité des informations du dossier avec celles contenues dans le formulaire de candidature.

NB : les dossiers des jeunes candidats diplômés, ne seront pas acceptés.

III. Méthodologie de sélection

La sélection se fera selon la méthodologie suivante par filière de formation :

- L'attribution d'une note globale pour chaque candidat dont le dossier est éligible, en utilisant une grille de notation.
- La saisie des données issues de la sélection sur un fichier Excel.
- Le classement des candidats par métier et par ordre décroissant (selon la note obtenue).
- La sélection des candidats les mieux classés selon le nombre de places à pourvoir par filière de formation.
- La sélection d'une liste d'attente par métier 10% des retenus par ordre décroissant.
- Dans le cas où le nombre de places réservées à un métier n'a pas été pourvu, le comité de sélection fait recours aux candidats sur la liste complémentaire ayant indiqués ce métier comme 2^{ème} puis 3^{ème} choix.
- Les résultats de la sélection feront l'objet d'un PV signé par le président et les membres du comité de sélection auquel sont annexés les listes des candidats retenus et les listes d'attente.

IV. Critères de départage

En cas d'égalité des points, les candidats seront départagés selon les critères suivants pris dans l'ordre :

- 1) Genre : les femmes sont prioritaires.
- 2) Vulnérabilité sociale : le candidat issu du milieu social le plus défavorisé sera retenu (plus grand nombre de point sur les numéros 3 et 5 de la fiche de candidature).
- 3) Age : les plus âgés sont prioritaires.
- 4) Situation matrimoniale : les mariés sont prioritaires.

NB1 : en cas d'égalité parfaite, on procédera au tirage au sort entre les candidats ayant le même nombre de points.

NB 2 : des critères de vulnérabilité sont définies par rapport à la situation sociale du candidat et prennent en compte :

- La situation parentale.
- La situation matrimoniale.
- La nature de l'habitat.

NB 3 : pour la filière « Conduite d'engins », les candidats possédant un permis de conduire sont prioritaires.

PARTIE II : INSTRUCTIONS POUR LA SÉLECTION

2.1 Constitution de la commission de sélection des bénéficiaires de formation

La commission de sélection des candidats est constituée des représentants des services publics en charge de la formation professionnelle, des représentants de l'ANAPEJ, des représentants de l'administration déconcentrée et des représentants des communes des zones géographiques concernées, des représentants des organisations professionnelles partenaires.

Sous la présidence du Hakem de la Moughataa couverte, la commission de sélection est composée des membres suivants :

- Le Maire de la Commune cible.
- Une personnalité morale reconnue dans la Moughataa (société civile).
- 1 représentant du PAIST (Ministère de l'Équipement et du Transport).
- 2 représentants de la DFTP/MEFPTIC.
- 2 représentants de l'ANAPEJ.
- Une personne désignée par la commission de sélection et venant d'un centre de formation professionnelle de la zone.

Une sous-commission désignée parmi les membres de la commission de sélection chargée de la réception des dossiers des candidats, de leur enregistrement dans la base de données de l'ANAPEJ est ainsi constituée :

- Les 2 représentants de la DFTP/MEFPTIC.
- Les 2 représentants de l'ANAPEJ.
- La personne désignée par la commission de sélection et venant des centres de formation professionnelle de la zone.

NB : L'expert du projet « Chantier École » du BIT, Coordinateur de la formation, accompagnera la commission de sélection en qualité d'observateur.

2.2 Informations et communication aux candidats potentiels

Diffusion d'un communiqué par les canaux d'information locaux et sites Web :

- Radio rurale/régionale.
- Presse écrite locale.
- Site Internet ANAPEJ.
- Communicateur traditionnel.

Affichage d'annonce pour le recrutement de candidats à la formation dans les lieux publics :

- Locaux de la Wilaya.
- Locaux de la Commune.
- Locaux de la Moughataa.
- Établissements de formation professionnelle dans la zone.
- Centres de jeunesse (terrains de sport).
- Services de l'État civil de la localité.
- Locaux de l'ANAPEJ au niveau local (s'il en existe).

2.3 Briefing des membres de la commission de sélection

- Sur la méthodologie de travail.
- Sur l'exploitation des outils de sélection (enregistrement des candidatures, réception et vérification des dossiers, notation).
- Sur la proclamation des résultats de la sélection.

2.4 Préparation de la logistique pour la sélection

- Répartition des tâches de la commission et de la sous commission.
- Identification et préparation des sites et locaux d'accueil pour le dépôt de candidatures.
- Mobilisation des moyens de communication, de reprographie, de déplacement, d'indemnisation, informatique, etc.

2.5 Procédure de réception des dossiers de candidature à la formation

- L'agent de réception remet au candidat le formulaire et l'enveloppe disponibles au niveau du lieu de réception et d'inscription des candidatures.
- Le candidat s'inscrit dans la base de données de l'ANAPEJ (étape obligatoire).
- Le candidat remplit et signe le formulaire de candidature.
- Le candidat passe le test de confirmation du niveau réel du candidat (lecture, écriture, calcul).

- L'agent de réception place le formulaire et les autres éléments du dossier du candidat dans l'enveloppe, après vérification de l'éligibilité du candidat.
- L'agent de réception mentionne sur l'enveloppe du candidat, son contact (N° de téléphone, etc.).
- L'agent de réception enregistre le dossier et remet au candidat un reçu de dépôt comportant un numéro d'ordre de dépôt et la date de dépôt.
- L'agent de réception remplit quotidiennement, une fiche sur la situation de dépôt de dossiers au niveau de son centre d'accueil et de réception des dossiers.

NB : seuls les dossiers conformes au point « 2.2 » du présent manuel de procédure - critères de recevabilité - sont réceptionnés par la sous-commission.

2.6 Les activités post sélection

- Les résultats de la sélection sont consignés dans un procès verbal et proclamés par le jury constitué de la commission de sélection des candidats.
- Les résultats de la sélection sont publiés par affichage au niveau des centres de dépôt des dossiers des candidatures.

PARTIE III : FORMULAIRE DE CANDIDATURE

Projet « Chantier Ecole d'Entretien Routier » du BIT en Mauritanie
FORMULAIRE DE CANDIDATURE N° :

NOM ET PRENOMS :
Date de naissance :/...../..... **Lieu de naissance :**
N° National d'identification : **N° inscription ANAPEJ :**
Wilaya : **Moughataa :** **Commune :**

1. **Sexe** (Cocher la case correspondante) Homme /___/ Femme /___/

2. **Situation matrimoniale :** (cocher la case correspondante)
Célibataire /___/ Marié /___/ Divorcé /___/ Veuf /___/

3. **Nombre de personnes à charge si marié (e) ou divorcé (e) :**
(Écrire le nombre dans la case) /___/

4. **Situation parentale :**
vit avec ses 2 parents /___/ vit avec 1 seul parent /___/ vit avec un tuteur /___/

5. **Nature de l'habitat :**
(Cocher la case correspondante)
Tente ou hangar /___/ Baraque /___/ Maison en dur /___/ maison en banco /___/

6. **Situation professionnelle :** (Cocher la case correspondante)
Travaille actuellement /___/ N'a jamais travaillé /___/ Ne travail plus /___/

7. **Niveau d'instruction :** (préciser : primaire, collège, lycée)

7.1 Sait lire : _____ Sait écrire : _____ Sait calculer : _____ (répondre par oui ou non)

8. **Langue d'apprentissage :** arabe /___/ français /___/ langue nationale /___/

9. **Formation demandée :** (obligatoirement 2 choix dans l'ordre)
1^{er} choix : _____
2^{ème} choix : _____

Je, soussigné, certifie sur l'honneur que toutes les informations déclarées sont authentiques
Date :/...../.....
Signature du candidat

La commission se réserve le droit de vérifier l'exactitude des informations fournies.

Annexe (niveau d'instruction exigé à l'entrée en formation)				
Filière de formation	Savoir lire	Savoir écrire	Savoir compter (arithmétique élémentaire)	Niveau de scolarité exigé
Aide topographe	Oui	Oui	Obligatoire*	Fin du fondamental ou plus
Opérateur terrassier	Oui	Oui	Obligatoire	Fin du fondamental
Conducteur d'engins chantier	Oui	Oui	Oui	Fin du fondamental
Maçon GC	Oui	Oui	Oui	Fin du fondamental
Coffreur	Oui	Oui	Oui	Fin du fondamental
Maçon polyvalent	Non	Non	Non	Sans niveau
Manœuvre d'entretien routier	Non	Non	Non	Sans niveau

* Le candidat pour la filière « aide topographe » doit démontrer par test, qu'il est capable de réaliser les 4 opérations de base (+, -, x, :), la géométrie élémentaire et les conversions des unités de mesures.

ANNEXE 2

GUIDE DE PARTENARIAT AVEC UNE IMF POUR L'INCLUSION FINANCIERE et la sécurité au travail des bénéficiaires de la formation Chantier École

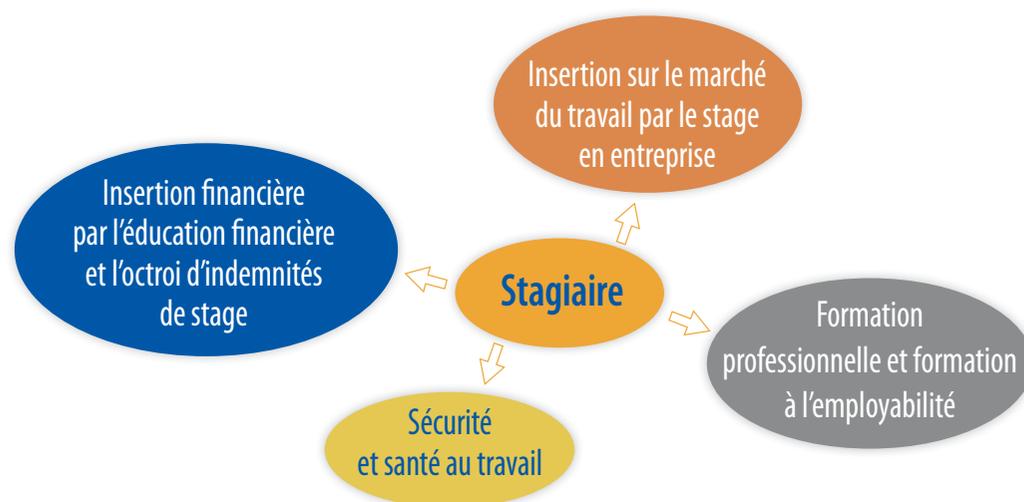
Table des matières

1. Chantier École : une approche exhaustive	100
2. L'importance de l'inclusion financière	100
3. Travailler en partenariat avec une institution de micro-finance (IMF) locale ...	101
3.1 Pertinence du choix d'une IMF	101
3.2 Analyse de la micro-finance en Mauritanie	101
3.3 Méthode de sélection	102
4. L'éducation financière	103
4.1 La formation des agents de l'IMF	103
4.2 La formation des stagiaires Chantier École	104
5. Le versement des indemnités de stage	104
5.1 Messages clés et changement de comportement	105
6. Renforcer la sécurité et la santé au travail	105
6.1 Mise en place d'un modèle pilote de protection sociale pour les apprenants	105
7. Recommandations	105
7.1 Un projet complexe qui nécessite une forte coordination, anticipation et rigueur	105
7.2 Adapter les formations pour changer les mentalités	105
7.3 Assurer l'ingénierie sociale	105
7.4 Le choix des partenaires	105
Annexe 2.1 : Manuel de procédure d'insertion financière	107
Annexe 2.2: TDR de contractualisation avec une IMF	114
Annexe 2.3 : Schéma d'enquête sur les comportements financiers des stagiaires Chantier École	117

Le programme Chantier École a pour objectif de favoriser l'insertion socio-professionnelle des jeunes. La stratégie repose sur 4 piliers, et la méthode sur le renforcement de leurs capacités.

L'inclusion financière et la promotion de la sécurité au travail (et donc l'assurance) sont deux piliers de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes bénéficiaires du programme Chantier École.

1. Chantier École : une approche exhaustive :



2. L'importance de l'inclusion financière

L'expérience du BIT en Mauritanie montre que l'éducation financière est une opportunité novatrice pour non seulement réduire la vulnérabilité des jeunes mais aussi améliorer la capacité des institutions d'accompagnement.

L'éducation financière est une compétence supplémentaire pour faciliter l'insertion et l'inclusion sociale des jeunes. Mieux connaître les principes de base de gestion financière et de budgétisation de ses objectifs, mais aussi maîtriser et s'insérer dans le système financier sont deux capacités nécessaires à l'insertion sociale des jeunes.

L'éducation financière est entendue comme une action visant à améliorer la capacité des individus à faire des choix "éclairés" et prendre des décisions efficaces sur l'utilisation et la gestion de leur argent. Cette définition couvre à la fois les connaissances, les capacités et les comportements des acteurs. Plus généralement, l'éducation financière favorise les bonnes pratiques en matière de gestion des transferts d'argent, notamment l'inclusion financière en vue du développement. (cf rapport sur « Promouvoir l'emploi productif et le travail décent des jeunes en Algérie, Mauritanie, Maroc et Tunisie »)

Les outils sont un moyen d'acquérir les connaissances essentielles en matière de gestion financière familiale

Le BIT a développé des outils de formation et de sensibilisation et dispose d'une expertise avérée dans ce domaine, réutilisée dans le cadre de Chantier École.

3. Travailler en partenariat avec une institution de micro-finance (IMF) locale

3.1 pertinence du choix d'une IMF

L'objectif est de s'assurer que chaque stagiaire ou villageois en formation qualifiante :

- Bénéficie d'une formation financière donnée de manière professionnelle.
- Reçoive intégralement et directement son indemnité de stage.
- Puisse épargner voire accéder à un crédit pour lancer son activité à l'issue du stage.
- Soit directement assuré auprès de la CNSS.

La mise en œuvre doit donc être faite par un partenaire à même de suivre le stagiaire pendant toute la durée de sa formation, tant en centres de formation, que sur les différents lieux de pratique (chantier, stage en entreprise etc), mais également à même de lui proposer des outils financiers adaptés à son insertion financière.

De plus, afin de favoriser le processus d'ingénierie sociale, et de faciliter la gestion et l'appropriation des activités (tant des flux financiers que des dynamiques de groupe), le partenaire doit être associé dès le début à la sélection des promotions étant formées aux différents métiers proposés par Chantier École.

Le prestataire financier doit aussi être à même de gérer les flux financiers de manière transparents, y compris vers la CNSS, et assurer la démultiplication des outils BIT d'éducation financière. Cela favorise une meilleure appropriation et pérennité des acquis de Chantier École.

Le choix s'est donc porté sur une collaboration avec une institution de microfinance, qui peut à la fois, de par son ancrage local, contribuer à la sélection du stagiaire, le suivre le temps de sa formation, quel que soit le lieu, proposer des formations à l'éducation financière, et gérer dans la durée les flux financiers - tant des indemnités de stage, l'épargne que des cotisations auprès de la CNSS.

3.2 Analyse de la micro-finance en Mauritanie

La microfinance, « considérée comme un des outils efficaces favorisant la création d'emplois et la lutte contre la pauvreté, elle souffre d'une insuffisance voire d'une inadéquation de l'offre par rapport aux besoins de la population et des filières d'activité. Elle doit encore faire face à l'inégalité entre zones rurales et urbaines, à la faible couverture du territoire national, à la faiblesse des capacités technique et financière des institutions de microfinance, ainsi qu'à l'insuffisance de l'offre de formation. Pour y remédier, le gouvernement a adopté en 2015 une stratégie nationale de promotion du secteur de la microfinance, qui s'est accompagnée d'un plan d'action pour la période 2015-19 »¹ Le système financier mauritanien compte 13 banques commerciales, 2

1. Perspectives économiques en Afrique, Note pays Mauritanie, 2016

institutions financières spécialisées, 7 compagnies d'assurance, 24 IMF agréées² et près de 70 IMF exerçant de façon informelle ou dans le cadre de projets gouvernementaux³.

Les banques commerciales sont peu déployées dans le pays, et peu accessibles. Le taux de bancarisation est estimé à environ 7%.

Le nombre de clients d'IMF (formelles et informelles) est estimé à plus de 360 000 clients, c'est-à-dire près de 10% de la population. Près de la moitié vit en zone rurale et 70% sont des femmes⁴. Les IMF ont développé des produits et des services plus adaptés à la population mauritanienne, notamment la plus vulnérable et la moins insérée. Leur cible et services et produits répondent donc aux objectifs du programme Chantier École.

3.3 Méthode de sélection

Méthode et critères de sélection du prestataire

Le choix du prestataire est une étape capitale pour la suite du projet.

Il y a deux approches radicalement différentes :

- Choix sur la base de plusieurs entretiens et d'analyse des données disponibles qui tiennent compte des produits et services offerts.

Avantages : cela permet de développer une bonne connaissance de la structure finalement choisie et de développer une relation de confiance avec les dirigeants, prélude d'une collaboration efficace (conception conjointe de formation et de mode opératoire de versement des allocations).

- Choix sur la base d'appel d'offre

Avantages : le choix du prestataire se fait sur la base d'une offre explicite : prix, conditions, processus, contributions à la formation des agents et autres.

La sélection de l'IMF s'est faite en 2 étapes :

- **Un appel d'offres restreint** - complété d'une due diligence pour l'entreprise sélectionnée, qui permet de nouer une relation de confiance
- **Préselection** - La préselection de l'IMF se fait à travers des enquêtes auprès des experts microfinance du pays et un entretien avec les dirigeants des IMF (voir annexe 1 Profil de l'IMF).

Critères de l'appel d'offre :

- Solidité financière, (fiche d'évaluation à remplir lors de l'appel d'offre, fournie par le BIT).
- Réseau d'agences couvrant tout le sud du pays et si possible tout le pays.
- Données statistiques disponibles sur son portefeuille client pour évaluer sa qualité (fiche d'évaluation à remplir lors de l'appel d'offre, fournie par le BIT).

- Base de clients importante, plus de 1.000 actifs.
- Expérience pratique en matière de formation à l'inclusion financière.
- Expérience en gestion de partenariat.
- Adhésion aux principes Smart Campaign de protection des clients.
- Système d'information et de gestion (SIG) permettant notamment une identification incontestable des clients, même en zone rurale.

Due diligence

Pour confirmer les résultats de l'appel d'offres, la due diligence regarde plus particulièrement :

- Le fonctionnement de l'institution : gouvernance, management, RH, organisation, SIG.
- Les produits et services.
- La mission sociale dont capacités pédagogiques/formation des bénéficiaires, et l'expérience de communication et interaction régulière avec les clients.
- La qualité du portefeuille.
- La performance financière.
- Très bonne réputation auprès de ses clients et dans le secteur.
- La cartographie des besoins de sa clientèle.
- Offre MPE/soutien à l'entrepreneuriat.

Une attention particulière est accordée à la justification des coûts de prestation proposés par l'IMF.

Formalisation de la collaboration

A l'issue de la sélection, un contrat cadre, gérant l'objet, la durée, le budget et les conditions de la prestation doit être établi et signé par les deux parties.

Ce contrat définit également les rôles et responsabilités de chaque partie : un accord sur une répartition claire des tâches, rôles et responsabilités respectifs est primordial. Les TDR en annexe 2 détaillent les tâches et responsabilités attendues de l'IMF.

4. L'éducation financière

La formation en éducation financière se fait en 2 étapes : celle des agents relais puis celle des stagiaires Chantier Ecole.

4.1 La formation des agents de l'IMF

Les agents de l'IMF sélectionnée sont d'abord formés à l'éducation financière. Cette formation est donnée par un agent du BIT, à partir des outils et de la méthodologie BIT. Afin de favoriser la démultiplication des connaissances, elle est aussi ouverte aux autres IMF et associations de financement d'activités économiques génératrices de revenus.

2. Stratégie nationale de la microfinance et plan d'action 2015-2019
3. Rapport BCM 2011
4. Stratégie nationale de la microfinance 2015-2019

Les différentes thématiques traitées sont les suivantes :

- Définition d'objectifs financiers.
- Communication avec la famille, définition d'objectifs individuels dans un cadre familial.
- Connaissance des principaux produits financiers (épargne et crédit).
- L'importance de l'épargne comme préalable à l'investissement et à la réalisation de ses objectifs.
- Connaissance des institutions financières, assurances.

Cette formation est aussi l'occasion de perfectionner les connaissances des agents des IMF en éducation et gestion financières.

A l'issue de cette formation, les agents doivent savoir former les bénéficiaires Chantier École et plus largement les emprunteurs. Ils sont munis pour ce faire du manuel du formateur. Outre le manuel, des matériaux musicaux et des vidéos de sensibilisation créés lors des précédents programmes et concernant chacun des modules sont à leur disposition.

4.2 La formation des stagiaires Chantier École

Les stagiaires Chantier École sont aussi formés à l'éducation financière. La formation est regroupée sur 2 jours, liés au versement des indemnités (soit en général la formation se fait lors du 1^{er} et du 2^e versement). Initialement chaque versement devait donner lieu à un module de formation mais il a rapidement été décidé de grouper les 6 modules sur 2 jours pour des raisons d'efficacité :

- **Efficacité pédagogique** : les stagiaires retiennent et comprennent mieux les messages lors de séance intensive que de séance dispersée.
- **Rationalisation des lieux de formation** : comme les stagiaires partent sur des chantiers parfois rapidement, il est préférable de les former quand ils sont encore dans l'école abritant la formation théorique.
- **Efficacité opérationnelle** : il est moins coûteux de faire déplacer une équipe de formateurs 2 fois que 6 fois.

5. Le versement des indemnités de stage

La procédure de versement des indemnités est détaillée dans le manuel de procédure en annexe 1.

Elle se fait :

- Sur une base mensuelle, ou bi-mensuelle dans le cas des manoeuvres
- Après validation par l'équipe pédagogique de la liste des bénéficiaires (l'absentéisme est sanctionné par une baisse de la bourse)
- Soit les agents MFSEEC se déplacent dans un lieu donné, soit les stagiaires se déplacent dans une agence MFSEEC soit, quand il n'y a pas d'autre solution, le versement se fait par transfert

- Après ouverture d'un compte bancaire chez MFSEEC, qui lui permet de recevoir et gérer cette indemnité. Ouvrir ce compte bancaire est une étape fondamentale de l'insertion dans le système financier.

Elle est accompagnée d'une épargne systématique obligatoire correspondant à 10% de l'indemnité. Le stagiaire peut récupérer cette épargne à la fin de Chantier École, ou la laisser chez MFSEEC afin d'accéder à un crédit.

5.1 Messages clés et changement de comportement

Les messages clés de ces séances se focalisent sur la priorisation et la budgétisation des besoins, et sur l'épargne. Ce sont des points particulièrement importants pour sortir de la vulnérabilité économique qui caractérise les stagiaires Chantier École.

Une enquête sur les comportements financiers permet d'évaluer l'efficacité des messages. Une méthodologie d'enquête est proposée en annexe 2.

6. Renforcer la sécurité et la santé au travail

La santé et la sécurité au travail est un concept encore peu développé en Mauritanie. Les systèmes de protection sociale ne sont pas répandus dans les entreprises.

Le programme Chantier École a tenté à la fois de sensibiliser les entreprises à la sécurité et santé au travail, et de développer un système de protection sociale.

6.1 Mise en place d'un modèle pilote de protection sociale pour les apprenants

Passer par une IMF permet de mettre en place un système d'adhésion à la CNSS.

Les stagiaires sont assurés par la CNSS - les flux financiers et l'inscription étant gérés par l'IMF partenaire, MFSEEC. Ils reçoivent une formation sur la conduite à tenir en cas d'accident du travail, principalement les procédures administratives.

Toutefois ce modèle doit s'adapter aux exigences administratives de la CNSS. En effet celle-ci n'inscrit les stagiaires qu'à partir de formations de 2 mois au moins et exige un certain laps de temps pour enregistrer les stagiaires.

7. Recommandations

7.1 Un projet complexe qui nécessite une forte coordination, anticipation et rigueur

Un projet tel que Chantier École travaille sur 4 dimensions étroitement liées et simultanément : technique, pédagogique, financière et économique (le secteur privé). Il cible des populations marginalisées, à qui il donne de l'espoir et des perspectives d'avenir. De ce fait, il nécessite une très étroite coordination entre ces 4 dimensions, afin que les activités puissent se dérouler en toute cohérence et sans créer de faux espoirs parmi les cibles, déjà fragiles.

Il est notamment très important que tous les acteurs soient impliqués dès la sélection des apprenants, afin que les dimensions financières et économique puissent s'articuler rapidement autour des aspects pédagogiques. Il faut ensuite faire des réunions de suivis régulières afin d'anticiper les difficultés et les points d'achoppement. Cela permet d'éviter les retards de versement des indemnités de stage ou de cotisations sociales, les déconvenues de placement en entreprise, qui ne feraient que balloter les apprenants au lieu de les aider à progresser de manière sécurisée.

7.2 Adapter les formations pour changer les mentalités

Des dizaines d'heures de formation en éducation financière sont dispensées. Ces formations ne sont pas seulement censées donner des outils pour progresser, elles doivent aussi amener un changement de mentalité.

De ce fait il faut mettre en œuvre des moyens d'assurer et accompagner ces changements sur la durée. Cela est possible pour l'éducation financière, car le versement des indemnités mensuellement et l'adhésion à MFSEEC permet de réitérer des messages clés.

7.3 Assurer l'ingénierie sociale

L'ingénierie sociale permet de tricoter l'articulation des différents acteurs aux différents niveaux du projet. C'est un processus fondamental pour assurer l'appropriation et la pérennité du projet. Il faut encourager le dialogue entre partenaires dès l'amont du projet, et favoriser les échanges avec les différentes parties prenantes.

L'IMF étant à l'interface de l'apprenant, des responsables pédagogiques et du coordinateur Chantier École, elle est donc un rouage de transmission d'informations primordial.

7.4 Le choix des partenaires

Le choix des partenaires est primordial, comme on a pu le vérifier avec le partenariat avec MFSEEC.

Les principaux critères pour bien choisir son partenaire sont les suivants :

- La surface financière afin d'avancer certains coûts en cas de retard de versement du BIT.
- Un fort engagement au développement et une forte implication de l'équipe dirigeante.
- Une grande souplesse et réactivité.
- La capacité à aller au-delà du « marché » et de la prestation de services pour s'intéresser aux jeunes, cible final du projet.
- Un bon réseau et connaissance subtile du contexte.
- Des compétences en leadership et gestion de groupes.

ANNEXE 2.1

PROCÉDURE D'INCLUSION FINANCIÈRE DES BÉNÉFICIAIRES DE LA FORMATION CHANTIER ÉCOLE

Un des objectifs du programme Chantier École mis en œuvre par le BIT est de renforcer l'insertion socio-professionnelle des jeunes en améliorant leur inclusion financière. Cette stratégie d'inclusion repose sur l'attribution d'une indemnité de stage et sur le renforcement des capacités de gestion financière associée.

I. Procédure d'attribution des indemnités de stage et de formation

1.1 Procédure de versement des indemnités et de formation

L'objectif est de s'assurer que chaque stagiaire ou villageois en formation qualifiante reçoive intégralement et directement son indemnité de stage.

L'équipe Chantier École s'appuie sur un tableau de bord, élaboré spécialement pour le programme Chantier École, qui permet de dresser la liste des bénéficiaires, le montant de leur indemnité (puisque à partir de 3 absences non justifiées l'indemnité est divisée par deux) et de définir le lieu de distribution le cas échéant.

La liste des bénéficiaires est envoyée à une institution de microfinance (IMF), déployée dans la zone de travail des bénéficiaires. La somme des indemnités à verser a été préalablement virée sur le compte de l'IMF prestataire.

L'IMF participe au préalable à la sélection des apprenants, ce qui permet d'assurer une meilleure ingénierie sociale et une meilleure coordination des activités.

Les modalités de versement sont légèrement différentes selon les bénéficiaires : stagiaires ou villageois en formation qualifiante. Elles sont détaillées ci-dessous.

L'IMF assure ensuite le paiement des indemnités aux bénéficiaires, de manière directe et individuelle, selon des modalités décrites ci-dessous. Le suivi du paiement se fait grâce au logiciel de suivi de l'IMF qui envoie ensuite un rapport mensuel.

Le contrôle du paiement est fait par l'équipe Chantier École.

Formation

Chaque bénéficiaire d'une indemnité reçoit aussi une formation à l'éducation financière, basée sur les outils du BIT et dispensée par l'IMF. Le but est de responsabiliser et autonomiser le bénéficiaire à la gestion financière.

L'organisation et le déroulé des formations sont également détaillées ci-dessous.

1.2 Prestations attendues de l'IMF

Prestations attendues de l'IMF :

- Distribution et sécurisation des indemnités.
- Gestion de l'épargne obligatoire (10% de l'indemnité de stage).
- Gestion des cotisations des stagiaires auprès de la CNSS (1% du montant des indemnités).
- Gestion administrative du versement.
- Formation à la gestion financière et à l'inclusion financière.

Prestations subsidiaires :

- Soutien à l'entrepreneuriat, par le biais de produits et services dédiés.
- Suivi des bénéficiaires 6 mois après la fin de leur participation au programme.

1.3 Affiliation à la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale

Etant donné que les stagiaires doivent verser une cotisation mensuelle, c'est l'IMF partenaire qui est en charge de l'affiliation des stagiaires auprès de la CNSS et du paiement de cette cotisation, directement prélevée de l'indemnité. Le BIT paie la part de l'employeur, également à travers l'IMF qui reçoit préalablement le montant adéquat.

Prestations attendues :

- Constitution des dossiers d'affiliation auprès de la CNSS.
- Paiement des cotisations sur une base trimestrielle, à partir des fonds reçus à cet effet du BIT.
- Sensibilisation des stagiaires aux accidents du travail (prévention et conduite à tenir en cas d'accidents).

Livrables :

- Dossier d'affiliation pour chaque stagiaire.
- Feuille de suivi des cotisations.

1.4 . Mise en place d'un tableau de suivi

Un tableau de bord suit le versement de l'indemnité pour les stagiaires et les villageois, mais aussi la formation, le placement et l'accès à l'emploi ou à l'entrepreneuriat des stagiaires.

Concernant le versement de l'indemnité de stage ou de chantier villageois, il permet de :

- Préparer et justifier les versements (à partir des les informations transmises par les centres de formation afin de définir le montant des indemnités à verser).

- Suivre les formations financières.
 - Faciliter le traitement administratif des versements.
 - Faciliter l'identification des bénéficiaires au point de distribution.
- Concernant le suivi des stagiaires, il permet de :
- Suivre les formations techniques.
 - Suivre l'évolution dans le placement en entreprise ou sur un chantier BIT.
 - Suivre l'évolution dans l'emploi à 6 mois.

II. Modalités de versement des indemnités des stagiaires bénéficiant d'une formation qualifiante

2.1 Cible, durée, montant

Cible : on estime à 100 par promotion le nombre de stagiaires en alternance formés en centre et en entreprise/chantier BIT à indemniser.

Durée : 6 mois pour les stagiaires.

Montant : 30 000 UM/mois.

2.2 Modalités

Le versement de l'indemnité se fait directement auprès du stagiaire à travers les services d'une IMF. L'adhésion à une IMF est une première étape vers l'inclusion financière. Cette IMF offre également des formations à la gestion financière, à la gestion budgétaire et à l'entrepreneuriat.

Le stagiaire ouvre un compte, qui lui permet de toucher son indemnité et de bénéficier des autres produits (épargne, crédit, transferts monétaires) et services de l'IMF. Le BIT, par l'intermédiaire du fonds ad hoc, verse à l'IMF le montant de l'indemnité X le nombre de clients.

Le logiciel mis en place pour le suivi permet de générer une carte d'identité du stagiaire avec un code barre. Quand le stagiaire retire son indemnité, il scanne sa carte afin de confirmer qu'il a bien reçu son indemnité. A défaut de code barre, il signe un reçu dont une copie est envoyée au BIT.

Si le stagiaire désire ne retirer qu'une partie de son indemnité : il doit retirer la totalité (afin de valider le système), mais peut ensuite replacer une partie à sa convenance sur son compte.

2.3 Contrôle

Le contrôle est effectué par l'équipe Chantier École :

Le versement des indemnités est validé automatiquement par le logiciel, mais l'équipe Chantier Ecole vérifie que chaque stagiaire a reçu son indemnité, et que les montants transférés par le fonds correspondent aux montants retirés par les stagiaires.

L'équipe vérifie également que les stagiaires qui ne doivent pas recevoir d'indemnité (abandon du programme) ne la retirent pas.

III. Modalités de versement des indemnités des villageois bénéficiant d'une formation non qualifiante

3.1 Cible, durée, montant

Cible : les apprentis villageois travaillant sur les chantiers BIT HIMO : 150 pour le premier chantier pilote

Durée : 4 mois

Montant : selon la grille

3.2 Modalités

Les modalités de versement sont très proches de celles relatives aux stagiaires.

Les versements reposent également sur les services d'une IMF. Le versement de l'indemnité se fait directement auprès du villageois grâce au partenariat avec une IMF. L'adhésion à une IMF est une première étape vers l'inclusion financière. Cette IMF offre également des formations à la gestion financière, à la gestion budgétaire et à l'entrepreneuriat.

Identification préalable :

L'IMF participe à la sélection des apprenants, aux côtés des autres membres du comité de sélection.

Versement des allocations :

- Le versement se fait en main propre au villageois, par l'IMF.
- Cas où l'IMF est présente dans la ville.

Le villageois ouvre un compte auprès de l'IMF qui lui permet de toucher son indemnité et de bénéficier des autres produits (épargne, crédit, transferts monétaires) et services de l'IMF. Le BIT, par l'intermédiaire d'un fonds ad hoc, verse à l'IMF le montant de l'indemnité X le nombre de clients.

L'inscription à l'IMF génère une carte d'identité avec un code barre, enregistré dans le logiciel de suivi du BIT.

Pour le versement des indemnités, si l'IMF est dans la ville, le villageois se déplace au guichet, insère son code barre en échange du montant de l'indemnité. A défaut de code barre, il signe un reçu dont une copie est envoyée au BIT.

Si le villageois désire ne retirer qu'une partie de son indemnité : il doit retirer la totalité (afin de valider le système), mais peut ensuite replacer une partie à sa convenance sur son compte.

Cas où l'IMF n'est pas présente dans la ville

Si l'IMF n'est pas présente dans la ville où le chantier aura lieu, elle organise une journée d'adhésion et de présentation de ses services. Cette journée a lieu dans une salle prêtée par les autorités locales (mairie, maison des jeunes).

Pour le versement, l'IMF se déplace dans la ville. Cette journée a lieu dans une salle prêtée par les autorités locales (mairie, maison des jeunes). Le villageois se déplace dans cette salle, présente son code barre en échange du montant de l'indemnité. A défaut de code barre, il signe un reçu dont une copie est envoyée au BIT.

Si le villageois désire ne retirer qu'une partie de son indemnité : il doit retirer la totalité (afin de valider le système), mais peut ensuite replacer une partie à sa convenance sur son compte.

La distribution se fait en un jour sous un triple contrôle : IMF, projet Chantier École/ Aleg, autorités locales

3.3 Contrôle

Le contrôle est effectué par l'équipe Chantier École :

Le versement des indemnités est validé automatiquement par le logiciel, mais l'équipe Chantier École vérifie que chaque villageois a reçu son indemnité, et que les montants transférés par le fonds correspondent aux montants retirés par les stagiaires.

L'équipe vérifie également que les villageois qui ne doivent pas recevoir d'indemnité (abandon du programme) ne la retirent pas.

IV. Formations

Elles ont lieu soit au local de l'IMF soit dans une salle prêtée pour l'occasion.

4.1 Organisation préalable :

L'IMF et l'équipe BIT :

- Recensent les outils existants et adaptent les outils BIT.
- Définissent les contours de la formation: durée optimale des séminaires, typologie et coûts.

L'équipe BIT :

- Appuie et supervise les formateurs de l'IMF, et forme si nécessaire le personnel concerné.
- Supervise le système de communication et d'information nécessaire à la tenue des séminaires de formation (annonces, réunions).

4.2 Suivi de la formation

L'équipe BIT est présente lors de la formation.

Lors de la formation, les participants scannent leur code barre, le logiciel de suivi générant alors une fiche de présence. L'IMF et le BIT contrôlent ainsi la présence de chaque participant.

4.3 Supervision

La supervision est effectuée par l'équipe Chantier École :

L'équipe BIT supervise la formation (organisation préalable, sessions de formation, présence des stagiaires). Elle s'assure également de la qualité des supports utilisés et de celle des formateurs et fournit les outils BIT sur l'inclusion financière.

V. Rôle de l'IMF

5.1 Pertinence du choix d'une IMF

Le système financier mauritanien compte 13 banques commerciales, 2 institutions financières spécialisées, 7 compagnies d'assurance, 24 IMF agréées⁵ et près de 70 IMF exerçant de façon informelle ou dans le cadre de projets gouvernementaux⁶.

Les banques commerciales sont peu déployées dans le pays, et peu accessibles. Le taux de bancarisation est estimé à environ 7%.

Le nombre de clients d'IMF (formelles et informelles) est estimé à plus de 360 000 clients, c'est-à-dire près de 10% de la population. Près de la moitié vit en zone rurale et 70% sont des femmes⁷. Les IMF ont développé des produits et des services plus adaptés à la population mauritanienne, notamment la plus vulnérable et la moins insérée. Leur cible et services et produits répondent donc aux objectifs du programme Chantier École.

5.2 Méthode et critères de sélection du prestataire

Le choix du prestataire est une étape clé et sera capital pour la suite du projet. Il y a deux approches radicalement différentes :

- Choix sur la base de plusieurs entretiens et d'analyse des données disponibles qui tiennent compte des produits et services offerts.

Avantages : cela permet de développer une bonne connaissance de la structure finalement choisie et de développer une relation de confiance avec les dirigeants, prélude d'une collaboration efficace (conception conjointe de formation et de mode opératoire de versement des allocations).

- Choix sur la base d'appel d'offre.

Avantages : le choix du prestataire se fait sur la base d'une offre explicite : prix, conditions, processus, contributions à la formation des agents et autres.

Nous proposons une sélection de l'IMF en 2 étapes :

Un appel d'offres - complété d'une due diligence pour l'entreprise sélectionnée, qui permet de nouer une relation de confiance.

Critères de l'appel d'offre :

- Solidité financière, (fiche d'évaluation à remplir lors de l'appel d'offre, fournie par le BIT).
- Réseau d'agences couvrant tout le sud du pays et si possible tout le pays.
- Données statistiques disponibles sur son portefeuille client pour évaluer sa qualité (fiche d'évaluation à remplir lors de l'appel d'offre, fournie par le BIT).
- Base de clients importante, plus de 1.000 actifs.
- Expérience pratique en matière de formation à l'inclusion financière.
- Expérience en gestion de partenariat.
- Adhésion aux principes Smart Campaign de protection des clients.
- Système d'information et de gestion (SIG) permettant notamment une identification incontestable des clients, même en zone rurale.

Due diligence

Pour confirmer les résultats de l'appel d'offres, la due diligence regarde plus particulièrement :

- Le fonctionnement de l'institution : gouvernance, management, RH, organisation, SIG.
- Les produits et services.
- La mission sociale dont capacités pédagogiques/formation des bénéficiaires, et l'expérience de communication et interaction régulière avec les clients.
- La qualité du portefeuille.
- La performance financière.
- Très bonne réputation auprès de ses clients et dans le secteur.
- La cartographie des besoins de sa clientèle.
- Offre MPE/soutien à l'entrepreneuriat.

Une attention particulière est accordée à la justification des coûts de prestation proposés par l'IMF.

5.3 Contrat de prestation

Un contrat cadre, gérant l'objet, la durée et les conditions de la prestation doit être établi et signé par les deux parties.

Ce contrat définit également les rôles et responsabilités de chaque partie : un accord sur une répartition claire des tâches, rôles et responsabilités respectifs est primordial.

5. Stratégie nationale de la microfinance et plan d'action 2015 - 2019

6. Rapport BCM 2011

7. Stratégie nationale de la microfinance 2015 - 2019

ANNEXE 2.2

TERMES DE RÉFÉRENCE

AMÉLIORATION DE L'INSERTION FINANCIÈRE ET FORMATION DES BÉNÉFICIAIRES DU PROGRAMME CHANTIER ÉCOLE, À TRAVERS LE RENFORCEMENT DE LEURS CAPACITÉS ET LA MISE À DISPOSITION DE BOURSES DE FORMATION ET D'UN PROGRAMME ÉDUCATION FINANCIÈRE ET INCLUSION FINANCIÈRE

1. Contexte général

La Mauritanie est confrontée à un chômage aigu, et ce malgré une croissance continue, touchant notamment les jeunes, la main d'œuvre sous-qualifiée et les femmes.

La faible inclusion économique et sociale s'explique par plusieurs facteurs récurrents et interdépendants au premier rang desquels figurent le manque de formation adéquate de la main d'œuvre, un secteur privé sous-développé avec peu d'effets d'entraînement sur l'emploi et un tissu productif peu diversifié et peu développé (en dehors des activités halieutiques et des industries extractives).

Pour faire face à la problématique identifiée, l'UE, dans le cadre du Fonds européen de développement 2010 (FED 10) et le MET, ont mis en place le Programme d'Appui Institutionnel au Secteur des Transports (PAIST). L'objectif général de ce Programme est de contribuer à un développement économique du pays par une plus grande fluidité/efficacité des déplacements de personnes et de marchandises à travers le pays et au sein de la sous-région en toute sécurité.

Plus précisément, l'objectif spécifique 1.2 du PAIST vise le « Renforcement des acteurs publics et privés du secteur du transport routier ». Dans ce cadre, le résultat 1.2.4 préconise la création d'une filière de formation professionnelle (Chantier Ecole d'Entretien Routier) destinée à répondre aux besoins du marché en termes d'emploi des jeunes.

C'est pourquoi le BIT, avec le soutien financier de l'Union Européenne, a élaboré le programme Chantier Ecole. L'objectif principal du projet est le développement d'une filière de formation professionnelle dans le domaine de l'entretien routier, identifié comme source de croissance et de création d'emplois, en vue de renforcer l'employabilité des jeunes hommes et femmes et favoriser leur insertion socioprofessionnelle et financière dans les métiers porteurs de l'entretien routier dans les zones rurales et urbaines en Mauritanie.

Le projet s'inscrit dans les priorités définies par le CLSP : (i) accélération de la croissance et stabilisation du cadre macroéconomique ; (ii) ancrage de la croissance dans la sphère économique des pauvres ; (iii) développement des ressources humaines et expansion des services de base ; et (iv) amélioration de la gouvernance et renforcement des capacités.

2 Programme Chantier École

La stratégie du projet est basée sur la mise en place d'un projet pédagogique et professionnel de formation et d'insertion à l'attention des jeunes et des entreprises du secteur et sur le renforcement des PME du secteur routier et BTP. L'application des approches basées sur des techniques intensives en main d'œuvre au profit des jeunes sera favorisée et permettra de coupler l'apprentissage sur les chantiers réels d'entretien routier à un parcours académique de 6/7 mois au total pour 4 promotions de 100 jeunes, soit une cible de 400 jeunes au terme du Projet. Le système s'appuiera sur le dispositif de formation professionnelle mauritanien en mettant l'accent sur la qualification des jeunes et le renforcement des compétences des acteurs de l'entretien du réseau routier mauritanien.

Dans une première phase, le projet s'est centré sur le rapprochement de la formation et du secteur privé, sur l'élaboration des cursus de formation, la mise en place des modalités de formation (formation de formateurs, partenariat avec l'école nationale de travaux publics d'Aleg), et l'analyse du secteur privé afin de lancer des SAE et des services structurants.

La 2^e phase a désormais pour but de renforcer l'insertion socio-professionnelle des bénéficiaires et d'améliorer la formation et le lien entre formation, marché du travail et secteur privé en renforçant leurs capacités autour de deux axes :

- Renforcer l'insertion socio professionnelle et l'inclusion financière des jeunes stagiaires Chantier École et de jeunes issus du monde rural bénéficiant de la formation qualifiante, par le renforcement de leurs capacités.
- Renforcer les dynamiques entrepreneuriales des jeunes.

3. Mission du prestataire micro-finance

Objectif du projet : Renforcer les capacités d'inclusion financière de 155 jeunes issus du monde rural (région d'Aleg) du projet à travers des formations et des services spécifiques et mettre à disposition des bourses de 30 000 UM/Mois, et les inscrire à la CNSS. Ces bénéficiaires sont structurés en 2 promotions : une promotion de 94 apprenants, pendant 6 semaines ; une promotion de 61 apprenants, pendant 6 semaines.

Activités de l'IMF :

- Sélectionner les membres de l'équipe de l'IMF bénéficiant de la formation donnée par le BIT aux techniques de formation en éducation financière.
- Proposer un schéma de démultiplication de cette formation, au-delà des bénéficiaires Chantier École.
- Assurer des formations à l'éducation financière et à l'inclusion financière pour les bénéficiaires du programme Chantier École. Une attention particulière sera portée à l'utilisation des services d'une IMF, l'épargne et au renforcement des dynamiques entrepreneuriales.
- Assurer le versement des indemnités de stage de manière bi-mensuelle aux jeunes issus du monde rural Chantier École sur la base d'un bon de commande émis par le BIT : assurer la logistique nécessaire, la sécurisation des fonds jusqu'au décaissement final au bénéficiaire, mettre à disposition des unités mobiles.

- Justifier la destination de ces fonds, et rembourser au BIT tout montant non distribué.
- Assurer le suivi administratif et informatique de ces versements.
- Assurer le dépôt d'épargne par les bénéficiaires et en assurer le suivi administratif et informatique.
- Inscrire les 155 bénéficiaires auprès de la CNSS.
- Suivre les cotisations.
- Suivre ces bénéficiaires 6 mois après la fin de leur période de formation (s'informer de leur situation au 6e mois après leur formation s'ils sont encore clients de MFSEEC).

Livrables :

Rapport mensuel des virements et dépôt d'épargne effectués composé des éléments suivants :

- Liste signée des bénéficiaires.
- Rapport de distribution détaillé et signé avec l'identification précise des bénéficiaires, le montant reçu, le montant épargné.
- Facture résumant les montants distribués.

Rapport des activités de formations auprès des bénéficiaires Chantier École composé de :

- Liste signée des bénéficiaires de la formation, date de la formation.
- Liste des modules abordés.
- Rapport des activités de formation assurées par les formateurs formés dans le cadre de cette mission.
- Dossier d'inscription à la CNSS et suivi des cotisations.
- État des lieux de la situation des bénéficiaires au 6^e mois après la formation.

ANNEXE 2.3

ÉTUDE SUR LES COMPORTEMENTS FINANCIERS DES STAGIAIRES CHANTIER ÉCOLE

1. Contexte général

La Mauritanie est confrontée à un chômage aigu, et ce malgré une croissance continue, touchant notamment les jeunes, la main d'œuvre sous-qualifiée et les femmes.

La faible inclusion économique et sociale s'explique par plusieurs facteurs récurrents et interdépendants au premier rang desquels figurent le manque de formation adéquate de la main d'œuvre, un secteur privé sous-développé avec peu d'effets d'entraînement sur l'emploi et un tissu productif peu diversifié et peu développé (en dehors des activités halieutiques et des industries extractives).

Pour faire face à la problématique identifiée, l'UE, dans le cadre du Fonds européen de développement 2010 (FED 10) et le MET, ont mis en place le Programme d'Appui Institutionnel au Secteur des Transports (PAIST). L'objectif général de ce Programme est de contribuer à un développement économique du pays par une plus grande fluidité/efficacité des déplacements de personnes et de marchandises à travers le pays et au sein de la sous-région en toute sécurité.

Plus précisément, l'objectif spécifique 1.2 du PAIST vise le « Renforcement des acteurs publics et privés du secteur du transport routier ». Dans ce cadre, le résultat 1.2.4 préconise la création d'une filière de formation professionnelle (Chantier Ecole d'Entretien Routier) destinée à répondre aux besoins du marché en termes d'emploi des jeunes.

C'est pourquoi le BIT, avec le soutien financier de l'Union Européenne, a élaboré le programme Chantier Ecole. L'objectif principal du projet est le développement d'une filière de formation professionnelle dans le domaine de l'entretien routier, identifié comme source de croissance et de création d'emplois, en vue de renforcer l'employabilité des jeunes hommes et femmes et favoriser leur insertion socioprofessionnelle et financière dans les métiers porteurs de l'entretien routier dans les zones rurales et urbaines en Mauritanie.

Le projet s'inscrit dans les priorités définies par le CLSP : (i) accélération de la croissance et stabilisation du cadre macroéconomique ; (ii) ancrage de la croissance dans la sphère économique des pauvres ; (iii) développement des ressources humaines et expansion des services de base ; et (iv) amélioration de la gouvernance et renforcement des capacités.

2. Programme Chantier École

La stratégie du projet est basée sur la mise en place d'un projet pédagogique et professionnel de formation et d'insertion à l'attention des jeunes et des entreprises du secteur et sur le renforcement des PME du secteur routier et BTP. L'application des approches basées sur des techniques intensives en main d'œuvre au profit des jeunes permet de coupler l'apprentissage sur les chantiers réels d'entretien routier à un parcours académique de 6/7 mois au total pour 4 promotions de 100 jeunes, soit une cible de 400 jeunes au terme du Projet. Le système s'appuie sur le dispositif de formation professionnelle mauritanien en mettant l'accent sur la qualification des jeunes et le renforcement des compétences des acteurs de l'entretien du réseau routier mauritanien, et notamment des acteurs du secteur privé.

Dans ce cadre, le BIT a mis un place un programme de renforcement des compétences financières à travers des formations et services spécifiques. Les bénéficiaires, pour recevoir leurs indemnités de stage, doivent devenir membre de l'IMF sélectionnée par le BIT, et assister aux séances d'éducation financière. Celles-ci portent en particulier sur la planification des objectifs et leur budgétisation, l'épargne et le crédit.

Cette formation est donnée par une IMF mauritanienne : MFSEEC, dont les agents ont été préalablement formés par le BIT selon la méthodologie et avec les outils BIT d'éducation financière.

3. Objectifs

Le BIT souhaite désormais évaluer l'impact de ce programme sur l'insertion financière des bénéficiaires en analysant les comportements financiers et leurs changements éventuels.

Le comportement financier est ici entendu comme l'ensemble des pratiques et attitudes d'une personne face à la budgétisation, l'épargne et l'endettement.

L'enquête porte donc sur les stagiaires de la première cohorte du programme Chantier École. Dans le cadre de ce projet, les stagiaires participent à 6 séances mensuelles d'éducation financière animées par MFSEEC, séances qui se concluent par le versement d'une indemnité de stage, allant de 20 à 30 000 UM. En effet, les bonnes pratiques suggèrent que les jeunes tirent un meilleur parti des services financiers disponibles quand ils reçoivent en même temps des services non financiers (tutorat, éducation financière, offres de stage, etc.) : Selon une étude du programme YouthInvest, les jeunes âgés de 15 à 24 ans augmentent leur épargne après avoir reçu une formation aux aptitudes personnelles et sociales et une éducation financière.

L'étude doit recueillir et analyser des données sur les besoins et les préférences des jeunes, ainsi que sur leurs connaissances, compétences et attitudes en termes de gestion financière de base et d'utilisation des services financiers⁸.

8. Harley, Jennifer Gurbin et al., "YouthInvest: A case study of savings behaviour as an indicator of change through experiential learning, cité dans A l'écoute des jeunes (UNCDF et Mastercard Foundation)

L'enquête tâchera d'identifier et d'analyser les comportements financiers des bénéficiaires dans 5 domaines :

- Sources de revenu et schéma de dépenses.
- Processus de décision financière (objectif et budgétisation).
- Comportements d'épargne.
- Habitude du crédit.
- Maîtrise de l'environnement financier - notamment expérience des services non financiers (Il est intéressant de savoir si d'autres acteurs que le BIT ont fourni à ses jeunes des services non financiers afin de favoriser leur inclusion financière).

4. Déroulé

Il s'agit d'interroger les bénéficiaires des formations au moyen de questionnaire individuel et d'entretiens thématiques groupés.

2 temps d'enquête sont prévus :

L'un, avant fin mai 2016, servant à constituer la baseline. Cette phase servira également à adapter les séances d'éducation financière si des besoins sont constatés.

Le deuxième, à la fin de la formation, afin de voir les effets éventuels du projet sur les comportements financiers des stagiaires.

Les questionnaires (cf annexe 1) sont composés de deux parties :

- Informations générales (sociales et économiques).
- Informations sur le comportement financier.

Les thématiques abordées sont les suivantes :

Type d'information	Type de question	Objectif de la question
Informations générales sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Age. • Position dans la famille. • Situation professionnelle avant l'entrée dans le programme Chantier Ecole : <ul style="list-style-type: none"> - Degré de pauvreté (possession velo/ radio/). - Degré d'éducation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Décrire la situation sociale du jeune.
Informations générales économiques	<p>Questions sur le budget familial :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qui gère l'argent ? • Quelles sont les activités du père/mère/ enfants. • Revenu minimum de la famille ? répartition du revenu (qui contribue à combien et à partir de quelles activités). 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre son environnement économique.
Informations financières : revenu, ressources, dépenses	<ul style="list-style-type: none"> • Composition des ressources - calendrier - quelles sont les différentes sources de revenu ? • Composition des dépenses- calendrier (habitat-habit-scolarité). 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les sources de revenu et leur fréquence peut donner des renseignements supplémentaires sur la capacité d'épargne ou de remboursement

Type d'information	Type de question	Objectif de la question
	• Difficulté à gérer l'argent.	• Comprendre les mécanismes de dépense (différence entre besoins/envies) chez le stagiaire. • Connaître les difficultés que rencontre un stagiaire, et la manière de les surmonter, permet de voir quelle est sa vision de l'argent.
Informations financières : prise de décision et objectifs financiers	• Projets pour l'avenir et moyen de les réaliser. • Mécanismes de prise de décision.	• Connaître les projets d'avenir d'un stagiaire et voir quels services financiers il utilise pour les concrétiser. • Comprendre les mécanismes de prise de décision.
Informations financières : habitude des services financiers	• Habitude d'épargne - objectif de l'épargne - où garder l'argent. • Expérience de crédit (formelle et informelle, tontines, usuriers) - difficulté d'accès au crédit ? et cause des difficultés (insolvabilité, rareté de l'argent, absences de projet, conditions). • Objectif du crédit : besoins de financement ? occasion/raison ? montant, durée, période ?	• Identifier les habitudes des jeunes et les facteurs de leur comportement (reproduction des comportements des parents, méconnaissance des prestataires de services financiers, manque de rationalité économique). • Voir si les stagiaires utilisent les services financiers pour atteindre leurs objectifs.
Informations financières : maîtrise de l'environnement financier	• Connaissance du cadre réglementaire (à quel âge peut-on ouvrir un compte ? faut-il une autorisation parentale ? quelles sont les formalités). • Programmes d'éducation financière autres que le BIT auquel ont participé les stagiaires Chantier École.	• Identifier les connaissances de base, les canaux et les mécanismes d'apprentissage.

5. Processus d'analyse des données

Les données collectées, une fois analysées, doivent permettre :

- D'identifier les facteurs -y compris les lacunes- déterminant les comportements financiers.
- De voir dans quelle mesure ces comportements ont changé depuis l'entrée dans le programme Chantier École, et pourquoi.

L'analyse doit faire apparaître :

- Les sources de revenus et leur fréquence (salarial, petit boulot, don).
- Les catégories de dépense les plus courantes (besoins fondamentaux et nourriture, vêtements, transports aide aux parents, loisirs).
- Les mécanismes de décisions financières : définir des objectifs et budgétiser, ou vision à court terme de l'argent et gestion désordonnée et impulsive.
- La volonté et les capacités d'épargne individuelle, les mécanismes formels et/ou informels, les déterminants de l'épargne (revenu suffisant, lieu sûr où garder l'argent, objectifs d'avenir ou au contraire l'épargne est vue comme un moyen de dépenser davantage).
- La volonté et les capacités de prendre un crédit et de le rembourser.

- L'expérience des services financiers formels (y compris IMF) : peurs infondées, méconnaissances du système formel.

Les résultats de cette étude doivent permettre de mesurer l'impact du programme sur l'insertion financière des stagiaires. Ils doivent aussi permettre d'affiner si nécessaire les modules d'éducation financière.

Annexe 1 Questionnaire

Informations générales :

- Quel est votre âge ?
- Quelle est votre position dans la famille.
- Quelle était votre situation professionnelle : chômage, petite activité, salariat, formation avant l'entrée dans le programme Chantier École.
- Possédez-vous un vélo, une radio.
- Jusqu'où avez-vous poursuivi vos études ?

Au niveau de votre famille :

- Qui gère l'argent ?
- Quelles sont les activités du père/mère/enfants.
- Connaissez-vous le revenu de chacun ?
- Quelqu'un dans votre famille s'adresse-t-il :
 - A une banque.
 - A une institution de micro-finance.
 - A une tontine ou autre groupement.

Comportement financier

QUESTIONNAIRE MAI 2016	
Avant Chantier École	Réponses
• Quelles étaient vos sources de revenu ? Combien touchiez-vous, et à quelle fréquence ?	
• Comment dépensiez-vous votre argent ? À quelle fréquence ? Pour quoi faire ? Y avait-il des dépenses prioritaires ? des dépenses inutiles ? Combien de temps s'écoulait-il entre le moment où vous touchiez cet argent et celui où vous le dépensiez ?	
• Comment preniez-vous vos décisions financières ? définissiez-vous des objectifs ? Qui était impliqué dans la prise de vos décisions financières ?	

QUESTIONNAIRE MAI 2016	
Avant Chantier École	Réponses
• Quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour gérer votre argent ?	
• Quels étaient vos projets pour l'avenir ?	
• Que faisiez-vous pour réaliser vos projets ? Rencontrez-vous des difficultés pour les financer ?	
• Avant Chantier École, parveniez-vous à économiser ? Quel était le montant que vous arriviez à épargner ? Où gardiez-vous votre argent ? (cash ou épargne en nature) ? Étiez-vous satisfait ou était-ce difficile à garder (vol, précarité etc) ? • Participiez-vous à des tontines ou des groupements ?	
• Avant Chantier École, empruntiez-vous de l'argent ?auprès de qui ? Oui/non, où, pourquoi ? À quelles occasions ? Conditions ? • Étiez-vous satisfaits ? Oui/non, pourquoi ? • Le crédit est-il un don, un cadeau ? Remboursiez-vous le crédit ? • Pourquoi remboursiez-vous le crédit ? Avez-vous toujours remboursé vos crédits ? Pourquoi ? Quelles étaient les sanctions ?	
• Avez-vous eu envie d'ouvrir un compte auprès d'une banque ou d'une IMF ? Oui/Non ? Pourquoi ? Connaissez-vous les conditions ? (âge, autorisation parentale etc).	
• Avez-vous déjà participé à des activités d'éducation financière avant Chantier École ?	

QUESTIONNAIRE SEPTEMBRE 2016	
Depuis Chantier École	Réponses
• Quelles sont vos sources de revenu ? Combien touchez-vous, et à quelle fréquence ?	
• Comment dépensez-vous votre argent ? Pour quoi faire ? À quelle fréquence ? Avez-vous des dépenses prioritaires et d'autres moins importantes ? comment faites-vous la distinction ? Combien de temps s'écoule-t-il entre le moment où vous touchez cet argent et celui où vous le dépensez ?	
• Comment prenez-vous vos décisions financières ? définissez-vous des objectifs ? Qui est impliqué dans la prise de vos décisions financières ?	
• Quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour gérer votre argent ?	
• Quels sont vos projets pour l'avenir ?	
• Que pouvez-vous faire pour réaliser vos projets ? Rencontrez-vous des difficultés	
• Est-ce que cela vous aide à épargner ? quel est le montant que vous épargnez ? • Faites-vous toujours partie de tontines ou de groupements ? gardez-vous de l'argent chez vous en plus de celui placé chez MFSEEC ?	
• Avez-vous l'intention de prendre un crédit pendant le programme ou à la fin ? Auprès de qui ? Pensez-vous pouvoir le rembourser ? Si oui comment ?	
• Êtes-vous satisfait des services de MFSEEC ?	
• Êtes-vous satisfait des séances d'éducation financière animées par MFSEEC ? Comment préférez-vous apprendre	

ANNEXE 3

MANUEL DE PROCÉDURE POUR LA SÉLECTION DES BÉNÉFICIAIRES DE FORMATION dans le cadre du projet « Chantier École d'Entretien Routier » du BIT en Mauritanie

PARTIE I : CONDITIONS GÉNÉRALES POUR LA SÉLECTION DES BÉNÉFICIAIRES

I. Préambule

Liste des outils de développement du secteur privé élaborés dans le cadre de Chantier École.

Les outils de soutien aux entreprises, organisations intermédiaires et SAE :

- Note de promotion d'un centre de ressources.
- Modules de formation à l'économie sociale et solidaire.
- Les outils PAEFT.
- Un outil de sensibilisation des entreprises à l'accueil des stagiaires.
- Des outils de suivi des stagiaires dans les entreprises, ainsi qu'un modèle de convention de stage.
- Étude sur le secteur privé du BTP et entretien routier.
- Une plateforme numérique de soutien aux entreprises et à la formation professionnelle.

Les outils de capitalisation répliquables dans les autres projets :

- **Document cadre** : implication du secteur privé dans le projet Chantier École.
- Document cadre détaillant l'identification et le renforcement des organisations intermédiaires.
- Document cadre sur le développement du marché des SAE.
- Guide sur le soutien au secteur privé et aux micro, petites et moyennes entreprises dans les projets BIT.
- Guide sur l'insertion financière et l'accès au financement des entreprises dans les projets BIT.
- Schéma d'enquête sur les comportements financiers des apprenants.
- Un guide sur la démarche et les partenariats RSE, incluant des outils et conventions types.
- Un manuel de suivi des opérations.
- Des modules de formation à l'ESS.

- Les outils de partenariats avec une IMF :
 - Procédures d'insertion financière avec une IMF.
 - Manuel de partenariat avec une IMF.
- Une stratégie de plaidoyer pour la mise en œuvre des clauses sociales.

Les outils destinés aux entrepreneurs et aux jeunes disponibles sur la plateforme PAEFT :

Les fiches outils destinés aux entrepreneurs :

- 1. Formaliser son entreprise :** cette fiche présente les avantages de déclarer ton entreprise, quel statut tu peux choisir et quels services existent pour te faciliter la création administrative.
- 2. Calculer et maîtriser ses charges et fixer un prix :** cette fiche est fondamentale pour ton entreprise: elle permet de comprendre d'où viennent les charges (coûts) de ton entreprise, quel est l'argent et le chiffre d'affaires que tu dois dégager pour couvrir ces charges. Cette fiche te donne aussi des conseils pour fixer un prix qui te permettra de gagner de l'argent sans décourager les clients.
- 3. Elaborer une stratégie marketing :** cette fiche présente les bases d'une stratégie marketing : connaître tes clients, tes concurrents, distribuer et vendre ton produit.
- 4. Organiser les ressources humaines :** cette fiche présente comment organiser les hommes et les femmes dans ton entreprise : comment décider qui embaucher, comment lui faire un contrat, quelles sont les règles à respecter, comment motiver tes employés pour travailler dans ton entreprise.
- 5. Modèle de contrat :** c'est un modèle de contrat de travail conforme à la loi mauritanienne.
- 6. Fiscalité :** cet outil récapitule les principaux impôts à payer pour une PME. Les 5 outils suivants sont plus sophistiqués. Pour bien les comprendre, il faut avoir lu les 6 premières fiches.
- 7. Elaborer un business plan :** cet outil est un peu plus sophistiqué : il permet de faire un business plan, appelé aussi plan d'affaires. Ce document est nécessaire pour convaincre un banquier par exemple, mais aussi pour toi pour anticiper les activités de ton entreprise sur plusieurs années et connaître les besoins de ton entreprise dans les années à venir et développer si nécessaire de nouvelles activités.
- 8. Améliorer la qualité (normes) :** cet outil s'inscrit dans une démarche de consolidation et de développement de l'entreprise : il s'agit d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise pour l'amener aux standards européens, ou aux standards de grandes entreprises. Cela te permettra ensuite d'augmenter tes marchés, de saisir des opportunités de sous-traitance et de prospecter ds marchés au niveau national ou régional.
- 9. Répondre à un appel d'offres :** cet outil récapitule les grandes étapes des appels d'offre et donne des modèles d'outils pour répondre à certaines clauses. IL explique aussi comment se regrouper entre plusieurs entreprises pour être complémentaire et répondre aux appels d'offre.
- 10. Elaborer un dossier de crédit :** cet outil explique comment développer une relation de confiance avec ton banquier afin de faciliter l'obtention d'un crédit. Il donne des conseils pour remplir un dossier de demande de crédit.

11. Préparation d'un salon : cet outil s'adresse à ceux qui veulent augmenter la visibilité de leur entreprise à travers un salon professionnel. Un salon professionnel est souvent très coûteux, il vaut donc mieux respecter certaines techniques pour optimiser cet événement.

12. Comprendre la gestion financière : cet outil est un peu plus sophistiqué : il te sert à comprendre les documents comptables (compte de résultat, bilan) et te donne des indices pour analyser la santé financière de ton entreprise.

Des outils spécifiques pour les jeunes qui créent leur entreprise

- **Élaborer un plan d'affaires :** Il est essentiel de définir de manière claire et réaliste les objectifs auxquels l'entreprise de construction devra répondre ; de déterminer quels seront les outils nécessaires, le personnel dont vous aurez besoin, quels seront vos clients potentiels.
- **Trouver un financement :** Où obtiendriez vous de l'argent pour démarrer l'entreprise ? Vous devez définir comment structurer le fonds de roulement. Au début, vous devrez disposer d'un fonds de réserve, puisque vous aurez des dépenses qui ne seront pas supporter par votre clientèle.
- **Établir votre entreprise conformément à la législation :** Vous devrez tenir compte des licences, certificats et permis obligatoires à l'établissement de votre entreprise de construction, au regard de la législation en vigueur dans votre lieu de travail.
- **Veiller au respect du droit fiscal :** Avec l'appui d'un conseiller financier et ayez connaissance des documents à archiver en cas d'audit de votre entreprise.
- **Assurez-vous de prévenir les accidents possibles :** Non seulement vous devrez protéger tous les actifs de votre entreprise, mais vous devrez également vous couvrir contre les dommages liés à l'exercice de votre travail et aux dégâts causés aux biens du client.
- **Gérer les finances de votre entreprise de construction :** Vous aurez à louer ou à acheter des véhicules, de l'équipement et des outils pour démarrer l'entreprise. Pour la faire fonctionner, et si vous ne pouvez pas compter sur des fonds suffisants, vous devrez solliciter des financements.
- **Développer une stratégie de marketing :** Comment vous ferez-vous connaître ? Grâce à de la publicité ? Il est possible de lancer un site Web contenant des informations sur votre entreprise et sur ce qui fait votre différence face aux autres entrepreneurs.
- **Établir de bonnes relations avec les entrepreneurs, les fournisseurs et les partenaires commerciaux :** Vous aurez à ouvrir des comptes avec des fournisseurs et établir un crédit avec eux. Vous aurez peut-être besoin de l'assistance d'autres entrepreneurs pour vous aider. Pour tout cela, il est nécessaire de créer des alliances stratégiques avec d'autres sociétés.
- **Établir la stratégie de recrutement :** Vous devrez la déterminer en fonction du volume de travail que connaît l'entreprise.

Projet Chantier École Routier

Villa 181, Ilot K, 35 rue 42-141 - Tevragh El Zeina - BP620 Nouakchott - Mauritanie
chantier-ecole@ilo.org