



PROJET « AUTONOMISER LA JEUNESSE MAURITANIENNE PAR L'EDUCATION, LE LEADERSHIP ET LE PROGRES PERSONNEL » (EMELI)

Evaluation Finale de Performance

9 AOÛT 2019

Cette publication a été produite à la demande de l'Agence des États-Unis pour le Développement International. Elle a été préparée de manière indépendante par le Dr. Karla Giuliano Sarr, Dr. Phyllis Dininio, Safyatou Diallo, Dr. Moussa Keita et Yaya Mbodji de Management Systems International, une entreprise de Tetra Tech, pour le projet de Suivi et d'Evaluation de l'USAID / Sénégal.

PROJET « AUTONOMISER LA JEUNESSE MAURITANIENNE PAR L'EDUCATION, LE LEADERSHIP ET LE PROGRES PERSONNEL » (EMELI)

Contrat numéro : AID-625-IO-17-00001

Evaluation Finale de Performance

9 Août 2019

Contrat n° AID-685-C-15-00003

USAID/Senegal Mission-Wide Monitoring and Evaluation Project (MEP)

AVERTISSEMENT

L'élaboration de ce rapport est rendue possible grâce au soutien du peuple américain par l'intermédiaire de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International (USAID). Le contenu de cette étude /de ce rapport /du site web relève de la responsabilité exclusive du contractant et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou du Gouvernement des États-Unis.

TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	II
ACRONYMES & ABREVIATIONS.....	III
RESUME EXECUTIF.....	I
BUT DE L'ÉVALUATION ET QUESTIONS D'ÉVALUATION	II
QUESTIONS DE L'EVALUATION.....	II
CONTEXTE DE L'ACTIVITE.....	12
APERCU DE L'HISTORIQUE DE MISE EN ŒUVRE.....	14
METHODES D'EVALUATION ET LIMITES	15
METHODES DE COLLECTE DES DONNEES	15
ECHANTILLONNAGE	16
ANALYSE DES DONNEES	17
DIFFICULTES ET LIMITES	17
CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS	18
QUESTION D'EVALUATION 1	18
QUESTION D'EVALUATION 2	30
QUESTION D'EVALUATION 3	36
QUESTION D'EVALUATION 4	41
QUESTION D'EVALUATION 5	44
RECOMMANDATIONS.....	46
ANNEXE I: PLAN DE TRAVAIL	50
ANNEXE II: METHODES D'EVALUATION & LIMITES.....	62
ANNEXE III: CALENDRIER DES COLLECTE DES DONNEES.....	68
ANNEXE IV: LISTE DES PARTICIPANTS AUX ENTRETIENS.....	69
ANNEXE V: LISTE DES GROUPES DE DISCUSSION	74
ANNEXE VII: DATES CLES DES ACTIVITÉS D'EMELI	75
ANNEXE VIII: LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS	77
ANNEXE IX: ANALYSE PARTICIPATIVE RACI.....	79
ANNEXE X: OUTILS D'EVALUATION.....	82
ANNEXE XIV: TABLEAU DES CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS – RESULTATS PRELIMINAIRES.....	104
ANNEXE XVI: MATRICE DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS A MENER	124

REMERCIEMENTS

L'évaluation d'EMELI a impliqué beaucoup de parties prenantes de divers horizons. L'équipe d'évaluation souhaite remercier tous les participants aux activités d'évaluation qui ont partagé leurs expériences avec elle, en particulier les jeunes des différents instituts de formation et du centre de jeunesse ayant pris part aux activités d'EMELI. Les interlocuteurs au sein du Gouvernement de la République Islamique de Mauritanie ont également permis de comprendre les activités du projet. Nous sommes particulièrement reconnaissants de la collaboration avec le partenaire de mise en œuvre, l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), qui a aidé l'équipe d'évaluation à coordonner ses efforts et qui a répondu aux demandes de renseignements continues pendant la rédaction du rapport. Les collègues de l'USAID / Mauritanie ont également été extrêmement utiles et coopératifs.

Nous reconnaissons le caractère sensible de cette évaluation en raison de l'arrêt anticipé du projet. Nous espérons avoir rendu justice aux efforts déployés par toutes les parties concernées et que ce rapport fournit des indications sur les moyens de tirer parti des succès d'EMELI et des enseignements tirés pour renforcer des projets similaires à l'avenir.

~ L'Equipe d'évaluation

ACRONYMES & ABREVIATIONS

AGD	Association Des Gestionnaires pour le Développement
APROMI	Association Professionnelle des Institutions et Opérateurs de la Microfinance en Mauritanie
ANAPEJ	Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes
AQMI	Al-Qaida au Maghreb Islamique
CCEJ	Centre Culturel et d'Echange des Jeunes
CFPM	Centre de la Formation Professionnelle des Mahadras
COPIN	Comité de Pilotage National
CORIM	Projet d'appui à la Résilience, et la Cohésion Culturelle et Sociale en Mauritanie (UE)
CQFMP	Centre de Qualification et de formation aux Métiers de la Pêche
EMELI	<i>Empowering Mauritanian Youth through Education and Self-Improvement/</i> Autonomiser la Jeunesse Mauritanienne par l'Education, le Leadership et le Progrès personnel
FNPN	Fédération Nationale de la Pêche
FORSATY	<i>Favorable Opportunities to Reinforce Self-Advancement for Today's Youth</i>
INAP-FTP	Institut National pour la Promotion de la Formation Technique et Professionnelle
ISSM	Institut Supérieur des Sciences de la Mer
MAIEO	Ministère des Affaires Islamiques et de l'Enseignement Originel
MEP	<i>Monitoring and Evaluation Project /</i> Projet de Suivi et Evaluation
MJS	Ministère de la Jeunesse et des Sports
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
TIP	<i>Trafficking in Persons /</i> Traite des personnes
TSCTP	Partenariat transsaharien contre le terrorisme <i>/Trans-Sahara Counterterrorism Partnership</i>
TVPA	Loi pour la protection des victimes du traite des personnes / <i>Trafficking Victims Protection Act</i>
UE	Union Européenne
UNPM	Union National du Patronat Mauritanien
USAID	Agence des Etats-Unis pour le Développement International (<i>US Agency for International Development</i>)

RESUME EXECUTIF

BUT ET QUESTIONS D'EVALUATION

Le but de cette évaluation est de documenter les enseignements tirés de l'activité EMELI (Autonomiser la Jeunesse Mauritanienne par l'Education, le Leadership et le Progrès personnel) et de son approche. Cette évaluation peut servir de rampe de lancement pour un nouveau projet et être partagée avec d'autres parties prenantes impliquées dans la conception de programmes destinés à la jeunesse, à la formation professionnelle et à la lutte contre l'extrémisme violent. Cette évaluation est destinée au Bureau de l'USAID à Nouakchott, en Mauritanie, au Bureau régional de USAID / Sahel à Dakar (Sénégal), à l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) et au Bureau du Partenariat transsaharien contre le terrorisme de l'USAID à Washington, DC.

Les questions d'évaluation sont les suivantes :

1. Quel effet (s'il y en a eu) l'activité a-t-elle eu sur l'employabilité des jeunes et leur capacité à traiter les griefs sociaux ? Quelles étaient les différences dans les effets entre les jeunes hommes et les jeunes femmes ?
2. Comment l'activité a-t-elle contribué à rendre les jeunes hommes et les jeunes femmes moins vulnérables au recrutement par des organisations extrémistes violentes ?
3. Quelles sont les forces et les faiblesses de la structure de gestion de l'activité, y compris les partenariats avec le partenaire de mise en œuvre, les quatre ministères, le comité de pilotage, le comité technique et les organisations de la société civile, en termes d'appui à la mise en œuvre de l'activité ?
4. Dans quelle mesure les interventions de l'activité sont-elles durables ?

QUELLES SONT LES LEÇONS ESSENTIELLES QUE L'USAID DOIT APPRENDRE DE L'ACTIVITE AFIN DE LES PRENDRE EN COMPTE DANS LES ACTIVITES FUTURES DE LUTTE CONTRE L'EXTREMISME VIOLENT EN MAURITANIE? CONTEXTE DE L'ACTIVITE

EMELI était un programme d'autonomisation des jeunes et de formation professionnelle lancé en janvier 2017 et mis en œuvre par l'Organisation internationale pour les migrations (OIM). Il s'inspirait du Programme FORSATY (*Favorable Opportunities to Reinforce Self-Advancement for Today's Youth* FORSATY, AID-608-A-13-00001), une activité similaire mise en œuvre par l'OIM au Maroc. EMELI visait à aider le gouvernement mauritanien, le secteur privé et les acteurs de la société civile à renforcer les compétences professionnelles et personnelles des jeunes mauritaniens en général, et ceux des Mahadras en particulier, afin de leur donner accès à de meilleures opportunités socio-économiques. Cette activité a travaillé en étroite collaboration avec divers ministères, institutions universitaires et structures de l'État axées sur l'emploi. L'activité avait deux objectifs stratégiques : 1) améliorer la justice sociale en s'attaquant aux griefs les plus graves (facteurs d'incitation) et 2) renforcer les capacités décisionnelles prosociales des jeunes ciblés et des principaux décideurs. Le montant total de l'activité sur trois ans était de 7 148 330 \$. L'activité ciblait plus de 600 jeunes dans deux zones urbaines : Nouakchott, la capitale, et Nouadhibou, centre économique et port de pêche stratégique. EMELI a collaboré avec deux instituts de formation pour donner aux jeunes des compétences en métier en leadership : le Centre de formation professionnelle de Mahadras

(CFPM) et l'Académie navale¹, ainsi que le Centre Culturel et d'Echange pour les Jeunes (CCEJ). Cependant, en raison de l'application des sanctions de la loi contre la traite des personnes (TVPA)² contre le Gouvernement de la République Islamique de Mauritanie au cours de l'exercice 2019, l'activité a pris fin de manière anticipée le 31 mai 2019.

CONCEPTION, METHODES ET LIMITES DE L'EVALUATION

Le processus de collecte de données était guidé par une approche de méthodes mixtes combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. Il s'est déroulé entre le 29 avril et le 16 mai sur les deux sites du programme, Nouakchott et Nouadhibou. L'évaluation comprenait trois phases. La première impliquait une revue documentaire et des discussions préliminaires avec l'USAID et le partenaire de mise en œuvre, l'OIM. Au cours de la deuxième phase, l'équipe d'évaluation a mené des enquêtes auprès de 110 jeunes du programme EMELI (52 hommes et 58 femmes) et 71 entretiens semi-structurés avec des parties prenantes clés : partenaires techniques et financiers, partenaire d'exécution, partenaires clés du projet, responsables gouvernementaux de la RIM, d'autres projets d'enseignement professionnel et de lutte contre de l'extrémisme violent et des employeurs. Au total, il y a eu 21 groupes de discussions impliquant à la fois des jeunes de l'activité EMELI et des formateurs. Au total, l'évaluation a vu la participation de 283 personnes (145 hommes et 138 femmes). L'échantillonnage était en grande partie basé sur une approche par choix raisonné, avec une approche initiale d'échantillonnage par quota pour le choix des participants à l'enquête. Les activités d'analyse participative comprenaient une session avec l'USAID et l'OIM pour examiner les rôles et responsabilités des différents acteurs contribuant à EMELI, ainsi qu'une présentation approfondie des données avec l'USAID et l'OIM afin d'arriver à un consensus sur ces dernières. Parmi les limites et difficultés rencontrées par l'équipe d'évaluation, on peut citer notamment la frustration de nombreux acteurs du fait de la fin anticipée du projet, le fait que les dossiers de certains élèves étaient incomplets et les rotations importantes au niveau des représentants de l'OIM et du Gouvernement. L'équipe d'évaluation a travaillé en étroite collaboration avec l'OIM et l'USAID et a mis l'accent sur la triangulation des données pour surmonter ces limites.

CONSTATATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS

Question d'Evaluation 1 : Quel effet (s'il y en a eu) l'activité a-t-elle eu sur l'employabilité des jeunes et leur capacité à traiter les griefs sociaux ? Quelles étaient les différences dans les effets entre les jeunes hommes et les jeunes femmes ?

En raison de la proximité entre les formations EMELI et cette évaluation finale de performance, l'équipe d'évaluation n'a pas pu identifier les effets à long terme du programme. En termes de résultats, EMELI a formé 216 jeunes, dont 138 femmes (64%), dans de nombreux métiers au sein du Centre de Formation

¹ EMELI a travaillé avec les filiales de l'Académie navale, le Centre de qualification et de formation des professionnels de la pêche (CQFMP) à Nouakchott et l'Institut supérieur des sciences de la mer (ISSM) à Nouadhibou.

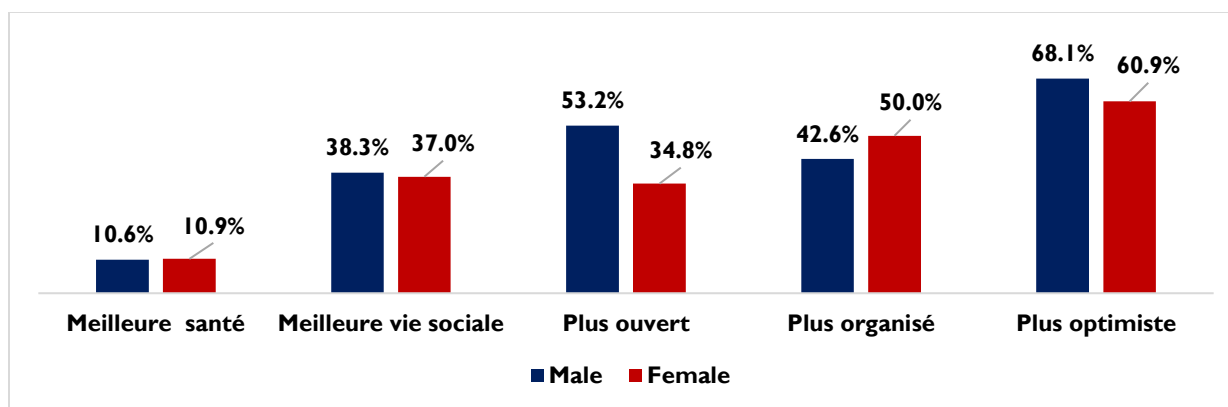
² La décision présidentielle sur les restrictions et les dérogations à certaines formes d'assistance aux gouvernements de 22 pays classés dans la catégorie 3 du rapport sur la traite des personnes de 2018 témoigne de la ferme détermination des États-Unis à lutter contre la traite des êtres humains. La Mauritanie est l'un de ces pays. L'application par l'USAID de sanctions TVPA interdit l'assistance de l'USAID au personnel ou aux infrastructures du Gouvernement de la RIM. Cf. <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/presidential-memorandum-secretary-state-15/>

Professionnelle des Mahadras (CFPM) et de l'Académie navale, en plus des 130 jeunes formés par l'intermédiaire de l'Association des Gestionnaires pour le Développement (AGD) du Centre Culturel et d'Echange pour les Jeunes (CCEJ). Les formations en développement personnel et leadership d'EMELI ont bénéficié à 205 jeunes, presque tous inscrits dans l'enseignement professionnel. La majorité des étudiants ont exprimé leur satisfaction à la fois pour la formation technique et pour la formation en développement personnel et leadership. Cette dernière offre un modèle novateur et éprouvé pour les futurs programmes d'enseignement professionnel.

Les entretiens, les groupes de discussion, les résultats des enquêtes auprès des jeunes et d'autres documents relatifs au programme ont mis en évidence des changements positifs et des effets à court terme sur l'employabilité des jeunes, tels que l'amélioration de la confiance en soi, de l'aptitude au travail et des compétences en leadership et en prise de décision. Par exemple, on peut noter que les jeunes ont pu se faire entendre. Près de 100% des jeunes ont fait état d'un changement positif à la suite de la formation. La majorité des entreprises interrogées ayant eu des étudiants d'EMELI comme stagiaires ont fait état de leur forte éthique de travail et leur préparation à l'emploi. Le projet a également permis d'améliorer les compétences des jeunes entrepreneurs, notamment grâce à l'élaboration de *business plans* et à la formation en développement personnel et leadership. Une formation plus longue au leadership et aux compétences personnelles aurait peut-être eu un effet plus marqué pour les jeunes. En termes d'insertion, au moment de l'évaluation, 29 étudiants sur 216 (13%) avaient trouvé un emploi (même s'il s'agissait de stages pré-embauche). Les constatations font ressortir une certaine confusion et une mauvaise communication autour des attentes concernant le programme et des résultats réalistes en termes d'insertion professionnelle.

Parmi les autres domaines à améliorer pour les formations figurent les problèmes de langue, le manque d'équipement et le désir des jeunes que les sessions soient plus longues. Le démarrage tardif des formations d'EMELI, lié au fait que la signature de l'accord de coopération est intervenue avec près d'un an et demi de retard, a également empêché EMELI d'atteindre ses objectifs et de promouvoir le développement des compétences professionnelles des jeunes et leur capacité à traiter les griefs sociaux. La nécessité pour le projet de faire du rattrapage et le mauvais état du CFPM ont entraîné des retards dans la mise en œuvre. L'arrêt inattendu du projet a aggravé ces problèmes et conduit à l'annulation des projets de microfinancement et d'incubation, une opportunité manquée qui aurait pu améliorer davantage l'employabilité des jeunes. Tout en identifiant les forces d'EMELI, presque tous les jeunes ont exprimé leur déception et leur désillusion face à l'expérience en général à cause de ces annulations. Enfin, alors que le cadre de travail originel du projet identifiait une approche intégralement axée sur les bénéficiaires, la distance entre l'Académie navale, le CFPM et le centre de jeunes a empêché les jeunes de participer pleinement à un ensemble complet d'activités et d'avoir des échanges d'idées entre les populations visées par le programme.

DOMAINES D'AMÉLIORATION CHEZ LES ETUDIANTS EN FONCTION DU GENRE



Il y a eu plus de femmes que d'hommes qui ont participé aux activités d'EMELI, et les problèmes de genre ont limité les opportunités dans les divers métiers. Alors que les acteurs du programme soutenaient la formation maritime de base requise pour les jeunes hommes³ dans le cadre de la formation à l'Académie navale, 20% des jeunes hommes la désapprouvaient au départ. Les femmes ont eu des difficultés à s'intégrer dans le secteur de la pêche compte tenu de la nécessité de travailler la nuit. Presque tous ceux qui ont répondu au sondage d'évaluation (98%) ont déclaré qu'EMELI les avait aidés à changer de manière positive en tant que personne. Un pourcentage plus important de femmes a déclaré qu'elles étaient devenues plus organisées, tandis que les hommes ont déclaré se sentir plus ouverts et optimistes. Les résultats prometteurs de l'enquête d'évaluation montrent également qu'EMELI a aidé 96% des personnes interrogées à envisager un rôle plus important pour les femmes au sein de la population active.

Question d'Evaluation 2 : Comment l'activité a-t-elle contribué à rendre les jeunes hommes et les jeunes femmes moins vulnérables au recrutement par des organisations extrémistes violentes ?

EMELI a cherché à réduire le risque de radicalisation et d'enrôlement dans l'extrémisme violent chez les jeunes vulnérables en réduisant les injustices sociales qui pourraient les pousser à se radicaliser, et en renforçant les capacités décisionnelles prosociales qui pourraient les aider à résister aux efforts de recrutement. Les contributions d'EMELI à cet objectif reposaient sur sa capacité à identifier et à travailler avec cette population vulnérable. L'évaluation a montré qu'il était difficile de cibler les jeunes plus exposés au risque de rejoindre des groupes extrémistes violents. L'absence d'attaques de groupes extrémistes violents ces dernières années, le nombre relativement restreint de djihadistes connus et le peu de recherches disponibles ont fait qu'il était plus difficile de discerner les individus ou communautés les plus exposés. A Nouakchott, par exemple, EMELI a identifié une majorité de quartiers vulnérables (sept sur neuf). La vulnérabilité au recrutement est plus concentrée dans d'autres villes où l'USAID a apporté des services aux jeunes à risque dans le cadre de la lutte contre l'extrémisme violent. À Nairobi, au Kenya, par exemple, la vulnérabilité est concentrée dans seulement deux des 30 quartiers. Bien qu'EMELI ait ciblé les jeunes marginalisés des quartiers identifiés comme vulnérables, les constatations de l'enquête d'évaluation montrent qu'une grande majorité des étudiants (83%) considéraient que leurs conditions de

³ L'Académie navale exige régulièrement une formation en haute mer de type intensif (*bootcamp*), axée sur la sécurité et la conduite des personnes travaillant dans l'industrie de la pêche. Les participants qualifient fréquemment cette formation maritime de « formation militaire ». Ce terme est maintenu entre guillemets afin de valider les perspectives des participants.

vie étaient identiques à celles des autres Mauritaniens ou même meilleures. En outre, le rapport de l'étude de base a révélé que seuls 8% des participants à EMELI fréquentaient les Mahadras comme seule forme d'éducation. La majorité d'entre eux combinaient une éducation dans les Mahadras avec une éducation formelle. Ces résultats suggèrent que les jeunes qui ont participé au projet EMELI n'étaient peut-être pas les plus vulnérables.

Il y avait aussi une réticence à cibler les jeunes en fonction de leur appartenance ethnique ou de leur genre. Cette réticence est peut-être le reflet de préoccupations bien fondées quant au fait de « ne causer aucun tort » et de promouvoir la parité des genres, mais elle se fait au détriment de l'impact sur la lutte contre de l'extrémisme violent. Les programmes peuvent améliorer la vie des gens et avoir des avantages évidents en termes de développement, mais il est possible qu'ils n'atteignent pas ceux qui sont le plus à risque de rejoindre des groupes extrémistes violents. Compte tenu des ressources limitées, l'USAID pourrait avoir des raisons de programmer différemment les fonds destinés à la lutte contre de l'extrémisme violent et de soutenir la formation professionnelle, le leadership et les compétences personnelles de façon plus large.

Enfin, comme indiqué dans les réponses à la question d'évaluation I, l'arrêt brusque du projet en raison de sanctions a également limité son impact, y compris en ce qui concerne la lutte contre de l'extrémisme violent. Prises ensemble, ces constatations laissent comprendre qu'EMELI a eu un impact limité sur la lutte contre de l'extrémisme violent.

Question d'Évaluation 3 : Quelles sont les forces et les faiblesses de la structure de gestion de l'activité, y compris les partenariats avec le partenaire de mise en œuvre, les quatre ministères, le comité de pilotage, le comité technique et les organisations de la société civile, en termes d'appui à la mise en œuvre de l'activité ?

Les résultats de l'évaluation démontrent les efforts considérables déployés par le projet EMELI pour susciter l'adhésion et la collaboration du gouvernement par le biais de quatre mécanismes de gestion de programme, notamment le Comité de Pilotage National. Néanmoins, les faiblesses de la structure de gestion d'EMELI sont plus nombreuses que ses forces. La vision initiale d'un comité consultatif qui faciliterait la communication et la coordination des programmes de lutte contre de l'extrémisme violent et de formation professionnelle entre les ministères ne s'est pas concrétisée. La création du Comité de Pilotage National (COPIN), sous la présidence du ministère de l'Emploi, a suscité beaucoup de controverse et a pris beaucoup de retard, car il a été mis en place 10 mois après la signature de l'accord de coopération. En fin de compte, le rôle du COPIN s'est en grande partie limité à la convocation de réunions et à l'approbation des plans de travail.

Il y a eu plusieurs autres facteurs qui ont limité l'efficacité de la structure de gestion globale du programme, ce qui a eu des effets négatifs sur la mise en œuvre des activités d'EMELI. Le projet EMELI a changé trois fois de directeur entre janvier 2017 et mars 2019 et il y a eu des changements au niveau ministériel en octobre 2018 qui ont modifié la composition du COPIN. Bien que l'OIM ait désigné le Ministère de l'Emploi comme interlocuteur principal du COPIN, le leadership était faible. Dans la pratique, l'OIM a travaillé avec quatre ministères, ce qui était une situation unique parmi les projets dans les secteurs de la formation professionnelle et de la lutte contre l'extrémisme violent. Finalement, EMELI n'a pu mettre en œuvre que trois activités au cours de la première année et n'a enfin commencé à fournir des services directs aux jeunes qu'en septembre 2018, 21 mois après la signature de l'accord de coopération. Bien que l'approche consultative avec les interlocuteurs au niveau du Gouvernement de RIM ait pu faciliter certaines opportunités, la lourdeur de la structure du COPIN et son manque de valeur ajoutée tangible suggèrent qu'il aurait mieux valu investir les efforts du personnel d'EMELI dans la mise en œuvre des activités que

dans le soutien au COPIN. La création du comité technique a été l'occasion de surmonter la rigidité du COPIN et d'avoir une plus grande influence sur EMELI, mais la composition du comité n'était pas homogène. La faible présence du ministère des Affaires islamiques dans le projet en général a été une limite et aurait pu atténuer l'impact de l'activité EMELI en matière de lutte contre l'extrémisme violent. Enfin, la fin anticipée du projet a provoqué frustrations et apathie pendant les derniers mois de mise en œuvre.

Question d'Evaluation 4 : Dans quelle mesure les interventions de l'activité sont-elles durables ?

Les constatations montrent clairement que l'application de sanctions a surpris les parties prenantes d'EMELI, y compris l'USAID. Si l'on y ajoute les retards dans la mise en œuvre et les fréquents changements du personnel, l'équipe de l'OIM s'est retrouvée à faire du rattrapage permanent, ce qui ne favorisait pas une réflexion prospective en faveur de la durabilité. Le Cadre de travail initial du projet décrit plusieurs moyens de promouvoir la durabilité de l'activité, notamment une collaboration étroite avec les institutions de formation, impliquant le secteur privé, une « relation de collaboration étroite avec les institutions du Gouvernement de la RIM » (p. 23) et l'incubation d'initiatives entrepreneuriales basées sur les business plans développés. Malheureusement, les retards et la fin prématurée de l'activité ont entraîné l'absence d'activités clés, notamment d'incubation et de formation des formateurs. De plus, les constatations démontrent que le COPIN n'a pas été en mesure d'encourager la continuité des activités de formation professionnelle visant à lutter contre l'extrémisme violent.

EMELI a néanmoins permis aux jeunes de bénéficier de formations et d'acquérir des compétences techniques et personnelles pouvant être transférées à d'autres activités à l'avenir. Les 29 jeunes qui ont pu s'insérer par le biais d'EMELI sont un excellent exemple des opportunités potentielles offertes par l'activité. Pour d'autres, les compétences en entrepreneuriat peuvent améliorer les perspectives d'avenir, en particulier pour les groupes de jeunes qui ont élaboré cinq business plans et les plus de 25 qui ont lancé des associations. La clôture subite du programme et les promesses non tenues ont provoqué une grande frustration chez de nombreux jeunes (cf. QE1), limitant ainsi la durabilité des activités d'EMELI. La poursuite de certains programmes d'EMELI par le biais d'autres bailleurs de fonds, tels que l'UNICEF, l'UE et l'OIM, laisse espérer une certaine continuité, même si elle est fragile sans un soutien confirmé du Gouvernement.

Question d'Evaluation 5 : Quelles sont les leçons essentielles que l'USAID doit apprendre de l'activité afin de les prendre en compte dans les activités futures de la lutte contre l'extrémisme violent en Mauritanie?

L'évaluation de l'activité EMELI a permis de tirer des enseignements transversaux et d'autres qui sont également spécifiques à certaines catégories pertinentes pour les questions d'évaluation. Parmi les enseignements transversaux, il convient de noter que le Département d'État américain aurait dû mettre en place une procédure permettant d'appliquer les sanctions du TIP en cas de non-renouvellement de la dérogation, de manière à éviter toute confusion avec l'USAID et, ensuite, avec les partenaires du projet. Une deuxième leçon transversale a trait au besoin de renforcement des capacités et de coaching pour les institutions de formation. Pour EMELI, la structure de gestion collaborative s'est avérée trop lourde en pratique pour être efficace. Il aurait probablement été mieux de travailler avec un seul ministère. En raison du contexte unique lié au démarrage tardif de la formation et de la fin prématurée de l'activité, l'évaluation n'a permis de tirer aucun enseignement concret en matière de durabilité.

S'agissant de l'employabilité et de la capacité de traiter les griefs sociaux, les leçons apprises établissent qu'EMELI a pu former de nombreux étudiants pendant une brève période, avec des effets positifs. Les activités du projet ont également réussi à cibler les femmes, malgré des expériences de formation largement séparées pour les hommes et les femmes. La formation en développement personnel et leadership a également joué un rôle important dans le renforcement de la confiance des jeunes et leur préparation à l'entrée sur le marché du travail. La formation est une excellente ressource pour les projets futurs. De même, bien que cet aspect n'ait pas été mis en œuvre, de nombreux acteurs ont trouvé que les possibilités de micro-crédit et d'incubation étaient très prometteuses. Parallèlement, la communication a été un défi tout au long de l'activité, ce qui met en exergue la nécessité d'attentes claires et réalistes pour les étudiants, le personnel d'EMELI et les partenaires dès le début du projet. Les futurs étudiants doivent être conscients que l'insertion professionnelle n'est pas garantie.

Deux principales leçons se dégagent de la tentative d'EMELI de lutter contre l'extrémisme violent. Cibler les jeunes les plus vulnérables a été un défi pour EMELI. Les projets futurs qui mettent fortement l'accent sur des groupes d'individus spécifiques doivent s'appuyer sur des preuves claires et détaillées ou aller dans le sens de servir un public plus large avec une gamme de services plus réduite. Deuxièmement, un comité de pilotage multisectoriel ne peut garantir l'appropriation par le Gouvernement. Un comité interdisciplinaire et interministériel plus efficace, présidé par un haut responsable du gouvernement, qui partagerait les idées, coordonnerait les activités et élaborerait un corpus commun de documents et une théorie du changement, pourrait mieux soutenir les efforts de lutte contre l'extrémisme violent.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes tiennent compte de la nécessité d'orienter les activités de développement consacrées à la Jeunesse, à la formation professionnelle et à la lutte contre de l'extrémisme violent. Les recommandations s'appuient sur les constatations et conclusions ci-dessus ainsi que sur les résultats de l'atelier participatif d'élaboration des recommandations organisé à Nouakchott avec le MEP, l'USAID et EMELI le 30 juillet 2019. (Voir à l'annexe XVI une liste complète des recommandations formulées au cours de la session.)

DEPARTEMENT D'ETAT AVEC L'USAID

1. Dans les pays sanctionnés par la Loi pour la protection des victimes de la traite des personnes, le Département d'État devrait collaborer avec les agences américaines, y compris le Bureau régional de l'USAID pour le Sahel et la Mission régionale pour l'Afrique de l'Ouest de l'USAID, afin d'élaborer un plan d'atténuation précisant les mesures à prendre en cas de non-renouvellement des dérogations. Une partie de ce processus devrait impliquer des discussions et des clauses contractuelles avec les partenaires de mise en œuvre qui énoncent clairement la possibilité de non-renouvellement de la dérogation. Les bureaux et missions locaux de l'USAID devraient travailler avec les partenaires de mise en œuvre pour élaborer des stratégies permettant au projet de s'adapter afin de maintenir sa continuité dans de tels cas.

BUREAU REGIONAL DE L'USAID POUR LE SAHEL (SRO) ET MISSION REGIONALE DE L'USAID POUR L'AFRIQUE DE L'OUEST

2. En ayant conscience de la complexité des indicateurs de suivi et d'évaluation (S&E) spécifiques à la lutte contre l'extrémisme violent, l'USAID devrait fournir un soutien et une surveillance accrues aux partenaires de mise en œuvre afin qu'ils puissent identifier et surveiller des indicateurs

pertinents de la lutte contre l'extrémisme violent tout au long du projet. L'USAID devrait travailler en étroite collaboration avec le Partenariat Transsaharien contre le terrorisme afin de fournir des orientations appropriées aux partenaires de mise en œuvre.

USAID/MAURITANIE

3. Abandonner les critères selon lesquels les étudiants sont diplômés de Mahadras, car rien ne prouve qu'une formation dans les Mahadras (par opposition à des Mahadras spécifiques avec des enseignants radicaux) rende les jeunes plus vulnérables à la radicalisation, en dépit de la recommandation de cibler les diplômés des Mahadras dans l'évaluation de la lutte contre l'extrémisme violent menée par l'USAID en 2016 et dans les rapports du projet qui a précédé EMELI, le PRESM (Projet de Renforcement de L'Employabilité des Sortants des Mahadras).
4. Mieux cibler les jeunes marginalisés et à risque, grâce à des études ethnographiques complètes comme celles menées par le projet de résilience, de cohésion culturelle et sociale en Mauritanie de l'Union Européenne (CORIM), ou en partenariat avec des ONG travaillant sur l'extrémisme violent dans les communautés. L'USAID / Mauritanie peut également promouvoir le partage des résultats et des idées en continuant à soutenir le groupe de travail naissant sur la lutte contre l'extrémisme.
5. Envisager de modifier la conception du programme si une analyse plus poussée identifiait une majorité de jeunes marginalisés et à risque et que la modicité des fonds impliquait que seule une petite partie d'entre eux devait bénéficier d'une formation professionnelle.
6. Reconnaître le compromis entre les objectifs en termes de genre et les objectifs de lutte contre l'extrémisme violent et mener des discussions internes pour déterminer si l'équité de genre doit être une priorité pour les programmes de lutte contre de l'extrémisme violent, en particulier compte tenu de l'importance du ciblage stratégique. Si cette option est retenue, envisager d'élaborer des activités et des formations de sensibilisation au genre pour les partenaires de mise en œuvre et les principales parties prenantes.
7. Envisager des stratégies de plaidoyer qui impliqueraient la participation d'un organe important du Gouvernement (comme la Présidence ou le Bureau du Premier ministre) afin d'assurer le soutien politique nécessaire aux efforts multisectoriels de lutte contre l'extrémisme violent et de développement de la main-d'œuvre. Si cela n'est pas possible, identifier le ministère approprié pour diriger le Comité de Pilotage National sur la base de ses capacités de leadership et de coordination.
8. Compte tenu de la pertinence du Ministère des Affaires Islamiques sur le sujet de la lutte contre l'extrémisme violent, veiller à ce qu'il soit davantage associé à la mise en œuvre du projet. Orienter le partenaire de mise en œuvre pour renforcer les capacités selon les besoins.

GOUVERNEMENT DE LA MAURITANIE ET USAID

9. Renforcer et diffuser les stratégies pour orienter et soutenir les efforts de lutte contre l'extrémisme violent.
10. Essayer de soutenir la recherche sur les prisonniers ou les ex-prisonniers pour comprendre le profil des personnes inculpées de terrorisme et affiner davantage les réponses programmatiques.
11. Mener des études pour mieux identifier les Mahadras ou les mosquées qui favorisent la radicalisation et envisager d'autres approches de programme pour y répondre, comme l'appui au

Ministère des affaires islamiques pour le renforcement des capacités, comme ce fut le cas sous Sadaqa, ou l'appui aux centres de jeunesse et aux dialogues communautaires dans ces lieux.

PARTENAIRES DE MISE EN OEUVRE :

12. Établir des objectifs raisonnables en termes d'employabilité, fondés sur la recherche et les meilleures pratiques, y compris l'insertion, mais mettre également l'accent sur les compétences personnelles. Communiquer clairement des attentes réalistes aux étudiants, au personnel du projet et aux partenaires dès le début du projet. Les étudiants doivent être conscients que ni l'insertion professionnelle ni le développement de petites entreprises ne sont garantis. Soyez franc face aux échecs possibles et élaborer des stratégies pour promouvoir la résilience chez les jeunes.
13. Pour assurer un leadership cohérent au sein de l'équipe de projet, mettre en place une structure de gestion interne comprenant un Directeur de projet adjoint pouvant assumer des responsabilités en cas d'absence ou de démission du Directeur de projet.
14. Assurer la présence d'une expertise durable en matière de lutte contre l'extrémisme violent au sein de la structure interne de gestion de projet / de l'équipe de projet à tous les stades du cycle de vie du projet, y compris un soutien continu en matière de suivi et d'évaluation. Identifier un appui externe pour compléter et renforcer les capacités internes.
15. Identifier des centres pour la formation et les activités pour les jeunes géographiquement proches afin de leur permettre de bénéficier de tous les aspects du programme. Si cela n'est pas possible, réexaminer les stratégies visant à promouvoir l'échange d'idées entre jeunes de divers horizons, par exemple en alternant les activités entre les centres.
16. Intégrer le renforcement interne des capacités et l'encadrement continu des administrateurs de centres de formation dans la conception du projet. Les efforts doivent être axés sur les besoins de l'institution ayant un rapport avec le projet, tout en veillant à inclure le suivi des informations relatives aux étudiants et leurs progrès.
17. Tirer profit du succès d'EMELI dans l'élaboration et la mise en œuvre de la formation en développement personnel et leadership, et l'adapter aux projets futurs si nécessaire. Si le projet est spécifiquement axé sur la lutte contre l'extrémisme violent, apportez votre contribution au perfectionnement des modules de formation en développement personnel et leadership pour inclure une formation intégrée à la complexité.
18. Mettre en place des mesures pour permettre aux centres de formation de disposer du matériel nécessaire et adéquat au début des formations. Prévoir suffisamment de temps dans le déploiement des activités pour mettre en œuvre une évaluation des bâtiments et des équipements, et prévoir un budget pour la réhabilitation et l'équipement des centres, si nécessaire. Collaborer étroitement avec l'USAID sur le plan de travail afin de prendre en compte les études environnementales requises et les processus d'atténuation.
19. Si l'on maintient l'idée que la parité entre les genres est un aspect essentiel du programme, il faut intégrer une perspective sexospécifique dans une étude préliminaire sur l'emploi afin d'identifier les filières de carrière permettant la participation des hommes et des femmes. Assurez-vous de prendre en compte les problèmes de sécurité pouvant survenir pendant le stage et l'insertion professionnelle.
20. Elaborer et mettre en œuvre un plan de durabilité.

PARTENAIRE DE MISE EN OEUVRE AVEC LES AGENCES GOUVERNEMENTALES POUR L'EMPLOI, LES PARTENAIRES ET LES CENTRES DE FORMATION :

21. Assurer la participation des organismes d'insertion professionnelle, des organismes de micro-crédit et des incubateurs dès le début du projet. Mettre les jeunes bénéficiaires en contact avec les organisations concernées pour favoriser l'insertion ou obtenir un financement pour les petites entreprises. Profiter pleinement des ressources existantes telles que l'Agence nationale pour la promotion de l'emploi des jeunes (ANAPEJ), l'Union Nationale du Patronat Mauritanien (UNPM) et la Fédération Nationale de la Pêche (FNP), ainsi que des structures similaires dans d'autres secteurs.

CENTRES DE FORMATION AVEC LE SOUTIEN DU PARTENAIRE DE MISE EN ŒUVRE (OIM):

22. Mettre en œuvre des stratégies pour assurer que l'on utilise la langue la plus appropriée pour les participants ciblés lors des formations. Par exemple:
- Si on continue de travailler avec des personnes issues de Mahadras, élaborer des supports en arabe et en français.
 - Veiller à ce que les formateurs puissent animer des sessions dans les langues de la population cible (français et / ou hassanya, autres langues nationales si nécessaire).
 - Concevoir une formation pour les instructeurs afin de garantir une traduction / présentation adéquate du matériel dans les langues appropriées. Prévoir du temps pour les discussions.

BUT DE L'ÉVALUATION ET QUESTIONS D'ÉVALUATION

Ce rapport présente les constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation finale externe de l'activité « Autonomiser la jeunesse mauritanienne par l'éducation, le leadership et le progrès personnel » (EMELI). Cette évaluation finale de performance d'EMELI a été commanditée par le Bureau régional de l'USAID pour le Sahel (SRO) afin de documenter les enseignements tirés et l'approche de l'activité d'autonomisation des jeunes. On espère que les limites actuelles de la politique financière concernant la collaboration avec le Gouvernement de la République Islamique de Mauritanie (GRIM) seront levées à l'avenir, ce qui permettra la réintroduction d'activités similaires. Cette évaluation peut être servie de point de départ à un nouveau projet et être partagée avec d'autres parties prenantes impliquées dans la conception des programmes consacrés à la jeunesse, à la formation professionnelle et à la lutte contre l'extrémisme violent.

Cette évaluation est destinée au Bureau de l'USAID à Nouakchott, en Mauritanie, au Bureau régional de l'USAID / Sahel à Dakar (Sénégal), à l'Organisation internationale pour les migrations (OIM) et au Bureau du Partenariat transsaharien contre le terrorisme de l'USAID à Washington, DC.

Le rapport comprend cinq parties. Cette première section présente le programme EMELI, le but de l'évaluation et les questions d'évaluation. La section 2 donne un aperçu de l'activité EMELI. La section 3 passe en revue les méthodes d'évaluation, l'échantillon et les activités de collecte de données. La section 4 traite des constatations et conclusions pour chacune des cinq questions d'évaluation. La section 5 présente les recommandations qui se dégagent des constatations et d'un atelier participatif de recommandations avec les principales parties prenantes.

QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

L'USAID a défini cinq questions pour guider la présente évaluation finale de performance de l'activité EMELI :

1. Quel effet (s'il y en a eu) l'activité a-t-elle eu sur l'employabilité des jeunes et leur capacité à traiter les griefs sociaux ? Quelles étaient les différences dans les effets entre les jeunes hommes et les jeunes femmes ?
2. Comment l'activité a-t-elle contribué à rendre les jeunes hommes et les jeunes femmes moins vulnérables au recrutement par des organisations extrémistes violentes ?
3. Quelles sont les forces et les faiblesses de la structure de gestion de l'activité, y compris les partenariats avec le partenaire de mise en œuvre, les quatre ministères, le comité de pilotage, le comité technique et les organisations de la société civile, en termes d'appui à la mise en œuvre de l'activité ?
4. Dans quelle mesure les interventions de l'activité sont-elles durables ?
5. Quelles sont les leçons essentielles que l'USAID doit apprendre de l'activité afin de les prendre en compte dans les activités futures de lutte contre l'extrémisme violent en Mauritanie?

CONTEXTE DE L'ACTIVITE

EMELI est un programme d'autonomisation et de formation professionnelle des jeunes, lancé en 2017 et mis en œuvre par l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM). Il s'inscrit dans le prolongement Programme FORSATY (*Favorable Opportunities to Reinforce Self-Advancement for Today's Youth* FORSATY, AID-608-A-13-00001), une activité similaire que l'OIM a également mise en œuvre au Maroc et qui vise à renforcer et à établir des relations entre les acteurs communautaires et les jeunes des quartiers marginalisés, en prévenant la délinquance et la probabilité de recrutement extrémiste. EMELI avait pour but d'aider le gouvernement mauritanien, le secteur privé et les acteurs de la société civile à renforcer les compétences professionnelles et personnelles des jeunes mauritaniens en général, et de ceux issus des Mahadras en particulier, afin de leur ouvrir de meilleures opportunités socio-économiques. Le Projet a travaillé en étroite collaboration avec les différents ministères, institutions universitaires et les structures de l'État en charge des questions d'emploi. L'activité avait deux objectifs stratégiques (OS).

OBJECTIFS STRATEGIQUES D'EMELI

OS1: Améliorer la justice sociale en prenant en charge les principaux griefs sociaux (facteurs d'incitation). Pour atteindre cet objectif, EMELI propose de développer le Centre des Mahadras pour la Formation professionnelle de Nouakchott afin d'améliorer l'employabilité des jeunes ciblés dans des domaines essentiels de la formation professionnelle, de créer des liens et de préparer la main-d'œuvre et de créer un centre culturel pour les jeunes. Ce Centre vise à permettre l'expression culturelle et l'affinement des compétences pour améliorer l'engagement civique des jeunes ciblés.

OS2: Renforcer les capacités de prise de décision prosociales des jeunes ciblés et des principaux décideurs influents. Pour atteindre cet objectif, EMELI fournira des formations en compétences personnelles et en leadership intellectuel.

L'activité, d'une durée de trois ans dont le financement s'élève à 7 148 330 dollars, ciblait plus de 600 jeunes dans deux zones urbaines : Nouakchott, la capitale, et Nouadhibou, centre économique et port de pêche stratégique. L'OIM s'est inspirée du projet FORSATY au Maroc et a reçu un financement pour l'activité EMELI à travers une proposition spontanée. L'Activité, qui devait durer trois ans à l'origine, devait prendre fin en 2020. Toutefois, en raison de l'application contre le Gouvernement mauritanien des sanctions prévues par la loi relative à la protection des victimes de la traite des personnes⁴ (*Trafficking Victims Protection Act - TVPA*) au cours de l'exercice 2019, l'activité a pris fin prématurément, le 31 mai 2019.

L'évaluation de la lutte contre l'extrémisme violent, menée par l'USAID en 2016⁵, constituait la base du projet, indiquant la pertinence de l'enseignement professionnel en tant que stratégie de lutte contre de l'extrémisme violent (EV) et reconnaissant le taux élevé de chômage des jeunes en Mauritanie. De plus,

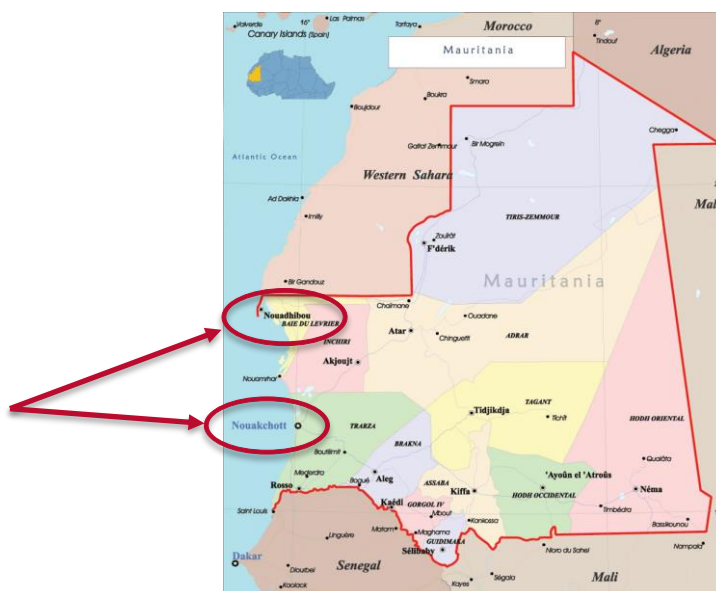
⁴ La décision présidentielle sur les restrictions et les dérogations à certaines formes d'assistance aux gouvernements de 22 pays classés dans la catégorie 3 du rapport sur la traite des personnes de 2018 témoigne de la ferme détermination des États-Unis à lutter contre la traite des êtres humains. La Mauritanie est l'un de ces pays. L'application par l'USAID de sanctions TVPA interdit l'assistance de l'USAID au personnel ou aux infrastructures du Gouvernement de la RIM. Cf. <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/presidential-memorandum-secretary-state-15/>

⁵ *Evaluation Analytical Services (EAS) Project for the Regional Peace and Governance Programs. Mauritania Assessment Countering Violent Extremism: Resources and Programming Final Report. The Mitchell Group GS-10F 004N/AID-624-M-13-00001.*

l'isolement, les vagues conservatrices de salafisme et de wahhabisme, la stratification des relations sociales et la fragmentation du système éducatif avaient fait le lit d'une pensée plus linéaire, typique de l'extrémisme.

L'approche d'EMELI pour prévenir la propagation de l'extrémisme violent en Mauritanie est informée par les multiples facteurs d'incitation et d'attraction et des facteurs opérationnels. Les facteurs d'incitation sont liés aux revendications sociales, notamment le manque d'éducation et de possibilités d'emploi. Parmi les facteurs d'attraction observés en Mauritanie on note la montée de l'islam conservateur depuis la fin des années 1980 et celle d'Al-Qaida au Maghreb islamique (AQMI) dans la région. En ce qui concerne les facteurs opérationnels, il y a les capacités de prise de décision des individus et la capacité de traiter les informations.

FIGURE 1: CARTE DE LA MAURITANIE AVEC LES SITES D'INTERVENTION D'EMELI



La théorie globale du changement d'EMELI stipule que si l'on réduit les facteurs d'incitation (injustice sociale) et d'attraction (attraction des organisations extrémistes violentes) et que l'on renforce les facteurs opérationnels (capacités décisionnelles prosociales) chez les jeunes populations vulnérables, le risque de radicalisation chez les jeunes vulnérables sera considérablement réduit.

La formation professionnelle joue un rôle important dans la lutte contre l'extrémisme violent. En se basant sur une évaluation du marché de l'emploi, qui a mis en exergue le besoin de main-d'œuvre peu qualifiée, EMELI a tenté d'améliorer l'employabilité des jeunes vulnérables. L'intégration des compétences personnelles et de la formation au leadership a encore permis de renforcer l'offre d'EMELI, qui vise à renforcer la confiance des jeunes en tant que dirigeants communautaires afin de contribuer à la lutte contre l'extrémisme. Un des éléments clés du projet EMELI, c'est le centre culturel pour les jeunes visant à réunir des jeunes de divers horizons pour différentes activités. Son rôle était de créer des espaces sécurisés pour les échanges interculturels et la compréhension afin de réduire les griefs sociaux, tout en pratiquant un leadership éclairé et un engagement civique. Ces éléments se sont combinés pour former une approche complètement tournée vers le bénéficiaire.

APERCU DE L'HISTORIQUE DE MISE EN ŒUVRE

L'activité EMELI envisageait une approche multisectorielle et durable de la lutte contre de l'extrémisme violent soutenue par un conseil consultatif composé des quatre ministères concernés par le domaine d'intervention du projet : le Ministère des Affaires islamiques, le Ministère de la Fonction Publique, de l'emploi et de la Modernisation de l'administration, le Ministère de la jeunesse et des sports et le Ministère de l'Économie et des Finances. Pour lancer officiellement le projet, le Gouvernement de la RIM a fait publier un décret⁶ désignant un Comité de Pilotage National (COPIN). Ce Comité, présidé par le Ministère de l'Emploi, devait jouer un rôle plus actif que le comité « consultatif » initialement prévu. Le COPIN se réunissait deux fois par an pour examiner et approuver les plans de travail du projet et discuter des opportunités et des défis auxquels le projet était confronté. Au cours de la deuxième année de mise en œuvre, le COPIN a mis en place un comité technique plus restreint, dirigé par le même ministère, afin de permettre des discussions plus approfondies et une meilleure d'harmonisation des positions que dans le cadre du COPIN.

Le Cadre de travail initial figurant dans l'Accord de coopération d'EMELI précise que le projet fournira deux types principaux de formation :

« ... Non seulement la formation technique, mais en particulier les compétences non techniques / compétences essentielles, ainsi que l'immersion à plein temps dans la formation de Leadership éclairé, qui comprend des compétences de prise de décision prosociales pour communiquer et interagir efficacement avec les autres, des aptitudes cognitives pour : analyser et utiliser l'information, questionner les faits, ainsi que la liberté morale et le réengagement. »

— *Accord de Coopération*, p. 22

En termes de formation professionnelle, EMELI a collaboré avec deux instituts de formation : le Centre de Formation Professionnelle des Mahadras (CFPM) et l'Académie navale⁷. EMELI prévoyait l'achat d'équipements pour le CFPM et de nouveaux centres de formation professionnelle dans l'intérieur du pays, ainsi que les travaux de rénovation nécessaires au CFPM et au Centre Culturel et d'échange des jeunes (CCEJ).

L'activité EMELI a adopté une approche multidimensionnelle de lutte contre l'extrémisme violent, axée sur la déviance positive. Elle a permis aux jeunes participants d'acquérir des compétences professionnelles et en leadership, et d'avoir des possibilités d'expression personnelle et des exercices axés sur le développement personnel. EMELI visait à créer les conditions dans lesquelles les jeunes pourraient devenir des modèles de comportement positifs dans leurs communautés. Une partie de cette approche impliquait la redynamisation d'un centre culturel pour les jeunes, cogéré par une organisation non gouvernementale (ONG) locale appelée Association des Gestionnaires du développement (AGD) et le Ministère de la Jeunesse et des Sports, sous la direction d'un Comité de pilotage composé de représentants locaux du Gouvernement, du Ministère, de l'OIM, de l'AGD et de l'USAID. Les décisions et la mise en œuvre des activités nécessitaient des notifications supplémentaires et des approbations au niveau municipal.

⁶ Décret 0867 du Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des Technologies de l'Information et de la Communication désignant le Comité de Pilotage d'EMELI : 17 Octobre 2017.

⁷ Par l'intermédiaire de ses filiales, le Centre de qualification et de formation des professionnels de la pêche (CQFMP) de Nouakchott et l'Institut supérieur des sciences de la mer (ISSM) de Nouadhibou.

Cependant, toutes les activités de formation ont connu des retards et ont finalement été stoppées par les sanctions de la Loi pour la protection des victimes de la traite des personnes (TVPA).

METHODES D'EVALUATION ET LIMITES

Cette évaluation est le fruit de la collaboration d'une équipe de cinq personnes. Parmi celle-ci figuraient deux experts internationaux, un évaluateur mauritanien de haut niveau, un responsable du suivi et évaluation et un statisticien :

- Karla Giuliano Sarr, consultante indépendante et experte en systèmes éducatifs francophones, qui a dirigé l'équipe.
- Phyllis Dininio, experte en science politique comparée et Directrice technique principale à MSI, qui a servi d'experte sur les aspects de lutte contre l'extrémisme violent d'EMELI.
- Moussa Keita, évaluateur expérimenté et chercheur appliqué ayant de l'expérience en Mauritanie et dans les régions voisines, qui a fourni à l'équipe des informations locales essentielles tout en coordonnant l'équipe de cinq collecteurs de données.
- Safyatou Diallo, Responsable de Suivi et Evaluation au MEP , qui a assumé les fonctions de Responsable global de la tâche.
- Yaya Mbodji, analyste de données au MEP basé à Dakar, qui a apporté à l'équipe en appui pour l'élaboration de l'enquête et la saisie des données, en plus de l'appui pour l'analyse pour ressortir pour les constatations de l'évaluation.

La collecte des données s'est déroulée du 29 avril au 16 mai sur les deux sites du programme, Nouakchott et Nouadhibou. Il y a eu des entretiens supplémentaires jusqu'au 24 mai.

METHODES DE COLLECTE DES DONNEES

Le processus de collecte de données, qui comprenait trois phases, a été guidé par une approche à méthodes mixtes, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives.

PHASE 1 : REVUE DOCUMENTAIRE ET DISCUSSIONS PRELIMINAIRES AVEC L'USAID ET L'OIM

L'équipe a examiné un large éventail de documents, qui lui a fourni les premiers éléments de compréhension, et a ensuite comparé les performances attendues des activités et celles réellement réalisées. En outre, l'équipe a mené des discussions initiales avec les principales parties prenantes au niveau de l'USAID / Mauritanie et du principal partenaire d'exécution, l'OIM, afin d'identifier les méthodes et les sites les plus appropriés pour le travail de terrain.

PHASE 2 : TRAVAIL DE TERRAIN (METHODES QUANTITATIVES ET QUALITATIVES)

La phase suivante de l'évaluation était consacrée aux activités de terrain à Nouakchott et Nouadhibou et comprenait les méthodes décrites ci-dessous. Au total, l'équipe a mené 71 entretiens avec des informateurs clés, 21 discussions de groupe et un exercice participatif. Au total, l'équipe d'évaluation a interrogé 283 personnes (145 hommes et 138 femmes). La majorité des participants était constituée de

181 jeunes bénéficiaires d'EMELI, dont 113 femmes. (Voir à l'annexe II une présentation plus détaillée de la méthodologie et à l'annexe X les outils).

- **Enquête auprès des bénéficiaires** : une équipe de cinq collecteurs de données (deux femmes et trois hommes d'origines linguistiques et ethniques différentes) a mené des enquêtes auprès de 110 jeunes d'EMELI (52 hommes et 58 femmes). Il y avait des questions fermées et des questions ouvertes qui portaient sur le niveau de satisfaction des bénéficiaires, l'accès à la formation professionnelle et à l'emploi, l'inclusion socio-économique et l'amélioration des capacités et des prestations.
- **Entretiens avec des informateurs clés** : l'équipe principale a mené 71 entretiens semi-structurés avec des parties prenantes clés, notamment les Partenaires Techniques et Financiers, le partenaire de mise en œuvre, les principaux partenaires du projet, les responsables du projet au niveau du Gouvernement de la RIM, d'autres projets de formation professionnelle et de lutte contre l'extrémisme violent et des employeurs. (Voir annexe II pour plus de détails).
- **Groupes de discussion (focus group)** : Il y a eu au total de 21 discussions de groupe de discussion impliquant à la fois des jeunes et des formateurs participant à l'activité EMELI. Les échanges ont permis d'explorer les expériences des participants concernant les activités d'EMELI et les changements qui ont pu s'opérer chez les jeunes par la suite.
- **Activité participative sur les rôles et responsabilités** : Elle était spécifique à la question 3 de l'évaluation, qui met l'accent sur la gestion et la structure du programme. L'équipe a organisé une session participative avec le personnel de l'USAID et de l'OIM afin d'analyser de façon collaborative les rôles et responsabilités des différents acteurs contribuant à l'activité EMELI.
- **Exploration des données** : l'équipe a rencontré séparément les collègues de l'USAID et de l'OIM pour analyser de façon collaborative les thèmes et tendances qui ressortent des données avant de conclure l'analyse.

PHASE 3 : ATELIER DE RECOMMANDATIONS

L'équipe d'évaluation est revenue à Nouakchott pour présenter ses constatations et conclusions et réunir les principales parties prenantes dans un atelier de recommandations tenu le 30 juillet 2019. Les données collectées lors des groupes de discussion et des entretiens sont combinées aux données de l'atelier de recommandations dans le présent rapport final.

ECHANTILLONNAGE

Le travail d'échantillonnage était largement basé sur une approche ciblée. Dans la mesure du possible, l'équipe d'évaluation a organisé des entretiens avec des informateurs clés et des groupes de discussion avec les personnes les plus impliquées dans l'activité EMELI dans diverses institutions (Gouvernement de la RIM, OIM, USAID, partenaires, employeurs, formateurs et autres ONG travaillant dans le domaine de la lutte contre l'extrémisme violent en Mauritanie). L'approche initiale d'enquête auprès des bénéficiaires, était basée sur l'échantillonnage par quotas, en partant de listes d'élèves participants et en prenant en compte le sexe et le site de formation. En raison des limites décrites ci-dessous, l'équipe a eu recours à une approche plus pratique, consistant à administrer des questionnaires aux personnes les plus accessibles. L'analyse de la liste des participants montre que l'échantillon obtenu continuait de respecter l'échantillonnage par quota. Bien que les résultats de l'échantillon puissent être appliqués à la population

élargie de jeunes d'EMELI ayant suivi les formations et dont l'équipe d'évaluation disposait des contacts (n = 236), la marge d'erreur est de 9,3% avec un intervalle de confiance de 95%. L'équipe a également fait appel aux jeunes qui avaient quitté le programme, mais là encore, elle n'a pu parler qu'à ceux qui étaient joignables par téléphone, recueillant ainsi les données concernant 9 personnes sur 34.

ANALYSE DES DONNEES

L'analyse des données était guidée par les cinq questions d'évaluation. L'équipe d'évaluation a mis en œuvre des techniques de triangulation des données, utilisant deux sources de données ou plus, afin de renforcer les constatations ou d'identifier les zones de divergence. L'interprétation des données qualitatives s'appuyait sur une analyse thématique et une analyse de contenu émanant en premier lieu de la revue documentaire, puis des groupes de discussion et des entretiens avec des informateurs clés. L'équipe a utilisé un tableau d'analyse pour trier les constatations en fonction de la question d'évaluation et des sous-thèmes émergents. Cette analyse préliminaire a éclairé l'analyse des données avec l'USAID et l'OIM. Une fois la collecte des données terminée, l'équipe a affiné le tableau d'analyse des données préliminaires, en utilisant cette fois des transcriptions autant que possible et en prenant suffisamment de temps pour une analyse approfondie. L'analyse des données quantitatives issues des questionnaires destinés aux jeunes a été faite avec le logiciel d'analyse de données STATA et les données ont été ventilées par genre, âge, nombre d'années passées dans les Mahadras, métier, sites de formation et autres facteurs sociodémographiques. L'analyse a utilisé des techniques de distribution de fréquence et de tabulation croisée. Le cas échéant, l'équipe a analysé les corrélations des variables nominales (catégoriques) à l'aide d'un test d'indépendance chi-carré (chi-2) pour déterminer la signification statistique de la différence entre deux variables. Les graphiques qui accompagnent les données renforcent visuellement l'analyse narrative du rapport.

DIFFICULTES ET LIMITES

La collecte et l'analyse des données ont été confrontées à de nombreuses restrictions. L'une des plus fréquentes était la nature de la fin du projet, une fin anticipée inattendue et non souhaitée d'un projet qui, selon beaucoup, venait tout juste de débuter. L'équipe d'évaluation a constaté une grande frustration chez de nombreux acteurs, en particulier chez les jeunes et chez les interlocuteurs au niveau du Gouvernement. L'interlocuteur le plus indiqué a d'abord refusé de recevoir l'équipe d'évaluation, invoquant une rupture du protocole. En travaillant en étroite collaboration avec l'OIM et l'USAID pour régler le problème, l'équipe a pu rencontrer ces parties prenantes importantes. En outre, l'équipe a eu beaucoup de difficulté à réunir les jeunes pour qu'ils participent à des discussions de groupe et à l'enquête auprès des bénéficiaires. Les jeunes hommes, en particulier ceux du Centre de Qualification et de formation aux Métiers de la Pêche (CQFMP), ont été les plus réticents à participer à l'évaluation. Lorsqu'il est devenu évident que l'on aurait beaucoup de difficultés à obtenir un nombre élevé de réponses à l'enquête de la part des jeunes, l'équipe a eu recours à des méthodes créatives, notamment en appelant des personnes pour les inciter à participer et en utilisant des véhicules pour aller chercher les jeunes d'EMELI. De plus, les dossiers des étudiants étaient parfois incomplets et semblaient souffrir d'un traitement inadéquat au sein des instituts de formation, ce qui compliquait la tâche du personnel de suivi et d'évaluation du projet et de l'équipe d'évaluation pour obtenir des informations complètes sur les participants aux activités d'EMELI. Le niveau de rotation du personnel au niveau de l'OIM et des institutions gouvernementales a compliqué davantage la collecte des données. Le grand nombre de personnes ayant participé à l'évaluation et les efforts de triangulation des données permettent d'essayer de remédier à ces limites.

CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS

QUESTION D'EVALUATION I

*Quel effet (s'il y en a eu) l'activité a-t-elle eu sur l'employabilité des jeunes et leur capacité à traiter les griefs sociaux ?
Quelles étaient les différences dans les effets entre les jeunes hommes et les jeunes femmes ?*

CONSTATATIONS

La question I concerne le cœur des activités de projet d'EMELI. Les constatations s'appuient sur des entretiens et des groupes de discussion, ainsi que sur des documents de projet, notamment des statistiques de programme. Cette évaluation s'appuie sur la définition de l'employabilité⁸ donnée par l'Organisation internationale du Travail en 2013 comme étant « les aptitudes, les connaissances et les compétences qui améliorent la capacité d'un travailleur à obtenir et conserver un emploi, à progresser sur son lieu de travail et à faire face au changement, à obtenir un autre emploi s'il le souhaite ou s'il est licencié et accéder plus facilement accès au marché du travail à différentes périodes du cycle de vie ». Cette section donne une vue d'ensemble des formations recensées dans le cadre des activités d'évaluation.

APERÇU DES FORMATIONS FOURNIES

FORMATION PROFESSIONNELLE

Conformément au Cadre de travail initial du projet, le partenaire d'exécution, l'OIM, a commencé à organiser des activités de formation professionnelle pour les étudiants en septembre 2018. Pour fournir ces services, l'OIM a travaillé avec le CFPM et deux écoles de l'Académie navale, le CQFMP de Nouakchott et l'Institut supérieur des sciences de la mer (ISSM) à Nouadhibou. Les formations ont été axées sur l'industrie de la pêche ainsi que sur les métiers plus traditionnels. Une étude de marché réalisée pour EMELI en juillet 2017 avait fait ressortir quatre secteurs de croissance, en plus des industries extractives : l'agriculture et l'élevage, la pêche, les services et les constructions publiques. Initialement, l'OIM avait collaboré avec l'Institut National pour la Promotion de la Formation Technique et Professionnelle (INAP-FTP) afin d'identifier 12 métiers que le projet EMELI devait développer pour le CFPM, y compris des filières plus innovantes⁹. Pour diverses raisons (voir la section suivante sur les obstacles à la mise en œuvre du programme), les jeunes EMELI n'ont pu bénéficier que des quatre domaines traditionnels enseignés habituellement au CFPM (couture, informatique, plomberie et électricité). S'agissant des métiers de la pêche, les discussions de l'OIM avec de multiples parties prenantes ont permis d'identifier la pêche comme particulièrement pertinente pour les jeunes peu scolarisés et comme un secteur pouvant absorber un volume élevé de travailleurs. En plus de l'Académie navale, la Fédération nationale de la pêche (FNP) a exprimé son soutien particulier au choix du secteur de la pêche, soulignant le besoin de main d'œuvre

⁸ “Enhancing youth employability: What? Why? and How? Guide to core work skills” par Laura Brewer ; Département des Compétences et de l'employabilité de l'organisation Internationale du Travail (OIT) Genève : OIT, 2013. Accessible en ligne : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_213452.pdf

⁹ Parmi les modules élaborés mais non appliqués on peut citer : Diagnostic de panne moteur, Opérateur de maintenance, Energie renouvelable, Plâtrier professionnel, Peintre professionnel en bâtiment, Carreleur professionnel, Ferrailleur, Broderie, Teinture, Physiothérapie, Secrétaire médicale (entretiens avec le CFPM, l'OIM et l'INAP ; modules de formation de l'INAP).

lors d'un entretien : « Ici, pour la pêche, nous avons toujours besoin de main-d'œuvre car il y a beaucoup d'étrangers qui travaillent dans le secteur ».

En plus de ces trois écoles, l'OIM a collaboré avec l'AGD (organisation de la société civile) pour organiser des activités au CCEJ. Parmi ces activités, l'AGD a formé 130 autres jeunes à l'engagement civil¹⁰ (25 jeunes), au développement de projets (25), à la citoyenneté (25), à l'entrepreneuriat (25) et aux arts visuels (30 jeunes). Les formations ont duré trois jours.

Les documents du projet et les statistiques montrent que sur les 261 jeunes inscrits, 227 ont terminé les formations en classe et 216 ont terminé à la fois formations en classe et le stage, soit un taux de réalisation de 83%. Selon le personnel de l'OIM, l'objectif initial pour la formation professionnelle était de 600 jeunes. Il avait été ramené à 260 après l'annonce de l'arrêt anticipé. La majorité des participants, 138 sur 216 (64%), étaient des femmes. Ces chiffres ont été confirmés par les groupes de discussion, les interviews et les appels téléphoniques avec des jeunes ayant quitté le programme. Des discussions avec l'OIM, ainsi que des entretiens avec neuf personnes qui n'avaient jamais assistés au programme ou qui l'avaient abandonné, ont montré que les raisons de cette non-participation étaient la fréquentation d'une école de police (deux personnes), des problèmes de santé (deux personnes), les voyages et l'incapacité de consacrer le temps nécessaire à la formation. Le plus grand nombre d'abandons, 37 sur 45, était noté parmi les étudiants du CQFMP. Il y avait eu huit abandons au CFPM et aucun à l'ISSM à Nouadhibou. Parmi les raisons évoquées par les étudiants du CQFMP (20 personnes ont abandonné pendant leur formation et 11 pendant leur stage), on retrouvait les inquiétudes par rapport notamment au travail en mer et l'insécurité pour les femmes dans le cas du travail de nuit.¹¹

**TABLEAU I : RÉPARTITION DES ÉTUDIANTS PAR FILIERE DE FORMATION EN CLASSE
(N=227)**

INSTITUTION	DATES	FILIERE PROFESSIONNELLE	# DE JEUNES	# NOMBRE DE FILLES	# DE GARÇONS MALES
CQFMP	5 Septembre 2018	Transformation artisanale	85	84	1
		Maintenance /Réparation de moteurs hors-bord	20	0	20
		Filets tournants	29	0	29
ISSM	10 Septembre 2018	Transformation semi-industrielle	20	20	0
		Nettoyage industriel	21	0	21
CFPM	4 Février – 4 Avril 2019 - Début des stages le 15 Avril 2019	Couture	15	15	0
		Informatique	14	14	0
		Plomberie	13	4	9
		Electricité	10	1	9
Total			227	138	89

¹⁰ La vie associative.

¹¹ Source : interviews d'étudiants; interviews avec l'OIM et le CFQPM; Premier rapport trimestriel 2019 et Système de Suivi & Evaluation (M&E tracker.)

L'évaluation visait à mieux cerner les impressions générales des jeunes sur les formations professionnelles. Les groupes de discussion avec les étudiants ont révélé que la majorité des jeunes des trois institutions avaient trouvé les modules de formation et la qualité de l'expérience satisfaisants. Cette constatation a été confirmée par plusieurs parties prenantes, dont l'OIM, l'USAID, le CFPM, le CQFMP, l'ISSM et l'Agence nationale pour la promotion de l'emploi des jeunes (ANAPEJ). Si l'on ne disposait pas de données concernant les étudiants du CFPM, le rapport de satisfaction d'EMELI de mai 2019 indique des taux de satisfaction supérieurs à 92% pour tous les étudiants de l'Académie navale. Les étudiants ont également signalé des faiblesses, notamment la courte durée de la formation en classe (trois mois), le manque d'équipement et de supports d'apprentissage et des problèmes de langue. Des entretiens avec au moins deux autres acteurs menant une formation professionnelle en Mauritanie ont révélé que le calendrier de formation de l'OIM était approprié, en particulier du fait de la vulnérabilité des participants aux forces du marché et de la nécessité d'avoir des opportunités génératrices de revenus.¹²

« À l'avenir, le projet devrait se dérouler sur une période plus longue, en termes de durée de la formation. Les domaines sont très intéressants. Il devrait y avoir suffisamment de temps pour que les apprenants puissent vraiment capter et retenir l'information. Tous les étudiants n'ont pas la même capacité d'apprentissage et le même taux d'assimilation rapide pour bien comprendre ce qui est enseigné en peu de temps. »

— *Etudiant en plomberie, CFPM, Groupe de discussion*

Les groupes de discussion composés d'étudiants des quatre centres et de leurs administrateurs ont fait ressortir que tous les participants ne parlaient pas la même langue et qu'il était difficile d'identifier une langue d'enseignement. Ce problème s'est également posé au centre des jeunes de Sebkha.

« Il y avait des participants, Maures, qui ne comprenaient pas nécessairement le français. La formation était en français et moi, je parlais suffisamment Hassanya pour traduire à chaque fois, mais je ne pouvais pas tout traduire. »

— *Jeune, Formation AGD, Groupe de discussion*

Enfin, plusieurs étudiants ont exprimé leur mécontentement face à la formation maritime (militaire) exigée aux étudiants masculins par l'Académie navale. Le rapport de satisfaction d'EMELI indiquait que 20% des hommes interrogés n'étaient pas satisfaits. Comme indiqué dans la citation qui suit, certains jeunes ont trouvé la formation trop réglementée et trop dure. Les discussions de groupe avec 22 étudiants du CQFMP ont révélé ce sentiment chez la majorité des étudiants. Dans le même temps, d'autres étudiants et parties prenantes ont trouvé que la formation maritime intensive était bénéfique, notamment les étudiants de l'ISSM. Les citations suivantes illustrent la divergence des points de vue.

¹² Source: interviews avec KFW (*Kreditanstalt fuer Wiederaufbau*), Délégation de l'Union Européenne.

« La formation militaire [maritime] était très dure et difficile. Il faudrait l'assouplir parce qu'il y a des gens qui ne peuvent pas la supporter. »

— Etudiant CQFMP, Groupe de discussion

« Nous avons bénéficié de la formation militaire [maritime], car elle nous a permis d'acquérir un certain nombre de connaissances. Nous avons découvert des choses que nous ne pouvions pas connaître auparavant

— Etudiant CQFMP, Groupe de discussion

Beaucoup de personnes interrogées, parmi lesquelles celles qui se sont exprimées au niveau de l'Académie navale, de la Fédération nationale de la pêche et des entreprises employant des jeunes d'EMELI, ont montrées un certain enthousiasme à propos de la formation intensive et de ses effets sur les jeunes. Ceci est illustré par les deux citations suivantes :

« Nous avons remarqué que tous les marins qui ont suivi cette formation civile en ressortent plus musclés, plus disciplinés, plus dynamiques, etc., et nous pensons que c'est une très bonne chose.

— Interview Fédération Nationale de la Pêche

« Les hommes ont démontré qu'ils avaient suivi une formation militaire [maritime]. Ils étaient polis et bien éduqués.

— Interview Responsable de la société de pêche Hong Dong

Formation en développement personnel et leadership Comme nous l'avons décrit plus en détail sous la QE2, la formation initiale en leadership intellectuel a évolué pendant la mise en œuvre du programme pour se concentrer sur le leadership et la formation en développement personnel et leadership. L'Accord de coopération prévoyait une durée de formation d'un à trois mois, mais les jeunes ont eu 10 jours de formation. Selon les documents du programme et les entretiens avec toutes les parties prenantes concernées, la formation couvrait quatre compétences : 1) le leadership, 2) la pensée critique et créative, 3) la prise de décision prosociale et 4) les compétences personnelles et sociales liées au comportement professionnel. D'après les documents du programme, 205 personnes ont suivi cette formation, y compris les jeunes bénéficiant de formations professionnelles et les jeunes participant aux activités du CCEJ. Dix-sept personnes ont participé à la formation des formateurs dirigée par le consultant sénégalais qui a élaboré les modules de formation. Ce chiffre inclut un membre du personnel de l'OIM. Huit conseillers en emploi du CFPM et de l'ANAPEJ et un expert religieux de l'Association des Rabita¹³ ont également pris part à la Formation des formateurs¹⁴.

« Nous avons appris à capitaliser sur les compétences cachées en chacun de nous et à utiliser notre potentiel individuel afin de créer des opportunités dont nous n'avions même pas conscience de l'existence. Il y a beaucoup de choses que nous pouvons faire et dont nous ne pensions pas être capables. »

— Etudiant ISSM, Groupe de discussion

« C'était une formation au cours de laquelle j'ai coupé mon téléphone parce qu'elle était tellement intéressante ... j'ai vu l'intérêt des jeunes pour eux-mêmes. Ils ont dit qu'ils étaient transformés, qu'ils avaient changé, qu'ils avaient appris des choses. Maintenant, ils sont bons, même quand on leur dit que pour aller à un entretien, 'Vous devez vous habiller convenablement. ... Vous ne pouvez pas venir comme vous voulez. Ce n'est pas comme si vous étiez

¹³ Selon l'accord de coopération, « La Rabita mauritanienne des Ulema a été créée en 2000, avec différents objectifs, notamment de propager l'islam et le savoir en Mauritanie, d'enseigner les sciences islamiques, de lutter contre l'analphabétisme et l'ignorance, de lutter contre la pauvreté et l'extrémisme, soutenir les Mahadras et les mosquées et renforcer les capacités des enseignants et des élèves des écoles coraniques (Mahadras) » (p. 24).

¹⁴ Sources: Documents du programme, interview OIM, groupe de discussion avec des formateurs.

chez vous. Lorsque vous arrivez au travail, vous devez donner une bonne impression.' Ils ont été stupéfaits. ... Ils ont appris beaucoup de petites choses qui peuvent être vraiment importantes. »

— Formateur en Leadership et Compétences personnelles, Groupe de discussion

Le feedback des jeunes et des formateurs sur la formation en leadership et en compétences générales a été extrêmement positif. Les 146 jeunes participant aux groupes de discussion (101 femmes et 35 hommes) ont exprimé cette opinion, qui est également confirmée par un taux de satisfaction de 95% (92% pour les hommes et 99% pour les femmes) dans le rapport de satisfaction d'EMELI. De même, les formateurs d'un groupe de discussion ont exprimé leur enthousiasme pour la formation et le fait que les jeunes n'étaient absents que dans des circonstances extrêmes. Presque toutes les parties prenantes interrogées ont félicité l'équipe d'évaluation pour cette formation.

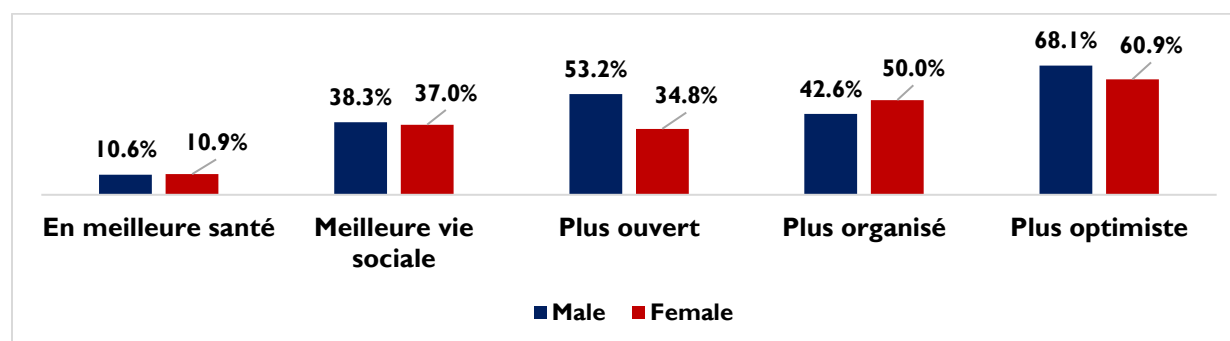
CHANGEMENTS PERÇUS CHEZ LES JEUNES

EMPLOYABILITÉ GÉNÉRALE

Le rapport de l'étude de base d'EMELI et l'enquête d'évaluation ont montré que plus de 80% des jeunes formés au sein du CFPM ou de l'Académie navale avaient été à l'école secondaire avant EMELI. L'étude de base précise que 54% des femmes avaient été au cours moyen, et peu d'entre elles avaient été au lycée ou à l'université. En outre, 60% des personnes interrogées n'avaient jamais travaillé ni bénéficié d'un revenu régulier. Au moment de l'étude, seuls 11 des 209 personnes interrogées avaient déclaré avoir un emploi et estimé que leur salaire était inférieur au niveau du panier du consommateur en Mauritanie.

Les données provenant de plusieurs sources suggèrent que les participants à EMELI ont changé de manière positive à la suite de la formation professionnelle, en développement personnel et leadership. Les résultats du sondage d'évaluation (n = 110) montrent que toutes les personnes interrogées avaient le sentiment d'avoir changé au niveau personnel à la suite de leur implication dans le projet. Près de 98% des personnes interrogées ont déclaré avoir changé en mieux, 35% estimant qu'elles étaient devenues plus organisées, 29% plus ouvertes et 23% qu'elles avaient une meilleure vie sociale. La figure 2 montre une répartition par genre de la manière dont les étudiants avaient estimé avoir changé dans le bon sens.¹⁵

FIGURE 2: DOMAINES D'AMÉLIORATION CHEZ LES ÉTUDIANTS, PAR GENRE



¹⁵ Les différences entre les genres ne sont pas statistiquement significatives.

Les hommes et les femmes interrogés avaient des scores similaires pour deux des cinq options, alors que beaucoup plus d'hommes que de femmes avaient déclaré se sentir plus ouverts (53,2% contre 34,8%) et plus optimistes (68,1% contre 60,9%). En revanche, il y a eu plus de femmes que d'hommes qui avaient le sentiment d'être plus organisées (50% des femmes contre 42,6% des hommes).

Les constatations portent à la fois sur les changements individuels et collectifs. Des collègues de l'ANAPEJ, l'entité publique chargée de l'insertion des jeunes, ont expliqué comment un groupe de neuf étudiants avait décidé d'arrêter de fumer pendant la formation. Le collègue a fait le commentaire suivant

« Elle a vraiment impacté sur des facettes de leur vie que nous n'aurions pas pu imaginer. Et ce sont des facettes importantes car c'est la santé et le genre. Vraiment, ce sont des changements positifs et c'est magnifique ! »

Il est ressorti d'un groupe de discussion composé d'étudiantes formées à la transformation artisanale qu'un groupe de 25 jeunes femmes avait créé une association encore embryonnaire. Elles ont dit espérer que cela servirait d'espace de réflexion sur les possibilités d'entraide entre jeunes, notamment en matière d'emploi.

« J'ai repris confiance en moi parce que je suis devenu quelqu'un qui peut diriger un groupe. Je peux gérer un groupe et partager mes idées. La formation en développement personnel [leadership et compétences sociales] nous a ouvert des portes et j'en remercie Dieu. La formation nous a renforcés.”

— Jeune formé avec l'AGD, Groupe de discussion

En outre, le feedback des employeurs du secteur de la pêche à Nouakchott et Nouadhibou a mis en lumière la forte préparation des jeunes d'EMELI en général.¹⁶ Ils ont évoqué leur volonté travail, leur solide éthique de travail et de leur respect des règles et normes de sécurité. A Nouadhibou, une société, Hong Dong, a accueilli près de la moitié des étudiants de l'ISSM en tant que stagiaires, travaillant avec 10 étudiants de sexe féminin et 10 étudiants de sexe masculin et finissant par recruter un des hommes à l'issue de la formation. Cette société a également partagé des points de vue positifs sur les jeunes d'EMELI, ajoutant qu'ils « travaillaient mieux que (nos) autres employés ».¹⁷

ENTREPRENARIAT

L'activité EMELI visait également à améliorer l'esprit d'entreprise des jeunes. Ceci était jugé particulièrement important compte tenu de la prédominance du secteur informel en Mauritanie.¹⁸ Les données montrent que diverses composantes du programme visaient à soutenir l'esprit d'entreprise, notamment le leadership et la formation en développement personnel et leadership, l'élaboration de business plans pour les étudiants de l'ISSM, la formation de trois jours en gestion de programme et en entrepreneuriat pour les étudiants du CCEJ et les efforts déployés par l'OIM pour soutenir la microfinance et l'incubation de nouvelles initiatives. Outre le personnel de l'OIM, très enthousiaste, des entretiens avec l'USAID, l'ISSM et l'ANAPEJ ont fait ressortir une satisfaction quant à l'accent mis sur la conception par

¹⁶ Au moment de l'évaluation, les étudiants du CFPM venaient juste de terminer leur formation en classe et certains commençaient leur stage. Ainsi, les informations fournies par les entreprises n'étaient pas disponibles pour les métiers en dehors du secteur de la pêche.

¹⁷ Source: Interview, Hong Dong.

¹⁸ Interview avec l'OIM, Evaluation du marché de l'emploi 2017.

les jeunes de leurs propres projets. Ceci est extrêmement pertinent et prometteur. Selon des entretiens avec le personnel de l'OIM et de l'ISSM, cet accent était plus marqué à l'ISSM, et les étudiants ont été choisis spécifiquement parce que ces métiers offraient les meilleures possibilités de développement de nouvelles opportunités commerciales. En conséquence, l'ISSM a amené les étudiants à former des groupes et à élaborer un total de cinq business plans. La citation suivante est issue du rapport de synthèse 2019 de l'ISSM sur les notes de formation d'EMELI :

« Tout d'abord, les bénéficiaires eux-mêmes ont demandé à pouvoir créer leur propre petite entreprise. Nous avons également constaté à quel point les bénéficiaires étaient très motivés dès le début, avaient une excellente éducation à la citoyenneté et participaient à des activités dans le cadre de formations, de réunions et de visites. »
— *Rapport de synthèse, p. 2*

Un des principaux responsables de l'ISSM a également fait le commentaire suivant :

« [Les étudiants] ont déclaré que cela leur donnait plus d'autonomie pour résoudre leurs problèmes. Ils ne savaient pas qu'ils pourraient diriger leurs propres entreprises, par exemple. Ils pensaient que c'était inaccessible pour eux. Ils voient maintenant que c'est accessible, et ils ont discerné les capacités qu'ils avaient en eux-mêmes et cela est très précieux. »

— *Administrateur de l'Académie Navale, Groupe de discussion*

En outre, les 28 étudiants ayant participé aux formations du Centre des jeunes et qui ont rencontré l'équipe d'évaluation ont exprimé leur satisfaction à l'égard des formations. Ils ressentent maintenant le courage d'initier certains projets, tels que la création d'un puits de forage dans leur village ou le développement d'un projet agricole ou d'une crèche. Ces formations ont duré trois jours. Le feedback de ces jeunes montre qu'ils avaient certainement commencé à développer une petite entreprise ou une association avant EMELI. Les participants aux groupes de discussion ont fait état d'obstacles comme le manque de soutien familial, d'accès au financement et de suivi.

Des groupes de discussion composés d'étudiants de l'enseignement professionnel à Nouadhibou ont confirmé le vif intérêt des jeunes pour la mise en œuvre de ces initiatives, ainsi que la forte déception quant au fait qu'EMELI soit en train de se terminer sans fournir le financement prévu. À titre d'illustration, un étudiant de l'ISSM a fait la déclaration suivante dans un groupe de discussion :

« Ils nous ont dit que nous aurions un emploi ou que nous recevions un financement pour nos projets. Nous avons élaboré quatre projets que nous avons soumis à l'Académie navale¹⁹. »

Lors des groupes de discussion, les étudiants du CFPM ont également exprimé leur consternation et déclaré qu'ils avaient compris qu'EMELI avait promis du travail ou un financement. Un étudiant en électricité a déclaré :

¹⁹ Source : Groupe de discussion avec les étudiants de l'ISSM.

« Si nous ne trouvons pas de travail, l'OIM nous donnera entre 1 000 et 1 500 Ouguiyas pour nos projets de petite entreprise. » — Etudiant en électricité, Groupe de discussion CFPM

D'après plan de travail révisé d'EMELI, les réductions budgétaires concernaient les 275 000 USD alloués aux bourses de démarrage pour les étudiants exceptionnels et 200 000 USD alloués à « la mise en place et à l'appui à la gestion d'un incubateur d'entreprises ». En conséquence, même si EMELI avait engagé des discussions avec l'Association Professionnelle des Institutions et Opérateurs de la Microfinance en Mauritanie (APROMI) pour l'accès des étudiants au microcrédit, avec Je M'Engage, une ONG spécialisée dans l'entrepreneuriat, et Hadina, un incubateur, aucune de ces initiatives ne s'est concrétisée²⁰. Au cours des derniers jours du contrat avec EMELI, l'OIM a organisé un événement avec le soutien de l'ANAPEJ pour sensibiliser les jeunes à ces différentes options, malgré la fin du projet EMELI. Sans garantie, toutefois, il est peu probable que les jeunes obtiennent un financement.

INSERTION PROFESSIONNELLE

Bien que le concept d'employabilité soit vaste, l'insertion reste un critère pertinent et l'analyse révèle que l'insertion était considérée par toutes les parties prenantes comme un aspect important d'EMELI. Des groupes de discussion et des entretiens avec des étudiants et des entreprises ont révélé que 29 jeunes (représentant 13% de l'ensemble des participants²¹) avaient trouvé un poste à la suite d'une formation : huit étudiants de l'ISSM (dont une femme), 18 étudiants du CQMFP (toutes des femmes) et trois étudiants en plomberie du CFPM (tous des hommes)²². Tous les jeunes dans cette situation ont le statut de stagiaire en phase de pré-embauche. Lors des entretiens avec des acteurs clés, tels que le FNP, il a été précisé qu'il était peu probable qu'il y ait des contrats à plein temps, compte tenu des pratiques de recrutement dans le secteur de la pêche.

Beaucoup d'acteurs ont soutenu le système d'insertion, notamment l'Académie navale et le CFPM, qui ont utilisé leurs réseaux pour placer des étudiants dans des stages susceptibles de déboucher sur des emplois. Outre les institutions de l'Académie navale, la zone franche de Nouadhibou a indiqué qu'elle avait également encouragé les sociétés accréditées à embaucher des stagiaires d'EMELI²³. Peut-être plus important encore, les agents de l'OIM, de l'ANAPEJ, de l'Académie navale et de l'union Nationale du Patronat Mauritanien (UNPM) ont évoqué l'engagement du FNP à recruter 200 étudiants. Ils ont souvent évoqué une lettre intitulée « Recommandations pour l'emploi » envoyée par l'OIM au FNP et qui figure également dans le compte rendu de la table ronde du 28 avril à l'ANAPEJ. Un dirigeant du FNP, cependant, était en profond désaccord :

²⁰ Confirmé par des entretiens avec les 3 institutions.

²¹ Jeunes ayant terminé les deux phases de la formation : formation en classe et stage.

²² Parmi ces 3 étudiants, deux travaillent dans un hôtel et le troisième a monté sa propre entreprise.

²³ Source: interview.

« Soyons clairs. Comme je vous l'ai dit, en tant que fédération, nos entreprises sont membres. Elles donneront aux stagiaires d'EMELI la même priorité que les autres sur le marché du travail. Cela doit être clair. Nous n'avons jamais dit qu'il y avait un engagement formel à les prendre. Jamais ! Mais une fois le stage terminé, l'étudiant doit montrer qu'il est utile, qu'il peut se déplacer, qu'il doit respecter le capitaine à bord du bateau. Il doit être productif. Avec les vieilles habitudes consistant à arriver en retard, à ne pas travailler dur, à se disputer en mer ... ils seront renvoyés chez eux. »

— Interview

La majorité des jeunes ont exprimé un niveau élevé de déception et de frustration parce qu'ils n'avaient pas encore trouvé de travail après les formations d'EMELI. Des entretiens avec l'ANAPEJ, les trois institutions de formation, l'USAID et l'OIM ont permis de confirmer cette constatation. Les acteurs de l'industrie de la pêche ont fourni des informations sur les problèmes d'insertion. Le représentant d'une société a parlé de la nature variable du marché de la pêche. De plus, les activités cessent régulièrement au cours de l'année pour permettre aux populations de poissons de se régénérer. Une autre entreprise a parlé de pratiques d'embauche et d'administration strictes qui ont découragé le recrutement de nouveaux travailleurs. L'Académie navale a évoqué un faible taux d'insertion dans son résumé de formation et cité plusieurs raisons possibles, notamment le fait que les entreprises préfèrent engager des hommes plutôt que les femmes, des problèmes d'approvisionnement et le fait qu'une entreprise gèle les embauches pendant qu'une nouvelle unité est en mise en service.

« En ce qui concerne les faiblesses, trouver un emploi constituait vraiment un point faible. A chaque fois ils [projet EMELI, ISSM, ANAPEJ] nous donnent un nouveau délai. Fin 2018, ils ont dit : 'Vous serez tous embauchés'. C'était alors un mensonge, juste un mensonge. Puis ils ont dit : 'À la fin février, vous aurez obtenu votre diplôme et vous obtiendrez un emploi.' À la fin de la dernière réunion, ils nous ont dit: 'À la fin avril, vous aurez un emploi.' Ils ne cessent de changer le délai. C'était vraiment décevant pour mes camarades de classe et mes amis.

— Etudiant ISSM, Groupe de discussion

« On nous avait dit qu'après les formations, nous serions recrutés. Nous avons entendu des gens nous dire que le projet nous assurerait un emploi, mais jusqu'à présent, nous n'avons même pas commencé le stage »

— Etudiant en Electricité, CFPM, Groupe de discussion

L'administration de l'Académie navale reste optimiste quant au recrutement de la plupart des jeunes et suggère que six mois constituent une période raisonnable pour trouver un emploi.²⁴ Des entretiens avec l'OIM, l'ANAPEJ et l'USAID, ainsi que des visites de sites, confirment la mise en place de deux unités d'insertion dénommées Guichets mobiles conçus par l'ANAPEJ²⁵. L'un de ces guichets eux est basé au CFPM. Les groupes de discussion avec les jeunes ont confirmé que certains étudiants étaient déjà inscrits au service.

²⁴ Source: interview.

²⁵ Une évaluation de la capacité et de l'efficacité de l'ANAPEJ à aider les jeunes à trouver un emploi contribuerait à une meilleure compréhension des résultats d'EMELI, mais elle dépassait le cadre de la présente évaluation. Les futurs projets similaires sur le marché de l'emploi des jeunes devraient faire une analyse plus approfondie des capacités de l'ANAPEJ et d'autres institutions avant toute collaboration.

PRISE EN CHARGE DES GRIEFS SOCIAUX

Outre ses compétences générales en matière d'employabilité et d'entrepreneuriat, EMELI a cherché à aider les jeunes à faire face aux griefs sociaux. L'OIM a, dans son Cadre de travail initial, identifié un Centre Culturel et d'Echange des Jeunes qui « servirait de plate-forme où les jeunes mauritaniens pourraient explorer divers concepts présentés par des professionnels et des pairs afin d'échanger des idées, de discuter de sujets sociaux et de développer des solutions aux problèmes. » De cette manière, le centre viendrait compléter les formations professionnelles. Toutes les parties prenantes impliquées dans le centre de jeunesse ont déclaré qu'EMELI avait réussi à redynamiser le centre et à créer des liens avec les jeunes.²⁶ Dans les discussions de groupe dirigées avec les jeunes dans tous les programmes, ceux qui ont participé aux formations d'AGD au Centre Culturel et d'Echange des Jeunes ont clairement indiqué avoir développé des attitudes et des compétences utiles pour traiter les griefs sociaux.

« La formation à la citoyenneté a été ma première formation ici, et j'en ai tiré beaucoup d'expérience, beaucoup d'expérience... Cela m'a aussi sensibilisé. C'est la raison pour laquelle j'ai créé une association de jeunes et c'est aussi pourquoi je savais que nous, les jeunes, nous ne pouvons pas attendre l'État pour commencer à travailler. Nous devons travailler nous-mêmes sans l'État. C'est ce qui m'a poussé à créer l'association et aujourd'hui, nous avons mené de nombreuses activités d'assainissement. Nous avons également organisé une activité dans le cadre de la Journée internationale du paludisme. Notre association a beaucoup bénéficié d'EMELI et de l'AGD. »

— Jeune formé avec l'équipe l'AGD, Groupe de discussion

Des discussions avec le personnel de l'OIM, les étudiants et l'équipe de l'AGD, du CFPM et du CQFPM ont révélé que la distance entre le centre de jeunesse et les centres de formation professionnelle constituait un obstacle pour que les personnes bénéficiant d'une formation professionnelle puissent passer régulièrement du temps au CCEJ. L'exception concernait de grands événements, comme le concert avec la chanteuse sénégalaise Coumba Gawlo, des événements pour la Journée internationale de la femme et le dialogue avec des élus, où l'OIM assurait le transport des étudiants du CFPM et du CQFPM. Les 41 étudiants de l'ISSM à Nouadhibou n'ont pas du tout profité du centre.

ANALYSE SUPPLEMENTAIRE EN TERMES DE GENRE

Comme nous l'avons indiqué, plus de femmes que d'hommes ont suivi les formations d'EMELI (138 femmes, 89 hommes) et certaines filières professionnelles de l'Académie navale étaient spécifiques au genre et dépendaient de l'obligation de participer à une formation maritime qui ressemble à une formation intensive. Bien que davantage d'hommes que de femmes aient pris part à certaines filières au sein du CFPM, les étudiantes avaient toujours le choix de participer à ces formations (voir tableau 1). La formation maritime était disponible uniquement pour les hommes. S'il est vrai que l'OIM et l'USAID ont discuté de la possibilité que des femmes participent également à la formation maritime, l'Académie navale ne s'y est pas conformée, des initiatives similaires ayant échoué dans le passé. Dans le même temps, l'ISSM a annoncé que les formations d'EMELI atteignaient une parité quasi parfaite, une première pour ses programmes, et a exprimé sa grande satisfaction quant à l'acquisition de connaissances et aux changements observés chez les participantes. On retrouve la citation suivante dans le Synopsis sur la formation des Mahadras,

²⁶ Source: interviews avec un Inspecteur de la Jeunesse, l'AGD et des jeunes.

« Même si elles n'ont pas suivi de formation paramilitaire [maritime] pendant un mois, comme les garçons, ces filles ont montré une motivation très forte et un réel changement de comportement (taux d'absence négligeable, énorme motivation, transmission d'informations à d'autres jeunes filles de la ville). »

— Page 3

En général, la majorité des jeunes femmes participantes aux groupes de discussion ont déclaré que les formations d'EMELI avaient été très utiles, en particulier pour le secteur de la pêche. Elles n'étaient pas au courant de cette opportunité avant EMELI. A titre d'illustration, une étudiante a déclaré :

« Pour moi, l'activité EMELI a ouvert des opportunités aux personnes non scolarisées. C'était une chance pour les jeunes sans certificat ni diplôme de devenir autonomes et productifs, sans dépendre de la société. Les jeunes étaient statiques à la maison, inoccupés et sans emploi. Au moins, le programme a aidé les femmes à se sortir de cette situation en leur offrant des qualifications professionnelles. Les femmes ne travaillaient pas dans le secteur de la pêche, mais elles le font désormais. »

— Etudiante ISSM, Groupe de discussion

Les entretiens et les groupes de discussion avec les jeunes, l'OIM et l'Académie navale, ont révélé un défi persistant pour les jeunes femmes : surmonter les inquiétudes concernant leur sécurité lorsqu'une grande partie de la transformation du poisson a lieu la nuit. Selon l'équipe d'EMELI, l'OIM a pu aider cinq étudiantes qui s'étaient retirées du programme et leur a trouvé des stages de jour.

« À notre arrivée sur le site de stage, nous avons remarqué que les chefs d'entreprise étaient des hommes et qu'aucune femme ne dirigeait une entreprise. Le travail n'a pas été conçu de manière à convenir aux femmes ; le travail se faisait de nuit. Je dis cela parce que le poisson arrive la nuit et que nous vivons dans la société mauritanienne. Si nous voulons intégrer les femmes au marché du travail, nous devons élaborer un programme approprié et parvenir à la parité sur le lieu de travail. Nous voulons une société démocratique dans laquelle le travail des hommes ne nous est pas refusé. Les femmes ont besoin d'aide pour travailler. »

— Etudiante, CQFMP

En réponse à l'enquête d'évaluation, 96% des 110 personnes interrogées (toutes les femmes et 46 hommes sur 50) ont affirmé que les formations d'EMELI avaient modifié leur perception des capacités des femmes sur le marché du travail. L'analyse des réponses ouvertes a révélé que toutes les réponses avaient trait à des changements positifs.

QUELQUES EXPLICATIONS A LA FAIBLESSE DES RÉSULTATS

Les constatations montrent clairement que, même si le projet EMELI a réussi à dispenser une formation professionnelle à certains jeunes en plus d'une formation en développement personnel et leadership, ces résultats auraient pu être meilleurs. Plusieurs raisons semblent expliquer les résultats médiocres, notamment les retards de mise en œuvre. Alors que l'Accord de coopération est entré en vigueur en janvier 2017, les formations ont débuté en septembre 2018 et le Bureau régional de l'USAID / Sahel (SRO)

a envoyé une lettre de cession le 7 mars 2019. Cette section traite des difficultés rencontrées avec les partenaires institutionnels, aggravées par un arrêt anticipé.²⁷

Outre les entretiens, il y avait de nombreuses autres sources d'information, notamment l'accord de coopération, les rapports trimestriels et annuels et les rapports de diagnostic sur les conditions du CFPM et du CCEJ. Toutes ces sources indiquaient que ces deux institutions avaient besoin d'un soutien important. Travailler avec le CFPM, en particulier, constituait un défi majeur pour le projet. Les visites de l'équipe d'évaluation ainsi que de multiples entretiens avec l'OIM et d'autres institutions travaillant dans le domaine de la formation professionnelle ont révélé l'état de délabrement du CFPM, son manque d'équipement et la faible capacité de ses formateurs. L'OIM prévoyait d'équiper et de rénover le CFPM dans le cadre de son plan de travail de décembre 2018 et de fournir une formation technique supplémentaire aux formateurs du CFPM²⁸. Selon l'OIM, le mauvais du CFPM a aggravé les retards de mise en œuvre. La lettre de résiliation de l'USAID / Sahel a annulé ces décisions et bloqué toute aide financière pour les deux entités. Les discussions avec l'OIM et l'administration du CFPM ont révélé que le Centre avait retardé ses formations de trois mois en attendant le nouvel équipement. Le CFPM a limité ses effectifs aux seuls étudiants d'EMELI en prévision des 400 inscrits du programme. Au final, le CFPM a formé 52 étudiants, soit 13% de la cible initiale. Au total, EMELI a formé 216 des 600 jeunes attendus, soit 36% de la cible initiale.

CONCLUSIONS

En raison de la proximité entre les formations d'EMELI et cette évaluation de performance finale, il a été impossible pour l'équipe d'évaluation d'identifier les effets du programme à long terme. L'arrêt anticipé du projet rend également difficile le jugement, car les objectifs ont changé ; on est passé, par exemple, de 600 à 260 jeunes vulnérables à former formation. Le projet n'a pas atteint les deux objectifs : 216 jeunes, dont 138 femmes (64%), ont passé toutes les phases de formation, soit 83% de la cible ajustée, mais un peu plus du tiers (36%) de la cible initiale. En termes de qualité, EMELI semble avoir fourni des services adéquats compte tenu de ses contraintes, si l'on se base sur le niveau global de satisfaction des jeunes vis-à-vis de la formation technique et en matière de leadership et de compétences personnelles. La formation en développement personnel et leadership, en particulier, offre un modèle novateur et éprouvé pour les futurs programmes de formation professionnelle.

On peut noter d'autres domaines à améliorer dans la formation professionnelle et en matière de développement personnel et au leadership, notamment les problèmes linguistiques, le manque d'équipement et le désir des jeunes d'organiser des sessions plus longues. Le démarrage tardif des formations d'EMELI, près d'un an et demi après le début du projet, a été un obstacle important à la réalisation des objectifs d'EMELI et à la promotion du développement de compétences et capacités utilisables par les jeunes pour faire face aux griefs sociaux. La nécessité pour le projet de rattraper son

²⁷ La QE3 aborde les problèmes de personnel et de structure, tandis que la QE4 aborde le problème de la restructuration d'EMELI après l'application des sanctions.

²⁸ Après l'annonce des sanctions TVPA, l'USAID a approuvé le plan de travail de décembre 2018 qui prévoyait l'équipement du CFPM pour un montant réduit de 11 000 dollars US (initialement 225 000 dollars US), des travaux de réhabilitation à petite échelle de 35 000 dollars US au PCPM (initialement 267 473 dollars US) ainsi que le renforcement de capacités des formateurs. Le Centre des jeunes devait recevoir 7 000 dollars d'équipement (au lieu de 60 000 dollars) et bénéficier de petits travaux de rénovation de 18 000 dollars prévus au budget (au lieu de 90 358 dollars).

retard et le mauvais état du CFPM ont entraîné des changements dans la mise en œuvre, notamment le transfert de certaines formations à l'Académie navale et l'abandon des 12 modules de formation innovants développés par l'INAP-FTP pour les métiers habituellement proposés au CFPM. Sans ces contraintes, EMELI aurait peut-être connu un plus grand succès en termes de quantité et de qualité.

Le projet a obtenu des résultats en termes de développement et d'amélioration des compétences en entrepreneuriat chez les jeunes, notamment par l'élaboration de business plans et la formation au leadership et aux compétences personnelles. La formation en développement personnel et leadership n'a toutefois duré que deux semaines, soit bien moins que la durée proposée (un à trois mois). Une formation plus longue aurait pu avoir des effets plus importants pour les jeunes. S'agissant de l'insertion, au moment de l'évaluation, 29 étudiants sur 216 (13%) avaient trouvé un emploi, même s'il ne s'agissait que de stages pré-embauche. Les constatations font ressortir une certaine confusion et une mauvaise communication autour des attentes du programme, ainsi que des effets directs réalistes en termes d'insertion. L'exemple le plus remarquable est la façon dont l'OIM, l'ANAPEJ et d'autres avaient compris que le FNP s'était engagé à placer 200 étudiants, ce que le FNP juge impossible.

L'arrêt inattendu du projet a encore aggravé ces contraintes et conduit à l'annulation des formations futures et, en particulier, des projets de microfinance et d'incubation, une occasion manquée qui aurait pu améliorer davantage l'employabilité des jeunes. Tout en identifiant les points forts d'EMELI, presque tous les jeunes ont exprimé une déception et une désillusion considérables à l'égard de l'activité en raison de ces annulations. Enfin, alors que le Cadre de travail initial identifiait une approche totalement axée sur les bénéficiaires, la distance entre les locaux de l'Académie navale, du CFPM et du Centre de la jeunesse ont empêché les jeunes de bénéficier d'un ensemble complet d'activités et de l'échange d'idées prévu entre les populations concernées.

Il y a eu plus de femmes que d'hommes qui ont participé aux activités d'EMELI et le genre a eu une influence sur les chances des hommes et des femmes dans les divers métiers. Bien que les acteurs du programme aient soutenu les exigences de l'Académie navale voulant que les jeunes hommes suivent une formation maritime, les constatations de l'évaluation initiale montrent que 20% des jeunes hommes désapprouvaient cette formation. Les femmes ont éprouvé des difficultés particulières à intégrer le secteur de la pêche en raison de la nécessité de travailler la nuit. Les résultats prometteurs de l'enquête d'évaluation montrent qu'EMELI a aidé 96% des personnes interrogées à envisager un rôle plus important pour les femmes au sein de la population active.

QUESTION D'EVALUATION 2

Comment l'activité a-t-elle contribué à rendre les jeunes hommes et les jeunes femmes moins vulnérables au recrutement par des organisations extrémistes violentes ?

CONSTATATIONS

EMELI visait à réduire le risque de radicalisation et de recrutement d'extrémistes violents chez les jeunes vulnérables en réduisant les injustices sociales qui pourraient les pousser à se radicaliser et en renforçant les capacités décisionnelles prosociales susceptibles de les aider à résister aux efforts de recrutement. Les contributions d'EMELI à cet objectif reposent sur sa capacité à identifier et à travailler avec cette population vulnérable.

De manière générale, les projets de lutte contre l'extrémisme violent suivent deux approches principales. Dans le premier cas, les interventions s'adressent à l'ensemble de la population pour sensibiliser et promouvoir la tolérance, notamment la réforme des programmes, la formation des imams, les programmes de radio et les festivals de musique. Les interventions peuvent également prendre en compte des facteurs systémiques d'incitation, tels que les violations des droits de l'homme et la corruption, à travers des réformes de la gouvernance. Dans la seconde approche, les interventions ciblent les populations vulnérables à la radicalisation et au recrutement de l'extrémisme violent. Les vulnérabilités dépendent du contexte et peuvent provenir de la marginalisation socio-économique, des liens avec des économies illicites, de la présence de mentors radicaux, d'un conflit intercommunal ou de l'exclusion politique, par exemple. Les efforts de lutte contre l'extrémisme violent dans cette seconde approche identifient les communautés ou les individus considérés plus à risque que d'autres pour des interventions sur mesure, comme la formation professionnelle et le développement personnel, le conseil, la formation au leadership, les activités sportives et culturelles et les projets de développement communautaire. Les interventions ciblées nécessitent plus de ressources par personne mais sont justifiées là où les individus ou les communautés représentent un risque plus élevé. En se concentrant sur les jeunes vulnérables des Mahadras en particulier, EMELI symbolise cette deuxième approche.

CIBLER LES DIPLOMÉS MARGINALISÉS DES MAHADRAS

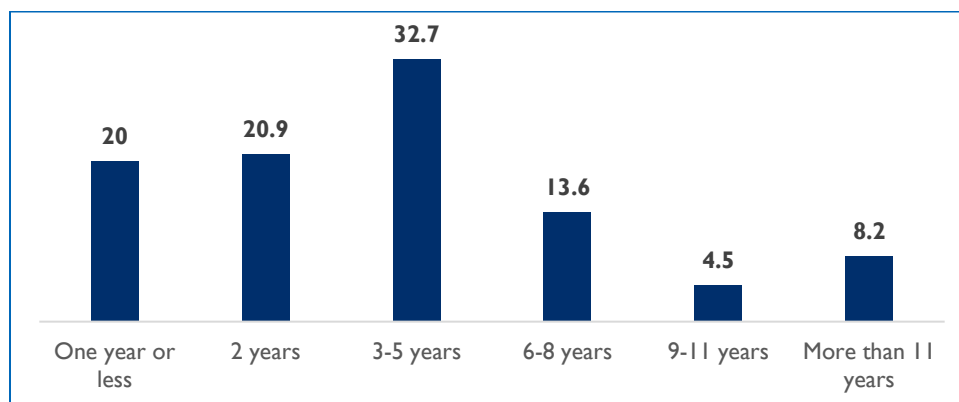
L'équipe d'évaluation a constaté que le fait de cibler les diplômés marginalisés de Mahadras constituait un défi pour EMELI. L'accord de coopération a identifié les « diplômés marginalisés de Mahadras et susceptibles de s'engager dans des activités extrémistes violentes » comme la cible principale de l'activité (annexe B, p. 1). Ce ciblage repose sur les constatations de l'évaluation de la lutte contre l'extrémisme violent menée par l'USAID en 2016 selon lesquelles les diplômés des Mahadras sont « particulièrement touchés par le chômage » (p. 14) et, donc, « particulièrement vulnérables à la propagande extrémiste » (p. 19). Les recherches sur le terrain ont révélé une confusion concernant le ciblage des jeunes vulnérables issus des Mahadras. Alors que l'accord de coopération définissait les « diplômés de Mahadras » comme la cible, les documents de projet en français utilisaient l'expression « sortant de Mahadras », qui fait référence à des personnes issues de Mahadras, mais pas nécessairement des diplômés²⁹. En outre, des entretiens et des groupes de discussion avec presque toutes les parties prenantes ont fait ressortir que tout le monde en Mauritanie est « issu » des Mahadras.

Pour identifier les jeunes participants, le projet exigeait que les étudiants disposent d'un certificat d'assiduité émanant des Mahadras, qui est le critère utilisé par l'établissement partenaire, le CFPM. Bien que l'OIM ait voulu vérifier que les certificats étaient authentiques, le CFPM a expliqué que cela n'était pas possible, car il n'existe pas de liste standard des Mahadras dans le pays (entretien, OIM). Malgré ces certificats, tous les bénéficiaires d'EMELI n'avaient pas passé beaucoup de temps dans les Mahadras. Le rapport de l'étude de base d'EMELI montre que 8% seulement des étudiants avaient étudié uniquement dans les Mahadras. L'enquête d'évaluation montre que 74% des étudiants d'EMELI avaient passé cinq ans ou moins dans les Mahadras et que seuls 8% des étudiants y avaient passé onze ans ou plus (voir la Figure

²⁹ L'équipe d'évaluation suppose que l'institution partenaire, le CFPM, a expliqué l'expression « sortant de mahadras » au personnel d'EMELI.

3). De plus, selon le directeur de l'ISSM de l'Académie navale, la majorité des étudiants d'EMELI avaient étudié dans les Mahadras informelles mais l'avaient fait en parallèle avec les écoles formelles.³⁰

FIGURE 3. REPARTITION DES ETUDIANTS PAR NOMBRE D'ANNEES PASSEES DANS LES MAHADRAS (N=110) (%)



Outre la question de l'identification des diplômés des Mahadras, par opposition à celles qui ont étudié dans les Mahadras pendant un certain temps, le travail sur le terrain a remis en question le jugement selon lequel les diplômés des Mahadras sont plus vulnérables que les autres jeunes. Un expert en lutte contre l'extrémisme violent s'est dit fermement convaincu que cibler les jeunes de Mahadras n'était pas la bonne approche, en déclarant :

« Il est faux de penser que les jeunes qui quittent les Mahadras sont les plus vulnérables. Aucune statistique ne le montre ».

— G5 Sahel, interview

Il a plutôt préconisé de mettre l'accent sur les jeunes sans emploi et marginalisés dans les zones périurbaines. Ceci a été reconnu par un autre expert en matière de lutte contre l'extrémisme violent :

« Les gens pensent qu'ici le facteur de l'extrémisme violent c'est la religion. Non, ce n'est pas la religion. C'est le manque de ressources. C'est la non-participation à la gouvernance. »

— Interview d'un dirigeant d'une organisation de la société civile

De même, un autre projet de lutte contre de l'extrémisme violent qui peut être similaire à EMELI, le projet CORIM de l'Union Européenne (Projet d'appui à la Résilience, et la Cohésion Culturelle et Sociale en Mauritanie), ne cible pas les diplômés des Mahadras dans le cadre de sa formation professionnelle et de ses activités générant des revenus modestes. Au lieu de cela, il identifie les jeunes les plus vulnérables sur la base de la marginalisation politique, économique et sociale des quartiers.³¹

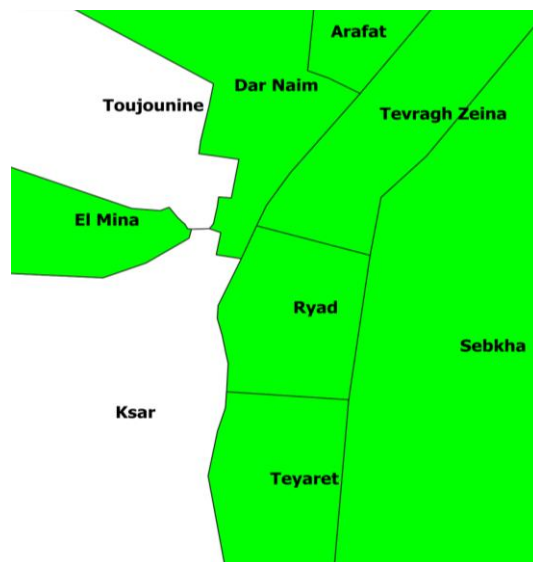
³⁰ Source: Rapport de l'Ecole navale (ISSM).

³¹ Source: interview, CORIM.

CIBLAGE DES ZONES VULNERABLES

Dans le but de recruter des jeunes vulnérables, EMELI a cherché à cibler les quartiers vulnérables de Nouakchott à travers ses messages. Comme il n'y avait aucune étude ou politique officielle du Gouvernement sur laquelle s'appuyer, le personnel d'EMELI a organisé deux réunions avec le Ministère des Affaires islamiques et des ulémas (érudits religieux islamiques) afin d'identifier les quartiers les plus vulnérables. Les entretiens avec des représentants du Gouvernement et d'autres projets liés à la lutte contre l'extrémisme violent ont confirmé un manque de documentation et de recherche sur le problème des quartiers vulnérables. Sur les neuf circonscriptions administratives de Nouakchott, généralement dénommées quartiers, EMELI a identifié sept comme étant les plus vulnérables (mais a ensuite retiré Tervagh Zeina de la liste, gardant Arafat, Ryad, Dar Naim, Sebkhah, El Mina et Teyaret³²). Seuls Toujounine et Ksar à l'ouest ont été jugés non vulnérables. Ces quartiers ont été identifiés à la fois en ce qui concerne les facteurs d'incitation et d'attraction : une pauvreté abjecte dans certains cas, des influenceurs tels que des imams dans d'autres et des lieux qui auraient été associés à AQMI et à l'État islamique selon certaines rumeurs³³. Mauritanie 2000, une ONG engagée par EMELI pour faire connaître l'opportunité et recruter des étudiants, a également influencé le choix des quartiers. La directrice de Mauritanie 2000 a basé ses décisions concernant le ciblage de leurs efforts sur les observations qu'elle avait faites. Le projet CORIM³⁴ a entrepris des études ethnographiques plus rigoureuses sur les quartiers de Nouakchott, mais a identifié la même liste de quartiers comme étant vulnérables, en ajoutant Toujounine³⁵. Le personnel d'EMELI n'a pas entrepris un exercice similaire pour cibler les quartiers vulnérables de Nouadhibou.

FIGURE 4 : NEUF QUARTIERS DE NOUAKCHOTT AVEC LES ZONES D'EMELI EN EXERGUE



Bien qu'EMELI avait pour objectif d'enrôler des étudiants marginalisés de mahadras, l'enquête d'évaluation suggère que beaucoup de bénéficiaires ne se considèrent pas comme marginalisés. Seuls 17% des étudiants

³² Source: interview, OIM

³³ Source: interview, OIM.

³⁴ Source: interview, *Mauritanie 2000*.

³⁵ Source: interview, CORIM

(20% des hommes et 15% des femmes) estimaient que leurs conditions de vie étaient un peu moins bonnes que celles des autres Mauritaniens, alors que 69% (76% des hommes et 63% des femmes) les considéraient comme étant à peu près similaires, et 14% (4% des hommes et 22% des femmes) les jugeaient meilleures. En outre, environ la moitié des étudiants (47%) avaient déclaré ne pas se sentir marginalisés par la société dans le rapport de l'étude de base d'EMELI.

Alors que l'arrêt prévu empêchait l'expansion d'EMELI en dehors de Nouakchott et de Nouadhibou, le projet prévoyait également d'étendre ses activités à Boutilimit et Rosso dans la région du Trarza et à Nema dans la région de Hodh Ech Chargui dans le cadre d'un amendement budgétaire, avec 650 000 USD supplémentaires d'achat d'équipement approuvés en octobre 2018, selon le personnel de l'OIM. La sélection de ces zones correspond à l'évaluation de la lutte contre de l'extrémisme violent menée en 2016 par l'USAID, qui avait identifié Boutilimit, Nema et Nouakchott comme des zones particulièrement préoccupantes. Toutefois, selon le personnel clé associé au projet Sadaqa³⁶ financé par le gouvernement des Etats-Unis, le Ministère des Affaires islamiques a estimé que Nouakchott, Hodh Ech Chargui, Assaba et Hodh El Gharbi étaient les « points chauds » de l'extrémisme violent, mais seules les deux premières correspondent à l'évaluation de l'USAID. De plus, le projet CORIM a identifié Atar dans l'Adrar et Kaedi dans le Brakna comme des zones vulnérables en dehors de la capitale ; ces localités ne correspondent pas aux zones identifiées dans l'évaluation de l'USAID. La différence des cibles montre qu'il y a moins d'accord sur les zones vulnérables du pays que sur les quartiers vulnérables de Nouakchott.

CIBLAGE DES AUTRES CARACTERISTIQUES DES PARTICIPANTS

Conformément aux directives de l'USAID, EMELI n'a pas cherché à cibler les jeunes en fonction du genre. Conformément à son évaluation du genre, l'USAID a encouragé le personnel d'EMELI à inclure davantage de femmes, même en ce qui concerne leur participation aux métiers. De ce point de vue, l'activité a réussi: la majorité (64%) des étudiants en enseignement professionnel étaient des femmes. Cependant, il est indéniable que les femmes sont moins vulnérables au recrutement que les hommes. Les djihadistes connus qui ont rejoint des groupes extrémistes violents à l'étranger ou qui ont été emprisonnés en Mauritanie sont tous des hommes. Selon un participant clé du G5 Sahel, le rôle des femmes au Sahel se limite à être les mères de ceux qui se sont radicalisés.³⁷

De même, l'USAID a demandé au personnel d'EMELI d'offrir des ressources à tous les groupes ethniques et de ne pas collecter d'informations sur l'identité ethnique, compte tenu de la sensibilité du sujet en Mauritanie.³⁸ Mais dans la mesure où l'on connaissait l'appartenance ethnique de ceux qui rejoignent les groupes extrémistes violents, le ciblage aurait pu avoir un impact plus important sur la lutte contre l'extrémisme violent. Par exemple, les Bidane représentait 75% des 70 prisonniers mauritaniens accusés d'avoir participé à des attentats terroristes. Les Haratine représentaient 17% et les Afro-Mauritaniens 9%.³⁹ D'autres recherches suggèrent que Bidane et Haratine arabophones sont plus vulnérables au recrutement,

³⁶ Sadaqa signifie "amitié"

³⁷ Source: interview.

³⁸ Source: interview, USAID.

³⁹ Frederic Wehrey, "Control and Contain: Mauritania's Clerics and the Strategy Against Violent Extremism," Mars 2019 Document de travail Carnegie Endowment for International Peace.

car les sites Web et les vidéos de l'extrémisme violent sont en arabe⁴⁰, et l'évaluation de la lutte contre l'extrémisme violent par l'USAID identifie le groupe Haratine, en particulier dans les zones rurales, comme le plus vulnérable au recrutement des extrémistes violents. Bien que l'équipe d'évaluation n'ait pas posé de question sur l'appartenance ethnique au cours des entretiens ni des groupes de discussion, un formateur de l'ISSM a indiqué qu'un seul des 41 étudiants n'était pas arabophone.⁴¹

INTERVENTIONS DE LUTTE DE L'EXTREMISME VIOLENT

Outre les questions de ciblage, un des aspects de l'intervention qui a pu affaiblir son impact sur la lutte contre l'extrémisme violent, c'est le fait que la formation sur le leadership et des compétences personnelles n'ait pas intégré la pensée complexe intégrative mentionnée dans le Cadre de travail initial. La pensée complexe intégrative, dont on a prouvé qu'elle avait eu un impact sur des dizaines d'applications, enseigne aux participants à reconnaître et à équilibrer de multiples perspectives, ce qui leur permet de résister aux idéologies extrémistes simplistes qui voient le monde en noir et blanc ou comme une opposition « nous contre eux ». Selon l'OIM, EMELI a abandonné l'idée de travailler avec la société britannique *IC Thinking* parce qu'elle craignait que le fait de venir en Mauritanie avec des consultants occidentaux, non-musulmans et non-arabophones, ne fonctionne pas. L'USAID a cependant exprimé un certain désarroi face à cette décision, et indiqué que la décision de ne pas travailler avec *IC Thinking* était peut-être une opportunité manquée. En lieu et place, EMELI a engagé un entrepreneur sénégalais, formateur professionnel, pour élaborer les modules de pensée critique, qui ont appris aux étudiants d'EMELI à prendre en compte les sources d'information et les motivations des diffuseurs du message pour déterminer dans quelle mesure des informations peuvent être vraies ou fausses et introduit le principe d'apprécier les différents points de vue. Les étudiants et les autres parties prenantes ont tous apprécié ces modules (voir QE1), qui ont permis d'élargir les perspectives des étudiants, mais peut-être que l'impact sur la prévention de l'extrémisme aurait été plus important si on avait intégré de façon plus explicite des concepts de complexité intégrative.

L'EXPERTISE EN LUTTE CONTRE DE L'EXTREMISME VIOLENT DANS EMELI

Le niveau d'expertise en lutte contre l'extrémisme violent a été inégal pendant toute la durée du projet, en raison du taux de rotation élevé à la direction du projet. Depuis le début du projet en janvier 2017, trois personnes ont assumé le rôle de Directeur de projet, laissant des périodes de vacance entre les mandats. Le directeur de projet par intérim, qui a servi de juillet à octobre 2018, avait une expérience en lutte contre l'extrémisme violent, mais pas les autres. Ce manque d'expertise peut avoir semé la confusion concernant le ciblage, le suivi et l'évaluation. Aux yeux de l'USAID et de l'OIM, l'équipe d'EMELI était consciente de cette lacune et a proposé une mission de consultance de 50 000 USD sur trois semaines afin de renforcer le cadre de suivi-évaluation d'EMELI, la théorie du changement et les enseignements tirés de la lutte contre l'extrémisme violent. L'USAID n'a pas approuvé cette demande, préférant plutôt investir dans l'évaluation finale des performances.

⁴⁰ Ibrahim Yahaya Ibrahim, "Managing the Sahelo-Saharan Islamic Insurgency in Mauritania," Document de travail Groupe de Recherche sur le Sahel (*Sahel Research Group*) no. 3 (Août 2014).

⁴¹ Source : Groupe de discussion avec les formateurs de l'ISSM.

CONCLUSIONS

L'évaluation a montré qu'il était difficile de cibler les jeunes qui étaient les plus à risque de rejoindre des groupes extrémistes violents. L'absence d'attaques extrémistes ces dernières années, le nombre relativement peu élevé de djihadistes connus et le peu de recherches disponibles ont rendu difficile la tâche consistant à discerner les individus ou les communautés les plus exposés. À Nouakchott, par exemple, EMELI a identifié une majorité de quartiers (sept sur neuf) comme vulnérables. Dans d'autres villes où l'USAID a fourni des services de lutte contre l'extrémisme violent aux jeunes à risque, la vulnérabilité au recrutement est plus concentrée. À Nairobi, au Kenya, par exemple, la vulnérabilité est concentrée dans deux des 30 quartiers. Bien qu'EMELI ait ciblé les jeunes marginalisés des quartiers identifiés comme vulnérables, les résultats de l'enquête d'évaluation montrent qu'une grande majorité (83%) des étudiants considéraient leurs conditions de vie comme égales à celles des autres Mauritaniens, voire meilleures. En outre, le rapport de l'étude avait révélé que seuls 8% des participants à EMELI fréquentaient les mahadras comme seule forme d'éducation ; la majorité combinait une éducation dans les mahadras avec une éducation formelle. Ces résultats suggèrent que les jeunes qui ont participé au projet EMELI n'étaient peut-être pas les plus vulnérables.

Il y avait aussi une réticence à cibler les jeunes en fonction de leur appartenance ethnique ou de leur sexe, ce qui reflète peut-être un souci bien justifié de ne pas faire de mal et de promouvoir la parité de genre, mais cela se fait au détriment de l'impact en termes de lutte contre l'extrémisme violent. Les programmes peuvent améliorer la vie des gens et avoir des avantages évidents pour le développement, mais il est possible qu'ils ne touchent pas les personnes les plus à risque de rejoindre les groupes d'extrémistes. Compte tenu des ressources limitées, l'USAID a peut-être raison de programmer l'utilisation des fonds pour la lutte contre l'extrémisme violent différemment et de soutenir plus largement la formation professionnelle et la formation en développement personnel et leadership.

Enfin, comme indiqué dans les réponses à la QEI, l'arrêt brutal du projet en raison de sanctions en a également limité l'impact, y compris en termes de lutte contre l'extrémisme violent. Prises ensemble, ces conclusions suggèrent qu'EMELI a eu un impact limité sur la lutte contre l'extrémisme violent.

QUESTION D'EVALUATION 3

Quelles sont les forces et les faiblesses de la structure de gestion de l'activité, y compris les partenariats avec le partenaire de mise en œuvre, les quatre ministères, le comité de pilotage, le comité technique et les organisations de la société civile, en termes d'appui à la mise en œuvre de l'activité ?

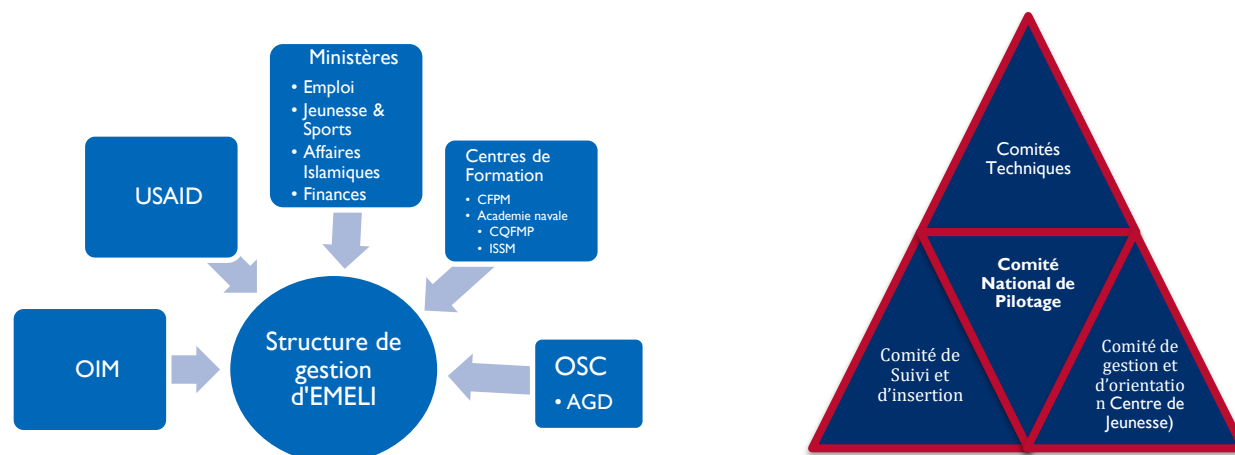
CONSTATATIONS

APERÇU DE LA STRUCTURE DE GESTION

Le travail de terrain et la revue documentaire ont confirmé que le projet EMELI avait mis en place une structure de gestion collaborative comprenant des ministères, des établissements de formation publics et des Organisations de la société civile (OSC). Le caractère transversal des objectifs du projet a amené l'équipe d'EMELI à penser qu'elle avait besoin de la participation active de quatre ministères : le Ministère de la Fonction Publique, du Travail, de l'Emploi et de la Modernisation de l'Administration, le Ministère de la Jeunesse et des Sports ; le Ministère des Affaires Islamique et le Ministère de l'Economie et des Finances. Bien qu'il existe un service chargé spécifiquement de la formation (Direction de la formation professionnelle), des entretiens avec l'OIM, l'USAID et les responsables de la direction ont précisé qu'il ne contribuait pas

directement à EMELI. L'INAP-FTP a toutefois été chargé, dans le cadre d'un contrat, de développer des modules de formation pour EMELI. L'INAP-FTP relève de la Direction de la formation professionnelle et a un statut autonome⁴². Si le personnel de l'OIM a admis que la structure était lourde, l'équipe a également estimé que chaque entité était essentielle à la mise en œuvre du projet.

**FIGURE 5: COMPOSITION DE L'EQUIPE DE GESTION
& FIGURE 6: COMITES D'EMELI**



En outre, quatre comités ont fourni divers appuis au projet, le plus important étant le Comité de Pilotage National (COPIN). En confirmant que le décret d'octobre 2017 établissait le COPIN, des entretiens avec toutes les parties prenantes concernées ont permis de confirmer que son mandat était de superviser le projet, d'examiner et d'approuver les plans de travail et de vérifier l'alignement du projet sur les stratégies du Gouvernement. Le COPIN était présidé par le Directeur général du Ministère de l'Emploi et il était composé de 15 membres⁴³ ; il devait se réunir tous les six mois. Le COPIN s'est réuni à trois reprises : le 8 décembre 2017, le 5 juillet 2018 et le 24 janvier 2019.

Un comité technique est sur pied plus tard dans le cycle du projet afin de créer un organe plus fonctionnel, composé de moins de membres que le COPIN, qui se réunirait plus régulièrement, à savoir tous les deux mois ou selon les besoins. Selon l'OIM, l'INAP et l'UNPM, les mêmes membres qui ont siégé au COPIN avaient également siégé au comité technique, à l'exception du Directeur exécutif de l'INAP, du Directeur du CFPM, du Directeur exécutif de l'ANAPEJ et du Représentant du Haut conseil de la jeunesse. Bien que le Ministère des Affaires islamiques ait siégé aux deux comités, des discussions avec l'OIM ont montré que ce membre assistait rarement aux réunions. Le comité technique a tenu sa première réunion le 26 juillet 2018.⁴⁴

⁴²Les entretiens ont confirmé que l'INAP avait un mandat technique, tandis que la Direction de formation professionnelle était administrative. Cette direction relevait du Ministère de l'Emploi jusqu'en octobre 2018, date à laquelle elle a été transférée au Ministère de l'Éducation.

⁴³ Voir Annexe VIII.

⁴⁴ Source: Second Rapport annuel.

Les deux comités supplémentaires constituant la structure de gestion d'EMELI étaient un Comité de gestion et d'orientation au Centre de la jeunesse et un Comité de suivi et d'orientation présidé par le préfet de Nouadhibou. Le premier, auquel participaient l'OIM, l'USAID, AGD et le Bureau d'inspection départemental du ministère de la Jeunesse, était chargé d'approuver les plans de travail pour les activités du centre⁴⁵. Le Comité de suivi et d'orientation, formé le 31 janvier 2019, réunissait le préfet et la majorité des parties prenantes de Nouadhibou. Sa mission était de plaider en faveur de l'insertion des jeunes d'EMELI.

FORCES

Selon certaines parties prenantes, le seul fait d'avoir réussi à lancer le projet EMELI et celui d'avoir eu la possibilité de réunir diverses parties prenantes des secteurs public et privé constituaient les points forts de la structure de gestion de l'activité. Les parties prenantes qui ont participé à l'évaluation ont unanimement salué l'approche d'EMELI consistant à travailler si étroitement avec le Gouvernement mauritanien et certains ont noté que la mise en œuvre du projet n'aurait pas été possible sans la participation d'un si grand nombre de parties prenantes. Des entretiens avec des représentants de l'USAID, de l'Ambassade des États-Unis et de l'OIM ont suggéré qu'il était particulièrement utile de réunir divers partenaires au sein du COPIN pour créer un espace permettant d'influencer le projet et de plaider en faveur de son succès.

« EMELI a une structure lourde avec quatre ministères. Dans le même temps, la participation du Gouvernement et d'autant de personnes impliquées et conscientes du projet rend une telle structure très attrayante. »

— Haut responsable de l'Ambassade des États-Unis, interview

De plus, des discussions avec des parties prenantes au courant des activités du Comité de gestion et d'orientation du CCEJ ont permis de discuter de la pertinence et de l'efficacité de ce comité dans la coordination des activités pour les jeunes.

FAIBLESSES

Le travail de terrain a permis de faire des constatations qui révèlent des faiblesses dans la structure de gestion du programme. La première concerne les problèmes internes au sein de l'OIM et de l'équipe d'EMELI. Premièrement, selon les entretiens au niveau de l'OIM et de l'USAID et les documents relatifs au programme, la dotation en personnel constituait un problème pour EMELI. Il y a eu trois Directeurs de projet entre la signature de l'accord de coopération le 29 décembre 2016 et la clôture du projet le 31 mai 2019, avec des périodes où le poste était vacant délaissées entre. (Voir les dates clés à l'annexe VII pour plus de précision).

« Il y a eu beaucoup de changements au poste de Directeur de projet et chaque fois qu'une nouvelle personne venait, il lui fallait du temps pour comprendre le projet. Et parfois, juste après avoir compris, elle partait. Oui, il y a eu beaucoup de changements et c'était trop, et ça a vraiment perturbé les choses. »

— ANAPEJ, interview

⁴⁵ Source: Second Rapport annuel.

Les postes de responsable de la communication et d'assistant de projet d'EMELI n'ont également jamais été pourvus.⁴⁶ Bien que l'OIM ait confirmé que le flux de financement du projet était satisfaisant et que les fonds arrivaient à temps, le taux d'utilisation par le projet était parfois faible. Selon une analyse des rapports financiers, le projet n'a dépensé que 15% du montant engagé au cours de la première année et 28% au cours des 18 premiers mois du projet. Le taux de dépense du projet a atteint 74% du montant engagé en septembre 2018, soit environ 21 mois après le début du projet, ce qui a également coïncidé avec le début des formations.

Les changements de personnel n'étaient pas spécifiques à l'équipe d'EMELI cependant, car la revue des documents et les entretiens ont permis d'identifier que les remaniements ministériels avaient également posé des problèmes dans la mise en œuvre des activités. Il y a eu un remaniement ministériel le 30 octobre 2018, ce qui a entraîné des changements structurels au ministère de l'Emploi, notamment un changement de président du COPIN et le transfert administratif de l'INAP-FTP au ministère de l'Éducation.⁴⁷ Des parties prenantes, notamment l'OIM, l'ANAPEJ, le ministère de la Jeunesse et des Sports et l'USAID, ont noté que ces modifications apportées au COPIN, en particulier, avaient entraîné des retards de mise en œuvre. Le président du COPIN qui a pris service en novembre 2018, a également exprimé sa frustration sur le fait que dès qu'il a commencé, les sanctions de la Loi pour la protection des victimes de la traite des personnes ont été appliquées, mettant ainsi fin à la collaboration.

Les constatations démontrent que d'autres éléments ont également entravé le succès du COPIN. Le Cadre de travail initial du projet mettait l'accent sur un comité consultatif interdisciplinaire et non sur un comité de pilotage : « La mise en œuvre du projet restera sous la supervision complète de l'OIM et le comité consultatif ne participera pas aux activités quotidiennes. ⁴⁸ » Mais le mandat du COPIN, à travers le décret qui le régissait était tout autre. En outre, les rapports de projet et les discussions avec l'OIM, l'USAID et certains membres du COPIN ont noté que la mise en place du COPIN a suivi un processus long et complexe. Une fois mis en place, la principale contribution du COPIN était l'approbation des plans de travail. Aucun participant à l'évaluation n'a pu identifier d'autres actions majeures.

« Le plus grand défi auquel nous avons été confrontés a été d'amener tous les partenaires à bien comprendre la philosophie du projet. Parce qu'au début, nous avons passé six mois à discuter avec les autorités afin qu'elles puissent finalement accepter de soutenir le projet. »

Agent d'EMELI, OIM

L'un des obstacles à la présence de collègues du Ministère concernait l'allocation d'incitations financières aux membres du COPIN, une pratique que plusieurs participants à l'évaluation ont identifiée à la fois comme une pratique courante et un défi (entretiens avec la Banque mondiale, l'Union européenne, l'USAID, l'OIM et certains acteurs gouvernementaux). Bien que cela ne soit pas autorisé par les politiques de l'USAID, le décret portant création du COPIN contenait toujours un article prévoyant des jetons de présence, bien que cela n'ait jamais été appliqué.

⁴⁶ Source : Plan de travail, Décembre 2018.

⁴⁷ A cette date, le Ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelles et des Nouvelles Technologies de l'information et de la communication est devenu le Ministère de la Fonction publique, du Travail, de l'Emploi et de la Modernisation de l'administration. La direction de l'enseignement professionnel a également été transférée au ministère de l'Éducation.

⁴⁸ Accord de coopération, p. 24.

Des démarches créatives, comme le fait d'impliquer l'Ambassadeur des États-Unis, qui a mis à contribution le Président mauritanien puis le Ministère de l'Emploi, ont semblé résoudre le problème. Une des solutions clés a été l'identification d'un ministère pour diriger le COPIN : le Ministère de l'Emploi. Cependant, les constatations montrent que le fait de dépendre aussi fortement du Ministère de l'Emploi a peut-être réduit les effets possibles du projet en termes de lutte contre de l'extrémisme violent. Les entretiens avec d'autres projets de lutte contre de l'extrémisme violent ont fait ressortir des relations plus étroites avec le Ministère des Affaires islamiques, comme ce fut le cas avec Sadaqa, Partenariats pour la paix (P4P) et le projet de prévention des conflits et de dialogue interculturel financé par l'UE. Les discussions ont également révélé qu'aucun autre projet de formation professionnelle ou de lutte contre de l'extrémisme violent n'avait impliqué autant de ministères dans des comités.⁴⁹ Certains ont complètement évité les Comités de Pilotage. Un expert en matière de lutte contre l'extrémisme violent associé au G5 Sahel a suggéré que la configuration idéale pour un sujet interdisciplinaire comme la lutte contre l'extrémisme violent serait que le Premier ministre soit à la tête.

Enfin, des discussions avec l'OIM et l'USAID en particulier suggèrent que, dans la confusion entourant l'application des sanctions, la structure de gestion d'EMELI, qui s'appuyait si lourdement sur le Gouvernement mauritanien, la rendait inflexible et incapable de poursuivre le programme. Un haut responsable de l'Ambassade des États-Unis a évoqué la possibilité de créer une ONG qui aurait pu guider le projet, mais les responsables du Gouvernement de RIM n'étaient pas intéressés. En outre, après que l'OIM ait discuté des sanctions et de la fin probable du projet lors de la réunion du COPIN en janvier 2019, il était difficile d'imaginer d'autres possibilités. L'USAID a vu l'échec de cette mutation comme une « occasion manquée ».⁵⁰

CONCLUSIONS

Les résultats de l'évaluation démontrent les efforts considérables déployés par le projet EMELI pour susciter l'adhésion et la collaboration du Gouvernement par le biais de quatre mécanismes de gestion de programme, notamment le Comité de Pilotage National. Néanmoins, les faiblesses de la structure de gestion d'EMELI dépassent ses forces. La vision initiale d'un comité consultatif qui faciliterait la communication et la coordination des programmes de lutte contre de l'extrémisme violent et de formation professionnelle entre les ministères n'a pas été confirmée, peut-être aussi en partie à cause de l'arrêt anticipé du projet. La création du COPIN a été très controversée et a pris beaucoup de retard, car il a été mis en place 10 mois après la signature de l'Accord de coopération. En fin de compte, le rôle du COPIN s'est en grande partie limité à la convocation de réunions et à l'approbation des plans de travail. Bien que l'OIM ait identifié le Ministère de l'Emploi comme l'interlocuteur principal du COPIN, le niveau de leadership était faible. Et l'OIM a travaillé avec quatre Ministères, ce qui est un cas unique parmi les projets dans les secteurs de la formation professionnelle et de la lutte contre de l'extrémisme violent.

Il y a plusieurs autres facteurs qui ont limité l'efficacité de la structure de gestion globale du programme ; cela a eu des effets négatifs sur la mise en œuvre de l'activité d'EMELI. EMELI a changé de Directeur de projet à trois reprises entre janvier 2017 et mars 2019 et le remaniement ministériel d'octobre 2018 a modifié la composition du COPIN. Finalement, EMELI n'a pu mettre en œuvre que trois activités au cours

⁴⁹ Source: interviews avec P4P, Sadaqa, CORIM, la délégation de l'UE, le Programme de prévention des conflits de l'UE et la Banque Mondiale.

⁵⁰ Source: interview.

de la première année et a finalement commencé à fournir des services directs aux jeunes en septembre 2018, soit 21 mois après la signature de l'Accord de coopération. Bien que l'approche consultative avec les interlocuteurs au sein du Gouvernement de la RIM ait pu faciliter certaines opportunités, le manque de valeur ajoutée tangible de la part du COPIN prêche à penser qu'il aurait mieux valu investir les efforts du personnel d'EMELI dans la mise en œuvre des activités que dans l'appui au COPIN.

La création du comité technique a été l'occasion de surmonter la rigidité du COPIN et d'avoir une plus grande influence sur EMELI. Cependant, dans la pratique, avec une composition presque identique à celle du COPIN, il n'y avait pas beaucoup de différences, à part le fait que ce comité se réunissait plus régulièrement. En outre, malgré les contributions importantes du CFPM, de l'INAP-FTP et de l'ANAPEJ à EMELI, aucune de ces entités ne siégeait au comité technique. Toutes trois ont joué un rôle clé au sein d'EMELI et leur exclusion indique un manque d'appréciation et de clairvoyance quant au rôle d'un comité technique. De même, la faible présence du Ministère des Affaires islamiques dans le projet a globalement constitué une limite et a peut-être atténué l'impact d'EMELI en termes de lutte contre l'extrémisme violent.

QUESTION D'EVALUATION 4

Dans quelle mesure les interventions de l'activité sont-elles durables ?

CONSTATATIONS

La description d'EMELI dans l'Accord de coopération met en exergue plusieurs moyens de promouvoir la durabilité de l'activité, notamment une collaboration étroite avec les institutions de formation, impliquant le secteur privé, une « relation de collaboration étroite avec les institutions du Gouvernement de la RIM » (p. 23) et l'incubation sur la base de business plans élaborés.

CLOTURE ANTICIPEE

La clôture anticipée et inattendue du projet EMELI figure parmi les principales constatations de la question 4. L'application des sanctions de niveau 3 portant sur la traite des personnes a été une surprise pour toutes les parties prenantes, y compris l'USAID et l'Ambassade. La date de clôture révisée est passée du 2 janvier 2020 au 31 mai 2019, environ sept mois plus tôt. Un responsable de l'Ambassade des États-Unis a suggéré que l'ambassade était habituée à la mise en place des dérogations et qu'elle aurait dû, rétrospectivement, aider les partenaires d'exécution à prendre les précautions nécessaires⁵¹. Les discussions avec l'administration de l'OIM ont mis en lumière les principaux défis posés par l'annonce des sanctions. On a évoqué une « période d'incertitude », entre novembre 2018 et janvier 2019, au cours de laquelle on ne savait pas clairement si les activités devraient être interrompues. L'OIM et AGD ont révisé leurs plans de travail en conséquence.

Les constatations démontrent également que les sanctions ne peuvent à elles seules justifier pleinement les obstacles à la durabilité d'EMELI. Les échanges avec des acteurs tels que l'OIM, l'AGD et des membres du COPIN ont révélé que les retards dans la mise en œuvre du programme (voir QE3) avaient placé l'équipe d'EMELI dans une posture où elle faisait du rattrapage plutôt que de pouvoir se concentrer sur la

⁵¹ Source: interview.

durabilité. Des activités clés identifiées dans le cahier des charges d'EMELI comme favorisant la durabilité ont été annulées, notamment les activités d'incubation et la formation des formateurs.

RENFORCEMENT DE L'EMPLOYABILITE DES BENEFICIAIRES

En dépit de ces difficultés, les données révèlent également que la majorité des étudiants et de tous les formateurs et administrateurs de centres de formation interrogés ont estimé qu'EMELI avait permis aux jeunes d'acquérir de meilleures compétences et de changer leur perception du monde et de leur propre personne. Beaucoup ont déclaré qu'EMELI avait offert aux jeunes une opportunité de s'intégrer dans le marché du travail comme ils n'en avaient pas eue auparavant. (Voir QEI pour plus de détails). À titre d'illustration, en parlant des étudiants participant aux formations de l'Académie navale, un cadre de l'UNPM a déclaré ce qui suit lors d'un entretien :

« Ils ont acquis une formation militaire [maritime]. Ils ont acquis une formation technique. Ils ont effectué des stages auprès de grandes entreprises de pêche et c'est un atout. Cela, ils vont le garder avec eux. »

— Responsable UNPM, interview

En outre, certains étudiants et formateurs en développement personnel et leadership ont indiqué que les jeunes avaient également développé des relations et des réseaux entre eux et avec leurs formateurs. De nombreux étudiants et formateurs communiquent entre eux via des groupes WhatsApp, par exemple. Les personnes interrogées ont indiqué que ces relations pouvaient être durables.

Plus concrètement, comme indiqué pour QEI, après la formation, 29 jeunes ont trouvé des stages rémunérés qui pourraient déboucher sur un emploi plus stable et sur la poursuite du renforcement des compétences acquises par l'intermédiaire d'EMELI. Les discussions avec les autres parties prenantes indiquent également que le soutien pour aider les jeunes à trouver un emploi se poursuivra après la fin du programme EMELI. Des entretiens avec l'UNPM, le Comité de suivi et d'orientation, la Fédération nationale de la pêche (FNP) et la Zone franche de Nouadhibou ont permis d'identifier des efforts pour continuer à recruter de nouveaux étudiants.

En plus de l'insertion, les discussions avec les étudiants ont également révélé que les activités d'EMELI promouvaient les compétences entrepreneuriales chez les jeunes (voir QEI). L'élaboration de cinq business plans par les étudiants de l'Académie navale est un exemple de nouvelle compétence et un produit qu'ils pourraient utiliser dans d'autres situations. L'ANAPEJ et l'ISSM ont souligné qu'EMELI avait contribué à rendre les jeunes réceptifs et capables de créer de petites entreprises. À titre d'illustration, EMELI a organisé deux tables rondes en avril et mai 2019 pour aider les jeunes à identifier les possibilités de financement envisageables à la lumière de la clôture d'EMELI. Le groupe de discussion avec les formateurs a également indiqué que les associations créées par les jeunes à la suite d'EMELI constituaient un autre exemple de durabilité. Certains jeunes affiliés au CCEJ, en particulier, ont déclaré avoir déjà lancé leur propre entreprise. Selon l'OIM et une ONG spécialisée dans l'incubation, ces personnes pourraient éventuellement servir de modèles et aider leurs pairs dans des projets d'entrepreneuriat similaires.

POSSIBLE MAINTIEN DES ACTIVITÉS

Malgré l'arrêt des activités d'EMELI, des discussions avec l'OIM et d'autres parties prenantes ont permis d'identifier certaines possibilités de maintien des diverses composantes du projet. Par exemple, la Guichet Mobile (une unité mobile d'insertion développée par l'ANAPEJ) a reçu un financement de l'Union Européenne et d'un donateur anonyme qui lui permettra de continuer à servir les jeunes et d'opérer à partir de ses nouveaux bureaux dans les locaux du CFPM à Nouakchott et à Nouadhibou.⁵² De même, le projet CORIM a exprimé son intérêt à fournir une assistance au CFPM. Au cours d'un entretien, le Directeur du CFPM a révélé à la fois sa frustration face à EMELI et ses promesses non tenues, mais aussi la possibilité de nouveaux projets. De même, l'UNICEF prévoyait de commencer à travailler avec le CCEJ à compter du 1er juin 2019 afin de poursuivre ses activités au Centre des jeunes de Sebkhia. Enfin, les administrateurs de l'INAP ont parlé avec enthousiasme des 12 modules de formation élaborés par EMELI qui pourraient être utilisés avec d'autres étudiants et programmes à l'avenir.

CONCLUSIONS

Les constatations montrent clairement que l'application de sanctions a surpris les parties prenantes d'EMELI, y compris l'USAID. Avec cette décision combinée aux retards de mise en œuvre, l'équipe de l'OIM s'est retrouvée dans une situation de rattrapage permanent qui ne se prêtait pas à une réflexion prospective en faveur de la durabilité. Le Cadre de travail initial du projet décrit plusieurs moyens de promouvoir la durabilité de l'activité, notamment une collaboration étroite avec les établissements de formation, faisant intervenir le secteur privé, une « relation de collaboration étroite avec les institutions du Gouvernement de la RIM » (p. 23) et l'incubation reposant sur des business plans élaborés. Malheureusement, les retards et la fin prématurée du Projet ont entraîné l'absence d'activités clés, notamment d'incubation et de formation des formateurs. De plus, les constatations des QE3 et QE4 montrent que le COPIN n'a pas été en mesure de favoriser la continuité des activités de formation professionnelle destinées à lutter contre l'extrémisme violent.

Néanmoins, EMELI a permis aux jeunes de bénéficier de formations et d'acquérir des compétences techniques et personnelles pouvant être transférées à d'autres activités à l'avenir. Les 29 jeunes qui ont pu s'insérer par le biais d'EMELI sont un excellent exemple des opportunités potentielles qu'EMELI offrait à certains étudiants. Pour d'autres, les compétences en entrepreneuriat peuvent améliorer les perspectives d'avenir, en particulier pour les groupes de jeunes qui ont élaboré cinq business plans et les plus de 25 qui ont lancé des associations. L'arrêt brutal du programme et les promesses non tenues ont créé beaucoup de frustration chez de nombreux jeunes (cf. QE1) et limité la durabilité des activités d'EMELI. La poursuite de certains programmes d'EMELI par le biais d'autres bailleurs de fonds, tels que l'UNICEF, l'UE et l'OIM, et de projets offre un espoir de continuité, bien que cet espoir soit fragile sans un soutien confirmé du Gouvernement.

⁵² Interviews avec la Délégation de l'UE, l'ANAPEJ et l'OIM.

QUESTION D'EVALUATION 5

Quelles sont les leçons essentielles que l'USAID doit apprendre de l'activité afin de les prendre en compte dans les activités futures de lutte contre l'extrémisme en Mauritanie?

ENSEIGNEMENTS TIRES

En abordant la QE5, l'équipe d'évaluation s'est inspirée de la définition des enseignements tirés de l'USAID, ainsi que de l'approche de l'UNICEF qui identifie les enseignements tirés comme des « réflexions » et des « points d'apprentissage ». L'USAID définit les enseignements tirés comme suit :

« Les conclusions tirées de l'examen d'un programme ou d'une activité de développement par les participants, les gestionnaires, les clients ou les évaluateurs ayant des implications pour traiter efficacement de questions similaires et de problèmes dans un autre contexte. »

— USAID Automated Directives System (ADS), Chapitre 540

L'UNICEF souligne également que les enseignements tirés peuvent porter à la fois sur les succès et les échecs.⁵³ Par nature, les enseignements tirés conduisent souvent à des recommandations pour une mise en œuvre similaire à l'avenir. Les points qui suivent complètent les conclusions susmentionnées pour les questions 1 à 4 et, le cas échéant, présentent les réflexions des parties prenantes sur le terrain sur leur expérience d'EMELI. Le regroupement s'aligne sur les questions d'évaluation à l'exception des enseignements « transversaux », car ils s'appliquent à divers thèmes.

ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX

- Le non-renouvellement de la dérogation sur la traite des personnes, qui a entraîné l'application de sanctions, a surpris toutes les parties prenantes. Bien que les Accords de coopération dépendent par nature de la disponibilité des fonds, le Département d'État aurait pu mettre en place un processus permettant de déterminer les possibles conséquences de l'application des sanctions et fournir des directives permettant à l'USAID d'être plus claire avec les partenaires EMELI sur ce qui pourrait se produire si la dérogation de sanctions était refusée. Comme le suggéré un membre du personnel de l'Ambassade américaine :

« Nous aurions dû être plus explicites avec l'OIM sur le fait que la Mauritanie avait une dérogation du TIP renouvelable chaque année. La séquence des événements a créé une grande frustration. Le gouvernement des États-Unis est devenu complaisant - nous avons supposé qu'il y aurait une dérogation. C'est une importante leçon apprise. Lorsque nous avons des contrats avec des personnes, nous devons être clairs sur le fait qu'il y a une conditionnalité. L'OIM n'était pas préparée. Peut-être auraient-ils pu faire les choses différemment dans un cadre différent, le recrutement du personnel, etc. »

— Fonctionnaire de l'Ambassade des États-Unis, interview

- **Le fait de travailler avec les institutions de formation du Gouvernement de la RIM a permis à l'OIM de constater la faiblesse de la capacité administrative.** La tenue des dossiers

⁵³ UNICEF [Lessons Learned Template](#).

des étudiants EMELI, par exemple, auprès du CFPM et de l'Académie navale (CFQMP et ISSM) était un problème. La spécialiste du S&E a identifié des cas où des informations importantes, telles que le quartier de résidence, n'étaient pas enregistrées, ce qui fait qu'il avait fallu appeler chaque demandeur par téléphone pour confirmer les informations. **Tout projet futur devra inclure le renforcement des capacités internes et un encadrement continu.**

EMPLOYABILITÉ ET CAPACITÉ DE PRISE EN CHARGE DES GRIEFS SOCIAUX

- Même avec un calendrier serré en raison de retards dans le démarrage et de l'arrêt anticipé en raison de sanctions, EMELI a réussi à former 216 jeunes dans des instituts de formation (CFPM, ISSM et CFQMP) et 130 jeunes au CCEJ. Au sein de ces groupes, 29 étudiants ont pu être insérés, même s'il s'agissait de stages rémunérés avec possibilité d'embauche. Dans leur grande majorité, les jeunes ont réagi positivement aux formations et semblent avoir approfondi leurs connaissances tout en améliorant leurs chances d'entrer sur le marché du travail. **Ces constatations suggèrent qu'il est possible de former de nombreux étudiants en peu de temps avec des effets positifs.**
- **La majorité des jeunes dans les filières professionnelles étaient des femmes (64%),** tout comme les personnes qui avaient trouvé un poste après la formation. Les hommes et les femmes participants ont tous deux identifié le fait qu'ils avaient une meilleure compréhension des compétences et de la place des femmes sur le marché du travail. Néanmoins, les expériences de formation des hommes et des femmes étaient largement séparées, en particulier en ce qui concerne l'Académie navale. **Ces résultats suggèrent que les effets positifs sur le genre ont peut-être été atténués par la persistance d'une répartition rigide des rôles en fonction du genre et que les futurs programmes devraient prendre en compte les perceptions culturelles du genre.**
- Il y a eu des problèmes de communication sur de nombreuses facettes de l'activité EMELI, notamment en termes d'insertion professionnelle et de financement. **Les attentes des étudiants, du personnel du projet et des partenaires doivent être claires et réalistes dès le début du projet. Les étudiants doivent être conscients que l'insertion professionnelle n'est pas garantie et que cela prend du temps.** Sensibiliser les jeunes au concept plus large d'employabilité d'EMELI pourrait être utile pour maintenir la motivation.
- Bien qu'EMELI n'ait pas fourni aux jeunes d'opportunités de micro-crédit et d'incubation, **beaucoup d'acteurs ont trouvé cet aspect du projet très prometteur.** Selon l'équipe de l'OIM :

« Nous avons vu des étudiants qui ont déclaré : 'Nous voulons créer des entreprises et employer d'autres étudiants.' Ce sont des étudiants qui le disent et c'est important. Donc, si nous voulons résoudre cette question de l'emploi... le mécanisme de financement est extrêmement important et l'approche d'incubation est très attrayante. Si ce projet devait se poursuivre, il faudrait insister davantage sur cet aspect. »

— Équipe OIM, Groupe de discussion

- La formation en développement personnel et leadership a joué un rôle important pour renforcer la confiance des jeunes et les préparer à l'entrée sur le marché du travail. Tous les intervenants qui ont parlé de cette formation ont exprimé leur satisfaction. EMELI a réussi à répondre aux besoins des jeunes en fournissant des informations utiles de manière compréhensible et motivante. La formation est une excellente ressource pour les projets futurs.

LUTTE DE L'EXTRÉMISME VIOLENT

- **Cibler les jeunes les plus vulnérables était un défi pour EMELI, à la fois pour des raisons culturelles et politiques et parce que les informations et les preuves concernant les jeunes à risque étaient ambiguës.** Le terme « sortant des mahadras » s'est avéré nébuleux dans la pratique et n'a peut-être pas été utile pour identifier les jeunes les plus à risque. **Les projets futurs qui se concentrent sur des groupes d'individus spécifiques doivent s'appuyer sur des preuves claires, détaillées et ciblées. Lorsqu'elles ne sont pas disponibles, les projets devraient envisager de modifier leurs approches pour les adapter à un public plus large et à un ensemble de services plus réduit.** Une collaboration étroite avec le Ministère des Affaires islamiques pourrait permettre d'améliorer le ciblage.
- Des discussions avec l'OIM et d'autres acteurs travaillant dans la lutte contre l'extrémisme violent ont révélé une certaine réticence parmi les projets à partager des informations et à collaborer pour traiter des objectifs similaires et promouvoir des programmes similaires. Le groupe de coordination de l'USAID / Mauritanie pour la lutte contre l'extrémisme violent et le groupe de travail sur l'extrémisme violent dirigé par l'UE sont des plateformes prometteuses d'échange et doivent être renforcés. **Idéalement, le gouvernement devrait créer des comités interdisciplinaires et interministériels présidés par un haut responsable. Ces comités devraient permettre de partager les idées, favoriser la coordination des activités et développer une théorie commune du changement et un corpus de documentation sur les populations vulnérables.**

STRUCTURE DE GESTION

- Bien que conçue pour promouvoir la communication entre divers acteurs et encourager le Gouvernement à s'approprier l'activité EMELI, **la structure de gestion collaborative s'est avérée trop lourde pour être efficace dans la pratique.** L'OIM et les autres acteurs intervenant dans les projets de lutte contre l'extrémisme violent ont **convenu qu'il était essentiel que le principal partenaire au sein du Gouvernement soit en mesure de fournir une coordination et un leadership adéquats** tout en trouvant des opportunités pour des échanges interministériels.
- La fiche de suivi sur la durabilité d'EMELI donne des résultats mitigés et était en grande partie liée aux retards de mise en œuvre et à une clôture anticipée et inattendue. En raison de ce contexte unique, **l'évaluation n'a pas permis de tirer des enseignements concrets en matière de durabilité.**

RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes tiennent compte de la nécessité d'orienter la conception des activités liées à la jeunesse, à l'enseignement professionnel et à la lutte contre l'extrémisme violent. Les recommandations s'appuient sur les constatations et conclusions ci-dessus ainsi que sur les résultats de l'atelier participatif d'élaboration des recommandations participatives organisé à Nouakchott avec le MEP, l'USAID et EMELI le 30 juillet 2019. (Voir à l'annexe XVI une liste complète des recommandations formulées au cours de la session.)

DEPARTEMENT D'ETAT AVEC L'USAID

1. Dans les pays sanctionnés par la Loi pour la protection des victimes de la traite des personnes, le Département d'État devrait collaborer avec les agences américaines, y compris le Bureau régional de l'USAID pour le Sahel et la Mission régionale pour l'Afrique de l'Ouest de l'USAID, afin d'élaborer un plan d'atténuation précisant les mesures à prendre en cas de non-renouvellement des dérogations. Une partie de ce processus devrait impliquer des discussions et des clauses contractuelles avec les partenaires de mise en œuvre qui énoncent clairement la possibilité de non- renouvellement de la dérogation. Les bureaux et missions locaux de l'USAID devraient travailler avec les partenaires de mise en œuvre pour élaborer des stratégies permettant au projet de s'adapter afin de maintenir sa continuité dans de tels cas.

BUREAU REGIONAL DE L'USAID POUR LE SAHEL (SRO) ET MISSION REGIONALE DE L'USAID POUR L'AFRIQUE DE L'OUEST

2. En ayant conscience de la complexité des indicateurs de suivi et d'évaluation (S&E) spécifiques à la lutte contre l'extrémisme violent, l'USAID devrait fournir un soutien et une surveillance accrues aux partenaires de mise en œuvre afin qu'ils puissent identifier et surveiller des indicateurs pertinents de la lutte contre l'extrémisme violent tout au long du projet. L'USAID devrait travailler en étroite collaboration avec le Partenariat Transsaharien contre le terrorisme afin de fournir des orientations appropriées aux partenaires de mise en œuvre.

USAID/MAURITANIE

3. Abandonner les critères selon lesquels les étudiants sont diplômés de mahadras, car rien ne prouve qu'une formation dans les mahadras (par opposition à des mahadras spécifiques avec des enseignants radicaux) rende les jeunes plus vulnérables à la radicalisation, en dépit de la recommandation de cibler les diplômés des mahadras dans l'évaluation de la lutte contre l'extrémisme violent menée par l'USAID en 2016 et dans les rapports du projet qui a précédé EMELI, le PRESM (Projet de Renforcement de L'Employabilité des Sortants des Mahadras).
4. Mieux cibler les jeunes marginalisés et à risque, grâce à des études ethnographiques complètes comme celles menées par le projet de résilience, de cohésion culturelle et sociale en Mauritanie de l'Union Européenne (CORIM), ou en partenariat avec des ONG travaillant sur l'extrémisme violent dans les communautés. L'USAID / Mauritanie peut également promouvoir le partage des résultats et des idées en continuant à soutenir le groupe de travail naissant sur la lutte contre l'extrémisme.
5. Envisager de modifier la conception du programme si une analyse plus poussée identifiait une majorité de jeunes marginalisés et à risque et que la modicité des fonds impliquait que seule une petite partie d'entre eux devait bénéficier d'une formation professionnelle.
6. Reconnaître le compromis entre les objectifs en termes de genre et les objectifs de la lutte contre l'extrémisme violent et mener des discussions internes pour déterminer si l'équité de genre doit être une priorité pour les programmes de prévention de l'extrémisme violent, en particulier compte tenu de l'importance du ciblage stratégique. Si cette option est retenue, envisager d'élaborer des activités et des formations de sensibilisation au genre pour les partenaires de mise en œuvre et les principales parties prenantes.

7. Envisager des stratégies de plaidoyer qui impliqueraient la participation d'un organe important du Gouvernement (comme la Présidence ou le Bureau du Premier ministre) afin d'assurer le soutien politique nécessaire aux efforts multisectoriels de lutte contre l'extrémisme violent et de développement de la main-d'œuvre. Si cela n'est pas possible, identifier le ministère approprié pour diriger le Comité de Pilotage National sur la base de ses capacités de leadership et de coordination.
8. Compte tenu de la pertinence du Ministère des Affaires Islamiques sur le sujet de la lutte contre l'extrémisme violent, veiller à ce qu'il soit davantage associé à la mise en œuvre du projet. Orienter le partenaire de mise en œuvre pour renforcer les capacités selon les besoins.

GOUVERNEMENT DE LA MAURITANIE ET USAID

9. Renforcer et diffuser les stratégies pour orienter et soutenir les efforts de lutte contre l'extrémisme violent.
10. Essayer de soutenir la recherche sur les prisonniers ou les ex-prisonniers pour comprendre le profil des personnes inculpées de terrorisme et affiner davantage les réponses programmatiques.
11. Mener des études pour mieux identifier les mahadras ou les mosquées qui favorisent la radicalisation et envisager d'autres approches de programme pour y répondre, comme l'appui au Ministère des affaires islamiques pour le renforcement des capacités, comme ce fut le cas sous Sadaqa, ou l'appui aux centres de jeunesse et aux dialogues communautaires dans ces lieux.

PARTENAIRES DE MISE EN OEUVRE :

12. Établir des objectifs raisonnables en termes d'employabilité, fondés sur la recherche et les meilleures pratiques, y compris l'insertion, mais mettre également l'accent sur les compétences personnelles. Communiquer clairement des attentes réalistes aux étudiants, au personnel du projet et aux partenaires dès le début du projet. Les étudiants doivent être conscients que ni l'insertion professionnelle ni le développement de petites entreprises ne sont garantis. Soyez franc face aux échecs possibles et élaborer des stratégies pour promouvoir la résilience chez les jeunes.
13. Pour assurer un leadership cohérent au sein de l'équipe de projet, mettre en place une structure de gestion interne comprenant un Directeur de projet adjoint pouvant assumer des responsabilités en cas d'absence ou de démission du Directeur de projet.
14. Assurer la présence d'une expertise durable en matière de lutte contre l'extrémisme violent au sein de la structure interne de gestion de projet / de l'équipe de projet à tous les stades du cycle de vie du projet, y compris un soutien continu en matière de suivi et d'évaluation. Identifier un appui externe pour compléter et renforcer les capacités internes.
15. Identifier des centres pour la formation et les activités pour les jeunes géographiquement proches afin de leur permettre de bénéficier de tous les aspects du programme. Si cela n'est pas possible, réexaminer les stratégies visant à promouvoir l'échange d'idées entre jeunes de divers horizons, par exemple en alternant les activités entre les centres.
16. Intégrer le renforcement interne des capacités et l'encadrement continu des administrateurs de centres de formation dans la conception du projet. Les efforts doivent être axés sur les besoins de l'institution ayant un rapport avec le projet, tout en veillant à inclure le suivi des informations relatives aux étudiants et leurs progrès.

17. Tirer profit du succès d'EMELI dans l'élaboration et la mise en œuvre de la formation en développement personnel et leadership, et l'adapter aux projets futurs si nécessaire. Si le projet est spécifiquement axé sur la lutte contre l'extrémisme violent, apportez votre contribution au perfectionnement des modules de formation en développement personnel et leadership pour inclure une formation en pensée complexe intégrative.
18. Mettre en place des mesures pour permettre aux centres de formation de disposer du matériel nécessaire et adéquat au début des formations. Prévoir suffisamment de temps dans le déploiement des activités pour mettre en œuvre une évaluation des bâtiments et des équipements, et prévoir un budget pour la réhabilitation et l'équipement des centres, si nécessaire. Collaborer étroitement avec l'USAID sur le plan de travail afin de prendre en compte les études environnementales requises et les processus d'atténuation.
19. Si l'on maintient l'idée que la parité entre les genres est un aspect essentiel du programme, il faut intégrer une perspective sexospécifique dans une étude préliminaire sur l'emploi afin d'identifier les filières de carrière permettant la participation des hommes et des femmes. Assurez-vous de prendre en compte les problèmes de sécurité pouvant survenir pendant le stage et l'insertion professionnelle.
20. Elaborer et mettre en œuvre un plan de durabilité.

PARTENAIRE DE MISE EN OEUVRE AVEC LES AGENCES GOUVERNEMENTALES POUR L'EMPLOI, LES PARTENAIRES ET LES CENTRES DE FORMATION :

21. Assurer la participation des organismes d'insertion professionnelle, des organismes de micro-crédit et des incubateurs dès le début du projet. Mettre les jeunes bénéficiaires en contact avec les organisations concernées pour favoriser l'insertion ou obtenir un financement pour les petites entreprises. Profiter pleinement des ressources existantes telles que l'Agence nationale pour la promotion de l'emploi des jeunes (ANAPEJ), l'Union Nationale du Patronat Mauritanien (UNPM) et la Fédération Nationale de la Pêche (FNP), ainsi que des structures similaires dans d'autres secteurs.

CENTRES DE FORMATION AVEC LE SOUTIEN DU PARTENAIRE DE MISE EN ŒUVRE (OIM) :

22. Mettre en œuvre des stratégies pour assurer que l'on utilise la langue la plus appropriée pour les participants ciblés lors des formations. Par exemple:
 - Si on continue de travailler avec des personnes issues de mahadras, élaborer des supports en arabe et en français.
 - Veiller à ce que les formateurs puissent animer des sessions dans les langues de la population cible (français et / ou hassanya, autres langues nationales si nécessaire).
 - Concevoir une formation pour les instructeurs afin de garantir une traduction / présentation adéquate du matériel dans les langues appropriées. Prévoir du temps pour les discussions.

ANNEXE I: PLAN DE TRAVAIL

(internal annexes removed)



EMPOWERING MAURITANIAN YOUTH THROUGH EDUCATION SELF- EMPOWERMENT (EMELI) ACTIVITY FINAL PERFORMANCE EVALUATION WORKPLAN

Contracted under AID-685-C-15-00003

USAID Senegal Monitoring and Evaluation Project

This publication was produced for review by the United States Agency for International Development. It was prepared by Management Systems International, A Tetra Tech Company, for the USAID/Senegal Mission-Wide Monitoring and Evaluation Project.

ACRONYMS

AGD	Association Des Gestionnaires pour le Développement
APROMI	Association Professionnelle des Institutions et Opérateurs de la Microfinance en Mauritanie
ANAPEJ	Agence Nationale pour l'Emploi des Jeunes
AMELP	Activity Monitoring, Evaluation and Learning Plan
AQIM	Al-Qaida in the Islamic Maghreb
CFPM	Centre de la Formation Professionnelle des Mahadras
COR	Contract Officer's Representative
CSO	Civil Society Organization
CVE	Countering Violent Extremism
EMELI	Empowering Mauritanian Youth through Education and Self-improvement
FORSATY	Favorable Opportunities to Reinforce Self-Advancement for Today's Youth
GIRM	Government of the Islamic Republic of Mauritania
HCY	High Council of Youth
INAP-FTP	Institut National pour la Promotion de la Formation Technique et Professionnelle
IOM	International Organization for Migration/Organisation Internationale pour la Migration
IP	Implementing Partner
MEF	Ministry of Economy and Finance
MEVTTIC	Ministry of Employment, Vocational Training and Technologies of Information and Communication / Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
M&E	Monitoring and Evaluation
MEP	Monitoring and Evaluation Project
MNUT	Mauritanian National Union Trade
MCVT	Mahadras' Center for Vocational Training
NAPYE	National Agency for Promotion of Youth Employment
NIPTVT	National Institute for Promotion of Technical and Vocational Training
NGO	Non-Governmental Organization
NSC	National Steering Committee
NUME	National Union of Mauritanian Employers

PNDSE	Programme National de Développement du Secteur de l'Education
SME	Subject Matter Expert
SRO	Sahel Regional Office
TLT	Thought Leadership Training
TSCTP	Trans-Sahara Counterterrorism Partnership
TVPA	Trafficking Victims Protection Act
TVET	Technical Vocational Education and Training
USAID	United States Agency for International Development
USG	United States Government
YCEC	Youth Cultural and Exchange Center

I. INTRODUCTION

USAID SOW Manager	Lisa Washington-Sow
Activity COR/AOR	Lisa Washington-Sow
MEP SOW Manager	Souleymane Barry
Activity Title	Empowering Mauritanian Youth through Education and Self-Empowerment (EMELI)
Activity Period	January 3, 2017-May 31, 2019
Award/Contract #	AID-625-IO-17-00001
Funding	\$7,148,330
Implementing Organization	International Organization for Migration
Geographic Coverage	National (Nouakchott and Nouadhibou)
Task	Final Performance Evaluation
Task Start and End Dates	February 11-August 2, 2019

The USAID Sahel Regional Office (SRO) is requesting this final performance evaluation of the Empowering Mauritanian Youth through Education and Self-Empowerment (EMELI) Activity. The purpose of this final evaluation is to document lessons learned from EMELI and its approach to empowering youth. It is hoped that the current fiscal policy limitations on working with the Government of the Islamic Republic of Mauritania (GIRM) will be waived in the future and similar activities can be re-introduced. This evaluation can be used as a launching pad from which to start a new design, or shared with other stakeholders involved in design efforts related to youth, vocational education, and countering violent extremism (CVE).

The audience for this evaluation includes the USAID Office in Nouakchott, Mauritania, the SRO in Dakar, Senegal, the International Organization for Migration (IOM) and the USAID Trans-Sahara Counterterrorism Partnership (TSCTP) office in Washington, DC.

2. ACTIVITY DESCRIPTION

EMELI is a youth empowerment and vocational training program launched in 2017 and implemented by the IOM. It is modeled after the Favorable Opportunities to Reinforce Self-Advancement (AID-608-A-13-00001), or Today's Youth (FORSATY), a similar activity also implemented by the IOM in Morocco which works to strengthen and establish relationships between community actors and the youth in marginalized neighborhoods, thus preventing delinquency and the probability of extremist recruitment. EMELI aims to support the Mauritanian government, private sector and civil society actors in strengthening the professional and personal skills of Mauritanian youths in general and those from Mahadras in particular, in order to give them access to better socio-economic opportunities. The activity works closely with the various relevant Ministries in Mauritania including the Ministry of Employment, Vocational Training and Information and Communication Technologies, Ministry of Youth and Sports, Ministry of Islamic Affairs, National Employment Agency and Ministry of Economy and Finance as well as the Mahadras Center of Vocational Training. The total value of the three-year activity is \$7,148,330 and targets youth in the capitol of Nouakchott and Nouadhibou port and fishing industry.

3. DEVELOPMENT HYPOTHESIS AND IMPLEMENTATION

EMELI has two main objectives to prevent vulnerable youth from engaging in Violent Extremism:

Objective 1: improve social justice by addressing topline grievances (push factors). For this objective, EMELI proposes to build-up the Mahadras Center for Vocation Education of Nouakchott to improve the employability of targeted youth in core domains of vocational education, provide linkages and preparation for workforce and establish a youth cultural center giving space to cultural expression and refinement of skills for improved civic engagement among targeted youth.

Objective 2: Strengthen pro-social decision-making capacities of targeted youth and key influence makers. For this objective, EMELI will provide life skills and thought leadership training.

The activity was originally three-years in length and was due to end in 2020. However, due to the application of Trafficking Victims Protection Act (TVPA) sanctions⁵⁴ applied in FY 2019 against the Government of Islamic Republic of Mauritania, the activity has been terminated with a close-out date of May 31, 2019.

The activity was developed based on needs addressed in USAID West Africa study of 2016⁵⁵ indicating the appropriateness of vocational education as a lutte strategy for VE, given the high levels of youth unemployment. What is more, the isolation, conservative waves of salafism and Wahhabism, stratified social relations, and fragmented educational system, paved the way for more linear ways of thinking, which are typical of extremist thinking.

There are a number of push, pull, and process factors that were considered in how to prevent the spread of VE in Mauritania. Push factors relate to social grievance prevalent in Mauritania: an ethnically diverse country with Moors/Beydan elite in control of political and economic power, Haratine, probably largest group and descendants of slaves, and Afro-Mauritanian groups: Halpulaar (Fulani), Wolof, Soninké, and Bambara. Unreconciled grievances persist over the country's treatment of the legacy of slavery on one hand, and the unaddressed aftermath of the conflict between Senegal and Mauritania 1989-91, a violent war of ethnically charged expulsions followed by waves of arrests and tortures of Afro Mauritaniens in Mauritania, on the other. These events have left many stateless persons in flux, exacerbated by the lack of social cohesion between ethnic groups. Pull factors observed in Mauritania are characterized by the rise of conservative Islam since the late 1980s along with the lure of economic incentives, as witnessed by the sharp increase in the number of mosques and koranic schools across the country.

⁵⁴ The Presidential Determination on restrictions and waivers of restrictions for certain types of assistance to the governments of the 22 countries ranked Tier 3 in the 2018 Trafficking in Persons (TIP) Report reflects the United States' firm commitment to combating human trafficking. The Government of the Islamic Republic of Mauritania (GIRM) is one of these countries. USAID's application of TVPA sanctions prohibits USAID assistance to GIRM personnel, or facilities.

⁵⁵ Evaluation Analytical Services (EAS) Project for the Regional Peace and Governance Programs. Mauritania Assessment Countering Violent Extremism: Resources and Programming Final report. The Mitchell Group GS-10F 004N/AID-624-M-13-00001.

The overarching theory of change for this PVE project states: if *push* (social injustice) factors and *pull* (VEO attraction) factors are reduced, and *process* (pro-social decision-making capacities) factors are strengthened, within vulnerable youth populations, then the risk of radicalization among vulnerable youth will be significantly reduced.

As mentioned above, this activity is the result of an unsolicited proposal from IOM based on the FORSATY project of Morocco adapted to the violent extremism and social cohesion problem set to suit the needs of Mauritania.

Vocational education, based upon an assessment of the market for low skilled labor, was to lay the foundation for employability post-training. Adding thought leadership training bolstered student's propensity for success in the job market and enhanced their confidence as community leaders to help prevent extremism and foster a culture of peace. The youth cultural center was to create safe spaces for expression in order to reduce social grievance and practice cultural discourses and civic engagement.

IMPLEMENTATION

This activity set out to build in interministerial sustainable approach to preventing violent extremism through an Advisory Council comprised of the four Government ministries relevant to the project's area of focus: Ministry of Islamic Affairs, Ministry of Vocational Education, Communication and Information Technology, (presently the Ministry of National Education and Vocational Education and Ministry of Public works, Employment and Administrative Reform. In order to formally launch the project, the GIRM required a decree⁵⁶ to designate a Steering Committee chaired by the Ministry of Vocational Education, who would play a more active role than the original idea of an 'Advisory' committee. The Steering Committee was convened each semester to study and authorize the work plans and discuss the opportunities and challenges that the project confronted. During the second year of implementation, a smaller technical committee was created, led by the same Ministry, to allow for more extensive discussions and alignment of understanding than what was possible in the Steering committee. It is important to note that delays in startup while the project sought its institutional grounding, combined with the early termination due to TVPA sanctions, significantly hindered the project's ability to complete its intended goals and objectives.

This activity took a multifaceted approach to CVE that focused on positive deviance. It trained youth participants in trade and leadership skills and combined that with opportunities for self-expression and exercises focused on personal development. EMELI created the conditions in which youth could become positive role models within their communities.

The job market study of low skilled employment sectors for youth⁵⁷ conducted at the beginning of the project illustrated the pertinence of not only traditional vocational education sectors such as electricity, plumbing, and construction but also new areas such as fisheries, agriculture, and

⁵⁶ Decree 0867 of Ministry of Employment, Vocational Education, Technologies of information and communication appointing the EMELI Steering Committee: October 17, 2017.

⁵⁷ Etude sur le marché des secteurs porteurs d'emplois pour le personnel peu ou pas qualifié en Mauritanie"DeGsta for IOM for EMELI USAID AID-625-I0000001-17

mining. While the original activity concept intended to focus on the traditional vocational training sectors offered at the The 'Center of Excellence of the Mahadras Center for Vocational Training of Arafat (MCVT), the Naval Academy and fisheries value chain vocational trainings proved to be the activity's featured vocational education training sector. The reasons for this shift was mainly due to the lack of readily available appropriate training equipment at the MCVT and extensive rehabilitation work required at the facility.

The youth cultural center, co-managed by a local NGO called Association de Gestionnaires pour le Development (AGD) and the Ministry of Youth and Sports, provided an array of activities for youth. Although the center was also guided by a steering committee comprised of local GIRM, Ministry, IOM, AGD and USAID, decisions and implementation of activities required further notification and municipal level approvals.

The equipment purchases for vocational education and rehabilitation work which was to represent a significant investment in the Government operated facilities of MCVT and the Youth cultural center of Sebhka, was greatly delayed for various reasons and finally halted by TVPA sanctions.

It is important to note that delays in start-up while the project sought its institutional grounding combined with the early termination due to TVPA sanctions, significantly hindered the project's ability to complete its intended goals and objectives, however, the studies and experience revealed during the short life of activity will be important lessons learned for USAID's future work in Youth and CVE.

4. EVALUATION QUESTIONS

The questions that guide this evaluation are the following:

1. What if any effect has the activity had on employability of youth and their ability to address social grievances? What were the differences of the effects between young men and young women?
2. How has the activity contributed to making young men and women less vulnerable to recruitment by violent extremist organizations?
3. What are the strengths and weaknesses of the activity's management structure, including partnerships with the implementing partner, four ministries, steering committee, technical committee and civil society organizations, in terms of supporting the implementation of the activity?
4. How sustainable are the activity's interventions?
5. What are vital lessons for USAID to learn about this activity that should be taken into account for any future CVE activities in Mauritania?

5. DATA COLLECTION METHODS AND SOURCES

ACTIVITY PHASES

A mixed-methods approach that combines qualitative and quantitative methods will serve as the basic methodology guiding the evaluation of the EMELI activity. The data collection phase includes three main phases of activities:

PHASE 1: DOCUMENT REVIEW

The team will review a wide range of documentation including the Activity agreement, modifications, financial reports, Activity Monitoring, Evaluation and Learning Plan (AMELP), quarterly and annual reports as well as commissioned studies. This review will provide a basis of understanding and comparison of expected and actual activity performance. Document review will also provide insight into preliminary codes that can be used for qualitative analysis as well as serve to triangulate data from other methods.

PHASE 2: FIELD WORK (QUANTITATIVE AND QUALITATIVE METHODS)

Following a preliminary document review and initial discussions with key stakeholders at both USAID-Mauritania and the principle implementing partner, IOM, the team has decided to pursue the methods below during field work. Activities will take place both in Nouakchott and Nouadhibou.

- **Beneficiary survey:** Students will individually complete a brief questionnaire with closed and open-ended questions that will address beneficiary satisfaction, access to vocational training and employment, socio-economic inclusion, improved capacity, and quality delivery.
- **Key informant interviews:** Semi-structured discussions with IOM staff, GIRM officials, training center staff, activity stakeholders, employers, local authorities, USAID and US Embassy representatives, and staff from other NGOs in Mauritania that are also implementing CVE programs.
- **Focus or discussion groups:** Focus or groups discussions with student beneficiaries to explore students' experiences of EMELI activities and changes students may have experienced as a result. The team will also target members of students' entourage (defined by IOM as families, colleagues, and friends) for a limited number of focus group discussions. Separate focus groups will be held with young women and young men.
- **Participatory Roles and Responsibilities Activity:** Specific to evaluation question 3 that focus on program management and structure, the team will work with USAID and IOM personnel to collaboratively analyze the roles and responsibilities of the various actors contributing to the EMELI activity.
- **Data walk:** Toward the end of the formal data collection phase, the team will meet with USAID colleagues to collaboratively analyze the emerging themes and trends within the data. This discussion will serve as a member check and provide the evaluation team with necessary direction for the more formal data analysis.

PHASE 3: RECOMMENDATIONS WORKSHOP

After a period of formal data analysis, the evaluation team will return to Nouakchott to present findings and conclusions and engage key stakeholders in a recommendations workshop. These recommendations will be timebound and identify individuals and/or organizations responsible for follow-up. Data collected during focus groups and interviews concerning improvements to programming will combine with data from the recommendations workshop within the final report.

5.1 GETTING TO ANSWERS MATRIX

The identification of proposed data collection methods and sources appropriate for each Evaluation Question (EQ) are presented in a completed “Getting to Answers” matrix is included as an annex to this workplan.

A. SAMPLING

As detailed within the Getting to Answers Matrix (see appendix), a purposeful approach will largely guide sampling efforts. Activities have taken place in both Nouakchott and Nouadhibou, though more proportionally, in Nouakchott. Approximately 260 students as well as other young people have participated in activities. Given possibilities for reaching youth and resources available, the team will aim to identify a sample of approximately 110 students to complete surveys and also participate in group interviews, including 10 individual interviews with youth who dropped out of the EMELI trainings. This number will allow for the results to be representative within a margin of error of 10 percent. Sampling for qualitative methods will be purposeful and will provide insights into experiences and challenges that many stakeholders have experienced. The approach will also aim to reduce sampling bias by including students who did not complete the program in addition to current students or graduates of the program. The team will identify specific Individuals within GIRM, IOM, USAID, among partners, employers, and other NGOs working within the field of CVE in Mauritania for interviews also following a purposeful approach.

5.3 STRENGTHS AND LIMITATIONS OF DATA: COLLECTION METHODS.

The data collection approach benefits from the strengths of both quantitative and qualitative methods. The student survey will be self-administered and anonymous, allowing students to be candid in their responses. In the final analysis, students’ individual perceptions will join with findings from more detailed and collaborative focus group discussions. Similarly, key informant interview and focus group data will provide a thick description of stakeholders’ impressions of the EMELI activity and responses to the various evaluation questions. As indicated above, because the sample of students surveyed will not be representative, it will not be possible to generalize findings to the entire student population (n=260, approximately). Survey responses will nonetheless provide insights into a large number of students’ points of view which other peers may also possibly share. Triangulating across multiple stakeholders, data sources and collection methods will reinforce the rigor of the evaluation and conclusions drawn from it. Similarly, the participatory approach of identifying recommendations through a collaborative workshop with key stakeholders will ensure greater appropriation and buy-in for related future CVE programming.

5.4 DATA ANALYSIS

The five evaluation questions will guide the data analysis. Meaning making of qualitative data will rely upon thematic and content analysis emerging first from the document review and subsequently from focus groups and key informant interviews. The team will also keep track of developing themes through regular synthesis of data while in the field. To do so, team members will type up notes from the interviews and focus groups daily, noting at the top of each tool any interesting or significant points, and having a round-up meeting to determine the efficacy and consistency of the data collection. In addition to these real-time analyses, a more detailed analysis using NVivo will later enhance preliminary analyses making use of transcripts from data collection activities.

The team will analyze the quantitative data from student questionnaires using appropriate data analysis software and disaggregating for gender, type of VocEd training, training site, and those students who participated in both TLT and VocEd activities. Analysis will make use of frequency distribution and cross-tabulation techniques. Accompanying graphs and infographics will provide more visual reinforcement to the narrative analysis of the report. The evaluation team will use data triangulation, the use of two or more data sources, to strengthen findings or identify areas of divergence.

6. TEAM COMPOSITION

The Evaluation Team will be led by **Dr. Karla Giuliano Sarr**, who has over ten years working in francophone education systems. She is also a skilled field researcher who has served as previous team leader for several MSI education evaluations, including the recent Niger education evaluation and the Senegal secondary school construction and access evaluation. Dr. Sarr is currently conducting a global desk review on youth workforce development programs, practices and lessons learned for USAID's Education Office in Washington. Dr. Sarr will be supported by a subject matter expert familiar with CVE issues in West Africa, **Dr. Phyllis Dininio** is a comparative political scientist with over twenty years of experience in international development. She is currently a Senior Technical Director at MSI where she is directing a CVE baselines program in 7 countries for the US State Department, conducting a CVE assessment for USAID/Pakistan, and leading research on rule of law and organized crime for USAID. She recently conducted a review of USAID CVE assessments, led research on VE organizations and gangs, and conducted an evaluation of USG CVE programs.

The team will be supported by senior-level Mauritania evaluator, **Dr. Moussa Keita**, who has over twenty years of experience in applied research on various topics in Mauritania and neighboring areas. Dr. Keita will coordinate and directly oversee four enumerators to support focus group moderation and documentation of focus group discussion/interviews. The evaluator and enumerators are fluent in Hassanya, Arabic and Pulaar and will lead translation of tools and facilitation of focus groups in both languages to facilitate open discussion with youth and other relevant stakeholders. There will be an equal number of male and female enumerators to facilitate open discussion with female and male beneficiaries. The MEP Senior Evaluation Specialist (SES), **Souleymane Barry**, will work remotely from Dakar to provide quality control over the team's various deliverables, including the workplan, the tools, the data analysis and findings, conclusions and recommendations. He will travel to Nouakchott to participate in and assist with facilitation

of the recommendations workshop. The team will also be supported by MEP's M&E Manager **Safyatou Diallo** who will support logistics and managing the field schedules and appointments. She will also ensure that all interviews are recorded and transcribed to be used for data analysis. **Yaya Mbodji**, MEP's Data Analyst will support the team from Dakar with the development of a data capture system for all survey data. He will support the team in providing quantitative analysis to support evaluation findings.

7. FIELDWORK PLAN

The timeline below provides an overview of how time will be spent in-country and when final deliverables will be provided. A list of contacts and a more detailed field work schedule are included within the annexes.

DATES	TASKS/DELIVERABLES
March 20, 2019	Signature of SOW
March 21- 28	Contracting of Evaluation Team
March 28-April 4	Desk review, workplan development and phone call with USAID AOR
April 9-18	Arrange appointments and field logistics
April 24	Team Planning Meeting
April 25	Training of enumerators
April 27	Team Leader and CVE Expert travel to Nouakchott
April 29-May 3	Initial key informant interviews in Nouakchott, Student focus groups and surveys
May 4	CVE returns to US and Team travels de Nouadhibou
May 6-8	Interviews and Focus Group
May 9	Returns to Nouakchott
May 9-11	Data Analysis
May 9-13	Nouakchott Interviews and Focus Groups
May 14-15	Data Analysis and preparation of initial findings
May 16	Datawalk with USAID
May 17	International team members depart Nouakchott
May 20-30	Data analysis and development of findings and conclusions presentation
June 15	Team leader returns to Nouakchott and MEP staff travel to Nouakchott from Dakar
June 19	Recommendations workshop
June 20	Presentation to USAID/Mauritania and SRO on findings, conclusions and recommendations
June 20	International team leader and MEP team depart Nouakchott
June 24-July 5	Development of draft report
July 8	Submission of draft report
July 9-23	USAID review of draft report

DATES	TASKS/DELIVERABLES
July 24-30	Revisions to draft report
July 31	Submission of final report
August 2	Finalization of report

ANNEXE II: METHODES D'EVALUATION & LIMITES

A team of five people worked collaboratively to produce this evaluation. They included two international experts, a senior-level Mauritanian evaluator, an M&E Manager and a statistician:

- Karla Giuliano Sarr, independent consultant and expert in francophone education systems, served as Team Leader;
- Phyllis Dininio, a comparative political scientist and Senior Technical Director at MSI, served as a subject matter expert focusing on the CVE aspects of EMELI;
- Moussa Keita, a seasoned evaluator and applied researcher with experience in Mauritania and neighboring areas, provided essential local insights to the team while also coordinating the team of five data collectors;
- Safyatou Diallo, MEP M&E Manager, served as overall Task Manager;
- Yaya Mbodji, MEP Data Analyst based in Dakar, provided the team with survey development and data capture support in addition to quantitative support to support evaluation findings.

Data collection took place between April 29th and May 16th at the two program sites, Nouakchott and Nouadhibou. The visit to Nouadhibou was from May 4th to 7th. Additional interviews continued through May 24th.

DATA COLLECTION METHODS

A mixed-methods approach that combined qualitative and quantitative methods guided the data collection process, which included three phases. (The identification of data collection methods and sources appropriate for each evaluation question is presented in Table 2 below.)

PHASE 1: DOCUMENT REVIEW AND PRELIMINARY DISCUSSIONS WITH USAID AND IOM

The team reviewed a wide range of documentation including the Cooperative agreement, modifications, financial reports, Activity Monitoring, Evaluation and Learning Plan (AMELP), quarterly and annual reports as well as commissioned studies. This review provided a foundation for understanding and comparing expected and actual activity performance. Document review also provided insights into preliminary analysis codes and in order to triangulate data from other methods. In addition, the team conducted initial discussions with key stakeholders at both USAID-Mauritania and the principle implementing partner, IOM, in order to identify the most appropriate methods and sites for field work.

PHASE 2: FIELD WORK (QUANTITATIVE AND QUALITATIVE METHODS)

The next phase of the evaluation focused on field work activities in Nouakchott and Nouadhibou and included the methods below. In sum, the team conducted 71 key informant interviews (KIIs), 21 Focus Group discussions and a participatory exercise with a total of 283 evaluation participants (145 men and 138 women). The majority of this number were 181 youth benefiting from EMELI, of which 113 were female. (See annex X for a more detailed methodology and annex X for the tools.)

- **Beneficiary survey:** A team of five data collectors (two women and three men with diverse linguistic and ethnic backgrounds) conducted surveys with 110 EMELI youth (52 males, 68 females).

The use of paper surveys allowed for flexibility concerning language use and young people's literacy abilities. Closed and open-ended questions addressed beneficiary satisfaction, access to vocational training and employment, socio-economic inclusion, improved capacity, and quality delivery. One question asked youth to classify the living conditions of their household using a picture of a ladder.

- **Key informant interviews:** The core team conducted 71 semi-structured interviews with key stakeholders ranging from donors, implementing partner, key project partners, GIRM officials, other CVE and vocational education projects and employers. (See table X for more details).
- **Focus or discussion groups:** A total of 21 focus group discussions involved both EMELI activity youth as well as trainers. Exchanges explored participants' experiences of EMELI activities and changes youth may have experienced as a result. Focus groups brought together individuals by vocational center or type of training. Data collectors mainly conducted focus groups with program youth with assistance from the senior-level Mauritanian evaluator.

TABLE X: DATA COLLECTION ACTIVITIES CONDUCTED

Stakeholder Type	KIs	FGDs	RACI exercise	Totals
Donors (USD)	6	0	1	7
Implementing Partner (OIM)	9	0		9
Project Key Partners ⁵⁸	9	0	0	9
GIRM	9	0	0	9
Another CVE Projects	11	0	0	11
Private Sector partners	6	0	0	6
Others actors ⁵⁹	2	0	0	2
Company	6	0	0	6
Youths	1	19	0	20
Trainers ⁶⁰	3	2	0	5
Leavers	9	0	0	9
	71	21	1	93

TABLE X: OVERVIEW OF EVALUATION PARTICIPANTS BY GENDER AND STAKEHOLDER CATEGORY

Stakeholder Type	Males	Females	Totals
Donors (USD)	3	3	6
Implementing Partner (OIM)	6	3	9
Project Key Partners ⁶¹	13	1	14
GIRM	13	0	13
Another CVE Projects	8	5	14
Private Sector partners	3	3	6
Others actors ⁶²	1	1	2
Company	8	0	8
Youths	68	113	181
Trainers ⁶³	14	8	22
Leavers	6	2	8
	145	138	283

⁵⁸ AGD, ANAPEJ, CFPM, CQFMP, ISSM

⁵⁹ Mauritanie 2000 and the consultant who develop the personal development modules

⁶⁰ Personal Development, CFPM, CQFMP and ISSM

⁶¹ AGD, ANAPEJ, CFPM, CQFMP, ISSM

⁶² Mauritanie 2000 and the consultant who develop the personal development modules

⁶³ Personal Development, CFPM, CQFMP and ISSM

- **Participatory Roles and Responsibilities Activity:** Specific to the evaluation question (number 3) that focuses on program management and structure, the team conducted a participatory session with USAID and IOM personnel to collaboratively analyze the roles and responsibilities of the various actors contributing to the EMELI activity. The Responsible-Accountable-Consulted-Informed (RACI) matrix served as a basis for the activity.
- **Data walk:** The team met with USAID and IOM colleagues separately to collaboratively analyze the emerging themes and trends within the data prior to concluding data collection. This discussion served as a member check and provided the evaluation team with necessary direction for the more formal data analysis.
- **Continued document review:** While in the field and afterwards, the team continued to collect relevant program artifacts as data sources and in order to further triangulate findings.

PHASE 3: RECOMMENDATIONS WORKSHOP

The evaluation team returned to Nouakchott to present findings and conclusions and engage key stakeholders in a recommendations workshop on July 31, 2019. Recommendations are timebound and identify individuals and/or organizations responsible for follow-up. Data collected during focus groups and interviews concerning improvements to programming combine with data from the recommendations workshop within this final report.

TABLE 2: DATA COLLECTION METHODS & SOURCES

EVALUATION QUESTIONS	TYPE OF ANSWER/ EVIDENCE NEEDED (CHECK ONE OR MORE, AS APPROPRIATE)		METHODS FOR DATA COLLECTION, (E.G., RECORDS, STRUCTURED OBSERVATION, KEY INFORMANT INTERVIEWS, MINI-SURVEY) ⁶⁴	
			DATA SOURCE(S)	METHOD
1. What if any effect has the activity had on employability of youth and their ability to address social grievances? What were the differences of the effects between young men and young women?	X	Yes/No	Document review (annual and quarterly reports, student work) Students Employers of EMELI students (KII) IOM, USAID/US Embassy, GIRM); Other relevant IPs with similar programs	Document review (market study, quarterly reports, CFPM needs assessment) Comparison of results AMELP for performance indicators specific to employability Individual Survey (students) FGDs with students Individual interviews with students that left program KIIs
	X	Description		
	X	Comparison ⁶⁵		
	X	Explanation ⁶⁶		
2. How has the activity contributed to making young men and women less vulnerable to recruitment by	X	Yes/No	Document review (AMELP, training documents)	Comparison of results to AMELP for performance indicators specific to CVE KIIs/Group interviews
	X	Description		
	X	Comparison		
	X	Explanation		

⁶⁴ Data from evaluations are a deliverable and methods should indicate how data will be captured, i.e., for focus groups USAID requires a transcript.

⁶⁵ Comparison – to baselines, plans/targets, or to other standards or norms

⁶⁶ Explanation – for questions that ask “why” or about the attribution of an effect to a specific intervention (causality)

EVALUATION QUESTIONS	TYPE OF ANSWER/ EVIDENCE NEEDED (CHECK ONE OR MORE, AS APPROPRIATE)		METHODS FOR DATA COLLECTION, (E.G., RECORDS, STRUCTURED OBSERVATION, KEY INFORMANT INTERVIEWS, MINI-SURVEY) ⁶⁴	
			DATA SOURCE(S)	METHOD
violent extremist organizations?			IOM, USAID/US Embassy, GIRM; Other relevant IPs with similar programs	FGDs and individual surveys (students)
3. What are the strengths and weaknesses of the activity's management structure, including partnerships with the implementing partner, four ministries, steering committee, technical committee and civil society organizations, in terms of supporting the implementation of the activity?		Yes/No	Document review (annual and quarterly reports) IOM, USAID/US Embassy, GIRM); Other relevant IPs with similar programs	Comparison of results to AMEL plan for performance indicators specific to collaboration with GIRM KIs/Group interviews Participatory RACI Analysis with IOM and USAID
	X	Description		
	X	Comparison		
	X	Explanation		
4. How sustainable are the activity's interventions?		Yes/No	IOM, USAID/US Embassy, GIRM; Other relevant IPs with similar programs	Document review (annual and quarterly reports) KIs/Group interviews
	X	Description		
		Comparison		
	X	Explanation		
5. What are vital lessons for USAID to learn about this activity that should be taken into account for any future CVE activities in Mauritania?		Yes/No	Document review (annual reports) Students IOM, USAID/US Embassy, GIRM; Other relevant IPs with similar programs	Individual student surveys; FGDs KIs/Group interviews Participatory RACI Analysis with IOM and USAID
	X	Description		
		Comparison		
	X	Explanation		

SAMPLING

A purposeful approach largely guided sampling efforts. To the extent possible, the evaluation team conducted KIs and focus groups, with the individuals most involved in the EMELI activity across a span of actors (within GIRM, IOM, USAID, among partners, employers, trainers, and other NGOs working within the field of CVE in Mauritania). In terms of the beneficiary survey, the initial approach was by quota sampling, working from student participant lists and taking into account gender as well as training site. Due to the limitations described below, the team resorted to a more convenience approach, administering questionnaires to those who agreed to participate in focus groups and eventually, those who would respond to telephone calls. An analysis of the participants sampled shows that the sample obtained continued to respect the quota sampling established prior to data collection. While the findings from the sample can be applied to the larger EMELI population of youth who completed the trainings for which the evaluation team had contact information (n=236), the margin of error calculates to be 9.3 percent at a confidence interval of 95 percent. The team also made calls to youth who had left the program, again, being able to speak with only those who were reachable by phone, gathering data from 9 out of 34 individuals.

DATA ANALYSIS

The five evaluation questions guided the data analysis. The evaluation team implemented data triangulation techniques, the use of two or more data sources, to strengthen findings or identify areas of divergence. Meaning making of qualitative data relied upon thematic and content analysis emerging first from the document review and subsequently from focus groups and key informant interviews. The team made note of developing themes through regular synthesis of data while in the field. Team members typed up notes from the interviews and focus groups regularly, noting at the top of each tool any interesting or significant points, and holding debrief meetings throughout the process in order to make necessary adjustments to collection processes. In addition, the team used an analysis table to sort findings according to evaluation question and emerging sub-themes. This preliminary analysis informed data walks with both USAID and IOM. Once data collection ended, the team refined the preliminary data analysis table, this time using transcripts whenever possible and with enough time for deep analysis. The use of Google docs allowed all five team members to contribute to the table from different locations. The synthesis of the data analysis table led to this present report.

The analysis of the quantitative data from youth questionnaires took advantage of STATA data analysis software and disaggregated for gender, age, number of years spent in Mahadras, trade, training site, and other sociodemographic factors. Analysis made use of frequency distribution and cross-tabulation techniques. While the findings from the sample can be applied to the larger EMELI population (n=227), the margin of error calculates to be 9.3 percent at a confidence interval of 95 percent. Where applicable, the team ran correlations of nominal (categorical) variables using chi-square (chi-2) test of independence, looking for statistical significance of difference between two variables. Accompanying graphs provide visual reinforcement of the narrative analysis of the report.

LIMITATIONS

Data collection and analysis confronted a number of limitations. One of the most prevalent limitations was the nature of the project's termination, an unexpected, unwelcome early ending to a project that many felt had just gotten started. The evaluation team perceived high levels of frustration among many actors, particularly among youth as well as GIRM counterpart parts. The most relevant GIRM counterpart refused to receive the evaluation team at first, citing breaches in protocol. Working closely with IOM and USAID to rectify the issue, the team was able to meet with these important stakeholders. The team also rearranged the field work schedule in order to prioritize meetings with GIRM counterparts. This entailed shortening time for analysis in the field and scheduling phone calls for remaining interviews.

In addition, the team encountered major challenges in convening youth to participate in focus group discussions and to take the beneficiary survey. Male youth, in particular from CQFMP, were most reticent to participate in the evaluation. When it became clear that it would be difficult for the evaluation team to achieve a high number of youth responses within the survey, the team employed creative methods including calling individuals to urge participation and using vehicles to pick up EMELI youth from their homes to bring them to the place of the focus group discussion so that their participation could be guaranteed. As necessary, the team conducted surveys over the phone. Moreover, program records were incomplete at times and seemed to suffer inadequate treatment within the training institutes, making it challenging for the project's M&E staff as well as the evaluation team to obtain comprehensive information about EMELI activity participants. The evaluation team was able to reach 8 of the 34 program leavers.

Turnover of both IOM and government offices further complicated data collection. Where possible, particularly with IOM colleagues, the team made phone calls to reach individuals who had previously

held positions of importance. This same approach was not possible with GIRM colleagues, however, as many were unreachable. Although efforts were made to speak with a representative from the Ministry of Finance, this was not possible. The large number of individuals that participated in the evaluation combined with efforts to triangulate data attempt to address these limitations.

ANNEXE III: CALENDRIER DES COLLECTE DES DONNEES

MONDAY, APRIL 22	TUESDAY, APRIL 23	WEDNESDAY, APRIL 24	THURSDAY, APRIL 25	FRIDAY, APRIL 26	SATURDAY, APRIL 27	SUNDAY, APRIL 28
Arrival of MEP M&E Manager to Nouakchott		Visit to IOM Team Planning Meeting	Training of enumerators			Arrival of Team Leader and CVE Expert
MONDAY, APRIL 29	TUESDAY, APRIL 30	WEDNESDAY, MAY 1	THURSDAY, MAY 2	FRIDAY, MAY 3	SATURDAY, MAY 4	SUNDAY, MAY 5
USAID/ Muauritania US embassy OIM	IOM and other key partners (AGD, CQFMP) Focus group with CQFMP trainers EMELI Focus Group at Cultural Center Interview, US Amb.	Other organizations with CVE programs OIM (Former employees)	Key partners (CFPM, ANAPEJ) Other organizations with CVE programs Youth focus groups Private sectors (APROMI)	OIM (Former employee) Youth focus groups Other organizations with CVE programs Data Analysis	CVE Expert returns Team travels to Nouadhibou Youth Focus groups	
MONDAY, MAY 6	TUESDAY, MAY 7	WEDNESDAY, MAY 8	THURSDAY, MAY 9	FRIDAY, MAY 10	SATURDAY, MAY 11	SUNDAY, MAY 12
Key partners (GIRM) Employers	Key partners (GIRM) Employers	Key partners Interview, US DCM	Key partners GIRM/ANAPEJ Employers Organizations with CVE programs	GIRM IOM & USAID Joint Review of RACI Framework (EQ3) (IOM)	Focus group at CCEJ Focus group with CQFMP students Data Analysis	Data Analysis
MONDAY, MAY 13	TUESDAY, MAY 14	WEDNESDAY, MAY 15	THURSDAY, MAY 16	FRIDAY, MAY 17	SATURDAY, MAY 18	SUNDAY, MAY 19
GIRM Other organizations with CVE programs Consultant (Mauritanie 2000)	OIM Hadina Incubateur World Bank		13h-16h Data Walk	9h-12h Presentation of initial findings and conclusions to IOM Team departs from Nouakchott Other organizations with CVE programs Discussion with OIM, USAID		
MONDAY, MAY 20	TUESDAY, MAY 21	WEDNESDAY, MAY 22	THURSDAY, MAY 23	FRIDAY, MAY 24	SATURDAY, MAY 25	SUNDAY, MAY 26
Data analysis	Data analysis	FNPI (interview) Data analysis	Data analysis	Other organizations with CVE programs Data analysis	Data analysis	
MONDAY, MAY 27	TUESDAY, MAY 28	WEDNESDAY, MAY 29	THURSDAY, MAY 30	FRIDAY, MAY 31	SATURDAY, JUNE 1	SUNDAY, JUNE 2
Data analysis	Data analysis	Data analysis	Data analysis	Data analysis	Data analysis	

ANNEXE IV: LISTE DES PARTICIPANTS AUX ENTRETIENS

Note: There were a total of 63 interviews. In some cases, multiple individuals participated in the same interview but are indicated on separate lines.

#	CATEGORY	STRUCTURE	NAME	RESPONSIBILITY	DATE	TRANSCRIPTION (Y/N)
1	Donor (USG)	USAID Mauritania	Lisa Washington Sow	Country Program Manager	29/04/2019	N
1	Donor (USG)	USAID Mauritania	Amadou Demba Ba	Program Assistant	29/04/2019	N
2	Donor (USG)	US Embassy	Kimberly Pease	Conseillère aux Affaires Publiques et de presse	29/04/2019	N
3	Donor (USG)	US Embassy	Alassane Diakite	Coordinator, Program and Grants Office	29/04/2019	N
4	Implementing Partner	IOM	Kadijetou Diop	M&E	29/04/2019	Y
4	Implementing Partner	IOM	Coumba Ba	Contrats?	29/04/2019	Y
4	Implementing Partner	IOM	Djigo Djibril Yero	Workforce Insertion Specialist	29/04/2019	Y
4	Implementing Partner	IOM	Moussa Tall	Assistant du projet - Associations locales	29/04/2019	Y
5	Other CVE Project	EU/ Projet Prévention de conflits et Promotion du Dialogue Interculturel	Ameth Diouf	Chef de Mission d'Assistance Technique	30/04/2019	Y
5	Other CVE Project	EU/ Projet Prévention de conflits et Promotion du Dialogue Interculturel	Abderrahmane Hamoud	Chargé de Communication et de production audiovisuelle	30/04/2019	Y
5	Other CVE Project	EU/ Projet Prévention de conflits et Promotion du Dialogue Interculturel	Abd Eljelil Abderrahmane H'Boyeb	Chargé de Projet Socioculturel	30/04/2019	Y
5	Other CVE Project	EU/ Projet Prévention de conflits et Promotion du Dialogue Interculturel	Sidaty Mohamed Gdala		30/04/2019	Y
5	Other CVE Project	EU/ Projet Prévention de conflits et Promotion du Dialogue Interculturel	Ba Abdourahmane Saboye		30/04/2019	Y
6	Donor (USG)	US Embassy	Michael Dodman	Ambassador	30/04/2019	N
7	Key Partners	AGD	Aliou Diop	Président	30/04/2019	Y
7	Key Partners	AGD	Cheikh Thiam	Directeur executif	30/04/2019	Y
7	Key Partners	Traversées Mauritanides	Bios Diallo	Président	30/04/2019	Y
8	Key Partners	CQFMP	Abdounour	Coordinateur logistique	30/04/2019	Y

#	CATEGORY	STRUCTURE	NAME	RESPONSIBILITY	DATE	TRANSCRIPTION (Y/N)
8	Key Partners	CQFMP	Hamed Ravaa	Coordinateur pédagogique	30/04/2019	Y
8	Key Partners	CQFMP	Ethmane Sweidane	Chef du personnel	30/04/2019	Y
9	Trainers	CQFMP	Boubacar Seye	Formateur - filet tournant	30/04/2019	Y
9	Trainers	CQFMP	Abdoulaye Bamba	Formateur - mécanique hors bord	30/04/2019	Y
9	Trainers	CQFMP	Mama Ould Jidne	Formateur - filet tournant	30/04/2019	Y
10	Other CVE Project	USAID Partnerships for Peace (P4P)/Creative Associates International	Aichetou Amadou Warr	Country Representative	01/05/2019	Y
11	Implementing Partner	OIM	Anke Strauss	Ancien Chef de Mission	01/05/2019	N
12	Implementing Partner	OIM	Laura Lungarotti	Chef de Mission	01/05/2019	N
13	Trainers	CFPM	Hamdinou Ould Taqhi			
14	Trainers	CFPM	Oumoukheiri M/ Ahmed			
14	Trainers	CFPM	Taleb Mohamed Taleb			
14	Trainers	CFPM	Eubi Sid'el Hadj			
14	Trainers	CFPM	Ahmed Salem Ould Kory			
15	Key Partners	ANAPEJ	Mariam Mint Sidi Mohamed	PF/Coordinatrice Guichet Mobile Projet EMELI	02/05/2019	Y
16	Other CVE Project	Délégation de l'Union européenne en République Islamique de la Mauritanie	Jorge Valiente Izquierdo	Chargé de Programme - Empli et formation professionnelle	02/05/2019	N
17	Key Partners	CFPM	Mouhammed Lemine Abderahmane	Chef service ateliers et travaux	02/05/2019	N
18	Private Sector Partners	Acteurs FP et secteur Privé/ APROMI	Souleymane Mamadou Thioub	Président	02/05/2019	Y
19	Implementing Partner	OIM	Jamie Cook	Previously Interim Chef de Projet	03/05/2019	N
20	Other CVE Project	KfW	Daniel Schumann	Chef de Mission FICOL (CoMI), Tunisie	03/05/2019	N
21	Other CVE Project	CORIM	Gian Andrea Rolla	Coordinateur de Terrain; Chef d'équipe	03/05/2019	N
22	Project Key Partners	ANAPEJ (Nouadhibou)	El Kowry	Coordonnateur Antenne	04/05/2019	N
23	Youth	ISSM	Jeune	Etudiant à l'ISSM	5/4/2019	N
23	Youth	ISSM	Jeune	Etudiante à l'ISSM; formatrice EMELI	5/4/2019	N
24	Government	Mairie	Eida Ahmed Salah	Adjoint au maire	06/05/2019	N
25	Project Key Partners	ISSM	Mahfoudh Taleb	Directeur	06/05/2019	Y

#	CATEGORY	STRUCTURE	NAME	RESPONSIBILITY	DATE	TRANSCRIPTION (Y/N)
26	Government	Préfecture	Sidi Med O/ Houeibib	Préfet	06/05/2019	N
27	Government	Zone Franche	Mouhyidin Ould Cheine	Attaché au cabinet du Président ANZF	06/05/2019	Y
28	Company	Hong Dong	Ren Zhi Hong	Directeur de Stockage et contrôle de qualité	06/05/2019	N
28	Company	Hong Dong	Cheikh Ahmed Ben Maaly	Responsable Hygiène et Qualité	06/05/2019	N
29	Company	Excellence Fish	Ahmedou Hmeity	Président Directeur Général	06/05/2019	N
30	Project Key Partners	ANAPEJ (Nouadhibou)	El Kowery (bis)	Coordonnateur Antenne	07/05/2019	Y
31	Company	Star Fish	Nami Ahmed Yacoub	Président Directeur Général	07/05/2019	N
32	Project Key Partners	Academie Navale (Nouadhibou)	Colonel Mohamed Lemine Ould ZAMEL	Commandant	07/05/2019	N
33	Government	Direction des Stratégies et Politiques de l'Emploi	Sid El Mokhtar Ahmed El Hady	Directeur	08/05/2019	N
33	Government	Direction Générale de l'Emploi	Cheikh Mohamed Lemine Eya	Directeur	08/05/2019	N
34	Government	Direction des Etablissements et des Instituts Islamiques	Mohamed Abdarrahmane Veten	Directeur	08/05/2019	Y
35	Project Key Partners	CFPM	Ahmed Allal	Directeur	08/05/2019	N
36	Donor (USG)	US Embassy	Anne Linnee	Deputy	08/05/2019	N
37	Company	Complexe des Industries Frigorifique Sarl	Hadrami Ould Ahmed	Président Directeur Général	09/05/2019	N
38	Company	CPM	Oumar Ndiaye	Superviseur	09/05/2019	N
39	Company	LORPEX Fish	Boyah Ould Ahmed Salem	Directeur Adjoint	09/05/2019	N
39	Company	LORPEX Fish	Henoun Ould Jay	Responsable de qualité	09/05/2019	N
40	Government	Direction de la Jeunesse et des Sports	Ba Alioune Gatta	Conseiller	09/05/2019	N
40	Government	Direction de la jeunesse et des Sports	Moustapha Yombaba	Directeur	09/05/2019	N
41	Project Key Partners	ANAPEJ	Beitallah Ould Ahmed Leswed	Directeur	09/05/2019	N
41	Project Key Partners	ANAPEJ	Abdoulaye Diop	Conseiller en communication	09/05/2019	N
42	Other CVE Project	SADAQA (Chemonics)	Stacia George	Director, West and Central Africa and Haiti	09/05/2019	N

#	CATEGORY	STRUCTURE	NAME	RESPONSIBILITY	DATE	TRANSCRIPTION (Y/N)
43	Government	INAP-FTP	Mohamed Lemine Ould Seyed	Directeur	10/05/2019	N
43	Government	INAP-FTP	Sidi Ahmed Salem	PF EMELI	10/05/2019	N
44	Government	Direction de la Formation technique et professionnelle	Sid' Ahmed Ould Iyohio	Directeur	10/05/2019	N
44	Government	Direction de la Formation technique et professionnelle	Mohammed Ould Rajel	Directeur Adjoint	10/05/2019	N
45	Government	Inspection Départementale de la Jeunesse	Ousmane Oumar Sow	Inspecteur	11/05/2019	Y
46	Private Sector Partner	Union national pour le patronat en Mauritanie	Hamza Babetta	SG Adjoint	13/05/2019	Y
47	Private Sector Partner	Union national pour le patronat en Mauritanie	Mohamed Lemine Dereghly (dit Mini)	Point focal	13/05/2019	N
48	Other CVE Project	Secretariat Permanent du G5 Sahel	Amadou Sall	Coordinateur de la Cellule régionale de prévention de la radicalisation	13/05/2019	Y
49	Others	Mauritanie 2000/Consultante indépendante	Nedwa Moctar Nesh	Directrice	13/05/2019	Y
59	Other CVE Project	World Bank	Mohammed Tolba	Consultant	13/05/2019	N
51	Others	Consultant Indépendant	Abdoulaye Ndiaye	Consultant	13/05/2019	N
52	Private Sector Partner	Hadina Incubateur	Mariam Kane	Présidente	14/05/2019	Y
53	Private Sector Partner	ONG Je m'engage	Dienaba Touré	Présidente	14/05/2019	N
54	Implementing Partner	IOM	Kadijetou Diop	M&E	14/05/2019	N
54	Implementing Partner	IOM	Djigo Djibril Yero	Workforce Insertion Specialist	14/05/2019	N
55	Implementing Partner	IOM	Mohammed KESSAM	Resource Management Officer	14/05/2019	N
56	Implementing Partner	IOM	Philippe Branchat	Senior Regional Emergency and Post-Crisis Specialist	14/05/2019	N
57	Implementing Partner	IOM	Alexander Bee	Project Officer (former); Currently Reintegration Officer in Burkina Faso	14/05/2019	N
58	Other CVE Project	World Bank	Haroune Sidatt	Consultant	14/05/2019	N
59	Implementing Partner	OIM	Laura Lungarotti	Chef de Mission	17/05/2019	N
60	Donor (USG)	USAID	Lisa Washington-Sow	Country Program Manager	17/05/2019	N

#	CATEGORY	STRUCTURE	NAME	RESPONSIBILITY	DATE	TRANSCRIPTION (Y/N)
61	Other CVE Project	Alliance Citoyenne	Atikatou Dieng	Manager	17/05/2019	Y
62	Private Sector Partner	Fédération nationale de la pêche	Ould Sadegh	SG	22/05/2019	Y
63	Other CVE Project	CORIM	Salma Belaala	Directrice technique CORIM2; Ancienne Directeur CORIM1	24/05/2019	N

ANNEXE V: LISTE DES GROUPES DE DISCUSSION

REGION	STAKEHOLDER	ORGANIZATION	# OF MALE PARTICIPANTS	# OF FEMALE PARTICIPANTS	DATE	TRANSCRIBED (Y/N)
Nouakchott	Youths	CCEJ	5	2	5/2/2019	Y
Nouakchott	Youths	CCEJ	4	3	4/30/2019	Y
Nouakchott	Trainers	CQFMP	1	6	4/30/2019	Y
Nouakchott	Students	CFPM	0	10	5/2/2019	Y
Nouakchott	Students	CFPM	0	7	5/2/2019	Y
Nouakchott	Students	CFPM	0	11	5/2/2019	Y
Nouakchott	Students	CFPM	6	1	5/2/2019	Y
Nouakchott	Students	CFPM	12	0	5/2/2019	Y
Nouakchott	Students	CQFMP	0	13	5/3/2019	Y
Nouakchott	Students	CQFMP	0	12	5/3/2019	Y
Nouakchott	Students	CQFMP	0	12	5/3/2019	Y
Nouakchott	Students	CQFMP	0	11	5/3/2019	Y
Nouakchott	Students	CQFMP	0	11	5/3/2019	Y
Nouadhibou	Students	ISSM	0	7	5/4/2019	Y
Nouadhibou	Students	ISSM	0	6	5/4/2019	Y
Nouadhibou	Students	ISSM	5	0	5/4/2019	Y
Nouadhibou	Trainers	ISSM	5	0	5/7/2019	Y
Nouakchott	Students	CQFMP	11	0	5/11/2019	Y
Nouakchott	Students	CQFMP	11	0	5/11/2019	Y
Nouakchott	Youths	CCEJ	3	5	5/11/2019	Y
Nouakchott	Youths	CCEJ	5	1	5/11/2019	Y
Nouakchott	Trainers (Leadership and Soft Skills)		5	2	5/14/2019	Y

ANNEXE VII: DATES CLES DES ACTIVITÉS D'EMELI

- December 29, 2016 Cooperative agreement signed
- January 03, 2017 Effective date of cooperative agreement
- May 2017 Arrival of 1st project manager
- May 2017 Workforce Insertion Specialist begins
- June 2017 Project Assistant (Local Association) begins
- June 2017 M&E Assistant begins
- July 2017 Labor Market Study submitted
- October 16, 2017 Ministerial decree establishes NSC
- December 8, 2017 1st NSC meeting
- December 2017 Departure of former IOM Chief of Mission
- February 6, 2018 Official EMELI project launching
- March 30, 2018 CFPM Diagnostic Study submitted
- April 28, 2018 Arrival of new IOM Chief of Mission
- May 15, 2018 Submission of Catch-Up Plan
- June 2018 1st Project Director resigns
- June 2018 Surge assistance provided
- July 2018 Arrival of Interim Project Director
- July 5, 2018 2nd NSC Meeting
- July 21, 2018 Coumba Gawlo Concert at Youth Center
- August 6, 2018 Training of Trainers for Leadership and Soft Skills Training begins
- August 17, 2018 Training of Trainers for Leadership and Soft Skills Training ends
- September 5, 2018 First batch of trainings in Blawakh (Naval Academy)
- September 10, 2018 Second batch of trainings begins (Nouakchott; Nouadhibou)
- October 3, 2018 Arrival of 2nd Full-time Project Director
- October 2018 Departure of Interim Project Director
- October 12, 2018 Cost Modification Approved
- October 20-21, 2018 AGD Training on Civil Engagement
- October 25, 2018 Technical Committee Meeting
- October 30, 2018 Ministerial reshuffle
- November 5-7, 2018 AGD Training on Entrepreneurship
- November 5, 2018 First meeting of USAID-led Coordination Group on PVE/CVE
- November 5, 2018 Leadership and Soft Skills Trainings begins (Naval Academy; Youth and youth leaders)
- November 14, 2018 Leadership and Soft Skills Trainings begins (2nd batch of Youth and youth leaders)
- Mid-November First discussion that EMELI might be affected by US sanctions
- November 16, 2018 Leadership and Soft Skills Trainings end (Naval Academy; Youth and youth leaders)
- November 23, 2018 Leadership and Soft Skills Trainings end (2nd batch of Youth and youth leaders)
- November 29, 2018 [US White House memorandum](#) announces that no waiver will be provided for Mauritania
- December 5, 2018 CQFMP Classroom training ends
- December 9, 2018 ISSM Classroom training ends
- December 2018 Beginning of internships (Naval Academy)
- December 3, 2018 Renovation work scheduled to begin at CFPM
- December 10, 2018 Internships begin for ISSM students
- December 11, 2018 End of classroom training celebration at Naval Academy in Nouakchott

- December 18, 2018 International Migrants Day Celebrated at Youth Center
- December 19, 2018 USAID approves EMELI workplan through May 31, 2019
- December 18, 2018 Leadership and Soft Skills Trainings begin (2nd batch of Naval Academy students)
- December 25, 2018 CFPM Received administrative equipment
- December 18, 2018 Leadership and Soft Skills Trainings end (2nd batch of Naval Academy students)
- January 2019 3rd COPIN meeting
- January 10, 2019 CQFMP internships begin for group 1 (Artisinal processing)
- January 14, 2019 Leadership and soft skills training for ISSM students begins
- January 21, 2019 CQFMP internships begin for group 2 (Servicing/repair outboard motors)
- January 24, 2019 Leadership and soft skills training for ISSM students ends
- January 31, 2019 CQFMP internships begin for group 3 (Encircling nets)
- February 9, 2019 Internships end for ISSM students
- March 7, 2019 USAID Termination Letter issued that cancels some previously approved activities
- March 10, 2019 CQFMP internships begin for group 4 (Artisinal processing)
- March 25, 2019 Leadership and soft skills training for CFPM students (Group 1) begins
- March 27, 2019 3rd Project Director leaves for medical reasons
- April 2, 2019 Leadership and soft skills training for CFPM students (Group 2) begins
- April 5, 2019 Leadership and soft skills training for CFPM students (Group 1) ends
- April 19, 2019 Leadership and soft skills training for CFPM students (Group 2) ends
- April 29, 2019 Data Collection for Final Performance Evaluation begins
- May 31, 2019 Revised Project Close-Out Date
- January 2, 2020 Original Project Completion Date

ANNEXE VIII: LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

1.	OIM. « Etude De Marché Des Secteurs Porteurs D'emplois Pour Le Personnel Pas Ou Peu Qualifié En Mauritanie », Juillet 2017.
2.	OIM. « Diagnostic Global Et Approfondi Du Centre De Formation Des Sortants Des Mahadras (CPFM) De Nouakchott », Mars 2018
3.	OIM. « EMELI First Annual Workplan 1/10/17 – 30/09/18 ».
4.	OIM. « EMELI Revised Annual Workplan 3/12/18 – 31/05/19 ». December 2018
5.	OIM. « EMELI Revised Annual Workplan 3/12/18 – 31/05/19 ». February 2019.
6.	OIM. « EMELI Third Quarterly Report April – June 2017 ».
7.	OIM. « EMELI Q4 Report July – September 2017 ». Octobre 2017
8.	OIM. « EMELI Q1 Report 2018 (October- December 2017 ». February 2018.
9.	OIM. « EMELI Second Quarterly Progress Report January-March 2018 ». (Disponible en PDF et Word)
10.	OIM. « EMELI First Quarterly Progress Report FY2019 October – December 2018. »
11.	USAID. « PIO Cooperative Agreement N° AID-625- IO- 17-00001 », December 2016
12.	OIM. « TSCTP / PREACT CVE Project First Annual Report (3rd January 2017 – 31st August 2017) ». September 2017
13.	OIM. « TSCTP / PREACT CVE Project Second Annual Report (1 September 2017 – 30 September 2018). October 2018.
14.	OIM. « EMELI's Draft Monitoring, Evaluation and Learning Plan ». November 2011.
15.	USAID. « Request for Agreement Officer (AO) Approval for Subgrant Under EMELI Project ». June 2018
16.	USAID. « Request for Approval of Subgrant (ANAEJ) Under EMELI Project ». October 2018.
17.	EMELI Cost Modification #1
18.	USAID. « Evaluation & Analytical Services (EAS) Project For the Regional Peace And Governance Programs. Mauritanian Assessment Countering Violent Extremism: Resources and Programming. Final Report », March 2016
19.	USAID. « Cooperative Agreement N° AID-625- IO- 17-00001 - Modification of Award ». June 2018.
20.	USAID. « Cooperative Agreement N° AID-625- IO- 17-00001 – Notice of Termination ». June 2018.
21.	AID625IO1700001 CS.0861 MAURITANIA DEC 2018 SF-425
22.	Annex I_AGD_activites planifiées_oct-dec
23.	Financial Report December 2017
24.	Financial Report December 2018
25.	Financial Report June 2017
26.	Financial Report June 2018
27.	Financial Report March 2017
28.	Financial Report March 2018
29.	Financial Report March 2019
30.	Financial Report September 2017
31.	Financial Report September 2018
32.	BP Etudiants sortants des Mahadras
33.	CQFMP «Répartitions des Femmes Transformatrice Groupe (I et II)».
34.	CQFMP « Listes des élèves à la formation filet tournant 45eme promotions 2018»
35.	CQFMP « Répartition 45eme promotion (convention OIM/NKTT/N°0063/2018)» décembre 2018
36.	ANAEJ «Mémoire» avril 2018
37.	ANAEJ «Prestations services de l'expert national»
38.	ANAEJ «Rapport de la mission de supervision dans le cadre du guichet mobile de l'ANAEJ/OIM du projet EMELI financé par USAID à Nouadhibou» March 2019
39.	ANAEJ «Rapport de l'atelier de renforcement des capacités des animateurs du guichet mobile de l'ANAEJ/OIM» février 2019
40.	ANAEJ «Rapport de la mission de prospection pour l'emploi des étudiants du CFPM formés par l'académie Navale dans le cadre du projet EMELI» Février 2019
41.	ANAEJ «Rapport relatif à la table ronde sur l'emploi des jeunes organisée par le guichet mobile de l'ANAEJ/OIM du projet EMELI sur financement de l'USAID» April 2019

42.	OIM « Contrat de service entre l'organisation internationale pour les migrations, l'académie Navale pour la formation de 200 étudiants du CFPM dans les métiers de pêche»
43.	OIM « Accord de fourniture de services entre l'organisation internationale pour les migrations, l'association des gestionnaires pour le développement pour la congestion du centre culturel et d'échange pour les jeunes (CCEJ) » Juin 2019
44.	OIM «Contrat de service entre l'organisation internationale pour les migrations et l'agence nationale de promotion de l'emploi des jeunes (ANAPEJ) »
45.	OIM «Contrat de service entre l'organisation internationale pour les migrations et l'institut national de promotion de la formation technique et professionnelle (INAP-FTP) pour le renforcement de capacité du centre de formation professionnelle des Mahadras bénéficiaire direct du projet» Juin 2018
46.	CQFMP «Liste des femmes transformatrices désistent G1 et G2 OIM»
47.	CQFMP «Liste des hommes en formation filet tournant OIM»
48.	OIM « Méthodologie de sélection des bénéficiaires pour la formation de la pêche à l'Académie Navale »
49.	OIM « Méthodologie de sélection des bénéficiaires pour la formation qualifiante au CFPM »
50.	OIM « rapport enquête Baseline du projet »
51.	OIM « Rapport d'évaluation de l'atelier de formation des formateurs en Leadership, Pensée critique et créative, Développement personnel et Techniques andragogiques »
52.	OIM « Succès – Story »
53.	OIM « Termes de référence « Consultant Expert/ bureau chargé l'élaboration d'un dispositif de gestion des Grants »
54.	Note technique sur le contenu du protocole entre - CFPM-Académie Navale
55.	ISSM/Académie « Navale Synthèse des travaux de la seconde édition des Journées de réflexion sur l'amélioration de la qualité des produits halieutiques mauritaniens ».
56.	l'ISSM/Académie Navale Synopsis sur l'exécution du projet EMELI. Composante mise en œuvre par
57.	SCET – RIM « Rapport d'Avancement N°8 (Rapport semestriel Janvier à Juin 2018) Programme d'Appui à la Formation Technique et Professionnelle (PAFTP) » 2018
58.	OIM « Matrice d'effets (Annexe I)
59.	Annexe 2: Programme d'Appui à la Formation Technique et Professionnelle (PAFTP) en Mauritanie Tableau des engagements et des décaissements: Convention Séparée: Avenant N°1 Date: 30 Juin 2018 Rapport d'Avancement semestriel N°1
60.	PAFTP tableau prévisionnel
61.	Mauritanie 2000 « Autonomiser la jeunesse mauritanienne par l'éducation, le leadership et le progrès personnel (EMELI) Fiche de sensibilisation »
62.	Mauritanie 2000 « Synthèse du projet les besoins de sensibilisation au profit des superviseurs et agents de terrain »
63.	Mauritanie 2000 « Rapport de la mission de sensibilisation »
64.	ArrêtéN°0867 du MEFPTIC portant création d'un comité de pilotage National
65.	O I M « Liste des femmes Transformatrices Désistent G1 (30 filles) »
66.	ISSM « Liste des étudiants en formation à Nouadhibou pour la transformation artisanale à Nouadhibou »
67.	OIM « Autonomiser la jeunesse mauritanienne par l'éducation, le leadership et le Progress personnel (emeli) comité technique du projet emeli - 24 avril 2019 – MEPTTEMA
68.	OIM « Fiche de satisfaction des étudiants formés3.
69.	PIM formation des jeunes issus des Mahadras

ANNEXE IX: ANALYSE PARTICIPATIVE RACI

Developed during Joint Work Session with USAID & OIM (May 10, 2019, IOM Offices)

	TÂCHE/DÉCISION	RESPONSABLE	REDEVABLE	CONSULTÉ	INFORMÉ
1	Conception du projet / Ciblage	OIM	OIM	Gouvernement/Ministères ; Société Civile ; USAID	USAID ; Gouvernement
2	Élaboration des plans de travail/ Identification des partenaires	OIM	OIM	Gouvernement/Ministères ; Société Civile ; USAID COPIN	USAID ; Comité technique
3	Maintien des rapports entre les structures de gestion	OIM	OIM ; USAID ; Gouvernement	USAID	USAID
4	Mise en place du Comité de pilotage	OIM ; Gouvernement (Ministère de l'emploi) ; USAID	OIM	Gouvernement / 4 ministères ; USAID	USAID
5	Mise en place du Comité technique	OIM ; Ministère de l'emploi	OIM ; Parties prenantes ; ministères	COPIN	Parties prenantes (ANAPEJ, INAP, CFPM)
6	Mise en place du Comité technique et d'orientation du CCEJ	AGD ; Inspection de la jeunesse	OIM ; AGD	USAID	Ministère de la Jeunesse ; Conseiller
7	Mise en place du Comité de suivi pour l'insertion	ANAPEJ	ANAPEJ ; OIM	USAID ; Zone franche ; FNP ; Autorités locales (Nouadhibou) ; Académie Navale	USAID ; COPIN
8	Validation des plans de travail	COPIN ; USAID	OIM	USAID	Parties prenantes
9	Réallocation du budget et nouveau plan de travail	OIM ; COPIN	OIM	USAID	USAID ; COPIN
10	Sélection des étudiants	OIM	OIM ; CFPM ; INAP ; ANAPEJ ; Académie Navale	COPIN ; Parties prenantes	Comité technique ; COPIN ; USAID
11	Activités culturelles et sportives	AGD	OIM	Comité de gestion du Centre	COPIN ; Comité technique ; Autorités locales ; TSCTP
12	La formation professionnelle des étudiants	CFPM ; Académie Naval ; INAP-FTP (consultant)	OIM	USAID ; Fédération de pêche ; COPIN	Comité technique ; USAID ; TSCTP
13	60 étudiants dans les métiers autre que la pêche (CFPM)				
14	201 étudiants dans le domaine de la pêche (Académie Navale)				
15	La formation du développement personnelle (OIM)	AGD ; OIM (avec des consultants)	OIM	Comité de gestion ; COPIN ; USAID	Comité technique ; USAID ; TSCTP
16	Insertion				
	Stages	Académie Naval ; OIM	OIM	FNP ; UNPM ; Mauritanie 2000	Comité technique ; USAID ; TSCTP

TÂCHE/DÉCISION		RESPONSABLE	REDEVABLE	CONSULTÉ	INFORMÉ
	Emploi à temps-plein	ANAPEJ ; OIM ; FNP ; CFPM ; INAP		UNPM ; FNP	Comité technique ; USAID ; TSCTP
	Appui-conseil				Comité technique ; USAID ; TSCTP
17	Suivi	OIM	OIM	USAID	Comité technique ; USAID ; TSCTP



Photos from RACI Participatory Analysis



ANNEXE X: OUTILS D'EVALUATION

- Informed consent
- Student individual survey
- Student FGD guide
- CCEJ Student FGD guide
- USAID/Embassy Interview guide
- IOM interview guide
- GIRM interview guide
- EMELI Project Partners Interview guide
- Trainers Interview guide
- Employer interview guide
- Other IPs implementing CVE programs Interview guide
- Program leaver - Interview guide

CONSENTEMENT

PRINCIPES DE L'ENQUETE / LE CONSENTEMENT VERBAL :

Bonjour, je m'appelle **[Nom de l'enquêteur]** et je travaille pour le projet de Suivi et Evaluation de USAID basé au Sénégal. L'USAID Mauritanie nous a confié de mener l'évaluation du Projet EMELI mis en œuvre par l'IOM pour renforcer les capacités et les compétences des jeunes mauritaniens issus de Mahadras.

Nous sommes là dans le cadre de la collecte des données et des informations afin de mieux comprendre les résultats du projet et de formuler des recommandations pour de futurs projets. Votre participation est très importante pour nous permettre de connaître votre expérience avec le projet EMELI ainsi que ses réalisations. Nous aimerions avoir votre soutien dans ce domaine.

Cette discussion durera environ une heure de temps. Nous allons écrire vos réponses et afin de mieux capter vos contributions, nous allons si vous nous permettez d'enregistrer l'entretien. Les résultats de l'enquête seront publiés et partagés avec les parties prenantes. Le rapport final sera partagé avec l'USAID, l'IOM et les partenaires du gouvernement de la République Islamique de la Mauritanie et les bénéficiaires du projet.

[Pour les responsables qui pourront être identifiés facilement] : Etant donné votre poste, il peut avoir des instants où il sera possible de vous identifier.

Votre participation reste volontaire et votre identité ne sera divulguée en aucun cas. Vous êtes totalement libre de suspendre votre participation à l'entretien à tout moment sans aucun préjudice. Une fois que nous commençons, si vous préférez ne pas répondre à une question, vous pouvez nous le dire.

Est-ce que vous nous donnez votre consentement ?

[Avez-vous obtenu le consentement verbal ?]

1. Oui ☐
2. Non ☐

QUESTIONNAIRE

ENQUÊTE AUPRÈS DES ÉTUDIANTS

Informations Générales	Q1. Quel est votre âge ? _____ [Chiffres – Open]
	Q2. Sexe ☐ 1. Homme ☐ 2. Femme
Formation professionnelle	Q3. Avez-vous participé à une formation professionnelle dans le cadre du projet EMELI ? ☐ 1. Oui ☐ 0. Non [Si vous n'avez pas participé à une formation professionnelle, aller à Q11]
	Q4. À quelle formation professionnelle d'EMELI avez-vous participé ? Q4.1 CFPM : ☐ 1. Couture ☐ 2. Electricité ☐ 3. Plomberie ☐ 4. Bureautique Q4.2 Pêche : ☐ 1. Filets tournants ☐ 2. Transformatrice artisanale ☐ 3. Spécialiste en nettoyage industriel ☐ 4. Mécanicien de moteurs hors-bord
	Q5. Dans quelle mesure le projet EMELI vous a-t-il aidé à vous préparer à trouver un emploi rémunéré à temps plein ? ☐ 1. Pas du tout ☐ 2. Un petit peu ☐ 3. Quelque peu ☐ 4. Beaucoup
	Q6. Quels défis rencontrez-vous actuellement pour trouver un poste rémunéré à temps plein ?
	Q7. Les formations EMELI ont-elles modifié vos convictions sur la capacité des femmes à contribuer au marché du travail ☐ 1. Oui ☐ 0. Non Si oui, comment vos convictions ont-elles changé ? _____

	Si non, pourquoi ? _____
	Q8. Les formations EMELI ont-elles modifié vos convictions concernant les opportunités offertes aux femmes sur le marché du travail ? ○ 1. Oui ○ 0. Non Si oui, comment vos convictions ont-elles changé ? _____ Si non, pourquoi? _____
	Q9. Avez-vous déjà eu un stage dans le cadre du projet EMELI ? 1. Oui 0. Non [Si « Non », aller à Q11]
	Q10. Avez-vous pu utiliser des informations ou des compétences acquises lors de la formation EMELI à votre travail ? 1. Oui 0. Non Si oui, donner un exemple SVP : _____
Formation leadership	Q11. Avez-vous participé à une formation en développement personnel ? ○ 1. Oui ○ 0. Non [Si vous ne participiez pas à une formation en leadership, aller à Q17]
	○ Q13. Pensez-vous avoir changé en tant que personne à la suite des formations reçues dans le cadre du projet ? ○ 1. Oui ○ 0. Non [Sinon , aller à Q17]
	Q14. Si oui, comment ? ○ 1. Pire [Si Pire , aller à Q16] ○ 2. Pareil [Si pareil, aller à Q17] ○ 3. Amélioré [Si amélioré, aller à Q15]
	Q15. Comment vous êtes-vous amélioré en conséquence ? [Enquêteur : Plusieurs réponses possibles] ○ 1. Plus optimiste ○ 2. Plus organisé ○ 3. Plus débrouillard ○ 4. Plus sain ○ 5. Meilleure vie sociale ○ 6. Autre (Spécifier : _____)
	Q16. Pourquoi dites vous que c'est "Pire"? (Ouvrte) _____

Autonomisation	○ Q17. Êtes-vous optimiste sur le fait que vous puissiez réaliser vos ambitions personnelles, telles que se marier, soutenir sa famille, atteindre la stabilité financière, poursuivre ses études, etc. ? ○ 1. Très pessimiste ○ 2. Quelque peu pessimiste ○ 3. Quelque peu optimiste ○ 4. Très optimiste
	Q18. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ? a. <i>La plupart de ce que je fais au cours de ma journée me semble utile et significatif.</i> ○ 1. Fortement en désaccord ○ 2. Quelque peu en désaccord ○ 3. Quelque peu d'accord ○ 4. Tout à fait d'accord
	b. Je suis capable de faire une différence positive dans ma famille ou ma communauté. ○ 1. Fortement en désaccord ○ 2. Quelque peu en désaccord ○ 3. Quelque peu d'accord ○ 4. Tout à fait d'accord
Contexte	Q19. Quels sont les principaux problèmes de la vie auxquels vous êtes confrontés ? (Ouvrte) : _____
	Q20. Selon vous, quels sont les principaux défis pour le développement politique et économique de la Mauritanie ? _____
	Q21. Quelle est la gravité de la menace à la sécurité de votre pays ? a. Conflit Inter-ethnique ○ Pas du tout une menace ○ Une légère menace ○ Une menace modérée ○ Une menace importante b. Groupes extrémistes/terroristes violents (tels que Al Qaeda in the Islamic Maghreb (AQIM)) ○ Pas du tout une menace ○ Une légère menace ○ Une menace modérée ○ Une menace importante c. Crime ○ Pas du tout une menace ○ Une légère menace ○ Une menace modérée ○ Une menace importante

Marginalisation	Q22. Comment classeriez-vous les conditions de vie de votre propre ménage ces jours-ci Sur cette échelle, avec le sommet considéré comme niveau « Très confortable » et le bas « extrêmement pauvre », où placeriez-vous votre ménage ? Encerclez le numéro correspondant. Très Confortable  7 6 5 4 3 2 1 Extrêmement Pauvre
	Q23. Comment comparez-vous vos conditions de vie à celles des autres habitants de la Mauritanie ? ☐ 1. Bien pire ☐ 2. Un peu pire ☐ 3. A peu près le même ☐ 4. Moins mieux ☐ 5. Beaucoup mieux
	Q24. Comment comparez-vous les conditions de vie de votre groupe ethnique à celles d'autres Mauritaniens ? ☐ 1. Bien pire ☐ 2. Un peu pire ☐ 3. A peu près le même ☐ 4. Un peu mieux ☐ 5. Beaucoup mieux
Point de vue sur la violence	Q25. Certaines personnes pensent que la violence contre les personnes non armées est justifiée dans certains cas. Certaines personnes ne le font pas. Quelle est votre opinion sur cette question : Pensez-vous que l'utilisation de la violence au nom de l'islam est toujours justifiée ? 1. Jamais justifiée 2. Rarement justifiée 3. Quelque fois justifiée 4. Souvent justifiée 5. Toujours justifiée

Informations générales (bis)	Q26. Combien d'années avez-vous étudié dans les Mahadras ? [Open – chiffres] _____
	Q27. Etes-vous membre d'une association de jeunes ? ☐ 1. Oui ☐ 0. Non a. Q27.1 Si « Oui, » quel est le nom de l'association ? _____
	Q28. Faîtes-vous partie du bureau de l'association ? ☐ 1. Oui ☐ 0. Non Q28.1 Si oui, quel est votre poste ? _____
	Q29. Quel est votre niveau d'étude académique le plus élevé ? 1. Primaire 2. Secondaire 3. Supérieur 4. Aucun
	Q30. Quel est votre statut matrimonial ? ☐ 1. Célibataire ☐ 2. Marié(e) ☐ 3. Divorcé(e) ☐ 4. Veuf/veuve ☐ 5. Autres : Préciser _____ ☐
	Q31. Quel est votre ethnie ? [Possibilité de choisir plusieurs réponses] ☐ 1. Maure ☐ 2. Peuls ☐ 3. Soninké ☐ 4. Wolof ☐ 5. Autre : Préciser _____

EVALUATION – EMELI

GUIDE DE FOCUS GROUP AVEC LES JEUNES :

Niveau de participation

1. Dans quelles activités du projet ‘EMELI’ avez-vous participé ?

→→→ *[Approfondir : Les formations professionnelles/Formations en développement professionnel (compétences de leadership/pensée critique et créative/décision pro-sociale/compétences personnelles et sociales Stage, etc.)*

Renforcement des capacités

2. What do you see as the key life issues facing youth in Mauritania ? / Quel est, selon vous, les principaux problèmes de la vie (quotidienne) auxquels les jeunes mauritaniens sont confrontés ?

→→→ *[Approfondir : surtout les jeunes issus des Mahadras]*

3. After having participated in these EMELI trainings and other activities, do you feel more competent to respond to these challenges? If yes, how ? If not, why not ? / **Après avoir participé à ces formations et autres activités du Projet EMELI, vous sentez-vous plus compétents pour relever ces défis ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi pas ?**

→→→ *[Approfondir : Par rapport à votre pleine intégration dans le marché du travail ; Par rapport à votre autonomisation et votre capacité d’appréhender les défis ?]*

4. [For those beneficiaries who participated in both trainings] How useful were the two trainings to achieving your goals? Was one more useful than the other? Do you think they should both be offered? Is there a better order in which they should be offered? / **[Pour les bénéficiaires qui ont participé aux deux formations] Dans quelle mesure les deux formations ont-elles été utiles pour atteindre vos objectifs? L'une était-elle plus utile que l'autre ? Pensez-vous qu'elles devraient être toutes les deux être offertes ? Y a-t-il un meilleur ordre dans lequel elles devraient être offertes ?**

Are there other obstacles to getting a job that the training did not address? / **Y a-t-il d'autres obstacles à l'obtention d'un emploi que la formation n'a pas abordé ?**

5. Do you feel you have a platform from which to express grievances with the youth center (Guichet mobile) ? / **Avez-vous le sentiment que le guichet mobile vous sert de plateforme à partir de laquelle vous pouvez exprimer vos doléances ? Si oui comment ? Si non, pourquoi ?**
6. What examples can you point to of when you’ve applied your learning from EMELI to a professional situation? To another situation requiring interpersonal competency and leadership ? / **Pouvez-vous citer un ou des exemples de situation dans laquelle vous avez mis en application une compétence apprise du projet EMELI dans le cadre professionnel ?**

A une autre situation exigeante une compétence personnelle, interpersonnelle et de leadership ?

→→→ **[Approfondir : Dans le contexte d'une situation professionnelle ? Dans le contexte d'une situation exigeante des compétences personnelle, interpersonnelles et de leadership ?**

7. Besides the positive effects of the project, is it possible to identify any negative aspects of the trainings or other EMELI activities ? / **En dehors des effets positifs du projet, pouvez-vous identifier si possible des aspects négatifs des formations ou autres activités du projet EMELI ?**

→→→ **[Approfondir : aspects négatifs à améliorer ?**

8. **[Filles uniquement]**

Did the EMELI project succeed in tailoring its training and other activities in a way that responds specifically to the needs of young Mauritanian women ? / **Le projet EMELI a-t-il réussi à adapter son intervention (formation et ses autres activités) afin de répondre spécifiquement aux besoins des jeunes femmes mauritaniennes ?**

→→→ **[Approfondir : Si oui, comment ? Si non, quelles ont été les faiblesses ?]**

Perceptions de la qualité

9. **Imaginez que le projet continue, il ne prend pas fin – Suggériez-vous à vos petits frères et sœurs d'y participer ? Si oui ou non Pourquoi ?**

→→→ **[Approfondir : Les points forts ? Les points à améliorer ? Les défis que vous avez relevé afin de réussir dans le projet ?]**

Sustainability/ Durabilité

10. Despite the project ending, what are ways that you will carry what you learned into the future? Are you able to continue your work at the internship placement? Are there particular skills or practices that you hope to maintain ? / **Etant donné que le projet tire à sa fin, quels sont les moyens que vous utiliserez pour transmettre ce que vous avez appris dans l'avenir ?**

→→→ **[Approfondir : Etes-vous capable de continuer à travailler dans la boîte où vous avez effectué le stage ? Y a-t-il des compétences ou des aptitudes particulières que vous espérez maintenir ?**

Recommandations

11. **Quelles sont vos suggestions pour un autre projet à l'avenir qui appuient les jeunes ? Surtout les jeunes issus des Mahadras ?**

→→→ **[Approfondir : Par rapport à la préparation pour l'emploi et pour les compétences en développement professionnel]**

EVALUATION – EMELI

GUIDE DE FOCUS GROUP AVEC LES JEUNES DU CCEJ :

Niveau de participation

1. Dans quelles activités du projet ‘EMELI’ avez-vous participé ?

→→→ [Approfondir : Les formations professionnelles/Formations en développement professionnel (**compétences de leadership/pensée critique et créative/décision pro-sociale/compétences personnelles et sociales Stage, etc.**)

Renforcement des capacités

2. What do you see as the key life issues facing youth in Mauritania ? / Quel est, selon vous, les principaux problèmes de la vie (quotidienne) auxquels les jeunes mauritaniens sont confrontés ?

→→→ [Approfondir : surtout les jeunes issus des Mahadras]

3. After having participated in these EMELI trainings and other activities, do you feel more competent to respond to these challenges? If yes, how ? If not, why not ? / **Après avoir participé à ces formations et autres activités du Projet EMELI, vous sentez-vous plus compétents pour relever ces défis ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi pas ?**

→→→ [Approfondir : Par rapport à votre pleine intégration dans le marché du travail ; Par rapport à votre autonomisation et votre capacité d’appréhender les défis ?]

4. [For those beneficiaries who participated in both trainings] How useful were the two trainings to achieving your goals? Was one more useful than the other? Do you think they should both be offered? Is there a better order in which they should be offered? / **[Pour les bénéficiaires qui ont participé aux deux formations] Dans quelle mesure les deux formations ont-elles été utiles pour atteindre vos objectifs ? L'une était-elle plus utile que l'autre ? Pensez-vous qu'elles devraient être toutes les deux être offertes ? Y a-t-il un meilleur ordre dans lequel elles devraient être offertes ?**

Are there other obstacles to getting a job that the training did not address? / **Y a-t-il d'autres obstacles à l'obtention d'un emploi ou à la mise en œuvre de votre initiative d'entreprendre que la formation n'a pas abordé ?**

5. Do you feel you have a platform from which to express grievances with the youth center (Guichet mobile) ? / **Avez-vous le sentiment que le CCEJ vous sert de plate-forme à partir de laquelle vous pouvez exprimer vos doléances ? Si oui comment ? Si non, pourquoi ?**
6. What examples can you point to of when you’ve applied your learning from EMELI to a professional situation? To another situation requiring interpersonal competency and leadership ? / **Pouvez-vous citer un ou des exemples de situation dans laquelle vous avez mis en application une compétence apprise du projet EMELI dans le cadre professionnel ?**

A une autre situation exigeante une compétence personnelle, interpersonnelle et de leadership ?

→→→ **[Approfondir : Dans le contexte d'une situation professionnelle ? Dans le contexte d'une situation exigeante des compétences personnelle, interpersonnelles et de leadership ?**

7. Besides the positive effects of the project, is it possible to identify any negative aspects of the trainings or other EMELI activities ? / **En dehors des effets positifs du projet, pouvez-vous identifier si possible des aspects négatifs des formations ou autres activités du projet EMELI ?**

→→→ **[Approfondir : aspects négatifs à améliorer ?**

8. [Filles uniquement]

Did the EMELI project succeed in tailoring its training and other activities in a way that responds specifically to the needs of young Mauritanian women ? / **Le projet EMELI a-t-il réussi à adapter son intervention (formation et ses autres activités) afin de répondre spécifiquement aux besoins des jeunes femmes mauritaniennes ?**

→→→ **[Approfondir : Si oui, comment ? Si non, quelles ont été les faiblesses ?]**

Perceptions de la qualité

9. Imaginez que le projet continue, il ne prend pas fin – Suggériez-vous à vos petits frères et sœurs d'y participer ? Si oui ou non Pourquoi ?

→→→ **[Approfondir : Les points forts ? Les points à améliorer ? Les défis que vous avez relevé afin de réussir dans le projet ?]**

Sustainability/ Durabilité

10. Despite the project ending, what are ways that you will carry what you learned into the future? Are you able to continue your work at the internship placement? Are there particular skills or practices that you hope to maintain ? / **Etant donné que le projet tire à sa fin, quels sont les moyens que vous utiliserez pour transmettre ce que vous avez appris dans l'avenir ?**

→→→ **[Approfondir : Etes-vous capable de continuer à travailler dans la boîte où vous avez effectué le stage ? Y a-t-il des compétences ou des aptitudes particulières que vous espérez maintenir ?**

Recommandations

11. Quelles sont vos suggestions pour un autre projet à l'avenir qui appuient les jeunes ? Surtout les jeunes issus des Mahadras ?

→→→ **[Approfondir : Par rapport à la préparation pour l'emploi et pour les compétences en développement professionnel]**

EVALUATION – EMELI

USAID/EMBASSY - INTERVIEW GUIDE

CONTEXT/INTRODUCTION:

1. Please describe your involvement in the EMELI project.
2. How does the EMELI project fit in amongst the other projects within USAID/government assistance within Mauritania?
3. Let's talk about the project design. We know there was an assessment in 2016. What do you think of how the design of the project aligned with the implementation of the project? Do you feel like the assessment findings still hold today? Has the landscape?
4. How effective do you think the program was in achieving those objectives? (Probe : Effects of project on participants: EQ 1 : employability ; EQ2 : addressing vulnerability to recruitment of terrorist groups; Any negative effects on stakeholders?)
5. To what extent is this program viewed as a CVE program by participants, community members and other stakeholders? By USAID?

TRAININGS

6. From the USAID perspective, was the design of the vocational education trainings coupled with thought leadership effective? Was the training sequence appropriate?
7. Are you aware of the criteria that were used to select program participants? What is your opinion of the criteria? Did the program face any challenges in identifying and engaging these populations? Did participants know the selection criteria?
8. What might you identify as the factors that led to the success of certain youth but not others?

OVERALL PERFORMANCE / OVERALL STRUCTURE:

9. Can you describe the overall management structure of the project? What are the strengths and weaknesses of this approach? (Probe: National Steering Group; Participatory approach)
10. How would you describe the receptiveness and engagement of other stakeholders [government partners, INAP, Naval Academy, etc.] to the program and what it was trying to achieve?
11. Are there any best practices that emerged from the program? (Probe: Two types of training – vocational education, thought leadership; project management structure including partnerships)
12. What are the main challenges that arose during project implementation? (Probe: Delays, Turnover, etc.)

SUSTAINABILITY

13. What practices, mechanisms, and policies were put in place to foster sustainability after EMELI' end?

EVALUATION EMELI

- a. What changes in practice are noticeable that may indicate continuity after EMELI's end?
- b. What indications might exist of appropriation of program components and structures?
- c. How might other entities (working groups, GIRM, other organizations) focusing on CVE carry forward some of EMELI's work related to the two main objectives? (USAID initiated Coordination Group on PVE/CVE; Working Group on Vocational Education)

RECOMMENDATIONS

14. Which lessons learned from this EMELI experience do you consider to be most salient? Why?
15. If there were to be a similar project like this in the future, which project elements would you maintain? What changes would you make? Why?

EVALUATION – EMELI

IOM - INTERVIEW GUIDE

CONTEXT/INTRODUCTION :

1. Please describe your involvement in the EMELI project.
2. How does the EMELI project fit in amongst the other projects within IOM's work within Mauritania ?
3. What do you think are the key life issues facing Mauritanian youth today? How well did EMELI address them? (Probe: gaps in program design/implementation)
4. Do you think the project was well designed to meet its two strategic objectives? How effective do you think the program was in achieving those objectives? (Probe : Effects of project on participants: EQ 1 : employability ; EQ2 : addressing vulnerability to recruitment of terrorist groups; Any negative effects on stakeholders?)
5. To what extent is this program viewed as a CVE program by participants, community members and other stakeholders? By USAID?

TRAININGS

6. What efforts were made to align trainings (and overall project curriculum with the job market ? (How did IOM apply learnings from the diagnostic and other studies ? Provide examples.)
7. From the IOM Perspective, was the design of vocational education trainings coupled with thought leadership effective? What percentage of participants received both? Was the training sequence appropriate?
8. Which criteria that were used to select program participants? What is your opinion of the criteria? Did the program face any challenges in identifying and engaging these populations? Did participants know the selection criteria?
9. What might you identify as the factors that led to the success of certain youth but not others? Which factors explain students dropping out of the program (about 10 percent)?
10. What can you tell us about the internship experience for both students and employers? How has the project led to changes in employment/participation in sectors that have traditionally not been as attractive/receptive to women? What efforts have been made to increase women's participation in the industrial sector?

OVERALL PERFORMANCE / OVERALL STRUCTURE :

11. Can you describe the overall management structure of the project? What are the strengths and weaknesses of this approach? (Probe: National Steering Group; Participatory approach) How does the EMELI management structure differ from the management structure of other youth programs focusing on CVE in Mauritania?
12. How would you describe the receptiveness and engagement of other stakeholders [government partners, INAP, Naval Academy, etc.] to the program and what it was trying to achieve?

EVALUATION EMELI

13. Are there any best practices that emerged from the program? (Probe: Two types of training – vocational education, thought leadership; project management structure including partnerships)
14. What are the main challenges that arose during project implementation? (Probe: Delays, Turnover, etc.)

SUSTAINABILITY

15. What practices, mechanisms, and policies were put in place to foster sustainability after EMELI's end?
 - a. What changes in practice are noticeable that may indicate continuity after EMELI's end?
 - b. What indications might exist of appropriation of program components and structures?
 - c. How might other entities (working groups, GIRM, other organizations) focusing on CVE carry forward some of EMELI's work related to the two main objectives? (USAID initiated Coordination Group on PVE/CVE; Working Group on Vocational Education)

RECOMMENDATIONS

16. Which lessons learned from this EMELI experience do you consider to be most salient? Why?
17. If there were to be a similar project like this in the future, which project elements would you maintain? What changes would you make? Why?

EVALUATION – EMELI

GIRM - INTERVIEW GUIDE

CONTEXTE/ PRÉSENTATION

1. Depuis quand occupez-vous ce poste ?
2. Pouvez-vous nous expliquer le rôle de votre institution dans les interventions du projet EMELI ? Plus précisément, quel est votre niveau d'implication au sein du Projet EMELI ?
3. Quels sont, selon vous, les principaux problèmes de vie auxquels la jeunesse mauritanienne est confrontée aujourd'hui ? Dans quelle mesure EMELI y a-t-il répondu de manière satisfaisante ? (Approfondir : lacunes dans la conception et la mise en œuvre du programme)

PERFORMANCE GLOBALE / STRUCTURE GLOBALE:

4. Pensez-vous qu'il a été bien conçu pour atteindre ces objectifs ? Selon vous, dans quelle mesure le programme a-t-il atteint ces objectifs ? (Approfondir : Effets du projet sur les participants : QE 1 : employabilité ; QE2 : vulnérabilité au recrutement de groupes terroristes ; effets négatifs sur les parties prenantes ?)
5. Pouvez-vous décrire la structure de gestion globale du projet ? Quelles sont les forces et les faiblesses de cette approche ? (Approfondir : Comité de Pilotage ; Comité Technique ; approche de partenariat)
6. Y a-t-il des bonnes pratiques qui sont ressorties du programme ? (Approfondir : Deux types de formation - formation professionnelle, leadership éclairé ; structure de gestion de projet, y compris le Comité de pilotage, le Comité technique et les partenariats)
7. Quels sont les principaux défis qui se sont posés au cours de la mise en œuvre du projet?

PERENNISATION DES ACTIVITES

8. Malgré la fin du projet EMELI, quels sont les dispositifs et les pratiques qui pourront assurer la pérennisation des activités ?
9. Quels sont les autres acteurs interviennent dans ce même domaine et qui pourront continuer à renforcer les capacités des jeunes ? Surtout les jeunes en difficultés ?

RECOMMANDATIONS

10. Quelles sont, selon vous, les leçons les plus saillantes tirées de cette expérience ?
11. S'il devait y avoir un projet semblable à l'avenir, quels éléments du projet conserveriez-vous ? Quels changements apporteriez-vous ? Pourquoi ?

ÉVALUATION – EMELI

EMELI PROJECT PARTNERS (CFPM, CQFMP, ISSM, AGD) INTERVIEW GUIDE

CONTEXTE/PRÉSENTATION

1. **Pouvez-vous nous expliquer votre rôle dans les interventions du projet EMELI ?**
2. What do you see as the key life issues facing youth in Mauritania? To what extent has EMELI been able to adequately respond? / Quel est, selon vous, les principaux problèmes de la vie (quotidienne) auxquels les jeunes mauritaniens sont confrontés ? **Dans quelle mesure EMELI y a-t-il répondu de manière satisfaisante ?**
→→→ *[Approfondir : surtout les jeunes issus des Mahadras]*

PERFORMANCE GLOBALE / STRUCTURE GLOBALE:

3. **Connaissez-vous les objectifs de ce programme ? Quels sont ces objectifs ? Pensez-vous qu'il a été bien conçu pour atteindre ces objectifs ? Selon vous, dans quelle mesure le programme a-t-il atteint ces objectifs ? (Approfondir : Effets du projet sur les participants : QE 1 : employabilité ; QE2 : vulnérabilité au recrutement de groupes terroristes ; effets négatifs sur les parties prenantes ?)**
4. **Y a-t-il des bonnes pratiques qui sont ressorties du programme ? (Approfondir : Deux types de formation - formation professionnelle, leadership éclairé ; structure de gestion de projet, y compris le COPIL et les partenariats)**
5. **Quels sont les principaux défis auxquels vous avez dû faire face au cours de la mise en œuvre du projet ?**

PERENNISATION DES ACTIVITES

1. **Malgré la fin du projet EMELI, quels sont les dispositifs et les pratiques qui pourront assurer la pérennisation des activités ?**

Recommandations

2. **Quelles sont, selon vous, les leçons les plus saillantes tirées de cette expérience ? S'il devait y avoir un projet semblable à l'avenir, quels éléments du projet conserveriez-vous ? Quels changements apporteriez-vous ? Pourquoi ?**

EVALUATION – EMELI

TRAINERS INTERVIEW GUIDE

CONTEXTE/PRESENTATION :

1. Pouvez-vous nous expliquer votre rôle dans les interventions du projet EMELI ?

→→→ **[Approfondir : Formations sur les compétences de leadership/pensée critique et créative/décision pro-sociale/compétences personnelles et sociales Stage, etc.)**

Renforcement des capacités :

2. What do you see as the key life issues facing youth in Mauritania? To what extent has EMELI been able to adequately respond? / Quel est, selon vous, les principaux problèmes de la vie (quotidienne) auxquels les jeunes mauritaniens sont confrontés ? **Dans quelle mesure EMELI y a-t-il répondu de manière satisfaisante ?**

→→→ **[Approfondir : surtout les jeunes issus des Mahadras]**

3. After having participated in these EMELI trainings and other activities, do you feel more competent to assist young people in responding to these challenges? If yes, how ? If not, why not ? / **Après avoir participé à ces formations et autres activités du Projet EMELI, vous sentez-vous plus compétents pour aider les jeunes à relever ces défis ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi pas ?**

→→→ **[Approfondir : Par rapport à votre autonomisation et votre capacité d'appréhender les défis ? Dans votre capacité d'encadrer des jeunes dans la communauté]**

4. Did the EMELI project succeed in tailoring its training and other activities in a way that responds specifically to the needs of young Mauritanian women ? / **Le projet EMELI a-t-il réussi à adapter sa formation et ses autres activités afin de répondre spécifiquement aux réalités et aux besoins des jeunes femmes mauritaniennes ?**

→→→ **[Approfondir : Si oui, comment ? Si non, quels ont été les faiblesses ?]**

5. Besides the positive effects of the project, is it possible to identify any negative aspects of the trainings or other EMELI activities ? / **En dehors des effets positifs du projet, est-ce que vous avez remarqué des aspects négatifs des formations ou autres activités EMELI ?**

Perceptions de la qualité :

6. **En général, comment jugez-vous la qualité de ces activités/formations ? Quels sont les points forts ? Quels sont les points à améliorer ?**

Sustainability

7. Despite the project ending, do you see a way to continue to sustain these skills in the future ? / **Malgré la fin du projet, voyez-vous la possibilité de pérenniser ses acquis dans l'avenir ?**

Recommandations :

8. What are your suggestions for similar project in the future that would support young people from the Mahadras? / **Quelles sont vos suggestions pour un projet similaire à l'avenir qui soutiendrait les jeunes des Mahadras ?**

→→→ **[Approfondir : Par rapport à la préparation pour l'emploi et pour les compétences de leadership/pensée critique et créative/décision pro-sociale/compétences personnelles et sociales]**

ÉVALUATION – EMELI

LES EMPLOYEURS DES STAGIAIRES

CONTEXTE/PRESENTATION

1. Quelle est votre rôle au sein du projet EMELI ?
→→→ [Approfondir : Combien d'étudiants avez-vous reçu comme stagiaire ? Depuis quand ? Des filles comme garçons ? Quels sont les responsabilités des stagiaires ?]
2. Depuis quand est-ce que vous vous-intervenez dans le projet ?
3. Combien d'étudiants avez-vous recruté ? Quelle est la durée de leur contrat (s'il y en a) ? Quel type de contrat ?

REFLEXIONS SUR LE MARCHE DU TRAVAIL

4. D'une façon globale, quels sont les compétences et les comportements que vous souhaitez voir chez vos travailleurs ?
5. Qu'avez-vous remarqué par rapport aux comportement et compétences des stagiaires venant du projet EMELI ? Ont-ils apporté une plus-value ?
6. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour embaucher un travailleur ?
7. Par rapport au projet EMELI y-a-t 'il des points forts ou d'autres points faibles à améliorer ?

RECOMMANDATIONS :

8. Quelles sont vos suggestions pour un projet similaire à l'avenir qui soutiendrait les jeunes ? Surtout les jeunes issus des Mahadras ?
→→→ [Approfondir : Par rapport à la préparation pour l'emploi et pour les compétences de leadership/pensée critique et créative/décision pro-sociale/compétences personnelles et sociales]

OTHER IPS IMPLEMENTING CVE PROGRAMS - INTERVIEW GUIDE

1. What is the experience of your organization in implementing CVE projects in Mauritania ?
2. Please describe briefly for us the approach of your program. Are you addressing VE drivers, supporting resiliencies, or both? What groups are you working with, and in what parts of the country? What do you see as the strengths and weaknesses of the approach ?
3. How engaged is the government on CVE and how receptive is the government to donor CVE efforts? Are there gaps in CVE programming? Are CVE efforts well-coordinated across donors and with the government?
4. Are you aware of the EMELI project ? If so, what might you identify as some of its strengths and weaknesses ? To what extent is this program viewed as a CVE program by participants, community members and other stakeholders? [Ask just of USAID, IOM and other donors]
5. What do you see as opportunities for synergy between various actors concerned with CVE ?
6. What suggestions do you have for improving the functionality of an initiative like EMELI in the future ?

EVALUATION – EMELI

GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES ETUDIANTS AYANT ABANDONNE :

NIVEAU DE PARTICIPATION :

1. Dans quelles activités du projet 'EMELI' avez-vous participé ? A quel moment avez-vous quitté le projet ?

→→→ **[Approfondir : Les formations professionnelles/Formations en développement professionnel (compétences de leadership/pensée critique et créative/décision pro-sociale/compétences personnelles et sociales Stage, etc.)**

RENFORCEMENT DES CAPACITES :

2. Quel est, selon vous, les principaux problèmes de la vie (quotidienne) auxquels les jeunes mauritaniens sont confrontés ?

→→→ **[Approfondir : surtout les jeunes issus des Mahadras]**

PERCEPTIONS DE LA QUALITE :

3. En général, comment jugez-vous la qualité de ces activités/formations ? Quels sont les points forts ? Quels sont les points à améliorer ?
4. Pouvez-vous nous dire la raison pour laquelle vous n'avez pas continué avec le projet ? Qu'est-ce qu'il aurait fallu pour que vous puissiez continuer jusqu'au bout ?

RECOMMANDATIONS :

5. Quelles sont vos suggestions pour un autre projet à l'avenir qui soutient les jeunes ? Surtout les jeunes issus des Mahadras ?

→→→ **[Approfondir : Par rapport à la préparation pour l'emploi et pour les compétences en développement personnel]**

ANNEXE XIV: TABLEAU DES CONSTATATIONS ET CONCLUSIONS – RESULTATS PRELIMINAIRES

FINDINGS	SOURCES	CONCLUSIONS
EQ 1. WHAT, IF ANY, EFFECT HAS THE ACTIVITY HAD ON EMPLOYABILITY OF YOUTH AND THEIR ABILITY TO ADDRESS SOCIAL GRIEVANCES? WHAT WERE THE DIFFERENCES OF THE EFFECTS BETWEEN YOUNG MEN AND YOUNG WOMEN?		
CI.1. La cible de départ était de former 600 jeunes sortants des mahadras au CFPM. Cet objectif a été révisé suite à l'étude du marché (juillet 2017) qui a montré l'existence d'opportunités dans le secteur de la pêche. Par ailleurs, l'étude diagnostic du CFPM mené par DegSta (30 mars 2018) a orienté le choix du projet à collaborer avec l'académie navale pour la formation d'une grande partie des jeunes.	Entretien OIM, Entretien avec CFPM, Entretien avec INAP M&E Plan/ITT,	Etant donné que certaines activités du projet sont en cours et le temps entre les activités et l'évaluation, il est difficile pour l'équipe d'évaluation de se prononcer sur les effets à long terme. Le projet EMELI a formé au total 227 jeunes dont 138 (61%) femmes dans divers métiers. Ces formations ont eu quelques effets positifs sur l'employabilité des jeunes. Pour preuve, 26 étudiants dont 19 femmes ont été insérés dans le domaine de la pêche. Le choix des métiers de la pêche guidé par l'étude du marché de l'emploi et les échanges avec les acteurs a peut-être contribué à ce succès. Des initiatives sont en cours pour faciliter l'insertion des autres jeunes à travers le guichet mobile, l'engagement de la FNP. Ce qui pourrait renforcer les effets positifs du projet en termes d'insertion. Par ailleurs, les business plans développés par les étudiants de l'ISSM est un indicateur pour l'employabilité s'ils arrivent à obtenir un financement. (CI.1, CI.3, CI.4, CI.9, CI.10, CI.11, CI.18, CI.19, CI.20, CI.33, CI.34, CI.36).
CI.2. Dans la conception initiale du projet, l'IOM avait envisagé une approche holistique et compréhensive (« Whole of beneficiary » qui était constitué d'un ensemble d'activités : formation technique, soft/ life skills, leadership et préparation pour l'insertion dans le marché du travail. Toutes les activités devaient se dérouler au niveau de CFPM mais en cours de mise en œuvre, cette démarche n'était plus faisable du fait des capacités faibles du CFPM et des besoins du marché.	Cooperative agreement	
CI.1.1. Le projet EMELI a révisé sa cible (qui est passé de 600 à 260 jeunes à former) suite à la décision de l'application des sanctions. Selon les données statistiques (rapports annuels et listes fournis par l'OIM, CFPM, CQFMP, ANAPEJ, etc.), le projet EMELI a effectivement formé à Nouakchott et Nouadhibou 227 jeunes issus des mahadras dans les métiers suivants : • CQFMP : Transformation artisanale, Mécanicien hors-bord et filets tournants) ; - Démarrage le 5 septembre 2018 • ISSM : transformation semi-industrielle, nettoyage industriel ; - 10 septembre.	Rapports annuels, base de données et entretiens avec OIM, CFPM, ISSM, CQFMP, ITT.	Les formations ont permis aux jeunes d'acquérir des compétences professionnelles et personnelles. Le projet EMELI leur a donné l'opportunité d'apprendre un métier et une chance de pouvoir s'insérer dans le marché du travail. Cependant, certains manquements ont été soulevés tels que le problème de langue, le manque d'équipements, la durée de la formation, etc. (CI.3, CI.14, CI.15, CI.17, CI.26)
CI.1.3. CFPM : couture, informatique, plomberie et électricité. – Démarrage en janvier 2018.		
CI.1.4. Au total 260 étudiants se sont inscrits dont 150 femmes et 110 hommes.	Entretien avec CFPM, Entretien avec OIM, ITT	L'arrêt brusque du projet a eu des répercussions sur la mise en œuvre du projet et sur les parties prenantes. Cette contrainte a poussé les acteurs du projet à réviser le plan d'action et faire des réaménagements budgétaires. Certaines activités telles que la réhabilitation, l'équipement
CI.1.5. Le projet n'a pas atteint la cible des 260 en raison des désistements : 6 étudiants avant le début des formations, 28 étudiants pendant la formation et 11 jeunes ont abandonnés pendant le stage pratique. Le projet a enregistré un taux de d'achèvement (216/261) de 82,75%.	Entretiens avec l'administration et les étudiants, du CQFMP, Données statistiques du projet, les rapports annuels.	

EVALUATION EMELI

FINDINGS	SOURCES	CONCLUSIONS
CI.6. Le centre de qualification et de formation aux métiers de la pêche (CQFMP) de Nouakchott a formé au total 134 étudiants. 84 femmes en transformation artisanale (Plus un homme), 20 hommes en mécanique hors-bord, 29 hommes en filet tournant. La formation en transformation artisanale a duré 3 mois (1 mois de formation théorique et 2 mois de stage. Les formations en mécanique hors-bord et filet tournant ont duré 5 mois (1 mois de formation de base, 2 mois de formation théorique et 2 mois de stage).	Entretiens avec l'administration et les étudiants, du CQFMP, Données statistiques du projet, les rapports annuels, ITT	du CFPM, ou encore les financements des incubations ont été retirées du plan d'action. Le projet n'atteint que 36% de la cible initiale qui était visée (600) ne sera pas atteinte. Certains modules ne seront pas déroulés dans le cadre du projet. (CI.3, CI.35, CI.38, CI.39, CI.40). La formation en développement personnel est l'une des réussites du projet EMELI. Elle pourrait servir de modèles pour les autres projets intervenant dans le domaine de la formation professionnelle. Cette formation a réveillé l'enthousiasme, l'engouement et leurs capacités de prise de décision des jeunes. Les jeunes formés ont développé des capacités telles que la confiance en soi, expression en public. Certains ont réussi à mettre en œuvre leur projet professionnel. Cette expérience est considérée comme une innovation par les centres de formation concernés. (CI.21, CI.22, CI.23, CI.24, CI.25, CI.27, CI.32).
CI.7. Le CQFMP a enregistré 37 abandons au total dont 6 avant le démarrage de la formation 20 pendant la formation et 11 pendant le stage. Les raisons évoquées par les étudiants interrogés (3) par l'équipe sont les suivantes : « la formation n'était pas intéressante », abandons pour des raisons de maladie (maladie de sa mère) et la dernière pour des raisons de sécurité (elle terminait tard le soir ce qui l'a poussé à abandonner après un mois de formation).	Entretiens avec l'administration et les étudiants (qui ont abandonnés), du CQFMP, Données statistiques du projet, les rapports annuels.	Le projet EMELI a connu des abandons de la part de certains étudiants pour des raisons en majorité non liées au projet. L'équipe du projet a fait des efforts pour récupérer certains parmi eux en leur proposant des alternatives qui leur conviennent. (CI.5, CI.7, CI.8, CI.12, CI.1).
CI.8. L'équipe du projet EMELI a fait des interventions pour récupérer 5 étudiantes qui ont abandonnées (pendant le stage) parce que les stages se faisaient le soir. L'équipe a réussi à les intégrer dans des entreprises où les stages se faisaient pendant la journée.	Entretiens avec OIM, Entretiens avec les étudiante/abandonnés.	Le projet a connu des difficultés de mise en œuvre liées à la lourdeur administrative, le changement périodique du personnel (niveau du projet EMELI), les postes vacants. Toutes ces contraintes ont entraîné des retards dans la mise en œuvre des activités du projet. Les premières formations ont débuté plus d'une année et demi après la signature de l'accord de coopération. (CI.37).
CI.9. Au niveau de l'ISSM à Nouadhibou, il y avait deux spécialistes : le nettoyage industriel et la transformation semi-industrielle. Le projet EMELI a formé au total 41 jeunes. Aucun abandon n'a été enregistré.	Entretien avec l'administration ISSM, ANAPEJ Nouadhibou, Entretien avec les étudiants, Entretien avec OIM, Données du projet, ITT.	Une composante importante du projet était l'animation du CCEJ confiée à une organisation de la société civile (AGD) pour adresser les griefs sociaux des jeunes des quartiers périphériques. Ce travail a été réalisé à travers des activités de renforcement de capacités (formation sur la vie associative, montage de projet, développement professionnel, citoyenneté, entrepreneuriat), des activités de grande envergure. Ces activités devraient en principe bénéficier aux étudiants des deux centres de formation
CI.10. Les étudiants de l'ISSM (Nouadhibou) se sont repartis en groupe pour développer des business plans. Au total, 5 business plans ont été élaborés en vue de bénéficier d'un financement pour la création d'une PME comme promis au démarrage du projet. Les entretiens avec les étudiants et l'administration de l'ISSM ont montré qu'ils avaient tous fondé leur espoir sur cette composante du projet (création de PME).	Entretiens avec l'administration, ISSM, FG avec les étudiants, ITT, ANAPEJ.	
CI.11. Le CFPM a formé 52/60 étudiants ciblés dans 4 métiers : la couture (15 femmes), l'information (14 femmes), l'électricité (10 dont 1 femme), la plomberie (13 dont 4 femmes).	Entretien avec CFPM (Administration et étudiants), ITT.	
CI.12. L'ambition au démarrage du projet était de former 60 étudiants au CFPM. Cette cible n'a pas été atteinte à cause des désistements : sept (7) hommes et une femme. Le nombre d'abandons par spécialité se présente comme suit : • Electricité (4) ; • Plomberie (3) ; • Informatique (1).	Entretien avec CFPM, Entretien avec OIM, ITT, entretiens avec les étudiants qui ont abandonnés.	

EVALUATION EMELI

FINDINGS	SOURCES	CONCLUSIONS
CI.12. Les raisons évoquées par les jeunes interrogés (6) sont diverses : indisponibilité, voyage, réussite à un concours de police (2) et problèmes de santé (2).		conformément à l'application de l'approche holistique (tel que défini dans l'accord de coopération). Malgré les efforts de l'équipe du projet, il est difficile pour l'équipe d'évaluation d'affirmer avec certitude que cela a été le cas pour une bonne partie des étudiants. (CI.2, CI.28, CI.29, CI.30, CI.31).
CI.13. L'entretien avec un formateur en développement personnel et trois jeunes du CFMP formés au métier de la plomberie ont affirmé que 3 jeunes ont pu être insérés : 2 travaillent au niveau de l'hôtel XXX et le troisième a créé sa propre entreprise.		
CI.14. La majorité des jeunes interrogés et les acteurs au niveau des centres de formation ont apprécié les formations professionnelles (Modules de formation, qualité de la formation). Selon ces jeunes qui n'avaient ni opportunités ni formations, cette occasion leur a permis d'avoir des capacités et des compétences professionnelles dans les différentes spécialités proposées.	Entretien OIM, FG Etudiants, USAID, ANAPEJ, ISSM, CQFMP, CFPM.	
CI.15. Selon les résultats du questionnaire, 100% des étudiants enquêtés (n=110) ont déclaré qu'ils ont changé en tant que personne à la suite des formations reçues dans le cadre du projet. 97,9% des répondants ont affirmé « améliorer leur personne ».	Résultats du questionnaire élaboré par l'équipe d'évaluation.	
CI.16. Selon les résultats du questionnaire, 34,8% ont affirmé être plus organisés, 29% plus débrouillard, et 23, 2% ont déclaré avoir une meilleure vie sociale. 41,2% des femmes enquêtés ont affirmé être plus organisées après les formations professionnelles contre 30% des hommes. 40% des hommes ont déclaré être plus débrouillard contre 13,8% des femmes.		
CI.17. La quasi-totalité des étudiants ayant participé aux FG, les formateurs (CFPM, CQFMP) interrogés ont évoqué un certain nombre de manquements liés aux formations professionnelles tels que la durée de la formation qu'ils jugent très courte, le manque d'équipements, de supports pédagogique ou didactiques et le problème de langue, etc.	Entretien avec ISSM, Entretien CQFMP, Entretien CFMP.	
CI.18. A ce jour, 12/52 étudiants (Plomberie) du CFPM ont terminé leur stage. La direction du CFPM a envoyé des lettres de demande de stage à plusieurs structures et est en attente des réponses.	Entretien avec OIM, Entretien avec l'administration du CFPM, FG avec les étudiants/	
CI.19. 18 étudiants (toutes des femmes) sur 134 étudiants qui ont fini la formation pratique au niveau de CQFMP sont en stage de pré-emploi dans les sociétés suivantes ; Octopus (2), Mauripesca (3), LORPEX (4), CPM (3), ITP (3) et Complexe frigorifique (3).	Entretien avec l'administration CQFMP, Entretien avec CPM, LORPEX, Mauripesca, complexe Frigorifique.	

EVALUATION EMELI

FINDINGS	SOURCES	CONCLUSIONS
CI.20. 8 étudiants (dont une femme) sur 41 étudiants qui ont la formation pratique au niveau de l'ISSM sont en stage de pré-embauche dans les sociétés suivantes : Excellence (2), Star Fish (2), Arega Fricot (2), Hong Dong (1) et SOPAC (1)	Entretien avec l'administration de l'ISSM, Entretien avec Excellence Fish, Hong Dong/SOPAC, Star Fish.	
CI.21. Au-delà de ces formations professionnelles, les étudiants ont suivi des formations en développement personnel en vue de renforcer leurs compétences en leadership, la pensée critique et créative, la prise de décision prosociale et les compétences personnelles et sociales (Comportementales) liée au comportement professionnel (life et soft skills) etc. La formation a duré 10 jours ouvrables.	Entretien avec l'ISSM, Entretien avec le consultant qui a développé les modules, FG avec les étudiants, Entretien avec ISSM, CQFMP, CFPM, Entretien avec OIM, rapports annuels, documents de formation.	
CI.22. Un consultant international qui a beaucoup travaillé en Mauritanie s'est chargé d'élaborer les modules et former 17 formateurs en développement personnel et 8 conseillers en emploi.	Entretien avec OIM, entretien avec le consultant, rapports annuels, documents de formation, ITT.	
CI.23. Le FG avec les formateurs qui ont suivi la formation des formateurs en développement personnel a montré que la formation a été bien appréciée.	Focus group avec les formateurs.	
CI.24. Selon les FG les jeunes, les formations en développement personnel étaient bien appréciées par tous les acteurs interrogés (146 dont 101 femmes). Ce constat a été confirmé par le FG avec les formateurs en développement professionnel et par la quasi-totalité des acteurs. Ce volet constitue pour eux une innovation dans le cadre du projet. Avant le projet EMELI, les centres ne faisaient pas de formation en développement personnel.	Focus groupes jeunes (CFQMP, CFPM, ISSM), FG les formateurs en développement personnel.	
CI.25. Les formateurs ont déclaré que les étudiants démontrent un engouement pour les formations en développement personnel. Les jeunes étaient toujours présents aux séances. Il n'y a pas d'absence sauf en cas de force majeure.	Focus group avec les formateurs, Entretien avec OIM (questionnaire de satisfaction)	
CI.26. Les formateurs ont souligné quelques faiblesses au cours de la formation des formateurs. Selon eux, la traduction des documents de formation destinés aux jeunes n'étaient pas très fidèles. Seul eux, ce travail mérite d'être amélioré.	Focus group avec les formateurs	
CI.27. Selon les entretiens et les focus group avec les étudiants, les formateurs, l'administration des centres, l'équipe de l'OIM, etc., les formations en développement personnel ont eu des effets positifs sur les étudiants. Certains jeunes sont devenus plus entreprenants. Certaines jeunes se sont regroupées en association en vue de dérouler des activités. Au niveau de Nouadhibou par exemple, les jeunes formés en nettoyage industriel se sont regroupés en association et ont réalisé des actions sociales (nettoyage de l'hôpital, de la mosquée). Au niveau du CQFMP, deux associations de jeunes filles ont vu le	Entretien avec les formateurs, entretien avec l'administration et les étudiants CQFMP, ISSM, CFPM,	

EVALUATION EMELI

FINDINGS	SOURCES	CONCLUSIONS
jour et interviennent sur l'engagement civique : « L'avenir et l'espoir des jeunes » et « Entrepreneuriat et compétence de vie ».		
CI.28. Le projet EMELI a commandité la cartographie des OSC. Ce travail avait pour objectif de les identifier d'une part et d'autre part aussi de recueillir leurs besoins en vue de les prendre en compte dans l'animateur du CCEJ. C'est à la suite de ce travail qu'un appel a été lancé pour la sélection d'une association pour l'animation du CCEJ. C'est à la suite de cela qu'Association des Gestionnaires pour le Développement (AGD) a été sélectionné.	Entretien avec AGD, IOM, Présidente d'un incubateur.	
CI.29. AGD était en charge de l'animation du CCEJ. Les activités ont démarré en octobre 2018. Ils ont mené des activités culturelles et sportives (Concerts, matchs de football, matchs de basketball, etc.), des formations. Ils ont formé au total 100 jeunes en développement personnel des quartiers péri-urbains et plus de 100 jeunes dans les domaines : vie associative, montage de projet, citoyenneté, entrepreneuriat, art plastique.	Entretien avec OIM, AGD, FG avec les jeunes du CCEJ.	
CI.30. AGD a été en charge d'une partie de la formation des jeunes de CQFMP en développement professionnel.	FG avec les formateurs, Entretien avec AGD, OIM.	
CI.31. Pour permettre aux jeunes du CQFMP et du CFPM (qui sont dans des localités éloignées par rapport au CCEJ) à participer dans les activités de grande envergure organisées au niveau de Sebkha, le projet a mis à la disposition des étudiants des voitures pour rallier le CCEJ.	Entretien avec OIM.	
CI.32. Les FG avec les jeunes du CCEJ de Sebkha ont indiqué certains changements sur leur développement personnels : ils se sentent plus confiants, capables de s'exprimer en public et de prendre des initiatives personnelles. Ex : 3 jeunes formés par le projet au niveau CCEJ de Sebkha ont développé ou renforcé leurs projets. Exemple : Association SASA Création (ramassage d'ordures), Restaurant.	FG avec les jeunes du CCEJ de Sebkha, rapports du projet.	
CI.33. Une lettre qui a pour objet « Recommandation pour des emplois » a été envoyé par l'OIM à la Fédération Nationale des Pêcheurs (FNP) pour l'insertion des jeunes du projet. Selon l'ANAPEJ, l'UNPM, l'académie navale, cette lettre indique un engagement officiel de la part de la FNP.	Lettre de l'IOM adressée au président de la FNP le 29 novembre 2018, Entretien avec OIM, ANAPEJ, UNPM, Académie navale.	
CI.34. Selon l'entretien avec la zone franche ont révélé que cette institution est en train d'encourager les entreprises agréées à la zone franche à recruter les étudiants du projet.	Entretien avec Zone franche.	

EVALUATION EMELI

FINDINGS	SOURCES	CONCLUSIONS
CI.35. D'après les FG, la plupart des étudiants se sont engagés dans le projet EMELI suite aux promesses faites en termes d'insertion ou de financements pour leurs projets (PME). L'arrêt brusque et le non aboutissement des activités ont créé des frustrations chez la quasi-totalité des parties prenantes. A titre d'exemple : le CFPM qui s'attendait aux équipements et à la réhabilitation des locaux et les étudiants qui attendaient les financements pour les PME/AGR.	FG avec les étudiants, Entretien avec CFPM, CQFMP, ISSM, USAID, OIM, ANAPEJ, MJS, MFPTMA.	
CI.36. Le projet a créé deux "Guichet Mobile" qui avait pour mission de suivre et d'aider à l'insertion des jeunes : l'un à Nouadhibou et l'autre à Nouakchott. A Nouadhibou, les activités du guichet mobile n'ont pas encore démarré. Celui de Nouakchott a été inauguré le jeudi 9 mai 2019 et est logé au niveau du CFPM.	FGD OIM, ANAPEJ	
CI.37. Le projet a connu des retards dans la mise en œuvre de certaines activités. Les raisons citées pour ces retards comprennent la lourdeur administrative, le changement périodique du personnel (chef du projet) et les postes vacants. L'accord de coopération a été signé en 29 décembre 2016 et Les premières formations ont démarré en septembre 2018.	KIs Chef de missions, FG OIM ; Documentation du projet (rapports trimestriel et annuel).	
CI.38. Le projet EMELI avec le concours de l'INAP a développé 12 modules de formation pour le CFPM. Seulement 4 modules ont été dispensés du fait des retards, la non mise à disposition fonds pour la réhabilitation et les équipements. Les autres modules étaient censés être organisés pour les prochaines cohortes. Avec la sanction, ces modules ne seront pas mis en œuvre : Diagnostic des pannes, opérateur d'entretien, Energie renouvelable ; plâtrier professionnel, peintre professionnel des bâtiments, carreleur professionnel, ferrailleur, broderie, teinture, kinésithérapie, secrétariat médical.	Entretien avec INAP, Entretien avec CFPM, documents sur les modules de formation	
CI.39. Le projet EMELI a commencé à discuter avec APROMI pour examiner les pistes de collaboration en vue du financement des projets des étudiants. APROMI a fait une proposition qui est resté sans suite à cause de la sanction.	Entretien avec OIM, Entretien avec APROMI.	
CI.40. Dans le même esprit, OIM a entamé des discussions avec des incubateurs et l'ONG « Je m'engage » pour appuyer le volet création d'entreprises. Cette démarche est aussi restée sans suite pour les mêmes raisons.	Entretien avec OIM, Entretien avec Incubateur et l'ONG « Je m'engage ».	
CI.41. Certains interrogés formateurs ne se sentaient pas consultés par leurs administrations. Exemple : Les formateurs étaient censés dérouler des formations d'une durée normale de 6 mois sur 3 mois.	FG et entretiens avec les formateurs du CQFMP.	

EVALUATION EMELI

FINDINGS	SOURCES	CONCLUSIONS
EQ 2. HOW HAS THE ACTIVITY CONTRIBUTED TO MAKING YOUNG MEN AND WOMEN LESS VULNERABLE TO RECRUITMENT BY VIOLENT EXTREMIST ORGANIZATIONS?		
C2.1. The Cooperative agreement proposes that it will “directly target disaffected youth from Mahadras who are most vulnerable to extremist ideology” (p. 15) and that the “Mahadras graduates who are marginalized and vulnerable to engaging in violent extremist activities” (Annex B, p. 1) are the main audience of the project. (Mahadras are Koranic schools.) The Cooperative agreement also cites the USAID study’s findings of Mahadras graduates that were “particularly vulnerable to extremist propagandizing” (p. 19).	Cooperative Agreement	Contrary to the Cooperative Agreement’s targeting, not all vocational education students have spent a significant amount of time in mahadras. Perhaps more significantly, fieldwork revealed a confusion regarding the concept “sortant de mahadras.” (C2.1, C2.2, C2.3, C2.4, C2.5, C2.6)
C2.2. The Cooperative agreement refers to the CFPM as the “INAP vocational center for Mahadras graduates” (p. 25, 28, 29, 58).	Cooperative Agreement	There is not a common understanding of which groups are most vulnerable to VE recruitment or a willingness to offer resources based on ethnic identity (C3.10, C3.11, C3.12, C3.13).
C2.3. Le rapport baseline du projet identifie que “Le projet EMELI cible donc les jeunes Mauritaniens (15 à 25 ans) diplômés du Mahadra. Ce groupe spécifique est souvent confronté à un risque de chômage plus élevé, associé à un manque de possibilités de trouver et de conserver un travail décent.” (p. 5).	Rapport baseline	Identification of risk areas within Nouakchott (VE hot spots) was not rigorous. (C3.14, C3.15, C3.16).
C2.4. Interviews and focus groups with young people revealed that not all EMELI beneficiaries have spent a significant amount of time in the mahadras.	FGD jeunes (CFPM, CQFMP)	There is not a common understanding of risk areas in the country (VE hot spots). (C3.17, C3.18, C3.19, C3.20).
C2.5. When asked what “sortant de mahadras” means in practice, respondents commented that someone with a mahadras diploma would be highly sought after and would not need the sort of training offered within the EMELI project.	Interviews, G5Sahel Cellrad Coordinator and World Bank 2	Some stakeholders do not embrace the need for targeting. (C3.21, C3.22, C3.23, C3.24)
C2.6. Data from the evaluation survey shows that 73.6% of EMELI students spent five years or less in a mahadra, with 32.7% having spent 3-5 years, 20.9% having spent two years and 20% having spent one year or less.	Evaluation survey	EMELI was unable to provide a “whole of beneficiary” approach as proposed in the Cooperative Agreement. (C3.25, C3.26)
C2.7. There are more female than male participants in the EMELI project which conflicts with research on VE recruitment that identifies men as being more vulnerable. According to a key participant in the G5Sahel network, while females have a key role to play within VE organizations in other African countries, the role of women in the Sahel is limited to being the mothers of those radicalized.	Interview, G5Sahel	The abrupt closure of the project due to sanctions has limited the impact of the project. (C3.27). While OIM has traction in the field of CVE, relevant expert support has been inconsistent throughout the project. (C3.28, C3.29, C3.30, C3.31)
C2.1. Student selection at the Naval Academy was based on the following criteria (as documented in the project’s baseline report):	Baseline report, as confirmed by Interview CFPM (Chargé d’ateliers); Entretien OIM	

EVALUATION EMELI

FINDINGS	SOURCES	CONCLUSIONS
• Etre âgé de 18 à 30 ans au moment du recrutement pour participer à la formation de l'Académie Navale, • Etre de nationalité mauritanienne, • Avoir un certificat du Cheick des Mahadras reconnues par la RABITA attestant le niveau de l'étudiant au sein des Mahadras. • Avoir une bonne condition physique et être en bonne santé (les étudiants qui seront sélectionnés par le CFPM feront un test d'aptitude attesté par le médecin de l'Académie Navale avant d'être sélectionné pour la formation). Student selection at the CFPM was based on the following criteria (as documented in the project's baseline report): • Etre âgé de 18 à 35 ans au moment du recrutement • Etre de nationalité Mauritanienne • Avoir un certificat du Cheick des Mahadras reconnues par la RABITA attestant le niveau de l'étudiant au sein des Mahadras. • Avoir une attestation de formation technique • Fiche d'identification et d'information sur le candidat qui est récupérable à partir des sites de l'ANAPEJ et du CFPM ou dans les locaux des deux institutions C2.8. Priorité aux sortants du CFPM ayant déjà bénéficié de certaines formations		
C2.9.	Students were selected from the following neighborhoods: DarNaim, Ryad, Teyarett, Arafat, Toujounine, Sebkha, Elmina, Tevrag Zeina	Baseline report, as confirmed by Interview CFPM (Chargé d'ateliers); Entretien OIM
C2.10.	The USAID CVE assessment identifies the haratine group, especially from rural areas, as the most vulnerable to VE recruitment.	USAID CVE Assessment (2016)
C2.11.	However, according to one widely cited case, out of seventy arrested persons, bidane accounted for nearly 75 percent while haratine and Afro-Mauritanians made up 17 percent and 9 percent respectively.	Carnegie Report (2019)
C2.12.	EMELI staff wanted to study the profile of those held on terrorism charges, but were unable to work in the prisons.	Interview with Interim Project Director
C2.13.	Moreover, there are sensitivities around ethnic groups and a decision was made to offer resources to all groups and not to collect information on ethnicity.	Interview with USAID

EVALUATION EMELI

FINDINGS	SOURCES	CONCLUSIONS
C2.14. There was a lack of studies and data for identifying which zones in Nouakchott were the most vulnerable, so EMELI staff held two meetings with the focal point in the Ministry of Islamic Affairs and the heads of ulamas, who identified 7 neighborhoods as most vulnerable (but two neighborhoods were dropped), leaving Arafat, Riyad, Dar Naim, Sebkha, El Mina, Tayarette. These neighborhoods were identified for both push and pull factors--abject poverty in some cases, influencers like imams in others, and places that had been rumored to be associated with AQ and IS.	Interviews with IOM staff and Interim Project Director	
C2.15. The choice of neighborhoods was also made by Mauritanie 2000, an NGO that was contracted to do the publicity and recruit students within various neighborhoods. The director based her decisions about where to target their efforts on "observations that she has made."	Interview with Mauritanie 2000	
C2.16. The CO-RIM project, by contrast, has undertaken in-depth ethnographic studies of neighborhoods in Nouakchott.	Interview with CO-RIM	
C2.17. USAID's 2016 CVE assessment identified the mahadras of Trarza, Nouakchott and Hodh Ech Chargui (Nema) as vulnerable to extremist propagandizing. Boutilimit, in the Trarza region, is often cited as an area of particular concern, one that attracts radical preachers, including politicized second-generation European Muslims influenced by global trends.	2016 USAID CVE Assessment	
C2.18. According to key personnel associated with the SADAQA project, the Ministry of Islamic Affairs considered Nouakchott, Assaba, Hodh El Gharbi, and Hodh Ech Chargui to be the VE hot spots, only two of which overlap with the USAID assessment.	Interview, Chemonics (SADAQA)	
C2.19. The EU <i>Lutte de conflits et promotion de dialogue interculturel</i> project focuses on the border area with Mali.	Interview with first EU group	
C2.20. CO-RIM focuses on Kaedi (in Gorgol) and Atar (in Adrar), which do not overlap with the USAID assessment, as well as 4 neighborhoods in Nouakchott. The evaluation team has asked for additional information.	CO-RIM interview	
C2.21. The director of CFPM wanted to hand pick people, not stick with the neighborhoods identified by EMELI. They were accustomed to selecting their own beneficiaries.	Interviews with Interim Project Director and CFPM	
C2.22. One additional student was selected for participation in order to allow a margin in case of dropout. This individual had a Masters degree.	Interview with ISSM Director	

EVALUATION EMELI

FINDINGS	SOURCES	CONCLUSIONS
C2.23. One stakeholder stressed the need for an inclusive approach and not to focus on hot zones near Mali as there could be various areas that spring up.	P4P interview	
C2.24. Another stakeholder stressed that issues of VE are not static. Given the nomadic culture, people may migrate to another area and the VE hotspots can move.	Interview with Embassy	
C2.25. The youth center was located in Sebkha and drew in different beneficiaries than the training centers.	Review of beneficiary data	
C2.26. Sebkha was chosen for the youth center as it was on the list of at-risk neighborhoods, but it also contains all three ethnic groups in Nouakchott -- Maures, Pulaars, and Soninkés – and so was a central spot where people from different groups could come together.	Interviews with IO staff and Former Program Officer (OIM)	
C2.27. The project trained fewer participants than proposed – 216 instead of 600 originally targeted.	EMELI data	
C2.2. Among the project directors, the interim project director in-country between July and October 2018 has a background in CVE.	Interview, Interim Project Director	
C2.28.		
C2.3. The project benefited from periodic assistance from the Senior Regional Emergency and Post-Crisis Specialist based in Dakar, who, although a generalist, has some knowledge in PVE. The Specialist was familiar with the project and had visited the activity once during its lifetime.	Interview, Senior Regional Emergency and Post-Crisis Specialist	
C2.29.		
C2.4. OIM had planned to hire a consultant for a three-week project to review EMELI's M&E framework, the theory of change and lessons learned related to PVE. While an individual had been contracted, due to sanctions the person was not hired.	TRD, Interview OIM	
C2.30.		
C2.31. OIM is in the process of finalizing recent versions of position papers. Discussions with IOM indicate that OIM has been actively engaging in PVE and CVE efforts since 2015.	Interview, Chief of Mission	

EVALUATION EMELI

FINDINGS	SOURCES	CONCLUSIONS
EQ. 3. I WHAT ARE THE STRENGTHS AND WEAKNESSES OF THE ACTIVITY'S MANAGEMENT STRUCTURE, INCLUDING PARTNERSHIPS WITH THE IMPLEMENTING PARTNER, FOUR MINISTRIES, STEERING COMMITTEE, TECHNICAL COMMITTEE AND CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS, IN TERMS OF SUPPORTING THE IMPLEMENTATION OF THE ACTIVITY?		
C3.1. USAID a signé un accord de coopération avec OIM pour la mise en œuvre du projet EMELI le 29 décembre 2016. Le projet EMELI a impliqué les principaux acteurs suivants : - Le Ministère de la Jeunesse et des Sports à travers sa Direction de la Jeunesse, et son inspection départemental au Sebkhia ; - Le Ministère des Affaires Islamiques ; - Le Ministère de la Fonction Publique, de l'Emploi et de la Modernisation de l'Administration à travers l'ANAPEJ ; - Le Ministère des Finances ; - Les centres de formation (CFPM, Académie Navale : ISSM et CQFMP) ; C3.1. L'Organisation de la Société civile (AGD).	Rapports annuels, Séance d'analyse sur la structure de gestion du projet, Entretiens avec les membres du COPIN.	Le projet EMELI a développé des partenariats avec une multitude d'acteurs y compris les ministères. Toutes les parties prenantes ont appréciées cette approche d'impliquer le gouvernement Mauritanien dans le projet. Il a créé un comité de pilotage dont la vision était de faciliter la concertation entre les ministères. Cependant, les actions de ce comité se sont limitées à la convocation des réunions et à la validation des plans d'action. La mise en place du COPIN s'est faite 10 mois après la signature de l'accord de coopération. (C3.1, C3.2, C3.3, C3.4, C3.7, C3.11, C3.19, C3.22).
C3.2. L'entretien avec la direction de la professionnelle a montré qu'elle n'était pas impliquée dans le projet. Ceci a été confirmé à travers l'entretien avec l'OIM et l'USAID. L'entretien avec l'OIM a confirmé le choix de ne pas collaborer avec la direction de la formation professionnelle car elle intervient sur les questions administration tandis que l'INAP sur les questions techniques.	Entretien Direction de la formation professionnelle ; Séance d'analyse sur la structure de gestion du projet, Arrêté 0867 du 16 octobre portant création du COPIN.	Le COPIN a été appuyé dans sa mission par le comité technique chargé de faire le suivi des activités du projet. Ce comité n'implique pas les acteurs censés dérouler la mise en œuvre des activités de EMELI. Cependant, la majeure partie des membres du comité était aussi membre du COPIN. (C3.13, C3.24).
C3.2. Le projet a mis en place des structures de gestion pour la mise en œuvre du projet : - Un comité de pilotage chargé de la supervision généralement du projet, de valider le plan d'action et les allocations budgétaires et vérifier la conformité du projet avec les objectifs et les stratégies du gouvernement. Ce comité était présidé par le Directeur de l'Emploi. Il est actuellement présidé par le Ministère de la Fonction Publique et qui réunit tous les 6 mois. - Un comité technique qui se réunit tous les 3 mois et qui fait un suivi rapproché de la mise en œuvre des activités ; - Un comité de Suivi et d'insertion présidé par le Préfet de Nouadhibou. C3.3. Un comité de gestion et d'orientation du CCEJ.	Arrêté 0867 du 16 octobre portant création du COPIN Entretien avec OIM Entretien avec le préfet, ANAPEJ, Zone Franche. Entretien avec AGD, Inspection Départementale. (Q1 - 18 Quarterly report, p. 3)	L'USAID n'a pas mis en application tous les articles du décret portant création du COPIN plus particulièrement l'application des jetons de présence. Il était prévu de faire un avenant à ce décret avec le changement du ministère et d'enlever l'article sur les jetons de présence. (C3.6, C3.25). Plusieurs facteurs ont limité l'efficacité du comité de pilotage y compris les changements au niveau des ministères, les retards dans la mise en place du comité lui-même, l'ambiance tendue entre les membres selon certains acteurs enquêtés. L'équipe du projet a fourni beaucoup d'efforts pour gérer le COPIN. Ces efforts auraient être investis dans la réalisation des activités. (C3.5, C3.6, C3.8, C3.9, C3.12).
C3.3. Le comité de pilotage (COPIN) mis en place en octobre 2017 était composé des acteurs suivants : DG de l'emploi (MEFPTIC), Chargé de Mission (MEFPTIC), Chargé de Mission (MEF), Conseiller (MJS), Membre du Bureau Exécutif du HCJ, Directeur (INAP-FTP), DG (ANAPEJ), Directeur (CFPM), DG (MJS), Directeur (Institut Supérieur de la Jeunesse et des	Arrêté 0867 du 16 octobre portant création du COPIN	

EVALUATION EMELI

FINDINGS	SOURCES	CONCLUSIONS
Sports), SG (UNPM), Chef de Service (MAIEO), Représentant de l'USAID, Chef de Mission de l'OIM et Chef du Projet EMELI. C3.4.		A part les difficultés externes, projet EMELI a souffert des problèmes liés à la structure interne de l'OIM. Le projet a connu une rotation de 4 chefs de projets dans une durée. A titre d'illustration, le faible taux d'absorption des fonds dû au retard dans la mise en œuvre a entraîné le besoin d'élaborer un plan de rattrapage. (C3.20, C3.24).
C3.4. Ministerial changes: "On October 30, 2018, a ministerial reshuffle occurred, with following changes in relation to the EMELI project: - The Ministry of Employment, Vocational Training and Technologies of Information and Communication (MEVTTIC) became the Ministry of Public Administration, Employment, Work, and of the Modernization of the Administration - The Ministry of Education was reshuffled to become the Ministry of Education and Vocational Training - The portfolio of the Ministry of Youth and Sports remained unchanged, but a new Minister was appointed – Mrs Djinda Ball C3.5. Regarding the agencies and institutes, partners of EMELI, NAPYE remained under the Ministry of Public Administration, Employment, Work, and of the Modernization of the Administration, while NIPTVT was transferred to the Ministry of Education and Vocational Training. « (p. 9)	Q1-2019 Quarterly report	En plus des deux comités mentionnés plus haut, le projet EMELI a mis en place d'autres organes de gestion dont l'un pour le CCEJ et l'autre pour faire le suivi de l'insertion des jeunes de Nouadhibou. Ces comités faisaient le pont entre le projet et les autorités locales et administratives. (C3.14, C3.15, C3.16, C3.17, C3.18, C3.21)
C3.6. Suite aux changements, l'arrêté portant création du COPIN devrait être modifié. L'avenant n'a pas été partagé avec l'OIM.	Entretien avec OIM	
C3.7. Selon les entretiens avec les membres du COPIN, avec l'USAID, et la cheffe adjointe de la mission, l'implication du gouvernement à travers les différents ministères constituent une force pour le projet EMELI. C'est une démarche qui a été saluée par toutes les parties prenantes impliquées.	Entretien avec les membres du COPIN, USAID, OIM.	
C3.8. La mise en place du comité de pilotage a pris beaucoup de temps. L'USAID et l'OIM ont dû user de plusieurs stratégies pour accélérer la mettre en place de ce comité. Cela a eu comme conséquence des retards sur le lancement du projet et le démarrage effectif des activités. La première réunion du comité de pilotage s'est tenue le 8 décembre 2017 et le lancement des activités a eu lieu le 6 février 2018 en présence des représentants du gouvernement.	Entretien avec OIM/ 8 décembre 2017 rapport annuel, Séance d'analyse des structures.	

EVALUATION EMELI

FINDINGS	SOURCES	CONCLUSIONS
C3.9. Les entretiens avec les différents membres du COPIN et l'ancien chef de mission de l'OIM ont montré que le changement de personnel au niveau des ministères a constitué un défi pour le projet. Dans le sens où il a entraîné des retards sur la mise en œuvre des activités.	Entretien avec OIM, Séance d'analyse des structures, Entretien avec ANAPEJ, Entretien avec le Ministère de la Jeunesse et des Sports,	
C3.10. Selon les entretiens avec l'USAID et l'OIM, le COPIN n'a pas pleinement profité de la mission qui lui était assigné. Il a limité ses interventions à la validation des plans d'actions.	Entretien avec OIM, USAID, Séance d'analyse des structures	
C3.11. La deuxième réunion du COPIN s'est réunie une deuxième fois le 5 juillet 2018 afin de revoir le plan d'action et discuter des opportunités et défis pour le projet. Le COPIN a validé le plan d'action.	Rapports, entretien avec OIM	
C3.12. Les entretiens avec certains membres du COPIN ont révélé l'existence d'une ambiance tendue lors des réunions. Cet avis n'est pas partagé par d'autres acteurs interrogés. (UNPM)	Entretien avec OIM (Chef de projet Intérimaire), USAID, MJS.	
C3.13. Les entretiens avec l'OIM et le Ministère de la Jeunesse ont révélé que la composition du comité technique est une faiblesse du projet. Il aurait souhaité que ce comité soit constitué uniquement des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des activités.	Entretien avec OIM, MJS	
C3.14. Le Comité technique et d'orientation du CCEJ est composé de l'OIM, USAID, AGD et l'inspection départementale. Il est en charge de la validation du Plan d'action.	2 nd annual report, Q1 2018 report	
C3.15. Les entretiens avec les cadres du Ministère de la Jeunesse et des Sports ont révélé leur non implication dans l'élaboration des plans d'actions pour les activités du CCEJ. Ils considèrent cela comme une faiblesse du projet.	Entretien avec MJS, Inspection de la jeunesse de Sebkh.	
C3.16. Par ailleurs, les entretiens ont également noté qu'au démarrage du projet, le déroulement des activités a accusé du retard du fait de la non implication ou information des autorités locales telles que le gouverneur, le préfet du plan d'action du CCEJ.	Entretien avec AGD, Entretien avec Inspection départementale, Entretien avec Direction de la Jeunesse.	
C3.17. Le Comité de Suivi pour l'insertion des étudiants a été mis en place après la formation le 31 janvier 2018. Il est présidé par le préfet (Hakem) que la plupart des acteurs. Il a pour mission de faire le plaidoyer pour faciliter l'insertion des étudiants du projet EMELI.	Entretien avec le préfet, ANAPEJ,	
C3.18. L'action de ce comité n'a pas encore donné des résultats probants. Avec l'appui de l'ANAPEJ, des lettres signées par le Wali et la FNP ont		

EVALUATION EMELI

FINDINGS	SOURCES	CONCLUSIONS
été déposées dans les sociétés de pêche. Selon les entretiens avec les membres du comité de Suivi pour l'insertion et les données statistiques du projet, seulement 8 étudiants ont réussi à obtenir un stage de pré-embauche. Les autres sont en attente des promesses faites par la FNP.		
C3.19. Discussions with USAID, OIM as well as project documents identify the COPIN as a project design element that would promote sharing practice and advice related to government strategies and CVE.	Interview USAID, 1 st annual report	
C3.20. Le taux d'absorption des fonds du projet était faible. Ce qui a poussé l'IOM à mettre en place un plan de rattrapage sur exigence de l'USAID.	Entretien avec l'OIM (y compris le responsable financier), Entretien avec ambassade.	
C3.21. Certaines activités organisées par AGD ont dû être reportées pour vice de procédures : information du gouverneur, Hakem (Préfet), commissariat de police.	Entretien avec AGD, Inspection départementale de Sebkha.	
C3.22. L'équipe d'évaluation a effectué des entretiens avec des acteurs d'autres projets intervenant dans le domaine du CVE et aussi de formation professionnelle. Aucun parmi ne travaillait avec plus d'un ministère excepté un seul projet qui collaborait avec deux ministères (dont l'un était l'ancrage institutionnel)	Entretien P4P, Entretien PGO (US Embassy), Entretien UE/CORIM, Entretien avec Délégation de l'UE, Entretien avec acteurs du projet Prévention de conflits et Dialogue Interculturel.	
C3.5. EMELI a connu en son sein plusieurs rotations au niveau des chefs de projet. • Signature de l'accord de coopération : 29 décembre 2019 • Arrivée du 1^{er} chef de projet : Juin 2017 • Démission du 1^{er} chef de projet : mai 2018 • Déploiement pour une courte durée d'un cadre OIM/Washington pour deux semaines. (Juin 2018) • Arrivée du 2^{ème} chef de projet (intérimaire) : Juillet-Septembre 2018 • Recrutement et arrivée du 3^{ème} chef de projet : Octobre 2018	Rapports annuels Year 1, Entretien avec OIM (Chef de mission,	
C3.23. Départ subit du 3 ^{ème} chef de projet pour des raisons de santé : Mars 2019.		
C3.24. Le comité technique a été mis en place pour réduire le nombre de membres du COPIN. Les acteurs suivants impliqués dans le COPIN Directeur de l'INAP, DG de l'emploi, Directeur CFPM, Représentant du HCJ, DG de l'ANAPEJ ne sont pas représentés dans le comité technique. Le MAIEO n'a pas de représentant effectif dans le comité technique.		

EVALUATION EMELI

FINDINGS	SOURCES	CONCLUSIONS
C3.25. Le COPIN n'a pas bénéficié de jetons de présence comme mentionné dans le décret cité plus haut. L'USAID a confirmé son désaccord de distribuer les jetons de présence. L'article portant sur ce volet n'a pas appliqué.		
C3.6. USAID a signé un accord de coopération avec OIM pour la mise en œuvre du projet EMELI le 29 décembre 2016. Le projet EMELI a impliqué les principaux acteurs suivants : - Le Ministère de la Jeunesse et des Sports à travers sa Direction de la Jeunesse, et son inspection départemental au Sebkhia ; - Le Ministère des Affaires Islamiques ; - Le Ministère de la Fonction Publique, de l'Emploi et de la Modernisation de l'Administration à travers l'ANAPEJ ; - Le Ministère des Finances ; - Les centres de formation (CFPM, Académie Navale : ISSM et CQFMP) ; C3.26. L'Organisation de la Société civile (AGD).	Rapports annuels, Séance d'analyse sur la structure de gestion du projet, Entretiens avec les membres du COPIN.	
C3.27. L'entretien avec la direction de la professionnelle a montré qu'elle n'était pas impliquée dans le projet. Ceci a été confirmé à travers l'entretien avec l'OIM et l'USAID. L'entretien avec l'OIM a confirmé le choix de ne pas collaborer avec la direction de la formation professionnelle car elle intervient sur les questions administration tandis que l'INAP sur les questions techniques.	Entretien Direction de la formation professionnelle ; Séance d'analyse sur la structure de gestion du projet, Arrêté 0867 du 16 octobre portant création du COPIN.	
C3.7. Le projet a mis en place des structures de gestion pour la mise en œuvre du projet : - Un comité de pilotage chargé de la supervision généralement du projet, de valider le plan d'action et les allocations budgétaires et vérifier la conformité du projet avec les objectifs et les stratégies du gouvernement. Ce comité était présidé par le Directeur de l'Emploi. Il est actuellement présidé par le Ministère de la Fonction Publique et qui réunit tous les 6 mois. - Un comité technique qui se réunit tous les 3 mois et qui fait un suivi rapproché de la mise en œuvre des activités ; - Un comité de Suivi et d'insertion présidé par le Préfet de Nouadhibou. C3.28. Un comité de gestion et d'orientation du CCEJ.	Arrêté 0867 du 16 octobre portant création du COPIN Entretien avec OIM Entretien avec le préfet, ANAPEJ, Zone Franche. Entretien avec AGD, Inspection Départementale. (QI - 18 Quarterly report, p. 3)	
C3.8. Le comité de pilotage (COPIN) mis en place en octobre 2017 était composé des acteurs suivants : DG de l'emploi (MEFPTIC), Chargé de Mission (MEFPTIC), Chargé de Mission (MEF), Conseiller (MJS), Membre du Bureau Exécutif du HCJ, Directeur (INAP-FTP), DG (ANAPEJ), Directeur (CFPM), DG (MJS), Directeur (Institut Supérieur de la Jeunesse et des	Arrêté 0867 du 16 octobre portant création du COPIN	

EVALUATION EMELI

FINDINGS	SOURCES	CONCLUSIONS
Sports), SG (UNPM), Chef de Service (MAIEO), Représentant de l'USAID, Chef de Mission de l'OIM et Chef du Projet EMELI. C3.29.		
C3.9. Ministerial changes: “On October 30, 2018, a ministerial reshuffle occurred, with following changes in relation to the EMELI project: - The Ministry of Employment, Vocational Training and Technologies of Information and Communication (MEVTTIC) became the Ministry of Public Administration, Employment, Work, and of the Modernization of the Administration - The Ministry of Education was reshuffled to become the Ministry of Education and Vocational Training - The portfolio of the Ministry of Youth and Sports remained unchanged, but a new Minister was appointed – Mrs Djinda Ball C3.30. Regarding the agencies and institutes, partners of EMELI, NAPYE remained under the Ministry of Public Administration, Employment, Work, and of the Modernization of the Administration, while NIPTVT was transferred to the Ministry of Education and Vocational Training. « (p. 9)	Q1-2019 Quarterly report	
C3.31. Suite aux changements, l'arrêté portant création du COPIN devrait être modifié. L'avenant n'a pas été partagé avec l'OIM.	Entretien avec OIM	
C3.32. Selon les entretiens avec les membres du COPIN, avec l'USAID, et la cheffe adjointe de la mission, l'implication du gouvernement à travers les différents ministères constituent une force pour le projet EMELI. C'est une démarche qui a été salué par toutes les parties prenantes impliquées.	Entretien avec les membres du COPIN, USAID, OIM.	
C3.33. La mise en place du comité de pilotage a pris beaucoup de temps. L'USAID et l'OIM ont dû user de plusieurs stratégies pour accélérer la mettre en place de ce comité. Cela a eu comme conséquence des retards sur le lancement du projet et le démarrage effectif des activités. La première réunion du comité de pilotage s'est tenue le 8 décembre 2017 et le lancement des activités a eu lieu le 6 février 2018 en présence des représentants du gouvernement.	Entretien avec OIM/ 8 décembre 2017 rapport annuel, Séance d'analyse des structures.	

EVALUATION EMELI

FINDINGS	SOURCES	CONCLUSIONS
C3.34. Les entretiens avec les différents membres du COPIN et l'ancien chef de mission de l'OIM ont montré que le changement de personnel au niveau des ministères a constitué un défi pour le projet. Dans le sens où il a entraîné des retards sur la mise en œuvre des activités.	Entretien avec OIM, Séance d'analyse des structures, Entretien avec ANAPEJ, Entretien avec le Ministère de la Jeunesse et des Sports,	
C3.35. Selon les entretiens avec l'USAID et l'OIM, le COPIN n'a pas pleinement profité de la mission qui lui était assigné. Il a limité ses interventions à la validation des plans d'actions.	Entretien avec OIM, USAID, Séance d'analyse des structures	
EQ. 4. HOW SUSTAINABLE ARE THE ACTIVITY'S INTERVENTIONS?		
C4.1. Les entretiens avec les acteurs (OIM, AGD, Ministères etc.) ont montré que l'arrêt brusque du projet été une surprise pour tous les acteurs. C'est une situation inattendue.	Entretien avec OIM, AGD, les membres du COPIN	Les partenaires ne s'attendaient pas à la clôture subite du projet. Les activités ayant démarré il y a un peu plus d'une année, aucun parmi eux n'étaient suffisamment préparés pour mettre en place un dispositif de pérennisation ou encore trouver des alternatives pour continuer le projet et pérenniser les acquis. Cependant, il faut reconnaître l'existence d'un certain nombre d'acquis tels que les formations (modules, connaissances acquises, les possibilités de collaboration entre l'OIM/UE/UNICEF), etc. (C4.1, C4.2, C4.3, C4.5, C4.11, C4.12).
C4.2. Les retards dans la mise en œuvre des activités ont orienté les efforts de l'équipe du projet pour rattraper le temps perdu plutôt que de se concentrer sur les questions de durabilité.	Entretien avec OIM, AGD, les membres du COPIN	
C4.3. Les connaissances diffusées et les changements de mentalité chez les jeunes demeurent un acquis. Ils ont appris des choses qu'ils ne savaient pas avant et qui leur offre une chance d'intégrer le marché du travail.	Entretien avec les étudiants, entretien avec les formateurs, entretien avec l'administration des centres de formation.	
C4.4. D'après les entretiens avec les jeunes et les sociétés, 26 jeunes ont eu un stage de pré-embauche. Ces derniers à travers ces expériences renforcent leurs connaissances et leurs compétences professionnelles et personnelles. Ils pourraient servir de modèles et de conseillers pour leurs pairs.	Entretiens avec les sociétés, entretiens avec les jeunes, entretiens avec l'administration des centres de formation.	Par ailleurs, l'implication des autorités locales et administrations et du secteur privé pourrait être d'un grand apport pour faciliter l'insertion des jeunes et leur donner l'opportunité non seulement de mettre en pratique ce qu'ils ont appris mais aussi de les renforcer. (C4.6, C4.7, C4.8).
C4.5. Les entretiens avec l'OIM et CORIM ont révélé que l'Union Européenne s'intéresse à continuer à soutenir les activités du Guichet Mobile à travers le projet CORIM.	Entretiens avec l'OIM (FG, KII-COM), ANAPEJ, CORIM	
C4.6. Selon les entretiens avec l'UNPM et le comité de suivi pour l'insertion des jeunes, l'UNPM et la FNP ont réitéré leur engagement de recruter les 200 jeunes formés dans le domaine de la pêche. Cette collaboration continuera au-delà du projet. Seulement que l'insertion prend du temps.	Entretien avec les membres du comité de suivi pour l'insertion des jeunes, entretien avec UNPM, FNP.	Certaines initiatives du projet par exemple le guichet mobile, l'animation du centre pourraient être portées par d'autres partenaires techniques et financiers assurer la continuité des activités. (C4.5, C4.10, C4.12, C4.13).
C4.7. La zone franche a encouragé les sociétés agréées à recruter 1 ou 2 étudiants.	Entretien avec la Zone franche, ANAPEJ	Les associations créées pourraient devenir des cadres d'échange, de partage d'expériences et de conseils pour les

EVALUATION EMELI

FINDINGS	SOURCES	CONCLUSIONS
C4.8. La composition du comité de suivi pour l'insertion à Nouadhibou montre l'implication et l'engagement des autorités locales et administratives pour faciliter l'insertion des jeunes formés.	Entretien avec le préfet, Entretien avec ANAPEJ	jeunes. Elles gagneraient à mieux se développer si elles bénéficient d'accompagnement et de coaching. (C4.15).
C4.9. Les business plans développés par les jeunes de Nouadhibou peuvent être traduits en projets concrets s'ils arrivent à trouver des sources de financement.	Entretien avec l'administration de l'ISSM, entretien avec les étudiants	Les business plans développés par les jeunes et les jeunes entreprises créées peuvent rester pérennes s'ils bénéficient d'accompagnement de la part des acteurs impliqués dans le domaine (Incubateurs, institutions financières). La réalisation de ces projets pourrait être une opportunité d'insertion des jeunes et de création d'emplois pour d'autres jeunes présentant les mêmes profils. (C4.9, C4.14, C4.16, C4.17).
C4.10. Le projet a pris fin officiellement le 30 avril 2019. AGD compte continuer les activités au niveau du CCEJ seulement pour le mois de mai avec leurs propres fonds. Au-delà de ce mois, AGD ne pourra plus animer le CCEJ.	Entretien avec AGD.	
C4.11. L'INAP a développé 12 modules de formation qui pourront servir au CFPM et même à l'INAP pendant un certain temps. Il suffira juste de les actualiser à un moment donné.	Entretien avec INAP, Entretien avec CFPM.	
C4.12. L'UNICEF et L'OIM sont en discussion pour explorer la possibilité d'une collaboration pour l'animation du CCEJ. Le démarrage des activités est prévu pour le 1 juin 2019 pour une durée 6 à 12 mois.	Entretien avec OIM.	
C4.13. Les possibilités pour la pérennisation des activités du CCEJ et du guichet mobile semblent prometteurs avec les discussions entamées avec d'autres partenaires. Ces activités restent à être consolider avec le temps.	Entretien OIM, UE	
C4.14. Le projet EMELI va organiser une table ronde pour voir dans quelle mesure, les acteurs peuvent consolider les acquis du projet. L'activité vise à orienter les étudiants sur les opportunités (Financements, organisations, personnes ressources) en vue de leur insertion.	Entretien avec OIM, TDRs de l'activité	
C4.15. Les jeunes ont créé des associations qui peuvent être porteurs s'ils arrivent à mieux se structurer. Il y a déjà des actions entreprises dans le domaine social.	Entretien avec les formateurs	
C4.16. Les entretiens avec les jeunes ont montré que certains parmi eux sont déjà lancés dans l'entrepreneuriat. Ce qui constitue un acquis du projet. Ces activités peuvent être pérennisées s'il existe des opportunités qu'ils pourraient saisir pour maintenir ou renforcer leurs business. Les jeunes qui sont déjà entrepreneurs peuvent accompagner et coacher leurs pairs.	Entretien avec les jeunes de Sebkha, Etudiants de ISSM, Entretien avec incubation, Entretien avec OIM.	

EVALUATION EMELI

FINDINGS	SOURCES	CONCLUSIONS
C4.17. Selon les entretiens avec les formateurs en développement personnel et les étudiants, des liens se sont tissés entre les formateurs et les étudiants. Ces derniers n'hésitent pas à les contacter pour des conseils et orientations. Le projet a créé un climat de confiance entre eux qui pourrait devenir pérenne.	Entretien avec les étudiants, entretien avec les formateurs en développement personnel.	
EQ. 5. WHAT ARE VITAL LESSONS FOR USAID TO LEARN ABOUT THIS ACTIVITY THAT SHOULD BE TAKEN INTO ACCOUNT FOR ANY FUTURE CVE ACTIVITIES IN MAURITANIA?		
C5.1. L'implication de plusieurs ministères est lourde pour la mise en œuvre du projet. D'après les entretiens avec les acteurs des anciens et nouveaux projets CVE (Sadaqa, UE, P4P, KfW), EMELI est le seul projet à avoir travaillé avec autant de ministères.	Kills with other projects,	
C5.2. Le projet EMELI a formé beaucoup de femmes. La formation leur a donné des connaissances pour les capacités et outiller et à mieux se positionner sur le marché du travail.	Entretien avec les formateurs, Entretien avec OIM.	
C5.3. Le gouvernement Américain aurait pu être plus clair avec les partenaires du projet EMELI afin que tout le monde sache que le laissez-passer des sanctions pourrait être retiré à tout moment.	Entretien avec ambassade des US.	
C5.4. Les retards dans le démarrage du projet ont affecté l'atteinte des résultats et l'efficacité du projet.		
C5.5. Les formations en développement personnel ont joué un rôle important dans le développement professionnel et personnel des jeunes formés. C'est une formation qui a été appréciée par toutes les parties prenantes. Ce besoin était existant et le projet EMELI a réussi à le combler.	Entretien avec les formateurs, les administrations des centres de formation (CQFMP, ISSM, CFPM)	
C5.6. Pour un projet similaire à l'avenir, il serait bien d'impliquer toutes les parties prenantes depuis la conception du projet.	Entretien avec	
C5.7. Le concept de « Sortants des mahadras » n'a pas été clairement défini pendant la phase de sélection des candidats.	PV de recrutement,	
C5.8. Les formations n'ont pas pris en compte la barrière de langue (traduction fidèle des modules de formation). La majorité des étudiants était des hassanophones.		
C5.9. Les formateurs interrogés ont signalé la différence de niveau d'instruction entre les étudiants dans une même classe.		

EVALUATION EMELI

FINDINGS	SOURCES	CONCLUSIONS
C5.10. Le projet a réussi à former des étudiants qui sont issus des mahadras / vulnérables. Ces formations leur a permis de développer leurs connaissances et d'avoir la possibilité de s'insérer dans le marché du travail ou de créer une entreprise.		
C5.11. Les conditions de formation des étudiants étaient différentes d'un centre à l'autre. Par exemple, l'ISSM dispose de tout le matériel didactique nécessaire pour la formation des étudiants. Par contre, le CFPM est un centre dont les capacités sont limitées et manque de matériel pour dispenser les formations comme il se doit. Un projet devrait tenir compte des capacités des centres avant la mise en œuvre des projets. L'équipement et la réhabilitation du centre était prévu dans le projet mais l'arrêt du projet a empêché sa mise en œuvre.	Entretien avec formateurs et FG avec les étudiants.	
C5.12. En dépit de la durée courte du projet et de son arrêt brusque, le projet a enregistré l'insertion de 26 étudiants dont la majorité sont des femmes.		
C5.13. Les attentes doivent être claires pour les bénéficiaires et réalistes dès le début du projet. Elles doivent être communiquées de façon claire aux étudiants surtout pour le volet insertion. Ils doivent être conscients que l'insertion après la formation est un processus qui prend du temps.	FG avec les étudiants	
C5.14. Le projet EMELI a mis en place plusieurs organes de gestion (4 au total) à qui on avait assigné un rôle bien défini. Cette implication aurait profité aux projets à la fois aux projets et aux différents impliqués si leur implication était plus concrète (élaboration de plans d'action, suivi des activités).	Entretien avec OIM, Entretien avec USAID	
C5.15. OIM a contracté avec beaucoup de partenaires intéressants. Cependant, aucun expert en CVE n'a été impliqué dans le projet.		
C5.16. Le projet n'a pas réalisé une étude du milieu avant le démarrage afin d'identifier les zones vulnérables. Il aurait dû envisagé une étude à mi-parcours.		

ANNEXE XVI: MATRICE DES RECOMMANDATIONS ET ACTIONS A MENER

ISSUE D'UN ATELIER PARTICIPATIVE QUI A LIEU A NOUAKCHOTT LE 30 JUILLET 2019

Constatations principales :	Recommandations (Que faut-il changer ou ajuster pour le programme futur)	Actions spécifiques à mener	Responsable de l'action/ Acteur d'exécution	Niveau de Priorité		
				1	2	3
Q1 : Quel effet (s'il y en a eu) l'activité a-t-elle eu sur l'employabilité des jeunes et leur capacité à traiter les griefs sociaux ? Quelles étaient les différences dans les effets entre les jeunes hommes et les jeunes femmes ?						
1. Retard dans la mise en œuvre de certaines activités dû aux difficultés rencontrées dans le recrutement et le changement périodique du personnel (chef du projet)	Recruter un national comme chef de projet.	Etablir une politique de la structure favorisant la valorisation de ressources humaines nationales	Les bailleurs et la structure bénéficiaire	X		
	Engager contractuellement le chef de projet pour la durée de vie du projet.	Prévoir dans les directives contractuelles.		X		
	Avoir un chef de projet adjoint national qui a les mêmes prérogatives que le chef du projet international	En tenir compte dans les contrats	L'agence d'exécution	X		
	Avoir une liste de 3 candidats aux postes confirmés	En tenir compte dans les recrutements	L'agence d'exécution	X		
2. Les participants ont relevé avoir rencontré des difficultés avec la langue de formation	Traduire les modules de formations en Arabe et en Français	Intégrer dans la politique de la structure	La structure			
	Assurer que les formateurs maîtrisent au moins deux langues nationales			X		
	Respecter l'exigence des langues de la population ciblée					

EVALUATION EMELI

Constatations principales :	Recommandations (Que faut-il changer ou ajuster pour le programme futur)	Actions spécifiques à mener	Responsable de l'action/ Acteur d'exécution	Niveau de Priorité		
				1	2	3
	Assurer la traduction au cours des ateliers de formation		La structure		X	
3. La distance entre les centres et les activités était un obstacle à la mise en œuvre de l'approche holistique ("whole of beneficiary approach")	Décentraliser les activités dans les différents centres	Organiser les activités à proximité des bénéficiaires	La structure d'exécution		X	
4. Les défis et les opportunités variaient selon le genre : certaines filières étaient limitées aux hommes ou aux femmes selon le sexe ; l'obligation des hommes de suivre la formation militaire ; les soucis de la sécurité rencontrés par les femmes)	Ouvrir les filières à tous	Sensibiliser des populations			X	
	Favoriser l'intégration des formatrices dans les filières	Sensibiliser des décideurs politiques Changer les politiques Tenir compte des besoins des femmes dans les infrastructures Appliquer la discrimination positive pour les femmes	Les bailleurs, les structures bénéficiaires et les leaders politiques		X	
5. L'état du CFPM et du Centre de la jeunesse sans équipement et sans réhabilitation ont	Faire l'état des lieux et l'examen de la capacité des centres à prendre en charge les besoins en termes formations	Equiper et réhabiliter les centres avant le début des formations	Etat et parties prenantes	X		

Constatations principales :	Recommandations (Que faut-il changer ou ajuster pour le programme futur)	Actions spécifiques à mener	Responsable de l'action/ Acteur d'exécution	Niveau de Priorité		
				1	2	3
constitué des défis pour les formations et d'autres activités						
6. Faible taux d'insertion des jeunes formés : A la fin du projet, seuls 29 sur 216 jeunes ont trouvé un emploi.	Assurer l'accompagnement des jeunes après les formations ; Promouvoir l'insertion par l'Auto-emploi Diversifier les formations	Mettre les bénéficiaires en relation avec les structures spécialisées : ANAPEJ, IMFs, Banques, Incubateurs Introduire de nouveaux modules adaptés aux marchés de l'emploi mauritanien	Etat et bailleurs de fonds Structures de formation	X		
7. Les volets microfinance et incubation n'ont pas été intégrés dans le projet du fait de l'arrêt brusque. Ces deux domaines intéressaient beaucoup les parties prenantes surtout les jeunes.	Impliquer de façon effective des acteurs de la Microfinance et des incubateurs en amont du projet	Proposer et mettre en place des mécanismes financiers adaptés aux besoins des bénéficiaires, Mettre en place des mesures d'accompagnement adaptés et coaching	Le projet, les bailleurs de fonds et IMFs	X		
Q2 : Comment l'activité a-t-elle contribué à rendre les jeunes hommes et les jeunes femmes moins vulnérables au recrutement par des organisations extrémistes violentes ?						
I. Des projets similaires ne ciblent pas les diplômés des Mahadras.	Eviter de faire un ciblage orienté vers les mahadras Affiner les critères de vulnérabilités,	Faire des études de vulnérabilité et de résilience à la radicalisation pour les	Centre de recherche indépendant	X		

EVALUATION EMELI

Constatations principales :	Recommandations (Que faut-il changer ou ajuster pour le programme futur)	Actions spécifiques à mener	Responsable de l'action/ Acteur d'exécution	Niveau de Priorité		
				1	2	3
	Fonder le ciblage des projets similaires sur des études rigoureuses	mahadras et les autres jeunes, Permettre aux élèves de Mahadras d'être utile à la société (Offrir des Opportunités d'insertion professionnelle et sociale)	Institutions de microfinance, secteur privé			
2. Pas d'études ou des stratégies gouvernementales officielles disponibles pour guider le ciblage des jeunes les plus à risque pour le recrutement par les organisations VE	Assurer une meilleure Vulgarisation des stratégies officielles des ministères Soutenir des études officielles pour guider le ciblage Meilleure opérationnalisation des stratégies à l'égard, notamment des jeunes	Atelier de partage des stratégies Mettre en place des procédures opérationnelles simple (Simplifié),	Organisation de la société civile, le secteur déconcentrer de l'état (les centre d'écoute des maisons des jeunes)		X	
3. 64% des participants étaient des femmes, ce qui contredit la recherche sur les personnes les plus vulnérables au recrutement par les organisations VE	Eviter l'idéologie du genre (Distinguer le genre du féminisme Prendre en compte l'aspect genre dans l'analyse de vulnérabilité La sur mobilisation et disponibilité des femmes dans les quartiers populaires	Favoriser les campagnes de sensibilisation auprès des chefs de familles et des chefs de quartier	MASEF	X		
4. L'expertise en CVE du projet était irrégulière	Favoriser les recherches opérationnelles avec l'université	Intégrer les chercheurs de l'université y compris le privé avec les projets	La direction de l'enseignement supérieur et	X		

Constatations principales :	Recommandations (Que faut-il changer ou ajuster pour le programme futur)	Actions spécifiques à mener	Responsable de l'action/ Acteur d'exécution	Niveau de Priorité		
				1	2	3
	de Nouakchott et les centre de recherches		de la recherche et les recteurs des universités			
Q3 : Quelles sont les forces et les faiblesses de la structure de gestion de l'activité, y compris les partenariats avec le partenaire de mise en œuvre, les quatre ministères, le comité de pilotage, le comité technique et les organisations de la société civile, en termes d'appui à la mise en œuvre de l'activité ?						
1. Le projet a pris 10 mois pour mettre en place le COPIN. Cela a eu des conséquences sur le démarrage des activités.	Faire le choix d'une structure déjà existante (exemple Anapej, Cap insertion INAP-FTP, le secteur privé) Pour éviter les chevauchements des 4 ministères et permettra de faire perdurer le projet en cas d'arrêt	Définir le cadre juridique du projet et mettre en place un comité de pilotage Faire l'inventaire des structures existantes Faire la sélection de la structure choisie Etablir une convention avec la structure choisie	Gouvernement et Bailleur	x		
2. Le rôle du COPIN était limité à l'approbation et à la validation des plans de travail.	Donner un rôle de suivi et évaluation	Actualiser l'arrêté du CoPiN en ajoutant les nouveaux rôles et l'augmentation de la fréquence des réunions au lieu de chaque 6 mois → chaque 3 mois	Gouvernement et Bailleur	x		
3. La participation des membres du comité technique aux rencontres était irrégulière.	Sélectionner des membres disponibles et les "motiver"	Frais de transport et de participation	La structure choisie		X	

EVALUATION EMELI

Constatations principales :	Recommandations (Que faut-il changer ou ajuster pour le programme futur)	Actions spécifiques à mener	Responsable de l'action/ Acteur d'exécution	Niveau de Priorité		
				1	2	3
4. La faible présence du Ministère des Affaires islamique dans le projet.	Impliquer davantage le Ministère des Affaires Islamiques. Renforcer les capacités des acteurs.	Sensibiliser sur l'importance du projet Renforcer leur capacité	La structure choisie	X		
Q4 : Dans quelle mesure les interventions de l'activité sont-elles durables ?						
1. L'équipe EMELI de l'IOM était dans un état perpétuel de rattrapage	Simplifier le modèle de gestion (exemple la désignation d'un ministère de tutelle)	Réduire le nombre de ministère impliqués	Agence d'exécution	X		
2. L'application des sanctions a surpris les parties prenantes d'EMELI	Prévoir un plan de sortie en cas de défection d'un partenaire financier	Génération d'évidence (documenter les résultats du projet) Plaidoyer et identification des potentiels bailleurs	Agence d'exécution (Etat et partenaire)			X
3. Toutes les activités décrites dans le document de base n'ont pas été réalisées : collaboration étroite avec les centres de formation, implication du secteur privé, garantie de l'adhésion du GIRM par le COPIN	Evaluer la faisabilité des actions Engagement des parties prenantes dans la mise en œuvre des activités	Collecte, analyse et partage des informations afin de faire un plaidoyer et engager le gouvernement Une meilleure implication du secteur privé et des autres acteurs	Agence d'exécution Gouvernement		X	

Constatations principales :	Recommandations (Que faut-il changer ou ajuster pour le programme futur)	Actions spécifiques à mener	Responsable de l'action/ Acteur d'exécution	Niveau de Priorité		
				1	2	3

Commentaires du groupe 1 :

- Nous avons une obligation – nous avons formé des jeunes pour qu'ils deviennent compétitifs sur le marché ; nous avons mis en place des mécanismes en place
- Il faut qu'on trouve des partenariats
- L'engagement du secteur privé
- Il faut chercher d'autres structures pour assurer la continuation

Commentaires du groupe 2 :

- Améliorer les conditions d'apprentissage
- Intégrer les IMFs dans la phase de conception du projet et dans la phase d'insertion

Commentaire du groupe 3 :

- Démarrer le projet une fois que toutes les études sont réalisées.
- Les organisations de la société civile doivent porter le projet afin de la pérenniser

Commentaire du groupe 4 :

- Fixer des objectifs Smart (spécifique, mesurable, atteignable et réalisable dans le temps) pour le projet et la structure
- Prendre toutes les dispositions pour pérenniser les actions du projet

Commentaires du groupe 5 :

N/A.