

---

*Synthèse et principales recommandations de l'Etude sur l'harmonisation des structures chargées de l'emploi*

---

**Note d'orientation n°1**

*Juillet 2013*

❖ **Contexte :**

Dans un paysage institutionnel mauritanien fortement marqué par une multitude d'acteurs en charge de l'emploi se pose la problématique de l'efficacité de leurs interventions. Au-delà, de cette lancinante question, se pose la viabilité des politiques de lutte contre le chômage. Ce propos loin d'être anodin est une interrogation tant il existe une pluralité d'acteurs intervenant sur le champ de l'emploi.

Ce foisonnement d'interventions affecte la qualité des politiques de lutte contre le chômage. Concrètement, l'état des structures intervenant sur le terrain de l'emploi se présente sous les atours d'un champ éclaté. Celui-ci demeure marqué

par des chevauchements, un défaut d'harmonisation et de coordination.

Il convient, en outre de souligner que les outils d'emploi en faveur des jeunes sont encore récents. Ils ont un caractère embryonnaire et les interventions n'ont pas forcément constitué une réponse adéquate à la problématique du chômage.

Les dispositifs actuels n'ont pas été encore été sous-tendus par un agenda sur l'emploi des jeunes. La question de l'emploi des jeunes est davantage perçue sous le prisme des diplômés issus des filières techniques et professionnelles. Cette approche tend à affaiblir les politiques de lutte contre le chômage.

Cette disparité montre le poids de la tutelle et la faible marge de manœuvre

dont bénéficient les agences d'exécution pour mettre en place une véritable politique de l'emploi. Les structures en charge d'emploi manquent d'un leadership efficient.

Ainsi, la crise de l'emploi n'est pas que liée à la question du chômage des jeunes, elle pointe du doigt, des faiblesses organisationnelles et institutionnelles des structures en charge de l'emploi.

L'un des écueils majeurs de ces directions est d'être enfermé dans une tutelle qui entrave toute approche efficiente en matière d'emploi. Ce lien de dépendance constitue un frein au développement d'une politique d'emploi en faveur des jeunes. Il montre combien l'absence de moyens et le poids des tutelles demeurent des obstacles à l'efficacité des politiques d'emploi.

Délier les différents liens au cœur du chômage présuppose la réhabilitation des structures de promotion de l'emploi encore disparates et faiblement harmonisées.

Aménager des structures efficaces de lutte contre le sous-emploi des jeunes nécessite d'autres modes d'intervention qui allient à la fois pertinence, cohérence et adaptation par rapport aux enjeux socio-économiques. La compréhension de la fonction et du rôle des principaux acteurs intervenant sur le marché du travail ne sont pas dépourvus d'intérêt.

Il s'agit notamment de cerner l'éventail des interventions, de situer leur articulation par rapport au marché du travail.

Les dysfonctionnements qui affectent les structures en charge de l'emploi contrarient les politiques de lutte contre le chômage. Ils constituent de véritables obstacles à l'efficacité des politiques de promotion d'emploi des jeunes.

A l'aune où se développe, une véritable réflexion sur la gouvernance de l'emploi, il est devenu impératif d'harmoniser les principaux instruments impliqués dans la lutte contre le chômage. Cette structuration des acteurs en charge de l'emploi nécessite la redéfinition des périmètres de compétences et une meilleure efficacité des modes d'intervention de ces instances.

Afin d'apporter une réponse appropriée aux dysfonctionnements qui affectent les outils de promotion de l'emploi des jeunes, le CMAP a prévu dans son programme d'activités 2013, une étude consacrée aux mécanismes de régulation des structures chargées de lutter contre le chômage.

❖ **Résultats** : L'état des lieux de la présente étude a permis d'identifier les dysfonctionnements des structures en charge de l'emploi, lesquels sont ci-après :

- Le MEFPNT est aujourd'hui au cœur des questions de l'emploi et de la formation, mais a du mal à s'affirmer en raison de changements institutionnels fréquents et qui illustrent les difficultés à trouver la bonne combinaison pour s'attaquer à la problématique de l'emploi,
- La nouvelle configuration permet certes, en principe, de fédérer des éléments fortement corrélés d'une même thématique, mais elle n'a pas réussi, jusqu'ici, à créer la synergie nécessaire entre les différents segments qui la composent.
- Il apparaît assez nettement, à travers la grille d'appréciation du système de management du Ministère que ce dernier ne remplit pas encore les conditions de performances que l'on pourrait attendre d'une structure d'un aussi grand enjeu pour le pays.
- Le département se heurte notamment à des difficultés liées à l'absence de vision, stratégique au manque de clarté dans le partage des rôles entre les structures qui le composent, à la faiblesse des ressources humaines et des moyens et au déficit d'application des normes managériales.
- Les interférences entre les fonctions de conception et d'exécution constituent également un des problèmes auquel sont confrontées tant les structures centrales que les autres entités.
- Les structures autonomes connaissant des dysfonctionnements plus ou moins importants, chacune, en fonction de sa propre histoire et ne sont pas suffisamment intégrées dans la dynamique globale de l'emploi.
- La volonté du gouvernement de faire de l'emploi une option prioritaire de son action, est contrariée par la multiplicité des intervenants publics, le chevauchement de leurs attributions avec pour conséquences, à la fois, une duplication des actions et une dispersion des efforts affectant aussi bien la lisibilité que l'efficacité de l'action gouvernementale à ce niveau.
- Le budget alloué au MEFPNT qui ne dépasse guère 0,79% du budget total de l'Etat contraste avec la volonté affichée du gouvernement de faire de l'emploi une priorité nationale.
- L'extrême modestie des montants alloués au fonctionnement de certaines entités qui sont censées jouer un rôle moteur dans la

dynamique de l'emploi, doublée de l'éparpillement des ressources financières et des fonds alloués à l'emploi, en raison de l'éclatement des structures, engendrent des coûts de fonctionnement pour chaque structure, avec une diversité des procédures et un effet d'entraînement qui aurait pu être maximisé si tous ces fonds étaient intégrés dans un fonds unique.

- Le système d'information sur l'emploi est parcellaire et ne permet pas de fournir des données quantitatives et qualitatives permettant de faciliter la prise de décision par les pouvoirs publics et d'informer l'opinion publique et les PTF sur l'évolution de la situation de l'emploi dans le pays.
- L'existence d'un système d'information fiable est susceptible de générer des informations pertinentes sur les profils des demandeurs d'emploi, de sorte à permettre aux employeurs de procéder à des insertions plus facilement en créant une adéquation entre le profil recherché et l'emploi proposé.
- Pour atteindre un tel objectif, une refonte en profondeur doit être opérée en vue d'une fusion des divers systèmes d'informations parcellaires existants. L'expérience de l'observatoire peut être capitalisée

pour fédérer ces systèmes d'information et assurer un meilleur partage de données entre les intervenants.

- La multiplicité des centres de conception et de décision au niveau du secteur de l'emploi pose le problème de coordination des actions à entreprendre et de leur mise en cohérence. Or, le dispositif global de pilotage est non seulement complexe, mais non fonctionnel.
- Il est prévu certes une multitude d'organes de coordination, mais certains de ces organes sont restés à l'état de projet et la séparation entre le Ministère en charge du travail et celui de l'emploi les a rendus inopérants. Il en résulte que le dispositif de coordination est peu lisible; d'où le besoin de le remettre totalement à plat afin de le simplifier et de le rendre plus efficace.

❖ **Principales recommandations :**

Afin d'apporter les aménagements nécessaires, à une meilleure effectivité à la fois institutionnelle et organisationnelle, des structures chargées de promouvoir l'emploi, il serait de bon d'adopter les mesures suivantes:

- Pour qu'elle soit à la mesure des enjeux qu'elle représente pour le

pays, la promotion de l'emploi doit s'affirmer comme priorité nationale et comme approche transversale qui interpelle et mobilise l'ensemble des acteurs. C'est dans cet esprit qu'est proposé un dispositif qui s'articule autour des axes suivants :

- ***L'élaboration d'une stratégie nationale inclusive*** comme levier institutionnel capable de susciter l'adhésion de toutes les parties prenantes et constituer la référence de toutes les actions à entreprendre en matière d'emploi.
- ***Le recentrage des missions des structures du MEFPNT*** dans le sens d'une plus grande rationalisation de l'organisation de son administration centrale comme des structures affiliées et dans le cadre d'une démarche synergétique. Ce qui suppose, entre autres réaménagements qui toucheraient notamment le niveau central: i) transformer l'ANAPEJ en Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) ; ii) d'élargir le champ d'intervention de l'INAP-FTP ; et, iii) de transformer l'Observatoire de l'Emploi en une entité autonome personnalisée.
- ***La création d'un Fonds intégré de financement de l'emploi*** qui serait un mécanisme fédérateur des financements de l'emploi destiné à mobiliser les ressources nécessaires à la promotion de l'emploi et de financer les programmes générateurs d'emploi et d'auto-emploi.
- ***La territorialisation de l'emploi*** à travers l'implication des acteurs territoriaux (services déconcentrés et communes) dans la recherche des bassins d'emploi et la mise en œuvre des programmes d'emploi.
- ***La systématisation du Management par objectifs*** en vue de la responsabilisation des différents paliers de l'Administration et de l'instauration d'une culture de résultats.
- ***L'amélioration de la communication*** pour l'emploi à travers la création d'une cellule d'information et de communication chargée de mettre en œuvre la politique de communication du ministère.
- ***La mise en place d'un dispositif fonctionnel de coordination et de pilotage*** plus simple avec un mandat précis pour permettre un suivi régulier au plus haut niveau, de l'évolution de l'emploi.