



Organisation
internationale du Travail

Rapport d'évaluation finale du Projet d'insertion des jeunes dans la vie professionnelle à travers les investissements à haute intensité de main d'œuvre en milieux rural et urbain (PEJIMO)

Pays : *Mali*

Evaluation final : *Décembre 2012-mars 2013*

Mode d'évaluation: *Indépendant*

Domaine technique : *Emploi et Investissement*

Gestion de l'évaluation : *ROAF, ETD/BP de l'OIT à Dakar (Cheikh BADLANE)*

Equipe d'évaluation : *Ahmar TOURE, Consultant*

Début du projet : *Novembre 2007*

Fin du projet : *Mars 2012*

Code du projet : *MLI/07/02/LUX*

Donateur : *Le Grand-Duché du Luxembourg (1 860 000 \$ US)*

Mots-clés : *Emploi, investissement, jeune, rural, urbain, main d'œuvre*

18 Mars 2013

Sommaire

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	3
FICHE SIGNALETIQUE DU PEJIMO.....	4
RESUME	6
Introduction	10
Contexte du projet.....	10
Justification de l'évaluation	11
1. Bref aperçu du PEJIMO :	12
1.1 Objectifs et axes stratégiques du Projet	12
1.2 Composantes du projet.....	12
- Objectif immédiat 1	12
- Objectif immédiat 2	12
Objectif immédiat 3	13
Objectif immédiat 4.....	13
Objectifs immédiat 5 :	13
Les axes d'intervention du Projet	13
Description de l'organisation institutionnelle du PEJIMO	16
Coût et financement du Projet (Voir tableau en annexe).....	16
2. Objet, étendue et destinataires de l'évaluation.....	17
3. Méthodologie d'approche	17
4. Examen de la mise en œuvre du Projet	18
5. Analyse des résultats de l'Evaluation	19
5.1 Pertinence et adaptation stratégique du projet :	19
5.2. Validité de la conception du PEJIMO :	19
5.3. Etat d'avancement et efficacité du PEJIMO	20
Objectif immédiat n°1 :	21
Objectif immédiats n°2 :	21
Objectif immédiat n°4	21
Objectif immédiat n°5	22
5.4 Analyse de l'efficacité de l'utilisation des ressources et état d'exécution financière du PEJIMO	24
5.5. Efficacité du dispositif institutionnel :	25
5.6. Orientations et durabilité de l'Impact :	26
LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES.....	27
CONCLUSIONS GENERALES ET RECOMMANDATIONS	29
ANNEXES.....	34
Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation.....	35
Annexe 2 : Guide d'interview	48
ANNEXE : 3 : Appui institutionnel et opérationnel de l'Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (Budget d'assistance technique)	53
ANNEXE 4 : BUDGET INDICATIF INVESTISSEMENTS FNEJ (Fonds PPTE) : Composante rurale : investissements, emplois créés	56
ANNEXE 5 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES ET CITES	58
ANNEXE 6 : LISTE DES PERSONNES ET STRUCTURES RENCONTREES	59

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

APEJ : Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes

BET : Bureau d'Etudes techniques

BIT : Bureau International du Travail

BTP : Bâtiment et Travaux Publics

CDMT : Cadre de Dépenses à Moyen Terme

DNE : Direction Nationale de l'Emploi

DNFP : Direction Nationale de la Formation Professionnelle

DEI : Département Emploi Investissement

ENI : Ecole National d'Ingénieurs

FAFPA : Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

HIMO : Haute Intensité de Main d'œuvre

PEJIMO : Projet d'insertion des jeunes par la méthode HIMO

FNEJ : Fonds National pour l'Emploi des Jeunes

PCA : Président du Conseil d'Administration

PEJ : Programme Emploi-Jeunes

PME : Petites et Moyenne d'Entreprise

PNUD : Programme des Nations des Unies pour le Développement

PPTE : Pays Pauvres Très Endettés

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

SOTELMA : Société des Télécommunication du Mali

FICHE SIGNALETIQUE DU PEJIMO

Bailleur de fonds: Grand-Duché de Luxembourg			
Titre Insertion des jeunes dans la vie professionnelle à travers les investissements à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) en milieu rural et en milieu urbain (PEJIMO)			
Numéro du projet : MLI/04/02/M/LUX	Dates		Préparation date
	De	A	
		Novembre 2007	Mars 2012
Agence d'exécution : Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ)/Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle			
Agence de coopération technique : Bureau International du Travail (BIT)			
Sites du Projet : Région de Ségou, Mopti, Koulikoro et District de Bamako			
Apport du Gouvernement (Fonds PPTE) : 2 700 000 000 (5,625 millions USD)			
Apport bailleur international (Luxembourg) : 1 860.000 USD			
Contexte et justificatifs du projet			
Suite aux résultats encourageants de sa phase pilote, cette nouvelle phase du projet a pour objectif de renforcer les acquis à Bamako et Ségou à travers la formation professionnelle axée sur les chantiers-écoles d'investissements HIMO, le développement local intégré et l'appui à la maîtrise d'ouvrage communale. L'approche du projet va contribuer à rendre opérationnelles les priorités définies par le CSCRP2007-2011, notamment la promotion de l'emploi des jeunes à travers la professionnalisation des acteurs concernés, BE, PME ou GIE, dans la mise en œuvre et l'entretien d'infrastructures socio-économiques, d'aménagements productifs et de protection de l'environnement en milieux rural et urbain. Pour se faire, le projet élargira son champ d'action à 3 nouvelles régions et créera des synergies avec d'autres programmes d'investissements sectoriels afin de vulgariser son approche, de poursuivre et d'élargir le transfert de savoir-faire, et de capitaliser les acquis dans des structures pérennes. Le projet développera des outils et méthodologies permettant de faire le suivi et l'évaluation de l'impact des différents programmes sur l'emploi des jeunes. Le BIT est chargé d'apporter son appui technique à l'APEJ dans la mise en œuvre du PEJIMO.			
<i>Objectif de développement</i> Réduire la pauvreté au Mali par l'insertion des jeunes, urbains et ruraux, au monde du travail et l'amélioration du niveau de revenus, grâce au développement des opportunités d'emplois productifs ou liés à la mise en œuvre d'infrastructures selon l'approche HIMO et la responsabilisation des acteurs locaux.			

Objectifs immédiats de l'assistance technique

Objectif immédiat 1 : L'enseignement de l'approche «Haute intensité de main d'œuvre» est adopté et introduit dans les programmes des institutions de formation techniques et professionnelles.

Objectif immédiat 2 : Le développement de chantiers école exécutés selon les techniques HIMO, assure la création d'emploi local pour les jeunes et la maîtrise des techniques de réalisation et d'entretien.

Sous objectif 2.1 : La création d'emploi et la formation des PME, GIE et BET du secteur BTP sont assurées à travers l'exécution des chantiers d'assainissement et de pavage en zone urbaine en partenariat avec les municipalités.

Sous objectif 2.2 : Les opportunités d'emploi et les capacités productives locales en milieu rural sont accrues, à travers l'exécution de chantiers écoles sur les pistes de désenclavement, les aménagements hydro – agricoles et les travaux forestiers.

Objectif immédiat 3 : Les chantiers HIMO sont préparés, organisés et exécutés suivant des procédures adaptées, simplifiées et approuvées de façon pérenne par tous les partenaires concernés.

Objectif immédiat 4 : Les collectivités territoriales et/ou les communautés bénéficiaires sont responsabilisées et capables d'assurer la prise en charge des investissements réalisés.

Objectif immédiat 5 : La réplication de l'approche HIMO est assurée à travers la mise en œuvre de chantiers HIMO par d'autres programmes d'investissement, en synergie avec le projet, et par la diffusion d'outils méthodologiques et de vulgarisation permettant la mise en place de mécanismes durables.

RESUME

Contexte et situation du projet

Le projet d'insertion des jeunes au monde du travail à travers des investissements à haute intensité de main d'œuvre en milieu urbain et rural (PEJIMO) s'est déroulé sur cinq ans.

Il a été exécuté par l'Agence Pour l'Emploi des Jeunes (APEJ) qui a bénéficié d'une assistance technique du Bureau International du Travail (BIT) financée par le Grand-Duché de Luxembourg pour un montant d'un million huit cent soixante mille (1 860 000) dollars US.

Le Fond National pour l'Emploi des Jeunes (FNEJ) à travers les fonds PPTE et d'autres ressources mobilisées par l'APEJ, a permis de financer les investissements sur les Chantiers-Ecoles pour un montant de cinq millions six cent vingt-cinq mille (5 625 000) dollars US.

Le PEJIMO a visé en cohérence avec les objectifs des cadres nationaux et internationaux de développement (stratégie de croissance accélérée, réduction de la pauvreté, politique nationale de l'emploi, pacte mondial pour l'emploi..) à répondre à la problématique nationale de lutte contre la pauvreté par la promotion de l'emploi notamment des jeunes.

Le PEJIMO objet de la présente évaluation a pris fin en mars 2012. Son objectif à long terme est de contribuer à la réduction de la pauvreté au Mali par l'insertion des jeunes urbains et ruraux au monde du travail et l'amélioration du niveau de revenus à travers l'accroissement des opportunités d'emplois productifs ou liés à la mise en œuvre d'infrastructures selon l'approche HIMO et la responsabilisation des acteurs locaux.

Ses objectifs immédiats sont :

- (i) L'enseignement de l'approche HIMO adopté et introduit dans les programmes de formation technique ;
- (ii) Le développement de Chantiers-Ecoles exécutés selon les techniques HIMO assure la création d'emploi local pour les jeunes et la maîtrise des techniques de réalisation et d'entretien ;
- (iii) Les chantiers HIMO sont préparés, organisés et exécutés suivant des procédures adaptées, simplifiées et approuvées de façon pérenne par tous les partenaires ;
- (iv) Les collectivités territoriales et ou les communautés bénéficiaires sont responsabilisées et capables d'assurer la prise en charge des investissements réalisés ;
- (v) La réplication de l'approche HIMO est assurée à travers la mise en œuvre de chantiers HIMO par d'autres programmes d'investissement en synergie avec le projet et par la diffusion d'outils méthodologiques et de vulgarisation permettant la mise en place de mécanismes durables.

Il s'agit d'un projet multidimensionnel, pertinent et cohérent qui s'est attaqué à des thèmes transversaux comme l'environnement, le VIH/SIDA et la question du genre qui a produit à travers les chantiers-écoles dans certaines zones un impact mesurable et dont une nouvelle phase est recommandée par la quasi-totalité des interlocuteurs à cette évaluation.

La 2ième phase du PEJIMO s'est arrêtée en mars 2012 au lieu de décembre 2012 vraisemblablement en raison de la double crise sécuritaire et institutionnelle que le Pays a connue à partir de janvier 2012. Cela explique également que son évaluation finale statutaire n'ait commencé qu'en décembre 2012 soit neuf mois après sa clôture de fait.

But, portée et destinataires de l'évaluation

Le but de cette évaluation est de permettre de mesurer les résultats réalisés par le PEJIMO et sa contribution à la stratégie du BIT de promouvoir la mise en œuvre des approches intensives en emploi (HIMO) pour la réalisation des investissements destinés à l'insertion des jeunes dans la vie professionnelle. L'essentiel du programme d'activité du projet a été mis en œuvre.

L'évaluation, objet du présent rapport concerne essentiellement l'assistance technique assurée par le BIT auprès de l'APEJ même si son interaction avec cette dernière peut l'amener à parler du modus opérandi de l'APEJ.

Les destinataires de l'évaluation sont : les jeunes chômeurs, cadres des BE, services techniques de l'Etat, collectivités locales, Agences de maîtrise d'ouvrage, les opérateurs économiques (PME, GIE), la Société Civile (Associations de base, les Communes rurales et urbaines, les usagers des équipements réalisés (exploitants, commerçants, utilisateurs de pistes), les étudiants, professeurs, jeunes diplômés, femmes (Association de Vendeuses), le donateur, les partenaires sociaux et le BIT.

Méthodologie de l'évaluation

La méthode de l'interview adossée à une revue documentaire, à des entretiens téléphoniques et aux visites de terrain a été privilégiée en tenant notamment compte de la situation politico – sécuritaire présente du Pays (Guerre et état d'urgence). Il s'agit essentiellement d'une série d'interviews structurées, s'appuyant sur un guide (reproduit en annexe) d'une cinquantaine de questions bâtie autour de six axes d'évaluation définis au point 2 du présent rapport. Certaines des questions sont génériques et d'autres sont plus spécifiques et adressées aux acteurs principaux du projet. Nous avons pris attache avec plus de soixante dix (70) personnes, personnalités et structures. Nous avons par ailleurs, procédé à une analyse approfondie de la documentation disponible et fait un bon usage du rapport d'évaluation de la phase pilote ainsi que des rapports d'avancement périodiques et du rapport d'activités final du PEJIMO dont certaines conclusions et recommandations préliminaires demeurent valides. Une séance de débriefing avec le Point Focal du BIT à Bamako a été tenue.

Principaux résultats et conclusions

Les activités du PEJIMO (2ème phase) correspondent à un besoin concret, pertinent et cohérent avec les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté et de promotion de l'emploi notamment des jeunes.

L'état d'avancement du projet tant en ce qui concerne la formation des jeunes et des PME que de leur insertion dans le monde du travail (réduction de la pauvreté) à travers les revenus perçus est globalement satisfaisant.

La qualité et la quantité des résultats obtenus sont jugés satisfaisantes. Le taux de réalisation du budget du BIT avoisine les 100%. Les investissements sur les Chantiers-Ecole ont été réalisés à 150% des prévisions grâce aux efforts de mobilisation de ressources de l'APEJ (Fonds de la cession de la SOTELMA).

L'action de formation du projet s'est étendue à d'autres régions du pays (Kayes, Gao, Kidal).

Des cours sur l'approche HIMO ont été introduits dans certains établissements supérieurs et secondaires (ENI, Missabougou).

Les bénéficiaires du projet (Communes, BET, PME, GIE) ont été impliqués dans le processus des Chantiers-Ecole à toutes ses phases, utilisent efficacement les résultats obtenus (entretien de certains ouvrages) et en demandent davantage.

Des plateformes de concertations en appui aux collectivités territoriales ont été organisées dans plusieurs régions.

Un nombre important de décideurs et de bénéficiaires comprend l'approche HIMO et son impact en matière de création d'emploi mais la masse critique n'est pas encore atteinte.

L'APEJ continue à être perçue comme d'abord une agence d'investissement au lieu d'une structure de formation et d'encadrement.

La capitalisation des acquis du projet a été faite mais n'est pas largement diffusée. L'introduction de modules structurés et complets sur l'approche HIMO de façon systématique dans les cursus des établissements de formation a été ébauchée et doit être poursuivie. La circulation de l'information sur le projet, son modus opérandi, ses stratégies et résultats à tous les niveaux intéressés par son action (macro, méso et micro) n'est pas suffisante.

Les ressources requises tant du côté du BIT que de celui de l'APEJ ont été correctement affectées mais en raison de la centralisation des procédures de paiement des prestataires à Bamako, certaines PME sans fonds de roulement détiennent encore des créances qui remontent à quatre ans.

Le dispositif institutionnel du projet a globalement bien fonctionné (osmose des activités du PEJIMO avec celles du PEJ, bon fonctionnement du cadre de concertation, rapports d'avancement réguliers...), même si certaines structures prévues n'ont pas vu le jour (cellule HIMO).

Par ailleurs, le projet n'a pas connu d'évaluation à mi-parcours et seulement deux revues tripartites ont été organisées. Un rapport final intitulé « Indicateurs PEJIMO 2008-2011 » a été élaboré et diffusé par le projet

Le ratio coût assistance technique/investissement se situe à moins de 25 alors que la norme en la matière est de 30 et les investissements ont été réalisés à plus de 80°/° dans les zones rurales où se trouvent les grosses poches de pauvreté.

Ce projet présente donc de réelles chances d'impact à moyen terme sur la lutte contre la pauvreté à travers l'insertion des jeunes à condition que la maîtrise et la mise en œuvre de l'approche HIMO soient acquises par une masse critique de décideurs et de bénéficiaires à tous les niveaux. Cela se fera par le truchement de la formation à grande échelle (introduction de modules certifiés et homologués dans les établissements de formation professionnelle et développement de Chantiers-Ecole spécialisés dans toutes les régions), un plaidoyer soutenu de l'APEJ et une meilleure circulation de l'information relative au PEJIMO.

Recommandations et leçons apprises

Recommandations

1. **MEFP/APEJ** : Mise au point d'un mécanisme de suivi systématique des activités et des résultats, capitalisation à travers des bases de données informatisées régulièrement mises à jour, l'extension des chantiers-écoles à l'ensemble des régions du pays pour la formation d'une masse critique de décideurs, de prestataires et de bénéficiaires.
2. **MEFP/APEJ/BIT/PTF** : Au vu des résultats encourageants obtenus par le PEJIMO, de la nécessité de leur pérennisation et de la situation de crises multiformes que connaît le Mali, il serait indiqué que les PTF appuient une nouvelle phase du PEJIMO qui intègre le financement des investissements sur les chantiers-écoles.
3. **MEFP/APEJ** : Il faut assurer une plus large diffusion de l'approche et des activités HIMO auprès des services de planification et des différents départements ministériels techniques responsables des investissements de l'Etat.
4. **MEFP/APEJ** : Une solution de décentralisation des procédures de paiement des entreprises engagées sur les Chantiers-Ecole doit être trouvée.
5. **MEFP(Direction nationale de la formation professionnelle)/APEJ** : Des modules structurés sur l'approche HIMO doivent être développés, certifiés et homologués par les structures pédagogiques compétentes et introduits dans les écoles de formation de techniciens et d'ingénieurs et dans les centres d'apprentissage.
6. **La Division E/I de l'APEJ** qui a reçu un important transfert de compétence du PEJIMO devra être renforcée en personnel qualifié (notamment en ingénierie de formation) et en équipements.

7. **MEFP/APEJ** : Il est nécessaire d'élaborer un programme de formation de formateurs en approche HIMO et de créer un certificat d'aptitude à l'utilisation de l'approche HIMO.
8. **Patronat/Société civile** : Une association des PME/GIE et BE spécialisés en HIMO pour la défense de leurs intérêts et le dialogue avec les autorités gagnerait à être formée, reconnue et structurée.
9. **MEFP/APEJ/Cadre de concertation/BIT/Assemblée Nationale/Haut Conseil des Collectivités Territoriales** : Une stratégie nationale de promotion de l'approche HIMO comme vecteur de lutte contre la pauvreté et d'insertion des jeunes au monde du travail devra être élaborée et faire l'objet d'une loi.
10. **MEFP/APEJ** : Dans une nouvelle phase du PEJIMO, l'APEJ gagnerait en efficacité et en clarification en s'appesantissant davantage sur l'aspect formation, suivi, encadrement et insertion de son action en s'appuyant sur les Départements Techniques sectoriels, la Direction Nationale des Collectivités et les partenaires techniques et financiers pour les investissements nécessaires au fonctionnement des Chantiers –Ecoles et en travaillant en étroite synergie avec la Direction Nationale de la Formation Professionnelle.
11. **Direction Nationale des Collectivités Territoriales/Associations des municipalités** : L'Association des Municipalités gagnerait à élaborer et consolider systématiquement les besoins d'investissements en zones rurales et urbaines utilisant l'approche HIMO et à les soumettre à la Direction Nationale des Collectivités Territoriales pour leur programmation dans le cadre de son cycle budgétaire.
12. **BIT** : Pour améliorer ses performances le BIT doit veiller à la formation des coordonnateurs nationaux des projets d'assistance technique qu'il exécute dans le domaine des normes internationales du travail, du tripartisme et s'assurer de la participation des partenaires sociaux au lancement, à la mise en œuvre et à l'évaluation des projets.

Leçons apprises

1. Le concept de l'approche HIMO n'a pas été compris tel que édicté par le BIT par une masse critique de décideurs et acteurs de sa mise œuvre. L'HIMO n'est pas perçu comme un programme de formation et de renforcement des capacités. En conséquence, on constate que l'accent est surtout mis sur la dimension investissement et travaux au détriment de la formation. Au surplus, l'application de l'approche a été restreinte en zone urbaine essentiellement à la voirie et en zone rurale principalement aux aménagements hydro agricoles et aux pistes rurales ;
2. La formation théorique HIMO a principalement consisté à l'information et à la sensibilisation sur l'approche. Des modules structurés sur l'approche HIMO n'ont pas été développés, certifiés et homologués par les structures pédagogiques appropriées. Il n'y a pas eu de programmes de formation théorique de formateurs en approche HIMO ;
3. La création de capacités ou de masse critique de main d'œuvre, de PME, de BET formés et la mise en place d'une base de données ou d'un répertoire y afférent sont entre autres des éléments importants à mettre au cœur des programmes HIMO afin d'en assurer l'extension et la généralisation.
4. La pertinence et la nécessité de suivis réguliers et des évaluations à mi-parcours ainsi que la production de rapports y afférents partagés avec l'ensemble des acteurs sont des aspects importants sur lesquels le BIT doit scrupuleusement veiller
5. L'appui technique requis du BIT devra être conjointement assuré par des spécialistes HIMO et ceux d'entreprise (PME et formation professionnelle) pour plus d'efficacité et de cohérence.
6. Dans le cadre de la capitalisation des acquis du projet il est important de diffuser à grande échelle les bonnes pratiques développées localement (entretien des pistes).

Introduction

Conformément aux termes de références (voir annexe 1) la mission d'évaluation du projet d'insertion des jeunes dans la vie professionnelle à travers les investissements à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) en milieu rural et en milieu urbain (PEJIMO) s'est déroulée comme indiqué ci-dessous.

Du 01 décembre 2012 au 18 janvier 2013 nous avons participé à une série de séances de briefing avec le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (le Secrétaire général), le Point Focal des projets BIT au Mali, (M. Saliha DOUMBIA), dont le projet (APERP) a été clôturé au 31 Décembre 2012, mais qui à titre personnel a tenu à accompagner le processus jusqu'au bout, le Coordonnateur National du projet PEJIMO (M. Joseph Marie DIARRA). Ensuite, nous avons pris part à une série d'entretiens physiques et par téléphone avec différentes parties prenantes au projet PEJIMO (Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle), l'Agence pour l'Emploi des Jeunes (APEJ, Mme MAIGA Sina DAMBA), Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage (FAFPA), la Direction Nationale de la Formation Professionnelle (DNFP), la Cellule Emploi Investissements de l'APEJ, les mairies des communes et arrondissements de Bamako, Ségou, Niono, N'Gara, Pelengana, Dioforongo, l'antenne régionale de l'APEJ à Ségou, le Gouvernorat de Ségou, l'Office du Niger, la Direction régionale du génie rural à Ségou et les grandes directions nationales intéressées ou impliquées (voir la liste des personnes en annexe).

Nous avons également rencontré le PCA en activité de l'APEJ Monsieur Amadou DEME, l'ancien PCA Monsieur Soumeylou Boubèye MAIGA, certains anciens directeurs généraux de l'APEJ (Messieurs Modibo KADJOKE et Soumana SATAO).

Nous n'avons malheureusement pas pu rencontrer le bailleur de fonds qui n'est pas physiquement représenté au Mali.

Nous avons pendant la durée de la mission bénéficié de l'appui constant et efficace du Point Focal du BIT au Mali, du Coordonnateur National du PEJIMO, de la Direction Régionale de l'APEJ à Ségou ainsi que de Monsieur Youssouf COULIBALY, Conseiller Technique au Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

Nous devons cependant souligner que la période choisie pour conduire cette évaluation (Décembre Janvier) s'est avérée être non appropriée (plusieurs interlocuteurs potentiels étaient en congé ; un changement de gouvernement a eu lieu, une guerre a été déclenchée et l'état d'urgence proclamée ; toutes choses qui ont impacté négativement le processus).

Contexte du projet

Le projet PEJIMO, objet de la présente évaluation a été mis en œuvre de novembre 2007 à mars 2012. Il a été initié par le Gouvernement de la République du Mali avec l'assistance technique du BIT financée à travers le budget du Programme Indicatif de Coopération PIC II/Mali du Grand-duché du Luxembourg 2007 – 2011.

La phase objet de l'évaluation représente le deuxième volet d'un projet pilote (2005 – 2007) qui est intervenu à Bamako (Commune III) pour sa composante urbaine et dans la région de Ségou en ce qui concerne la composante rurale.

Il vise à favoriser l'insertion des jeunes dans le monde du travail et l'amélioration des revenus par l'accroissement des opportunités d'emploi productif, la réalisation d'infrastructures selon l'approche HIMO (chantiers-écoles dans les domaines de l'assainissement, du désenclavement,

des aménagements hydro agricoles et de la reforestation) et à renforcer les capacités des acteurs locaux.

Il contribue en cohérence avec les objectifs des cadres nationaux et internationaux de développement comme la stratégie de croissance accélérée, le Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté, les plans cadres des Nations Unies pour l'aide au développement, la Politique Nationale de l'Emploi, le PEJ, le Pacte Mondial pour l'Emploi, les stratégies OIT du travail décent, à répondre à la problématique nationale de lutte contre la pauvreté par la promotion de l'emploi notamment des jeunes, en milieux urbain et rural, qui représentent près de 66% de la population totale.

Ces jeunes citadins et ruraux sont caractérisés par une qualification professionnelle insuffisante, une faible culture entrepreneuriale, un niveau de développement limité de l'apprentissage et ce à un moment de désengagement croissant de l'Etat jadis employeur principal de jeunes diplômés sans emplois en dépit de l'action de l'APEJ dont une des préoccupations principales concerne la promotion de l'emploi rural à travers l'approche HIMO.

Cette deuxième phase du PEJIMO s'est déroulée dans un Pays où depuis 2004 le taux de croissance du PIB a chuté, passant de 7,6% à 2,2%. Cette tendance s'est malheureusement aggravée avec les conséquences de la crise économique et financière internationale de 2008 qui a entraîné une réduction des flux d'investissements directs, de l'aide au développement, des transferts des travailleurs migrants, du nombre de touristes étrangers et des conséquences de l'invasion, de l'occupation du Nord du Pays, du coup d'Etat de mars 2012 et de la guerre généralisée déclarée au pays en janvier 2013. Par ailleurs, le FMI considère que la récession entraînée par cette situation sera de -1,5% du PIB ; ce qui contribue à accroître les problèmes de chômage, de sous emploi auxquels le PEJIMO est sensé s'adresser.

Ce projet s'est également déroulé dans le cadre de la mise en œuvre du code des collectivités territoriales (1995) et donc de la prise en compte de l'initiative des Centres de Conseils Communaux (CCC) et de l'élaboration concertée de Plans de Développement Socioéconomique et Culturel (PDSEC).

Justification de l'évaluation

La deuxième phase du PEJIMO arrivée à terme en mars 2012 est un projet d'une durée contractuelle de 60 mois. L'assistance technique assurée par le BIT a été financée par le Grand Duché de Luxembourg. Les chantiers écoles et les locaux abritant le projet, l'eau, l'électricité et les frais de communication ont été pris en charge par le partenaire national à travers le PEJ et les communes bénéficiaires.

Le PEJIMO a, à la date de sa clôture, mis en œuvre une série d'activités visant à développer les potentialités en termes d'insertion professionnelle aussi bien en matière de professionnalisation des jeunes diplômés, des entrepreneurs que d'appui aux structures pourvoyeuses d'emplois et de capitalisation et d'institutionnalisation des principes HIMO en vue d'assurer leur prise en compte par les projets d'investissement public.

Il s'agit là d'une évaluation finale indépendante statutaire conduite par le BIT et visant à mettre en exergue et à analyser les succès et obstacles rencontrés dans l'exécution du PEJIMO, vérifier la pertinence des stratégies et objectifs mis en œuvre, la cohérence de la mise en œuvre des composantes du projet avec les objectifs déclarés, les leçons tirées, les bonnes pratiques, à évaluer l'impact actuel et futur et à proposer des recommandations à même de maximiser l'impact des performances atteintes.

1. Bref aperçu du PEJIMO :

Le PEJIMO est un projet d'assistance technique du BIT à l'APEJ, agence d'exécution du projet d'insertion des jeunes dans la vie professionnelle par le truchement des investissements à haute intensité de main d'œuvre (HIMO). Il a été initié par le Gouvernement de la République du Mali avec l'assistance technique du BIT financée par le Grand Duché du Luxembourg.

Il a connu une phase pilote (2005 – 2007) dont les résultats encourageants ont permis de déboucher sur le lancement du PEJIMO II qui a duré près de cinq ans (2007 – 2012) et qui fait l'objet de la présente évaluation.

L'année de clôture du projet a connu les événements du Nord du Mali (rébellion armée de janvier 2012), le Coup d'Etat de mars 2012 qui ont certainement influencé négativement la fin du PEJIMO et les modalités de son bouclage. Cette phase d'assistance technique du BIT est arrivée à terme en mars 2012. La description du projet s'opère autour de ses objectifs à (court et long termes), ses composantes, son cadre institutionnel et de son financement.

1.1 Objectifs et axes stratégiques du Projet

L'objectif à long terme du PEJIMO est de contribuer à la réduction de la pauvreté au Mali par l'insertion des jeunes urbains et ruraux au monde du travail et l'amélioration du niveau de revenus, à travers l'accroissement des opportunités d'emplois productifs ou liés à la mise en œuvre d'infrastructures selon l'approche HIMO et la responsabilisation des acteurs locaux.

Le projet a mis l'accent sur le développement des potentialités en matière d'insertion professionnelle aussi bien au niveau des jeunes diplômés entrepreneurs ou apprentis qu'à celui de l'appui aux structures pourvoyeuses d'emploi.

Le PEJIMO dans sa seconde phase devait aussi contribuer à la capitalisation et à l'institutionnalisation des principes de l'approche HIMO afin d'assurer progressivement leur prise en compte systématique dans les projets d'investissement publics.

1.2 Composantes du projet

Les composantes de l'assistance technique du BIT objet de la présente évaluation sont basées sur les cinq objectifs immédiats suivants :

- Objectif immédiat 1

L'enseignement de l'approche Haute Intensité de Main d Œuvre (HIMO) est adopté et introduit dans les programmes de formation technique et professionnelle.

- Objectif immédiat 2

Le développement des chantiers - écoles exécutés selon les techniques HIMO, assure la création d'emploi local pour les jeunes et la maîtrise des techniques de réalisation et d'entretien.

Sous objectif 1

La création d'emploi et la formation des PME, GIE et BET du secteur BTP sont assurées par le truchement des chantiers d'assainissement et de pavage en zone urbaine en partenariat avec les municipalités.

Sous objectifs 2

Les opportunités d'emploi et les capacités productives locales en milieu rural sont accrues par l'exécution de chantiers, écoles sur les pistes de désenclavement, les aménagements hydro-agricoles et les travaux forestiers.

Objectif immédiat 3

Les chantiers HIMO sont préparés, organisés et exécutés suivant des procédures adaptées, simplifiées et approuvées de façon pérenne par tous les partenaires concernés.

Objectif immédiat 4

Les collectivités territoriales et ou les communautés bénéficiaires sont responsabilisées et capables d'assurer la prise en charge des investissements réalisés.

Objectifs immédiat 5 :

La réplication de l'approche HIMO est assurée à travers la mise en œuvre de chantiers HIMO par d'autres programmes d'investissement en synergie avec le projet et par la diffusion d'outils méthodologiques et de vulgarisation permettant la mise en place de mécanismes durables.

Les axes d'intervention du Projet

Les axes d'intervention identifiés sont : les chantiers – écoles en milieu rural, les chantiers – écoles en milieu urbain, la formation professionnelle, l'appui à la maîtrise d'ouvrage communale et le renforcement communautaire, la mise en place de synergies, la formalisation de procédures simplifiées et la prise en compte de thèmes transversaux comme l'emploi, l'environnement, le genre et la bonne gouvernance. Par rapport à chacun des cinq objectifs immédiats poursuivis par le PEJIMO un certain nombre de résultats attendus ont été assignés (Voir Tableau N°1).

Tableau N°1 : Résultats attendus du PEJIMO

<u>Objectif immédiat 1</u> L'enseignement de l'approche HIMO est adopté et introduit dans les programmes de formation technique et professionnelle.
<u>Résultat 1.1</u> Les techniques de pavage et d'utilisation des matériaux locaux sont incluses dans le programme de la section maçonnerie du centre de formation professionnelle de Missabougou.
<u>Résultat 1.2</u> Des modules de formation HIMO en techniques de réalisation et d'entretien de pistes rurales et d'aménagements hydro agricoles sont introduits dans le programme du centre de formation de Dougouolo et ou dans les centres de formation professionnelle a Ségou.
<u>Résultat 1.3</u> Un manuel de formation des PME et BET' du secteur BTP en techniques de chantiers HIMO est disponible pour diffusion.
<u>Résultat 1.4</u> Des formations qualifiantes sont données aux PME/BTP en fonction de l'avancement des chantiers écoles.
<u>Résultat 1.5</u> Le module sur l'approche HIMO est introduit dans le cursus d'écoles techniques en BTP.
<u>Résultat 1.6</u> La faisabilité de création d'un centre de formation HIMO sous régional au Mali est analysée.
<u>Objectif immédiat 2</u> Le développement des chantiers - écoles exécutés selon les techniques HIMO assure la création d'emploi local pour les jeunes et la maîtrise des techniques de réalisation et d'entretien.
<u>Sous objectifs 2.1</u> La création d'emploi et la formation des PME, GIE et BET' du secteur BTP sont assurées a travers l'exécution de chantiers d'assainissement et de pavage en zone urbaine en partenariat avec les municipalités.
<u>Résultat 2.1.1</u> le programme d'aménagement de la composante urbaine de la phase pilote est finalisé et capitalisé.
<u>Résultat 2.1.2</u> De nouveaux chantiers d'assainissement et de pavage sont ouverts dans d'autres communes de Bamako et autres zones urbaines.
<u>Résultat 2.1.3</u> La filière pavée est encouragée et les exploitants de carrière sont organisés et capables de répondre aux commandes dans les délais.
<u>Sous objectif 2.2</u> Les opportunités d'emplois et les capacités productives locales en milieu rural sont accrues à travers l'exécution de chantiers-écoles sur les pistes de désenclavement, les aménagements hydro-agricoles et les travaux forestiers.
<u>Résultat 2.2.1</u> Le désenclavement des villages et des zones de production répondant aux critères du projet est assuré grâce aux chantiers, écoles HIMO dans les zones d'intervention du projet.
<u>Résultat 2.2.2</u> De nouvelles opportunités de travail et de revenus sont offertes aux jeunes locaux grâce à l'aménagement de nouvelles zones cultivables et de bas fonds villageois.
<u>Résultat 2.2.3</u> Le processus de régénération forestière et les mesures de protection de la forêt de Dioforongo impliquant les villages riverains sont effectifs et fournissent de nouvelles opportunités d'emplois à travers les travaux d'aménagement.
<u>Objectif immédiat 3</u> Les chantiers HIMO sont préparés, organisés et exécutés selon des procédures adaptées simplifiées et approuvées de façon pérenne par tous les partenaires.
<u>Résultat 3.1</u> Le manuel de procédures administratives et financières du projet est mis en application par les partenaires suite à son approbation.

<u>Résultat 3.2</u>
Les documents contractuels entre partenaires locaux sont exécutés et suivis par le projet.
<u>Résultat 3.3</u>
Une procédure adaptée est mise en place et appliquée pour assurer le paiement rapide des différents prestataires sur les chantiers.
<u>Objectif immédiat 4</u>
Les collectivités territoriales et ou les communautés bénéficiaires sont responsabilisées et capables d'assurer la prise en charge des investissements réalisés.
<u>Résultat 4.1</u>
Le système d'entretien des pistes de désenclavement mis en place avec l'appui du projet est assuré par les collectivités et inscrit au budget municipal.
<u>Résultat 4.2</u>
Des brigades de surveillance de la forêt de Dioforongo sont organisées par le DRCN, avec l'appui du projet.
<u>Résultat 4.3</u>
Les capacités productives des bénéficiaires liés aux aménagements du projet répondent aux attentes notamment en termes d'accroissement des revenus et de durabilité.
<u>Résultat 4.4</u>
Le GIE des commerçants du DIBIDA assure de façon permanente l'entretien du marché conformément au contrat d'entretien signé avec la mairie de la commune III.
<u>Résultat 4.5</u>
Les mesures d'accompagnement et de renforcement des bénéficiaires liées aux capacités d'entretien, de gestion ou de production sont systématiquement prises en compte dans les programmes d'investissement.
<u>Objectif immédiat 5</u>
La réplication de l'approche HIMO est assurée à travers la mise en œuvre de chantiers HIMO par d'autres programmes d'investissement, en synergie avec le projet et pour la diffusion d'outils méthodologiques et de vulgarisation.
<u>Résultat 5.1</u>
La faisabilité d'une collaboration avec d'autres programmes de développement dans la mise en œuvre d'investissements HIMO est vérifiée, notamment à partir des plateformes de concertation en appui aux communes.
<u>Résultat 5.2</u>
Des conventions de partenariats sont négociées avec d'autres programmes d'investissements dans le cadre de l'application de l'approche HIMO.
<u>Résultat 5.3</u>
Des chantiers écoles HIMO sont exécutés par d'autres partenaires avec l'appui du projet.
<u>Résultat 5.4</u>
Des outils pratiques de synthèse sont disponibles afin de permettre la réplication et la diffusion des méthodologies développées par le projet.
<u>Résultat 5.5</u>
Un système de suivi évaluation, permettant de tirer les enseignements en fonction des activités réalisées est mis en place.

Description de l'organisation institutionnelle du PEJIMO

Le projet PEJIMO, sous la tutelle du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle a travaillé essentiellement avec l'Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ) et la Direction Nationale de la Formation Professionnelle.

En ce qui concerne la mise en œuvre des chantiers – écoles, le PEJIMO est directement rattaché à l'APEJ dont les investissements sont financés par les fonds PPTE à travers le Fonds National pour l'emploi des Jeunes (FNEJ).

Les interventions du projet sont incorporées au PEJ et au programme annuel de l'APEJ, Agence d'exécution du projet chargée de sa coordination et de son suivi institutionnel. L'APEJ assure également la coordination entre différents départements du gouvernement impliqués dans la mise en œuvre du projet. Elle est en outre chargée d'assurer la remontée au niveau national des résultats et de la mise en œuvre du projet en vue de leur exploitation au niveau de l'élaboration des politiques nationales de l'emploi. Le PEJIMO a collaboré avec le département Emploi/Investissement qui est chargé à la clôture du projet d'assurer la pérennisation de ses activités.

La Direction Nationale de la Formation Professionnelle est impliquée dans les formations techniques en atelier et leur institutionnalisation et assure notamment la tutelle du Centre de formation de Missabougou. Un cadre de concertation est mis en place pour la programmation et le suivi des actions sur le terrain ainsi que pour servir d'interface entre la mairie, l'APEJ et les populations bénéficiaires.

La coordination du projet basée à Bamako a travaillé étroitement avec l'APEJ. Elle sera appuyée par le backstopping technique du BIT. Elle assure la gestion administrative et financière du projet, l'identification et le suivi de différents prestataires, les relations avec les structures de formation, l'élaboration des outils de vulgarisation ainsi que des rapports d'avancement des activités du BIT.

Une antenne régionale du projet rattachée à la Direction Régionale de l'APEJ a été créée à Ségou, chargée de la mise en œuvre des activités dans cette région.

Dans le cadre de l'élargissement probable du projet à Mopti, une antenne légère y sera développée. La Cellule du projet sera associée à la programmation et aux engagements des fonds d'investissement PPTE. Un compte spécifique sera ouvert et crédité permettant d'assurer le paiement rapide des prestataires. Le BIT, Agence associée sera chargé du recrutement et de la gestion du personnel international, d'aider à la recherche de partenaires financiers multilatéraux et d'assurer le suivi méthodologique et technique du projet. Le mode de fonctionnement et le niveau d'efficacité du dispositif institutionnel sont décrits à la rubrique « Efficacité dispositif institutionnel ».

Coût et financement du Projet (Voir tableau en annexe)

Le coût du PEJIMO est de 1 860 000 dollars US (un million huit cent soixante mille dollars US) pour l'assistance technique, contribution du Grand Duché de Luxembourg et de 2 694 700 000 F

CFA (deux milliards six cent quatre vingt quatorze millions sept cent mille francs CFA) du fonds d'investissement prélevé sur les fonds PPTE mis à disposition par l'APEJ (FNEJ).

2. Objet, étendue et destinataires de l'évaluation

Le but de cette évaluation est de permettre de mesurer les résultats réalisés par le PEJIMO et sa contribution à la stratégie du BIT de promouvoir la mise en œuvre des approches intensives en emploi (HIMO) pour la réalisation des investissements destinés à l'insertion des jeunes dans la vie professionnelle. Elle devra permettre de vérifier :

- la pertinence et l'adaptation stratégique du projet (conformité des objectifs aux attentes, besoins et priorités des bénéficiaires, des partenaires...) ;
- la validité logique et la cohérence de la conception du projet ;
- l'état d'avancement et l'efficacité du projet (niveau de réalisation des objectifs immédiats du PEJIMO) ;
- l'efficacité de l'utilisation des ressources (manière dont les intrants sont ou non économiquement transformés en résultats....)
- l'efficacité du dispositif institutionnel (dans quelle mesure les capacités et dispositifs institutionnels mis en place conduisent à la réalisation des résultats) ;
- la durabilité de l'impact du projet (probabilité que les résultats du projet soient durables et puissent être maintenus ou même amplifiés et reproduits).

L'évaluation, objet du présent rapport concerne essentiellement l'assistance technique assurée par le BIT auprès de l'APEJ même si son interaction avec cette dernière peut l'amener à parler du modus operandi de l'APEJ.

Les bénéficiaires concernés sont : les jeunes chômeurs, cadres des BE, services techniques de l'Etat, collectivités locales, Agences de maîtrise d'ouvrage, les opérateurs économiques (PME, GIE), la Société Civile (Associations de base, les Communes rurales et urbaines, les usagers des équipements réalisés (exploitants, commerçants, utilisateurs de pistes), les étudiants, professeurs, jeunes diplômés, femmes (Association de Vendeuses).

L'évaluation couvrira la 2^{ème} phase du Projet (2007 – 2012).

Le principal produit attendu de cet exercice est un rapport de synthèse destiné aux principales parties prenantes (, Gouvernement, APEJ, bailleurs de fonds, BIT).

Il doit aider à décider, entre autres, des mesures à prendre permettant de pérenniser l'impact à moyen et long terme du projet ainsi que de l'opportunité ou non de lancer une nouvelle phase du PEJIMO.

3. Méthodologie d'approche

Le PEJIMO durant sa période d'exécution a été suivi par l'équipe multidisciplinaire de Dakar et a fait l'objet d'une série de rapports d'avancement faisant partie du fond documentaire sur lequel s'est appuyée la présente évaluation.

L'évaluation finale, objet du présent rapport vise essentiellement à analyser les succès, problèmes et contraintes liés à la mise en œuvre de la composante «assistance technique du BIT» et à proposer des recommandations de nature à renforcer la réalisation des objectifs poursuivis et leur impact à long terme. Cette évaluation finale, partie intégrante des dispositifs institutionnels du BIT en matière de coopération technique vise à établir dans la mesure du possible, si les résultats obtenus correspondent aux objectifs poursuivis, à mesurer en terme de transfert de technique

HIMO, moyen choisi par les autorités pour contribuer à l'insertion des jeunes dans le monde du travail, les effets du PEJIMO, déterminer la pertinence des démarches mise en œuvre, des objectifs poursuivis, à évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources mobilisées, mesurer l'impact actuel et futur du projet et à formuler des conclusions et recommandations de nature à améliorer les performances du PEJIMO et à assurer la pérennisation de son impact.

Pour se faire la méthode de l'interview adossée à une revue documentaire, à des entretiens téléphoniques et aux visites de terrain a été privilégiée en tenant notamment compte de la situation politico – sécuritaire présente du Pays (Guerre et état d'urgence).

Il s'agit essentiellement d'une série d'interviews structurées, s'appuyant sur un guide (reproduit en annexe) d'une cinquantaine de questions bâtie autour de six axes d'évaluation définis au point 2 du présent rapport. Certaines des questions sont génériques et d'autres sont plus spécifiques et adressées aux acteurs principaux du projet.

Nous avons pris attache avec plus de soixante dix (70) personnes, de personnalités et de structures.

Nous avons par ailleurs, procédé à une analyse approfondie de la documentation disponible et fait un bon usage du rapport d'évaluation de la phase pilote ainsi que des rapports d'avancement périodiques et du rapport d'activités final du PEJIMO dont certaines conclusions et recommandations préliminaires demeurent valides. Une séance de débriefing avec le Point Focal du BIT à Bamako a été tenue.

L'existence ex ante de supports de collecte, de traitement et d'analyse des réalisations du projet par rapport aux prévisions aurait permis de faire une évaluation plus précise et plus aisée. Par ailleurs, le fait de n'entreprendre cette évaluation que près d'un an après la clôture du projet (démantèlement de structures, redéploiement du personnel) a constitué un handicap certain.

4. Examen de la mise en œuvre du Projet

Il s'agit d'une brève analyse des principales phases de la mise en œuvre du projet (principaux jalons et défis).

La 2^{ème} phase du PEJIMO s'est arrêtée en mars 2012 au lieu de juin 2012 vraisemblablement en raison de la double crise sécuritaire et institutionnelle que le Pays a connue à partir de janvier 2012. Cela explique également que son évaluation finale statutaire n'ait commencé qu'en décembre 2012 soit neuf mois après sa clôture de fait.

La mise en œuvre du projet s'est déroulée conformément aux différents plans opérationnels APEJ/PEJIMO qui ont été élaborés. Les activités du PEJIMO ont été intégrées à celui du PEJ ; ce qui dénote d'une collaboration effective. Les rapports humains entre les deux structures ont été de bonne qualité.

Le Projet a élargi son champ d'action au-delà de Bamako et Ségou en développant des activités dans toutes les régions du Mali (grâce au fonds SOTELMA) mais son élan a été freiné par la crise sécuritaire et institutionnelle. Cette extension de l'HIMO à toutes les régions est du fait de l'APEJ qui a bénéficié de l'assistance technique du PEJIMO.

En plus des fonds PPTE destinés à financer les investissements sur les chantiers-écoles, des fonds supplémentaires ont pu être mobilisés et programmés par l'APEJ (fonds Sotelma pour un montant de 1,5 milliards de Fcfa).

Dans certains cas, les engagements pris par les Collectivités territoriales d'assurer l'entretien des ouvrages réalisés n'ont pas été tenus essentiellement en raison du manque de moyens financiers. Dans le budget communal.

Le suivi et l'encadrement des jeunes et des entreprises formés ne sont pas systématiquement organisés.

La centralisation des procédures de paiement à Bamako fait que certaines entreprises cocontractantes sur les chantiers ont connu du retard dans le recouvrement de leur créance) dont l'APEJ doit s'acquitter rapidement. Le temps et les conditions de l'évaluation finale n'ont pas permis de faire le point exhaustif. Cette situation aurait dû être notée plus tôt par les différentes missions de supervision et de backstopping qui ont plusieurs fois sillonné le pays et portée à la connaissance de l'APEJ pour dispositions urgentes à prendre.

L'articulation des activités APEJ/PEJIMO avec celle de la Direction Nationale de la Formation Professionnelle n'a pas été efficace dans la mesure où les modules certifiés n'ont pu être développés et mis en œuvre et/ou l'accent semble avoir été mis davantage sur l'aspect investissement par le projet.

Certaines des contraintes ainsi énumérées représentent des défis qui ont un impact sur les performances du projet et qu'il, convient de relever dans le cadre d'une nouvelle phase éventuelle du PEJIMO.

5. Analyse des résultats de l'Evaluation

5.1 Pertinence et adaptation stratégique du projet :

Les participants à l'évaluation (partenaires et bénéficiaires) estiment que ce projet correspond au besoin pertinent d'insertion des jeunes au monde du travail. Il est basé sur les résultats probants de la phase pilote du PEJIMO (2005-2007). Par ailleurs un nombre croissant de partenaires du projet ce sont appropriés son concept et son approche (formation d'une masse critique de jeunes et d'entreprises à la technique HIMO) et à sa mise en œuvre pour créer des emplois rémunérés notamment en zone urbaine à Bamako (assainissements) et en zone rurale à Ségou (aménagements hydro agricoles et pistes rurales).

Le PEJIMO dès le départ dans sa conception et sa stratégie s'est effectivement appuyé sur la politique nationale de l'emploi et sur les orientations des cadres stratégiques de croissance et de réduction de la pauvreté (voir l'implication du Ministère de l'emploi et de la Cellule technique du CSLP qui a permis la prise en compte progressive de programmes d'emplois spécifiques notamment HIMO). Malgré les efforts déployés, la synergie du Projet avec d'autres programmes et projets de lutte contre la pauvreté n'est pas suffisante (PNIR, Village du Millenium, PACD, etc.).

5.2. Validité de la conception du PEJIMO :

Les objectifs et les résultats poursuivis par le projet sont jugés pertinents et réalistes mais insuffisants au regard des besoins. Le PEJIMO est considéré comme logique et cohérent dans sa démarche. Ses principaux moyens d'action sont composés de l'assistance technique du BIT financée par le Luxembourg et les Fonds d'Investissements mis à disposition par le FNEJ à travers les fonds PPTE et les fonds publics générés par la cession des parts de l'Etat dans l'opérateur historique de télécommunication appelé SOTELMA (Société de Télécommunication du Mali) et qui ont été affectés par l'Etat à différents investissements publics et dont le volume

est jugé insuffisant. Les indicateurs de performance du PEJIMO sont jugés appropriés même s'ils sont quelque fois plus qualitatifs que quantitatifs (exemple : Résultat 1.4 « des formations qualifiantes sont données au PME/BTP ; Résultat 1.5 « le module sur l'approche HIMO est introduit dans le cursus d'écoles Techniques BTP ») et qu'ils apparaissent pour certains résultats sous-estimés au regard des performances réalisées (exemple : Résultat 1.1 « au moins 15 apprentis et 20 agents des communes formés », alors que près de 200 l'ont été en moyenne par an). Ils ont néanmoins été utiles à cette évaluation. Les résultats programmés et atteints relèvent effectivement des cinq (5) objectifs immédiats poursuivis et de l'objectif à long terme de lutte contre la pauvreté (Voir tableau des réalisations du PEJIMO).

Les risques potentiels de blocage du projet (non disponibilité des fonds PPTE, absence d'une assistance technique internationale, non implication des différents partenaires, ...) ont été pris en compte. Une attention particulière devra être portée aux moyens essentiels de pérennisation du projet qui réside dans l'appropriation des acquis par les bénéficiaires, l'adoption par le gouvernement de mesures de nature à ancrer l'approche HIMO et un mécanisme efficace de suivi des résultats par l'APEJ.

En ce qui concerne certains de ces moyens des recommandations à cet effet ont été faites dans ce rapport.

Enfin, sur les chantiers-écoles la dimension genre a été chaque fois que possible pris en compte (reboisement, maraîchage, pavage)

5.3. Etat d'avancement et efficacité du PEJIMO

Les principaux résultats prévisionnels du PEJIMO (voir prodoc) sont les suivants :

- l'inclusion des techniques de pavage et d'utilisation de matériaux locaux dans les programmes de formation ;
- le développement de modules de formation HIMO en techniques de réalisation et d'entretien de chantiers HIMO ;
- l'étude de faisabilité de création d'un Centre de formation HIMO sous régional ;
- la finalisation du programme d'aménagement de la composante urbaine de la phase pilote ;
- l'ouverture de nouveaux chantiers de pavage à Bamako et ailleurs ;
- l'organisation de la filière « roche » en GIE ;
- le désenclavement de villages et de zones de production grâce aux chantiers-écoles ;
- des opportunités de travail et de revenus sont offertes aux jeunes locaux grâce à l'aménagement de nouvelles zones ;
- la forêt du Dioforongo régénérée et fournit des opportunités de travail ;
- le manuel de procédures administrative et financière est mis en application ;
- les documents contractuels entre partenaires locaux sont exécutés ;
- une procédure de paiement rapide est mise en place ;
- le système d'entretien des pistes et autres ouvrages est mis en place par les collectivités ;
- des brigades de surveillance de la forêt du Dioforongo sont organisées ;
- les capacités productrices des bénéficiaires sont accrues et entraînent l'accroissement des revenus ;
- la faisabilité d'une collaboration avec d'autres programmes de développement est vérifiée ;
- des conventions de partenariat sont négociées avec d'autres programmes d'investissement et des Chantiers-Ecole HIMO sont exécutés par d'autres partenaires avec l'appui du projet ;

- des outils pratiques de synthèse sont disponibles pour la réplique et la diffusion des outils développés ;
- un système de suivi évaluation est mis en place ;
- le renforcement des capacités du département DEI de l'APEJ et la formation de jeunes et de PME à travers des cours théoriques et la conduite des Chantiers-Ecole constituent l'essentiel de l'activité du PEJIMO.

Tableau N° 4 : Réalisations du PEJIMO

Objectif immédiat n°1 : L'enseignement de l'approche « Haute Intensité de main d'œuvre est adopté et introduit dans le programme des institutions de formation technique et professionnelle.
744 et 697 apprentis et agents de communes formés. Un module sur le pavage est disponible. Aucun centre de formation n'a intégré un module complet mais 162 cadres et chefs de chantiers formés à travers des cours HIMO. Un manuel de formation PME et BET du BTP adopté est disponible. 30 sessions de formation dispensées et 447 PME formées, 2 cours sur l'Approche HIMO introduits à Missabougou et au Camp de jeunesse Soufroulaye.
Objectif immédiats n°2 : Le développement des chantiers – écoles exécutés selon les techniques HIMO, assure la création d'emploi local pour les jeunes et la maîtrise des techniques de réalisation et d'entretien.
L'aménagement du marché (2 phases exécutées avec 8851j/t). 2 000 ml de pavage réalisés (Dibida BKO, Djikoron, Tabakoro), 2 500 ml (Kati – Mopti – Ségou – Bandiagara). Onze PME et 260 poseurs formés (Dibida – Djikoron – Kati – Tabakoro – Mopti – Bandiagara – Ségou). 20 000 J/t en taille, 50 tailleurs de pierres formés à (Bamako – Kati – Ségou – Bandiagara – Kayes – Sikasso – Nioro – Kidal). 53,5 kms de pistes de désenclavement à (Moussokorobougou – Konodimini – Tiekélenbougou, Boussin, Sébougou Dingani Saminé Massala) et 38 PME formées sur les chantiers. 598ha de plaines irriguées (Ke Macina, Sanga 1 et 2) 42ha de bas fonds à (Syan – N'Gara, N'Tikichiona, yorosso, Ansongo, Banikane) 337ha de reboisement et 8395j/t ; 10kms de cordon pierreux et 527j/t . 50 pépiniéristes formés dont des femmes.
Objectif immédiat n° 3 Les chantiers HIMO sont préparés, organisés et exécutés suivant des procédures adaptées, simplifiées et approuvées de façon pérenne pour tous les partenaires concernés.
Manuel de procédure élaboré et partiellement utilisé mais non validé. Les comptes régionaux spécifiques non ouverts car le paiement des partenaires est statutairement centralisé à Bamako, 2 contrats d'entretien passés entre partenaires à Dougadougou (RN7) et à N'GARA.
Objectif immédiat n°4 Les collectivités territoriales et /ou les communautés bénéficiaires sont responsabilisées et capables d'assurer la prise en charge des investissements réalisés.
Les communes de PELENGANA et N'GARA assurent un entretien régulier des pistes : 11Kms de Pistes entretenus (Dougadougou, N'GARA). Les brigades de surveillance de la forêt de Dioforogo formées ne sont plus fonctionnelles. 923 emplois créés en gestion de pépinières en maraîchage, en riziculture et en entretien de pistes. Près de 670.000.000 francs CFA de revenus générés. Dans les nouveaux programmes d'investissement, des mesures d'accompagnement sont prises en compte (entretien et formation en rappel d'entretien).

Objectif immédiat n°5

La réplication de l'approche HIMO est assurée à travers la mise en œuvre de chantiers HIMO par d'autres programmes d'investissement, en synergie avec le projet et par la diffusion d'outils méthodologiques et de vulgarisation permettant la mise en place de mécanismes durables.

Un cadre de concertation pour la promotion de l'approche HIMO créé et fonctionnel. Collaboration avec le PASAM à Mopti. Collaboration avec le projet « Village du Millénaire ». Neuf (9) conventions de partenariat passées avec le PASAM, la Direction Nationale de la Jeunesse, l'Ecole Nationale d'Ingénieurs, Direction Nationale du Génie Rural, Direction Nationale des Eaux et Forêts, l'Office du Niger, le Projet « Village du Millénaire », l'ESIEU, Assemblée Régionale de Sikasso. 5 chantiers-écoles exécutés avec (l'ESIEU, Direction Nationale de l'Urbanisme, Opérateur Seydou Nantoumé à Bandiagara, Assemblée Régionale de Sikasso, Pistes Rurales Ségou axe « Village du Millénaire ». 1887 cadres et agents formés en partenariat. Plusieurs supports didactiques ont été développés (manuel de formation pour les PME/BET, rapports de capitalisation des acquis du projet, stratégie de communication du projet. Dépliant sur le PEJIMO et la méthode HIMO, film sur les réalisations du PEJIMO, albums photos, manuel de formation des communes, des usagers. Deux évaluations internes organisées.

NB : Pour plus de détails sur les réalisations du PEJIMO voir le document intitulé « Indicateurs PEJIMO 2008-2011. Les ouvrages et pistes réalisés même si dans certains cas ils ont eu un impact réel sur l'insertion des jeunes ne sont pas la finalité du projet. L'objet du PEJIMO demeure de former une masse critique de jeunes et de décideurs à la maîtrise de l'approche HIMO comme vecteur d'insertion des jeunes et de lutte contre la pauvreté. En ce qui concerne l'idée d'une colonne indiquant le taux de réalisation de chaque rubrique par rapport au plan opérationnel initial, il faut remarquer que ce genre de support doit faire partie des outils de travail du Projet mis à disposition au démarrage du projet et non pendant son évaluation.

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, le PEJIMO a obtenu les résultats suivants :

- des formations ciblées, appréciées des bénéficiaires rencontrés ont été administrées. Il s'agit de formations en salle alternées avec des activités pratiques sur les chantiers-école basées sur des supports variés (apprentis et agents des communes, PME...). Certaines formations ont été administrées par des formateurs initialement formés par le projet.
- en terme de transfert de l'approche HIMO, les chantiers-école en zones urbaines comme en zones rurales ont permis une formation pratique des jeunes tout en assurant l'assainissement de certains quartiers (Marché Dibida), le désenclavement de certaines zones (N'GARA, Dougadougou) ou l'installation des jeunes dans des activités rémunératrices (zone de l'office du Niger). Plus de 53 Kms de piste ont été aménagés dont certaines sont entretenues par les communes.
- des cours de formation en approche HIMO ont été introduits (Ecole Nationale d'Ingénieurs, Centre de formation Professionnelle de Missabougou)
- l'action du projet s'est étendue à d'autres régions que Bamako et Ségou (Koulikoro, Gao, Kidal, Sikasso, Kayes).
- les investissements prévus sur les Chantiers-Ecole ont été réalisés à plus de 150°/° grâce à l'apport de fonds autres que les fonds PPTE (Fonds Sotelma) même si au regard des besoins exprimés les montants engagés sont jugés insuffisants. 598ha de plaines ont été irriguées ; 42ha de bas-fonds aménagés ; 337 ha ont été reboisés, 10 Kms de cordons pierreux érigés et 50 pépiniéristes dont des femmes ont été formés.

- un manuel de formation PME et BET du BTP a été élaboré et est disponible.
- un manuel de procédures administrative et financière a été élaboré mais partiellement utilisé car non validé en raison de sa non-conformité avec certaines dispositions financières et certaines règles des marchés publics.
- les comptes spécifiques régionaux prévus n'ont pas été ouverts en raison de la centralisation des décaissements à Bamako. Cela est préjudiciable à la bonne santé financière des entreprises (cocontractantes) qui en général ne disposent pas de fonds de roulement et dont certaines détiennent des factures impayées remontant à quatre (4) ans.
- les brigades de surveillance formées pour l'entretien de la forêt du (Dioforongo) ne sont plus fonctionnelles car elles ne comprennent pas qu'on leur demande des prestations gratuites sur les domaines de l'Etat. Par ailleurs, le reboisement de cette forêt a été handicapé par la divagation des animaux et par le retard mis à planter les jeunes pousses (après l'hivernage) durant deux saisons de suite. Cela a contribué à tuer l'activité des femmes pépiniéristes dont les conditions de vie s'étaient sensiblement améliorées grâce au Projet ;
- près de six cent soixante dix millions (670 000 000) de FCFA de revenus ont été générés dans les communes de Pélengana et de N'Gara du fait des activités du projet. Plus d'un milliard cent millions (1 100 000 000) de FCFA ont été distribués aux GIE formés dans le cadre du projet par l'office du Niger (voir document intitulé : Situation récapitulative des travaux HIMO de l'Office du Niger 2010 ? 2011 ? 2012) dont ils assurent l'entretien des réseaux durant les trois dernières années ;
- un cadre de concertation tripartite pour la promotion de l'approche HIMO comprenant des responsables techniques et politiques, les Organisations des Travailleurs et des Employeurs a été créé. Il a correctement fonctionné et a contribué à sensibiliser à l'approche HIMO nombre de départements techniques sectoriels initiateurs d'importants investissements en infrastructure (Ministère de l'équipement et des transports, Ministère des Logements, Ministère de l'Environnement, Ministère de l'agriculture);
- neuf (9) conventions de partenariats ont été passées avec diverses structures avec un total de 1887 cadres et agents formés en partenariat ;
- cinq (5) chantiers Ecoles ont été exécutés avec nombre de structures dont des privés (pavage de Djicoroni avec L'ESIEU, pavage de Tabakoro avec la Direction Nationale de l'Urbanisme, pavage à Bandiagara avec l'opérateur économique privé Seydou NANTOUME, ...).
- Des plateformes de concertation en appui aux communes ont été organisées dans plusieurs régions ;
- un nombre important de supports didactiques ont été développés et mis à disposition par le projet (Manuel de formation pour PME, BET, les communes et les usagers, rapports de capitalisation des acquis du projet, dépliants, films, albums photos). Deux évaluations internes auraient été réalisées par le Projet ;
- des voyages d'études à l'intérieur du pays comme à l'extérieur ont été organisés auxquels ont pris part certains membres du cadre de concertation et qui leur ont permis de bien connaître l'approche HIMO et de contribuer à sa promotion.

- les cadres de l'APEJ et les bénéficiaires rencontrés estiment que le coordinateur du projet a été efficace dans son action de transfert de compétence prévu dans le PRODOC ;
- de l'avis des bénéficiaires et de l'APEJ sur tous les chantiers-écoles des efforts ont été fournis pour observer les normes internationales du travail (salaire minimum, sécurité au travail, non discrimination, protection sociale...). Les entreprises adjudicatrices ont été amenées à s'inscrire auprès de l'Institut National de Prévoyance Sociale – INPS) ;
- par ailleurs, les thèmes transversaux (question du genre notamment en matière de piste et de pavages, la promotion de l'emploi, l'environnement et la problématique du VIH SIDA) ont été traités par le Projet. notamment dans les modules de sensibilisation.
- la dimension urbaine/rurale a été bien prise en compte (17% seulement des investissements en ville) en raison du fait que les grosses poches de pauvreté sont localisées en zone rurale où vit la majorité de la population.
- un nombre croissant de décideurs, de bénéficiaires et de cadres de l'APEJ prennent conscience de l'importance de l'approche HIMO comme vecteur d'insertion des jeunes dans le monde du travail.
- cependant, l'APEJ continue à être perçue par nombre de bénéficiaires à travers les Chantiers-Ecole comme d'abord une structure d'investissement et accessoirement comme un organe de formation. Cette perception est due à une mauvaise circulation de l'information entre les niveaux macro, méso et micro de décision et d'action. Elle devra être inversée dans une nouvelle phase du PEJIMO recommandée par toutes les structures rencontrées lors de cette évaluation.

D'une façon générale les résultats quantitatifs prévisionnels ont été atteints et dépassés dans certains cas (voir rapport final du projet et commentaires de certains bénéficiaires).

5.4 Analyse de l'efficacité de l'utilisation des ressources et état d'exécution financière du PEJIMO

Le montant total de la composante assistance technique du PEJIMO s'élève à 1 860 000 dollars US. Ce budget mis à disposition à temps a été entièrement exécuté par le BIT et a fait l'objet en plus des révisions annuelles obligatoires d'un certain nombre de révisions spécifiques dont la partie nationale affirme n'avoir pas été informée (voir fixset du 07.01.13).

Il s'avère donc nécessaire dans l'avenir de mieux briefer l'APEJ sur les procédures administratives et financières du BIT et l'associer aux révisions budgétaires rendues nécessaires par l'évolution des activités du projet. Le ratio assistance technique/Cout investissements et assistance technique hors travaux en cours se situe à moins de 25% ce qui représente un rapport intéressant ; la norme généralement admise se situant autour de 30%.

En ce qui concerne le budget d'investissement prévisionnel de 2 700 000 000 FCFA son total a été porté en cours d'exécution à plus de 4 800 000 000 FCFA soit 181% des prévisions (voir document du Département Emploi Investissement de l'APEJ intitulé « Synthèse des activités dans le cadre des chantiers-écoles par l'APEJ ») en raison de ressources additionnelles provenant entre autres de la cession des parts détenues par l'Etat dans la SOTELMA. Il convient cependant de tenir compte du fait que les travaux en cours s'élèvent à plus de 840 000 000 FCFA et même si on considérait qu'il s'agit de travaux non encore entamés (ce qui est souvent le cas) le total des réalisations s'élèverait toujours à près de 150% des prévisions. Il est également nécessaire de tenir compte du fait que les travaux dits en cours dans les régions du Nord n'ont pas de chance d'être

réalisés à court terme et que les fonds prévus à cet effet devront être redéployés vers d'autres régions. Le montant des travaux en cours en dehors de l'impact de la crise au nord survenu durant la dernière année du projet peut également poser la question de la capacité d'absorption de l'APEJ. Il faut noter que les Fonds PPTE ont été régulièrement transférés par le Trésor à l'APEJ sur la base de ses prévisions budgétaires. Cependant, les paiements dus aux prestataires de services ont connu des retards allant dans certains cas jusqu'à quatre (4) ans (PME et BE de Ségou). Cela est essentiellement dû en sus du délai de traitement des factures à la centralisation à Bamako des procédures de décaissements. Cet état de fait nuit à l'image du Projet et est de nature à décourager les PME/BE/GIE ne disposant que de faibles fonds de roulement et à les éloigner des prestations sur les chantiers-écoles qui constituent pour elles des opportunités de formation et de revenu. Les chantiers écoles n'ont été lancés qu'une fois que l'APEJ s'est assurée de la disponibilité des fonds requis.

Il faut par ailleurs constater que seulement 17% des investissements ont été réalisés en zone rurale ; ce qui représente un trend sain qu'il convient de maintenir dans la mesure où les grosses poches de pauvreté sont localisées dans les zones rurales et périurbaines.

La contrepartie gouvernementale (locaux, communication, eau et électricité) a été mobilisée à temps.

Le nombre et la qualité des résultats obtenus en matière de formation théorique et de conduite de chantiers-écoles justifient amplement les fonds investis dans la mobilisation de l'expertise nationale et internationale et du transfert de compétence au niveau du personnel de l'APEJ.

5.5. Efficacité du dispositif institutionnel :

Les capacités de gestion du tandem PEJIMO/DEI/APEJ sont jugées suffisantes et les ressources financières et humaines appropriées dans l'exécution correcte des activités du projet. Le PEJIMO a élaboré et mis en œuvre un plan opérationnel annuel de travail qui a fait l'objet de rapports d'avancement réguliers transmis aux partenaires. Les Principaux acteurs du projet ont fait montre d'une vision claire de leur responsabilité. Le PEJIMO a bénéficié tout au long de sa mise en œuvre du soutien politique, technique, administratif et financier requis des partenaires. En effet le bailleur de fonds, la partie nationale et le BIT ont mis à disposition leur contribution dans les délais prescrits (au delà des Fonds PPTE, le ministère de l'emploi et l'APEJ ont mobilisé des ressources financières additionnelles). Les structures nationales de supervision ainsi que les bénéficiaires se sont progressivement approprié les orientations et stratégies du projet. Le cadre de concertation mis en place (responsables politique et technique) a bien fonctionné et a joué un rôle important de plaidoyer pour la promotion de l'approche HIMO. Malgré les efforts louables de communication déployés par le projet, on constate un défaut de circulation de l'information relative aux activités et résultats du PEJIMO aux niveaux macro, méso et micro. Le projet a effectivement travaillé sous la tutelle de l'APEJ et ses activités ont été intégrées aux différents programmes du PEJ.

Le Département DEI de l'APEJ a effectivement œuvré en parfaite harmonie avec le PEJIMO et son personnel a bénéficié d'un transfert de savoir faire jugé effectif. La coopération du projet avec la Direction Nationale de la Formation Professionnelle qui a assuré la tutelle du centre de formation de Missabougou a été moins systématique et moins efficace. Par ailleurs, l'étude de faisabilité de création d'un centre de formation sous régional en HIMO n'a pas été réalisée.

L'antenne du projet à Ségou a fonctionné normalement et régulièrement rendu compte des activités du PEJIMO dans la région. Le compte spécifique devant permettre le paiement rapide des prestataires n'a pas été ouvert en raison semble t-il des règlements administratif et financier en cours. Le BIT a effectivement assuré le recrutement et la gestion du personnel international

ainsi que le suivi méthodologique et technique du projet mais le PEJIMO n'a pu mobiliser de nouveaux partenaires financiers multilatéraux. La cellule HIMO qui devait être créée au niveau du gouvernement pour assurer durablement l'ancrage de l'approche HIMO comme vecteur d'insertion des jeunes dans le monde du travail n'a pas vu le jour pour diverses raisons. Le PEJIMO a effectivement reçu un soutien technique de la part du bureau sous régional du BIT à Dakar (spécialistes HIMO et emploi).

Deux réunions tripartites seulement ont été organisées durant la vie du projet qui n'a pas non plus connu d'évaluation à mi-parcours ; toutes choses qui auraient permis de procéder à des ajustements et d'améliorer les performances du PEJIMO avant sa clôture.

Le suivi du programme d'activité du projet (mis en œuvre du plan opérationnel du PEJIMO) a été correctement assuré mais celui des jeunes et des entreprises formés doit être plus systématique, mieux organisé et plus efficace.

Des indicateurs quantitatifs de suivi des objectifs et résultats du projet ont été mis au point et utilisés. Les dimensions genre et urbain/rural ont été pris en compte au niveau de l'élaboration des données collectées.

Enfin le projet a tenté avec des résultats mitigés une collaboration avec d'autres programmes (Centre de Formation ESIEU, Village du Millénum, etc.) en matière d'approche HIMO.

5.6. Orientations et durabilité de l'Impact :

Etant donné que le PEJIMO a été clôturé seulement en mars 2012 et que certains des effets de son action combinée avec celle de l'APEJ ne sont mesurables qu'à moyen terme il est difficile d'établir un lien de causalité entre certains changements observés et les interventions du projet.

Cependant on peut d'ores et déjà observer les faits suivants : grâce à la formation dispensée par le PEJIMO sur les chantiers-écoles nombre de PME/BE/GIE contractants ont été emmenés à se conformer aux procédures administratives et fiscales requises (inscription au registre du commerce, paiement de patentes, cotisations INPS...) et à ouvrir des comptes bancaires leur permettant d'accéder au crédit et d'être en bonne position pour enlever des marchés soumis à l'appel d'offre.

La mise en œuvre des chantiers-Ecoles a permis d'élaborer des normes nationales adaptées aux réalités locales en matière de combinaison de matériaux, de délais d'exécution des travaux, de calcul du coût de la main d'œuvre....

En zone rurale notamment dans la Région de Ségou (N'Gara, Dougadougou, Office du Niger) les pistes aménagées, les activités de reboisement et les aménagements hydro-agricoles ont permis de distribuer des revenus importants aux jeunes ruraux, de désenclaver des zones entières, de faciliter l'accès des productions locales aux marchés, de permettre l'évacuation rapide des malades et des femmes enceintes vers les centres de soins et les maternités, de faciliter le lancement de nouvelles activités de transport (motos-taxis), de contribuer à baisser le prix de certaines denrées en raison de l'accroissement de l'offre et de limiter l'exode des jeunes ruraux vers les centres urbains.

Par exemple, la filière « roche » (pavage) a été organisée en GIE et deux cents millions (200 000 000) de FCFA y ont été investis à Bamako.

Dans la zone de l'Office du Niger et seulement au niveau d'une demi-douzaine de localités les GIE formés par le projet et l'APEJ et qui se sont installés à leur compte passent des contrats deux fois l'an pour l'entretien des réseaux secondaires de l'office.

En 2010, 2011 et 2012 cette activité a permis de verser des revenus s'élevant à plus d'un milliard cent million de francs CFA, à plus de huit cents (800) GIE installés dans la zone soit une moyenne annuelle de plus de trois cent soixante millions (360 000 000) de francs CFA. Il s'agit là d'un impact important en matière d'insertion et de réduction de la pauvreté des jeunes ruraux ; impact qui aurait pu être amplifié si les jeunes formés étaient mieux suivis et encadrés.

L'ouvrage réalisé au marché Dibida (pavage d'une rue commerçante) a largement contribué à l'assainissement du marché, à faciliter l'accès sécurisé des clients aux commerces et à valoriser les magasins qui l'abondent et dont les chiffres d'affaires s'en sont trouvés accrus.

Le PEJIMO, au-delà de Bamako et Ségou a commencé de s'investir dans les régions de Koulikoro, Kayes, Sikasso, Gao et Kidal élargissant ainsi son rayon d'action et contribuant à une réplication des méthodes mises au point. Cet élan a malheureusement été momentanément freiné par la crise sécuritaire et institutionnelle que connaît le pays.

Cependant, et pour élargir l'impact de l'action du projet il s'avère indispensable de procéder rapidement au pavage d'une rue adjacente et d'une autre parallèle à celle qui a été pavée. La commune III et l'APEJ s'y sont engagés et la commune a versé sa quote-part.

Au surplus, en raison des campagnes de communication qui ont été menées par le projet, un nombre croissant mais encore insuffisant de décideurs et de bénéficiaires ainsi que le personnel même de l'APEJ comprennent que les chantiers-Ecoles ne sont pas conçus pour ériger des ouvrages mais sont essentiellement des vecteurs de formation.

Les résultats et réalisations du projet présentent de réelles chances d'être durables et intégrés dans les Institutions Nationales si une nouvelle phase du PEJIMO était lancée et qui permettrait aux recommandations faites dans ce rapport d'être suivies d'effets.

La réplique de l'approche et des résultats du PEJIMO peut s'opérer à condition qu'une masse critique de structures, de décideurs et de bénéficiaires soit formés à la maîtrise des outils élaborés.

LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES

Leçons apprises

7. Le concept de l'approche HIMO n'a pas été compris tel que édicté par le BIT par une masse critique de décideurs et acteurs de sa mise œuvre. L'HIMO n'est pas perçu comme un programme de formation et de renforcement des capacités. En conséquence, on constate que l'accent est surtout mis sur la dimension investissement et travaux au détriment de la formation. Au surplus, l'application de l'approche a été restreinte en zone urbaine essentiellement à la voirie et en zone rurale principalement aux aménagements hydro agricoles et aux pistes rurales ;
8. La formation théorique HIMO a principalement consisté à l'information et à la sensibilisation sur l'approche. Des modules structurés sur l'approche HIMO n'ont pas été développés, certifiés et homologués par les structures pédagogiques appropriées. Il n'y a pas eu de programmes de formation théorique de formateurs en approche HIMO ;
9. La création de capacités ou de masse critique de main d'œuvre, de PME, de BET formés et la mise en place d'une base de données ou d'un répertoire y afférent sont entre autres

des éléments importants à mettre au cœur des programmes HIMO afin d'en assurer l'extension et la généralisation.

10. La pertinence et la nécessité de suivis réguliers et des évaluations à mi-parcours ainsi que la production de rapports y afférents partagés avec l'ensemble des acteurs sont des aspects importants sur lesquels le BIT doit scrupuleusement veiller
11. L'appui technique requis du BIT devra être conjointement assuré par des spécialistes HIMO et ceux d'entreprise (PME et formation professionnelle) pour plus d'efficacité et de cohérence.
12. Dans le cadre de la capitalisation des acquis du projet il est important de diffuser à grande échelle les bonnes pratiques développées localement (entretien des pistes) ;
13. Pour un meilleur suivi des projets et une évaluation ex post efficace l'assistance technique doit au démarrage des projets impérativement développer des supports permettant la collecte, le traitement et l'analyse (écarts) des résultats poursuivis.
14. Il faut éviter à moins qu'on ne procède à une évaluation d'impacts de conduire les évaluations finales des projets de développement trop longtemps après la clôture des activités.

Bonnes pratiques

Le PEJIMO a lancé des activités dans la Région de Sikasso, il a fait appel à des formateurs HIMO de Ségou qu'il a formés et qui ont été moyennant rémunération encadrer les chantiers-Ecoles qui y ont été développés.

Grace à la formation reçue sur les chantiers-Ecoles, certaines communes ont trouvé des solutions locales adaptées à leurs problèmes (Ex : à Dougadougou, la commune a exigé et obtenu des camions-bennes fréquentant leur piste de livrer un tonnage donné de latérite permettant au GIE local et au ton villageois d'assurer régulièrement l'entretien) ; la Commune de N'Gara devant l'insuffisance de son budget entretien, envisage de taxer au tonnage les gros camions empruntant leur piste.

L'entretien de l'ouvrage (route pavée du marché DIBIDA) est assurée régulièrement par est assuré régulièrement par un GIE formé par le projet et rémunéré par l'association des commerçants et la municipalité.

CONCLUSIONS GENERALES ET RECOMMANDATIONS

A. CONCLUSIONS GENERALES

Les activités du PEJIMO (2^{ème} phase) correspondent à un besoin concret, pertinent et cohérent avec les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté et de promotion de l'emploi notamment des jeunes qui constituent la majorité de la population.

L'état d'avancement du projet tant en ce qui concerne la formation des jeunes et des PME que de leur insertion dans le monde du travail (réduction de la pauvreté) à travers les revenus perçus est globalement satisfaisant (zones office du Niger, Commune de Pélengana et de N'gara, Bamako....).

La qualité et la quantité des résultats obtenus sont jugés satisfaisantes. Le taux de réalisation du budget du BIT avoisine les 100^o/. Les investissements sur les Chantiers-Ecole ont été réalisés à 150% des prévisions grâce aux efforts de mobilisation de ressources de l'APEJ (Fonds de la cession de la SOTELMA).

L'action de formation du projet s'est étendue à d'autres régions du pays (Koulikoro, Kayes, Gao, Kidal, Sikasso) même si elle a pu subir les conséquences de la crise institutionnelle et sécuritaire qui secoue le Mali.

Des cours sur l'approche HIMO ont été introduits dans certains établissements supérieurs et secondaires (ENI, Missabougou) sous forme de cours théoriques et de chantiers de démonstration.

Les bénéficiaires du projet (Communes, BET, PME, GIE) ont été impliqués dans le processus des Chantiers-Ecole à toutes ses phases, utilisent efficacement les résultats obtenus (entretien de certains ouvrages) et en demandent davantage.

Des plateformes de concertations en appui aux collectivités territoriales ont été organisées dans plusieurs régions.

Un nombre important de décideurs et de bénéficiaires comprend l'approche HIMO et son impact en matière de création d'emploi mais la masse critique n'est pas encore atteinte.

L'APEJ continue à être perçue comme d'abord une agence d'investissement au lieu d'une structure de formation et d'encadrement.

La capitalisation des acquis du projet a été faite mais n'est pas largement diffusée. L'introduction de modules structurés et complets sur l'approche HIMO de façon systématique dans les cursus des établissements de formation a été ébauchée et doit être poursuivie. La circulation de l'information sur le projet, son modus opérandi, ses stratégies et résultats à tous les niveaux intéressés par son action (macro, méso et micro) n'est pas suffisante.

Les ressources requises tant du côté du BIT que de celui de l'APEJ ont été correctement affectées mais en raison de la centralisation des procédures de paiement des prestataires à Bamako, certaines PME sans fonds de roulement détiennent encore des créances qui remontent à quatre ans et qui doivent être liquidées par l'APEJ finançant les investissements sur les chantiers-écoles.

Le dispositif institutionnel du projet a globalement bien fonctionné (osmose des activités du PEJIMO avec celles du PEJ, bon fonctionnement du cadre de concertation, rapports

d'avancement réguliers...), même si certaines structures prévues n'ont pas vu le jour (cellule HIMO).

Par ailleurs, le projet n'a pas connu d'évaluation à mi-parcours et seulement deux revues tripartites ont été organisées. Un rapport final intitulé « Indicateurs PEJIMO 2008-2011 » a été élaboré et diffusé par le projet

Le ratio coût assistance technique/investissement se situe à moins de 25 % alors que la norme généralement admise en matière de coopération technique se situe autour de 30 et les investissements ont été réalisés à plus de 80°/° dans les zones rurales où se trouvent les grosses poches de pauvreté.

Ce projet présente donc de réelles chances d'impact à moyen terme sur la lutte contre la pauvreté à travers l'insertion des jeunes à condition que la maîtrise et la mise en œuvre de l'approche HIMO soient acquises par une masse critique de décideurs et de bénéficiaires à tous les niveaux. Cela se fera par le truchement de la formation à grande échelle (introduction de modules certifiés et homologués dans les établissements de formation professionnelle et développement de Chantiers-Ecole spécialisés dans toutes les régions), un plaidoyer soutenu de l'APEJ et une meilleure circulation de l'information relative au PEJIMO.

B. RECOMMANDATIONS

1. Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle/APEJ

Au delà du dispositif de suivi de la mise en œuvre du plan de travail du PEJIMO mis au point, un mécanisme systématique de suivi des jeunes, GIE, PME, BE et des Etablissements de formation initiés à l'approche HIMO doit être élaboré et géré par l'APEJ. Il doit permettre de disposer de statistiques fiables les concernant (taux de mortalité, nombre d'emplois créés, ...) de suivre leur évolution, d'organiser leur encadrement (système de garantie pour leur accès au crédit, formation à la gestion, accès aux marchés, revenus des jeunes,...), et d'aider à leur insertion dans le marché de travail. Les responsables des entités décentralisées, le Conseil National des Jeunes du Mali ainsi que les partenaires sociaux disposant de démembrements à travers le territoire national pourront grandement y contribuer.

2. Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle/APEJ

Une capitalisation systématique des approches, outils et résultats obtenus par le PEJIMO (modules développés, méthodes pédagogiques, stratégies de communication, conduite des Ecoles-Chantier, bonnes pratiques développées par les bénéficiaires, ...) doit être matérialisée à travers des bases de données informatisées mises en ligne (nationale et régionale) régulièrement mises à jour et largement diffusées auprès de toutes les parties prenantes.

3. Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle/APEJ

Les Chantiers-Ecoles doivent être étendus chaque fois que possible aux autres régions du Pays pour permettre la sensibilisation et la formation d'une masse critique de décideurs aux niveaux macro, méso et micro de bénéficiaires et prestataires (jeunes, GIE, PME, BE, ...) centres de formation professionnelle à l'approche HIMO comme vecteur d'insertion socio-économique en continuant de favoriser les plus pauvres qui sont dans les zones rurales et périurbaines. La distribution géographique et démographique des activités HIMO doit être faite en fonction de critères comme la répartition de la pauvreté en termes de région et de zones rurales/urbaines et le genre.

4. Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle/APEJ/BIT/Conseil d'Administration de l'APEJ/Partenaires Techniques et Financiers (PTF)

Les résultats encourageants obtenus par le PEJIMO et la situation de crise sécuritaire et institutionnelle que connaît le Mali et qui est susceptible à court et moyen terme d'exacerber les problèmes de chômage et de sous-emploi notamment des jeunes, doit convaincre les partenaires techniques et financiers (Luxembourg, France, UE, PNUD, Japon, ...) d'appuyer une nouvelle phase du PEJIMO y compris le financement des investissements sur les Chantiers-Ecole d'une durée d'au moins trois ans et qui doit permettre de mettre en œuvre correctement les autres recommandations du présent rapport et de maximiser le temps d'emploi/jeunes engagés sur le chantier et de constituer un filet social pour les jeunes. Une action vigoureuse du Ministère de l'Emploi, du Conseil d'administration, de l'APEJ et du BIT doit être entreprise à cet effet.

5. Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle/APEJ/Conseil d'Administration de l'APEJ

Un échange systématique d'informations relatives aux activités d'insertion de l'APEJ aux niveaux macro, méso et micro doit être organisé et suivi par l'APEJ et le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, le Conseil d'Administration de l'APEJ et les membres du cadre de concertation. Un plaidoyer vigoureux et constant doit être entretenu auprès de la Direction Nationale du Plan où se finalise le budget spécial d'investissement à travers le cadre des dépenses à moyen terme (CDMT) ainsi qu'au niveau des départements de l'Agriculture (infrastructures agricoles) de celui des infrastructures routières (études, construction et entretien des routes) des Bâtiments/équipements (logements sociaux), de l'Education (construction de salles de classe), de la Santé et de l'Administration. Cela permettra de s'assurer dans la durée d'une meilleure prise en compte de la politique nationale de l'emploi (11^{ème} domaine d'intervention du CSCR II) et de programmes d'emplois spécifiques comme l'approche HIMO par tous les départements ministériels ainsi que les PTF. Cela assurera également une meilleure articulation entre les politiques et activités aux niveaux national et local.

6. Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle/APEJ/Conseil d'administration de l'APEJ

Une solution de décentralisation des procédures de paiement des entreprises engagées sur les Chantiers-Ecole doit être trouvée avant le lancement d'une nouvelle phase du PEJIMO qui devra couvrir, si possible, la totalité des régions du Pays. L'efficacité future de l'APEJ sera conditionnée par sa capacité à décentraliser effectivement ses activités au niveau des coordinations régionales et à organiser un cadre régional de concertation (services techniques régionaux, gouvernorats, conseils de cercles, assemblées régionales, collectivités territoriales, ...) chargé de l'insertion des jeunes à travers l'approche HIMO.

7. Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle/APEJ/Direction Nationale de la Formation Professionnelle

Des modules structurés sur l'approche HIMO doivent être développés, certifiés et homologués par les structures pédagogiques compétentes et introduits à l'ENI, dans les facultés techniques, à l'IPR, dans les centres de formation de la Direction Nationale de l'Agriculture et au moins dans un centre de formation professionnelle par région. La priorité étant donnée à l'ENI et au Centre de Formation de Missabougou où des cours ont été déjà développés.

8. Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle/APEJ

La Division E/I de l'APEJ qui a reçu un important transfert de compétence du PEJIMO devra être renforcée en personnel qualifié (notamment en ingénierie de formation) et en équipements pour faire correctement face aux demandes à venir (formation conseil et suivi des jeunes et des entreprises formés dont le nombre va croissant).

9. Patronat/Société civile

Une association des PME/GIE et BE spécialisés en HIMO pour la défense de leurs intérêts et le dialogue avec les autorités gagnerait à être formée, reconnue et structurée. Elle pourrait organiser un forum périodique sur l'approche HIMO et l'utilisation des techniques et matériaux locaux. Elle gagnerait à participer aux réunions annuelles de l'Association des Municipalités pour présenter ses préoccupations.

10. Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle/APEJ/Cadre de concertation/Conseil d'administration APEJ/BIT/Assemblée Nationale/Haut Conseil des Collectivités Territoriales

Une stratégie nationale de promotion de l'approche HIMO comme vecteur de lutte contre la pauvreté et d'insertion des jeunes au monde du travail devra être élaborée et faire l'objet d'une loi qui doit se traduire par :

- un engagement à mettre en avant les approches HIMO dans le développement et l'exécution des programmes et projets d'investissements.
- la formation des ressources humaines requises pour la mise en application de l'approche HIMO par tous les acteurs concernés (décideurs nationaux et locaux, système éducatif, opérateurs économiques, organisations de la société civile...)
- la création d'une task-force interministérielle de suivi-évaluation de la stratégie HIMO,
- l'encadrement et le suivi des PME/BET/Coopératives/GIE engagés à la promotion de l'approche HIMO.
- la révision du code d'exécution des marchés publics privilégiant chaque fois que possible l'utilisation de la technique HIMO. Et permettant la mise en œuvre de procédures adaptées au profil des PME ;
- une allocation budgétaire spécifique destinée aux travaux HIMO.

Pour rendre cette loi opérationnelle, il convient de former une masse critique (APEJ) de PME, BET, GIE qualifiés en approche HIMO, de créer des structures encadrées et subventionnées au départ, de fabrication de matériaux locaux, d'équipements et d'outils adaptés et produits à un coût compétitif. Il faudra également revoir les critères d'attribution du statut de GIE à ceux qui en font la demande pour plus de clarté et d'efficacité. Une masse critique de ressources humaines au niveau des décideurs nationaux et locaux doit être formée à l'approche HIMO.

Si une nouvelle phase du PEJIMO exécutée par le BIT devait voir le jour comme cela a été souhaité par les bénéficiaires et recommandé par ce rapport il serait nécessaire que des revues tripartites annuelles condition sine qua none d'amélioration des performances soient régulièrement préparées et tenues.

11. Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle/APEJ/Direction Nationale de la Formation Professionnelle

Il convient de créer un certificat d'aptitude à l'utilisation de l'approche HIMO homologué et octroyé aux entreprises et individus ayant suivi un cursus approprié ? faire du dit certificat un des

critères d'attribution des marchés et élaborer et mettre en œuvre un programme de formation des formateurs en approche HIMO débouchant sur un certificat d'aptitudes.

12. Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle/APEJ/Conseil d'administration

Pour la formulation d'une nouvelle phase du PEJIMO il sera judicieux pour l'Agence de coopération technique retenue, d'utiliser les compétences des anciens Directeurs APEJ, anciens PCA et anciens Ministres de l'Emploi ainsi que les bénéficiaires des chantiers-écoles.

13. Direction Nationale des Collectivités Territoriales/Associations des municipalités

L'Association des Municipalités gagnerait à élaborer et consolider systématiquement les besoins d'investissements en zones rurales et urbaines utilisant l'approche HIMO et à les soumettre à la Direction Nationale des Collectivités Territoriales pour leur programmation dans le cadre de son cycle budgétaire.

14. APEJ/Direction Nationale de la Formation Professionnelle

Il sera nécessaire de réaliser la diversification et l'extension de la gamme des secteurs d'activités où s'applique avantageusement l'approche HIMO (construction et gestion des étangs de pisciculture, construction de logements sociaux, lutte contre l'érosion des sols, fabrication de compostes comme engrais organiques, systèmes d'irrigation, construction de petits barrages, collecte et traitement d'ordures ménagères) et de mettre au point des modules de formation correspondant.

15. MEFP/APEJ/DNFP/Conseil d'administration APJ/PTF

Dans une nouvelle phase du PEJIMO, l'APEJ gagnerait en efficacité et en clarification en s'appesantissant davantage sur l'aspect formation, suivi, encadrement et insertion (jeunes et entreprises formées) de son action en s'appuyant sur les Départements Techniques sectoriels, la Direction Nationale des Collectivités et les partenaires techniques et financiers pour les investissements nécessaires au fonctionnement des Chantiers –Ecoles et en travaillant en étroite synergie avec la Direction Nationale de la Formation Professionnelle.

16. Bureau International du Travail

Pour améliorer l'efficacité et la cohérence de ses projets d'assistance technique, le BIT devra veiller à :

- l'organisation systématiquement d'évaluations à mi-parcours et finale dans les délais prescrits par les PRODOC, de revues tripartites statutaires et de révisions budgétaires dont le principe est discuté avec le partenaire national bénéficiaire ;
- la conduite d'un backstopping technique régulier et multidisciplinaire (HIMO, Entreprise, Skill) ;
- l'élaboration et la mise en œuvre de supports de collecte, de traitement et d'analyse des données relatives aux activités et résultats des projets afin d'en assurer un suivi régulier et une évaluation ex-post crédible et aisée ;
- la formation de ses coordinateurs nationaux dans les domaines des normes internationales du travail, du tripartisme et de la participation des partenaires sociaux au lancement, à la mise en œuvre et à l'évaluation de ses projets ;
- la conduite d'audits opérationnels périodiques des projets pour s'assurer de la conformité de leur modus opérandi avec les règles et procédures en vigueur et les aider à s'améliorer.

ANNEXES



**Projet d'Insertion des Jeunes dans la vie professionnelle à travers
les Investissements à Haute Intensité de Main d'Œuvre en milieu
urbain et en milieu rural
(PEJIMO)**

TERME DE REFERENCE DE L'EVALUATION INDEPENDANTE

Code du Projet	MLI 04 02 MLUX
Titre du Projet	Projet d'Insertion des Jeunes dans la vie professionnelle à travers les Investissements à Haute Intensité de Main d'Œuvre en milieu urbain et en milieu rural (PEJIMO)
Portée du projet	Nationale : Régions de Ségou, Sikasso, Mopti, Koulikoro et District de Bamako
Durée initialement prévue par le PRODOC	Avril 2005-Décembre 2011
Durée effective	Avril 2005-Décembre 2012
Siège du projet	Bamako, Mali
Agence d'exécution	Bureau International du Travail
Partenaires du projet	Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ) Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Mairies, secteur privé, groupements de base
Type d'évaluation	Evaluation indépendante
Donateur	Grand Duché du Luxembourg
Contribution du Donateur	2 587 803 USD

1. Introduction et objet de l'évaluation

Le Projet d'insertion des jeunes dans la vie professionnelle à travers les investissements à Haute Intensité de Main-d'œuvre (PEJIMO) a été initié par le Gouvernement de la République du Mali avec l'assistance technique du Bureau International du Travail (BIT).

Il s'est déroulé en deux phases : la première phase de 2 ans, considérée comme une phase pilote, a débuté en Avril 2005 et s'est achevée en juillet 2007. A mi-parcours de la phase pilote, soit en juillet 2006, une réunion tripartite a réuni les partenaires (MEFP, BIT, MC Luxembourg) qui, au

constat des premiers résultats sur le terrain, ont recommandé une poursuite du projet au-delà de cette phase. Une mission d'évaluation de la phase-pilote a été réalisée juin 2007, suivie d'une seconde réunion tripartite basée entre autre sur les recommandations de la dite évaluation. Les résultats particulièrement encourageants de la phase-pilote du projet ont amené les autorités maliennes à adresser en date du 7 novembre 2006, une requête au Gouvernement du Grand Duché de Luxembourg pour le financement de l'assistance technique d'une seconde phase du PEJIMO, assurée par le BIT. Ce financement a été pris en compte dans le budget du Programme Indicatif de Coopération II (PIC II) Mali – Luxembourg 2007 – 2011. Il est prévu que la composante « investissement » de ce projet soit financé par l'Etat malien.

La seconde phase, objet de la présente évaluation, a pris le relai de la phase pilote pour clôturer concrètement ses activités en Juin 2012. De façon globale, le projet objet de l'évaluation porte principalement sur les résultats la deuxième phase qui a duré 5 ans. Cette phase du projet est ainsi axé sur la capitalisation des acquis de la phase pilote, la poursuite et la consolidation des activités de formation professionnelle pour les jeunes, l'élargissement de l'application de l'approche HIMO, dans le cadre des chantiers écoles et le renforcement des partenariats dans les secteurs concernés, dans le but d'accroître les opportunités d'emplois pour les jeunes formés.

Le PEJIMO dans sa seconde phase devrait faire l'objet d'une revue tripartite annuelle, avec des représentants du Gouvernement, du Bailleur de Fonds et du BIT. Il est également prévu deux missions d'évaluations externes au cours de la phase : une évaluation à mi-parcours (2 ans) et une évaluation approfondie en fin de phase, chargée notamment de recommandations pour la suite du Projet . Il est prévu que le coordonnateur du Projet se charge d'élaborer les rapports semestriels et annuels sur les résultats du Projet à destination du Gouvernement et du BIT.

Compte tenu du contexte d'insécurité consécutive à l'occupation de la partie nord du pays par des mouvements islamistes rebelles puis au coup d'état de Mars 2012, la réalisation de l'évaluation finale indépendante n'a pas été faite dans le temps. Cette évaluation indépendante sera réalisée conformément aux directives du BIT par un (e) évaluateur indépendant(e).

Suivant la pratique du BIT en matière de gestion des projets, l'évaluation indépendante a été planifiée pour porter un jugement d'ensemble sur la mise en œuvre du Projet. Les critères d'évaluation concernent l'évaluation de l'efficacité, l'efficacités, l'impact, la durabilité et se prononcer sur la pertinence des résultats et objectifs dudit projet. L'évaluation offre une occasion de tirer des enseignements destinés analyser les résultats enregistrés par le PEJIMO, à améliorer les modalités de mise en œuvre et de formuler des recommandations pouvant guider les décisions futures afin d'améliorer la mise en œuvre de la stratégie du BIT en matière d'emploi des jeunes.

L'évaluation sera réalisée par un (e) consultant (e) indépendant(e) en collaboration avec les Equipes d'Appui Technique au Travail Décent/Bureau Pays de Dakar. Ceci se fera conformément aux directives officielles du BIT suivant les normes, critères et éthiques de l'évaluation établis par le Groupe d'Evaluation des Nations Unies (UNEG).

L'équipe de projet apportera tout le soutien logistique nécessaire pour l'organisation de la mission d'évaluation incluant l'organisation logistique des visites sur les sites d'intervention et des rendez vous.

2. Antécédents et description du projet

2.1. Antécédents

Depuis 2004, le taux de croissance économique du Mali a fortement diminué, passant de 7,6% en 2003 à 2,2% en 2004, principalement dû à la chute du cours du coton. Cette situation a accru le problème du sous-emploi en milieu rural et, de ce fait, intensifié le phénomène de migration, autant vers les pays du Nord, que la migration saisonnière sous-régionale, vers le Sud. 70 % des chômeurs sont en quête de leur premier emploi et les jeunes représentent la très grande majorité des demandeurs d'emploi. Pour répondre à cette problématique, le Gouvernement avait élaboré une nouvelle politique de l'emploi s'appuyant sur le développement local durable, ainsi que sur la promotion des PME, et défini comme objectif principal la promotion de l'emploi au niveau local en privilégiant le recours à la haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) dans la mise en œuvre des investissements productifs.

Le Projet d'Insertion des Jeunes dans la vie professionnelle à travers les Investissements à Haute Intensité de Main d'Œuvre en milieu urbain et en milieu rural (PEJIMO) s'inscrit dans le cadre de cette politique de l'emploi et constitue un appui aux activités de l'Agence pour Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ) qui l'a. Son agence d'exécution du PEJIMO avec l'assistance technique du BIT.

Dans le cadre de sa phase pilote, qui s'est déroulé du mois d'Avril 2005 au mois de juillet 2007, le projet a réalisé plusieurs résultats qui ont été relevés dans le rapport d'évaluation de ladite phase. Outre la mise en œuvre de travaux en HIMO, la distribution de revenus qu'ils ont engendré et leur impact sur le développement local, les activités du projet en terme de formation et de transfert de savoir faire, ainsi que l'implication des différents partenaires locaux ont été relevés. Le projet a élaboré des documents simplifiés d'appel d'offre et un contrat type pour les marchés de travaux, mieux adaptés aux PME et tenant compte des principes de l'approche HIMO et des normes du BIT.

A travers le PEJIMO (phase 2), il a été question d'élargir les expériences, de développer les synergies avec d'autres Projets et programmes d'investissement sectoriels, de poursuivre le transfert de savoir-faire, ainsi que de renforcer la maîtrise d'ouvrage communale et les programmes de formation professionnelle à travers les instituts pédagogiques existants et les chantiers-écoles.

2.2. Description du projet

L'objectif assigné au PEJIMO est de contribuer à réduire la pauvreté au Mali par l'insertion des jeunes, urbains et ruraux, au monde du travail et l'amélioration du niveau de revenus, grâce au développement des opportunités d'emplois productifs ou liés à la mise en œuvre d'infrastructures selon l'approche HIMO et la responsabilisation des acteurs locaux.

Le PEJIMO a mis l'accent sur le développement des potentialités en matière d'insertion professionnelle, tant au niveau de la professionnalisation des jeunes, diplômés, entrepreneurs ou apprentis, qu'au niveau de l'appui aux structures pourvoyeuses d'emplois dans les secteurs concernés par le projet. Il s'agit par ailleurs de capitaliser et d'institutionnaliser les principes de l'approche HIMO afin d'assurer progressivement leur prise en compte, de manière systématique, au niveau des projets d'investissement public.

Les objectifs et résultats définis dans ce document ont été identifiés lors d'un atelier de concertation avec l'équipe du projet et l'APEJ. Cinq objectifs à atteindre ont été définis pour la seconde phase de projet :

Objectif immédiat 1. : L'enseignement de l'approche « Haute Intensité de Main d'œuvre » est adopté et introduit dans les programmes des institutions de formation techniques et professionnelles.

Objectif immédiat 2 : Le développement des chantiers écoles exécutés selon les techniques HIMO, assure la création d'emploi local pour les jeunes et la maîtrise des techniques de réalisation et d'entretien.

Sous-objectif 2.1 : la création d'emploi et la formation des PME, GIE et BET du secteur BTP sont assurées à travers l'exécution des chantiers d'assainissement et de pavage en zone urbaine en partenariat avec les municipalités.

Sous objectif 2.2 : Les opportunités d'emploi et les capacités productives locales en milieu rural sont accrues, à travers l'exécution de chantiers écoles sur les pistes de désenclavement, les aménagements hydro – agricoles et les travaux forestiers.

Objectif immédiat 3 : Les chantiers HIMO sont préparés, organisés et exécutés suivant des procédures adaptées, simplifiées et approuvées de façon pérenne par tous les partenaires concernés.

Objectif immédiat 4 : Les collectivités territoriales et/ou les communautés bénéficiaires sont responsabilisées et capables d'assurer la prise en charge des investissements réalisés.

Objectif immédiat 5 : La réplication de l'approche HIMO est assurée à travers la mise en œuvre de chantiers HIMO par d'autres programmes d'investissement, en synergie avec le projet, et par la diffusion d'outils méthodologiques et de vulgarisation permettant la mise en place de mécanismes durables.

Les axes d'intervention ainsi identifiés sont les suivantes : (i) les Chantiers-école en milieu rural (ii) les Chantiers-école en milieu urbain (iii) la formation professionnelle (iv) l'appui à la maîtrise d'ouvrage communale et le renforcement communautaire (v) La mise en place de synergies (vi) la formalisation de procédures simplifiées (vii) La prise en compte des thèmes de développement transversaux tels que l'emploi, l'environnement, le genre et la bonne gouvernance.

Selon le document de projet ,les résultats attendus se déclinent comme suit :

1. Les techniques de pavage et d'utilisation des matériaux locaux sont incluses dans le programme de la section maçonnerie du centre de formation professionnelle de Missabougou
2. Des modules de formation HIMO en techniques de réalisation et d'entretien de pistes rurales et d'aménagement hydro-agricole sont introduits dans le programme du centre de formation de Dougoulo et/ou dans les institutions de formation professionnelle à Ségou.
3. Un manuel de formation PME et BET du secteur BTP en techniques de chantiers HIMO, sur la base des ateliers réalisés est disponible pour diffusion
4. Des formations qualifiantes sont données aux PME/BTP en fonction de l'avancement des chantiers écoles
5. Le module sur l'approche HIMO est introduit dans le cursus d'écoles techniques en BTP
6. La faisabilité de création d'un centre de formation HIMO sous régional au Mali est analysée.
7. le programme d'aménagement de la composante urbaine de la phase pilote est finalisé et capitalisé
8. De nouveaux chantiers d'assainissement et de pavage sont ouverts dans d'autres communes de Bamako et autres zones urbaines
9. la filière pavée est encouragée et les exploitants de carrière sont organisés et capables de répondre aux commandes dans les délais.
10. Le désenclavement des villages et des zones de production répondant aux critères du projet est assuré grâce aux chantiers écoles HIMO dans la zone d'intervention du projet

11. De nouvelles opportunités de travail et de revenus sont offertes aux jeunes locaux grâce à l'aménagement de nouvelles zones cultivables et de bas-fonds villageois.
12. Le processus de régénération forestière et les mesures de protection de la forêt de Dioforongo impliquant les villages riverains sont effectifs et fournissent de nouvelles opportunités d'emplois à travers les travaux d'aménagements
13. Le manuel de procédures administratives et financières du projet est mis en application par les partenaires, suite à son approbation.
14. Les documents contractuels entre partenaires locaux sont exécutés et suivis par le projet.
15. Une procédure adaptée est mise en place et appliquée pour assurer le paiement rapide des différents prestataires sur les chantiers.
16. Le système d'entretien des pistes de désenclavement mis en place avec l'appui du projet est assuré par les collectivités et inscrit au budget municipal
17. Des brigades de surveillance de la forêt de Dioforongo sont organisées par la DRCN, avec l'appui du projet.
18. Les capacités productives des bénéficiaires liés aux aménagements du projet répondent aux attentes, notamment en termes d'accroissement des revenus et de durabilité.
19. Le GIE des commerçants du Dibida assure de façon permanente l'entretien du marché conformément au contrat d'entretien signé avec la mairie de la Commune III.
20. Les mesures d'accompagnement et de renforcement des bénéficiaires, liées aux capacités d'entretien, de gestion ou de production, sont systématiquement prises en compte dans les programmes d'investissement HIMO.
21. La faisabilité d'une collaboration avec d'autres programmes de développement dans la mise en œuvre d'investissement en HIMO est vérifiée, notamment à partir des plateformes de concertation en appui aux communes.
22. Des conventions de partenariats sont négociées avec d'autres programmes d'investissement dans le cadre de l'application de l'approche HIMO
23. Des chantiers écoles en HIMO sont exécutés par d'autres partenaires avec l'appui du projet
24. Des outils pratiques de synthèse sont disponibles afin de permettre la réplication et la diffusion des méthodologies développées par le projet
25. Un système de suivi évaluation, permettant de tirer les enseignements en fonction des activités réalisées, est mis en place.
26. Les sites d'intervention prévus sont localisés dans le district de Bamako, pour sa composante urbaine, et la région de Ségou, pour sa composante rurale, Sikasso, Mopti et Koulikro.

Les bénéficiaires du projet sont principalement Les jeunes chômeurs urbain et sous-employés en milieu rural,. Les cadres et techniciens supérieurs des Bureaux d'Etudes, des services techniques de l'Etat ou des collectivités locales, des Agences de Maîtrise d'Ouvrage Délégué, ou chargés de l'exécution d'autres programmes de coopération, les opérateurs économiques tels que les PME impliquées dans les travaux ou la production de matériaux, les GIE ou groupements communautaires chargés des travaux d'entretien, des aménagements agricoles ou de la gestion forestière, les communes, tant rurales qu'urbaines, directement impliquées dans les activités du projet.

Sont également identifiés comme bénéficiaires du PEJIMO la société civile organisée, représentée par les associations de base (associations villageoises ou de quartier), les groupements communautaires ou GIE, chargés de la gestion des zones de production ou des équipements, de l'entretien ou de la fourniture de certains services. les usagers des équipements réalisés, exploitants, commerçants des marchés, producteurs, ou utilisateurs des pistes de désenclavement réhabilitées par le projet ; les étudiants, professeurs, jeunes diplômés participants aux formations ou impliqués sur les chantiers dans le cadre de la formation de formateurs ;

Exécuté à partir de Bamako avec une antenne à Ségou, le Projet a bénéficié d'un appui administratif et technique de l'Equipe d'appui technique au Travail Décent/Bureau pays Dakar de l'OIT.

3. But, portée et destinataires de l'évaluation

3.1. But de l'évaluation

Le but de l'évaluation est de permettre de mesurer les résultats atteints par le projet et sa contribution à la stratégie du BIT de promouvoir l'utilisation des approches intensives en emploi (HIMO) pour la réalisation des investissements en vue d'insérer les jeunes dans la vie professionnelle. Elle vise également à identifier des pistes potentielles d'amélioration et à permettre une capitalisation institutionnelle.

L'évaluation examinera la mise en application des leçons apprises des précédents projets exécutés par le BIT pour apporter un meilleur appui aux mandants de l'OIT dans les pays bénéficiaires. Elle permettra donc d'apprécier la mise en œuvre du projet à travers ses 5 objectifs spécifiques mentionnés plus haut. L'évaluation devra en conséquence :

- ❖ Faire le point sur la contribution du projet à l'insertion des jeunes par des travaux d'investissements à haute intensité d'emploi ;
- ❖ Evaluer la pertinence du Projet auprès des jeunes, auprès des autorités communales et des communautés bénéficiaires ;
- ❖ Evaluer l'approche utilisée, les productions méthodologiques et les modalités d'intervention du projet ;
- ❖ Identifier les contraintes qu'il faut lever en vue d'améliorer la qualité des réponses apportées aux problèmes de l'emploi des jeunes ;
- ❖ Faire le bilan des résultats du projet et de son impact sur l'emploi des jeunes et la promotion de l'approche HIMO comme modalité de création d'emploi et d'insertion des jeunes dans la vie professionnelle ;
- ❖ Mettre en exergue les leçons tirées de l'exécution du projet, notamment les relations avec l'Agence de Promotion pour l'Emploi des Jeunes ;
- ❖ Evaluer l'impact de la crise actuelle sur les résultats et les impacts du projet ;
- ❖ formuler des recommandations pouvant guider les décisions futures afin d'améliorer la mise en œuvre de la stratégie du BIT en matière d'insertion des jeunes par les approches HIMO.

L'évaluateur examinera les aspects liés à la mise en œuvre du Projet ainsi qu'à son impact réel ou prévu sur la base de la stratégie adoptée. Il déterminera en particulier si les moyens choisis pour atteindre les objectifs étaient adaptés, la stratégie d'intervention du projet au niveau national, décentralisé, les matériaux développés par le Projet pour développer des stratégies d'insertion des jeunes par le biais des programmes d'investissements décentralisés. Il examinera, en particulier en quoi la crise actuelle au Mali affecte les résultats du PEJIMO et quels sont les recommandations à mettre en œuvre pour la suite du PEJIMO.

3.2. Portée de l'évaluation

L'évaluation couvre essentiellement la période d'exécution du Projet allant de juillet 2007 à juin 2012, étant entendu que la période antérieure de Avril 2005 à juin 2007, considéré pilote a fait l'objet d'une évaluation. Les éléments (objectifs, résultats, ...) sur lesquels porte l'évaluation, sont ceux de la seconde phase de PEJIMO.

La mission d'évaluation sera étayée des visites de terrain dans des communes qui sont accessibles. Il va de soi que le consultant peut suggérer une visite, l'utilisation d'un questionnaire ou

l'organisation d'entretiens téléphoniques. Tenant compte de la situation actuelle du pays et des éventuelles questions de sécurité, les visites de terrain pourraient être circonscrites à des zones sécurisées et ayant suffisamment de pertinence par rapport aux objectifs poursuivis par l'évaluation.

L'évaluation devra également établir le lien entre les activités du projet et la réalisation des objectifs des cadres nationaux et internationaux tels que :

- Le cadre national stratégique de lutte contre la pauvreté notamment la Stratégie de Croissance Accélérée et le Cadre Stratégique de Croissance et Réduction de la Pauvreté 2012-2017
- Les plans cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) et l'Assistance de Transition en cours de formulation
- Le Programme Emplois Jeunes (PEJ)
- Le Pacte mondial pour l'emploi,
- Les stratégies de l'OIT en matière de promotion de travail décent,
- Les stratégies nationales pour la réduction de la pauvreté et le développement ;
- Les priorités nationales en matière de travail décent.

3.3. Destinataires de l'évaluation :

Les principaux destinataires de l'évaluation sont :

- Les mandants bénéficiaires du Projet, notamment le Ministère en charge du travail, le Ministère en charge de l'emploi
- L'APEJ
- Les membres du Cadre National tripartite de Concertation HIMO
- Le Bureau Régional
- L'équipe de gestion du projet,
- L'ETD/BP Dakar
- Les spécialistes sur le terrain,
- Les unités techniques de l'OIT partenaires d'exécution du Projet
- les unités techniques de l'OIT partenaires d'exécution du projet, notamment EMP/INVEST, PARDEV, PROGRAM et EVAL
- La Coopération Luxembourgeoise
- le Comité de pilotage du projet

4.. Critère d'évaluation

L'évaluation se fondera sur les critères définis dans les directives de l'OIT en matière de planification, de gestion et d'évaluation de projets axés sur les résultats. Pour chaque critère, l'évaluation devra répondre en particulier aux questions ci-dessous :

Pertinence de la stratégie et ajustement stratégique du Projet

- a. Le Projet s'est-il attaqué à un besoin pertinent et un déficit du travail décent. Une analyse des besoins a-t-elle été conduite au début du Projet reflétant les besoins des différentes parties prenantes ? Ces besoins sont-ils toujours pertinents ? Y a-t-il de nouveaux et plus pertinents besoins qui sont apparus et que les nouvelles stratégies en matière d'insertion des jeunes par les approches HIMO devront prendre en compte ?
- b. Comment le Projet constitue-t-il un élément complémentaire avec d'autres projets et programmes du BIT au niveau national au sous régional?

- c. Dans quelle mesure le projet était-il en cohérence avec les priorités nationales telles que stipulées dans les cadres de références tels que le DSRP, le UNDAF, le PPTD, etc ?
- b) Validité de la conception
 - a. Quelles ont été les conditions de base au lancement du Projet ? Comment a-t-il été établi ? Est-ce qu'une analyse genre a été conduite à ce stade ?
 - b. Est-ce que la logique d'intervention est cohérente et réaliste ?
 - c. Est-ce que les produits ont un lien de cause à effet avec les résultats attendus (objectifs immédiats) qui contribuent à un impact plus large ? A quel point les hypothèses causales fondamentales sont plausibles ?
 - d. Sur quels risques et hypothèses la logique du Projet est elle construite ? A quel point sont-ils cruciaux pour le succès du Projet ? Quelle est la probabilité qu'ils se réalisent ou ne se réalisent pas ? Quel contrôle le Projet peut-il avoir sur eux ?
- c) Progrès et efficacité du projet
- d) Est-ce que la quantité et la qualité des produits délivrés sont satisfaisantes ? Les acquis du Projet bénéficient-ils d'une manière égale aux hommes et aux femmes ? Quels obstacles ont été rencontrés à ce jour dans la réalisation des produits et y-a-t-il des barrières apparentes à la mise en œuvre dans l'avenir ?
- e) Dans quelle mesure les objectifs immédiats du projet ont-ils été atteints ? les produits ont-ils été réalisés et délivrés conformément au plan de travail ?
- f) Quelle stratégie alternative (si existante) aurait été plus efficace pour atteindre les objectifs du Projet ?
- g) Dans quelle mesure les produits et les résultats du Projet contribuent-ils aux stratégies transversales de l'OIT ? En particulier, dans quelle mesure contribuent-ils à l'égalité de genre et au renforcement de l'influence exercée par les normes internationales du travail ?
- h) De quelle manière les parties prenantes ont-elles été impliquées dans la mise en œuvre du Projet ? Dans quelle mesure ce dernier s'est-t-il avéré propice à son appropriation nationale ? Sa gestion et sa mise en œuvre sont-elles participatives et la participation contribue-t-elle à l'accomplissement de ses objectifs ? A-t-il répondu adéquatement aux besoins des mandants nationaux et aux priorités changeantes de ses partenaires ?
- i) Efficacité dans l'utilisation des ressources
- j) Les ressources (financières, humaines, temps, expertise, etc.) ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus ?
- k) Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisées ? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables ? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?
- l) Les activités/opérations du projet ont-elles été en phase avec le calendrier des activités telles que définies par l'équipe du projet et les plans de travail ?
- m) Efficacité de la structure de gestion
- n) Les ressources techniques et financières disponibles étaient-elles adéquates pour permettre la mise en œuvre des plans du projet ?
- o) Le management et les arrangements de gestion du projet étaient-ils appropriés ? y avait-il une compréhension claire des rôles et responsabilités par toutes Les parties impliquées ?
- p) Les cibles et indicateurs du projet avaient-ils été clairement définis ?
- q) Comment l'équipe de gestion du projet a-t-il effectivement suivi les performances et résultats du projet ? Y avait-il un système de suivi évaluation ? A-t-elle été efficace ? des informations pertinentes ont-elles été collectées et rassemblées ? les données sont-elles désagrégées par sexe (et par d'autres caractéristiques si pertinent) ?
- r) Le projet a-t-il reçu le soutien administratif, technique et si nécessaire politique de la part du bureau du BIT et des spécialistes techniques de l'équipe d'appui à Dakar et des responsables des unités techniques au siège ?

- s) Le projet a-t-il bénéficié d'un soutien politique, technique et administratif des partenaires nationaux/partenaires de mise en œuvre ?
- t) Le projet a-t-il développé des liens de collaboration avec d'autres projets/programmes du BIT et avec d'autres bailleurs dans le pays et/ou la sous région
- u) Impact et durabilité
- v) Quels impacts a eu le projet sur les groupes bénéficiaires au niveau national, local, des petites entreprises et groupement d'intérêt économique et des communautés?
- w) Les activités et les impacts du projet pourront-ils être consolidés tenant compte de la participation actuelle de ses partenaires? Quel degré de durabilité est-il attendu? Quels moyens – institutionnels et financiers – est-il envisagé d'employer aux fins de pérenniser les acquis du projet ?
- x) Quelles bonnes pratiques/leçons tirées du projet peuvent être appliquées dans d'autres projets similaires à l'avenir ?

5. Produits de l'évaluation

Les principaux produits attendus de l'évaluation sont :

- Un rapport provisoire contenant les analyses et les résultats de l'évaluation conformément aux termes de référence (en versions papier et électronique)
- Un rapport final d'évaluation prenant en compte les observations et commentaires des parties prenantes réunies au cours d'un atelier national de partage et diffusion des résultats de l'évaluation indépendante
- Un résumé d'évaluation (selon les normes de l'OIT) en français.
- Une présentation PowerPoint de l'évaluation du Projet.

L'évaluation présentera les constatations/observations et mettra l'accent sur les résultats/effets eu égard aux objectifs fixés. Elle devra en outre tirer des conclusions, formuler des recommandations et identifier/relever les bonnes pratiques et les leçons apprises.

Tous ces résultats de l'évaluation seront présentés dans un rapport final d'évaluation selon le format indiqué dans les directives de l'OIT.

Ce rapport sera organisé suivant la structure ci-après :

Page de couverture avec des données sur le projet (titre du projet, numéro du projet, donateur, dates de début et de fin du projet, budget, secteur technique concerné, unité de gestion de l'OIT, couverture géographique) ; et des données sur l'évaluation (type d'évaluation : indépendante, unité de gestion de l'OIT, dates de début et de fin de la mission d'évaluation, nom(s) de(s) évaluateur(s), date de la soumission du rapport d'évaluation).

1. Résumé analytique
2. Antécédents, brève description du projet et de sa logique d'intervention
3. But, portée et destinataires de l'évaluation
4. Méthodologie
5. Revue/analyse de la mise en œuvre du projet
6. Présentation précises de faits pour chaque critère d'évaluation
7. Conclusions
8. Recommandations (en indiquant à l'endroit de qui elles sont adressées)
9. Leçons apprises et bonnes pratiques
10. Annexes (incluant notamment : les termes de référence de l'évaluation, les documents utilisés, les personnes rencontrées, le résultat du traitement du guide d'entretien en précisant la méthodologie utilisée).

6.Méthodologie

La méthodologie sera proposée par le/la consultant(e). A titre indicatif, elle pourrait inclure entre autres :

1. Des revues documentaires
2. Des visites de terrain (des rencontres d'échange avec les bénéficiaires)
3. Des entretiens téléphoniques ou avec un échantillon ou l'intégralité des bénéficiaires non rencontrés)
4. Une série d'entretiens individuels (par audio conférence, vidéo conférence, skype conférence) avec des parties prenantes du projet.
5. Au niveau du BIT : les personnes en charge de l'évaluation à Dakar, les unités de programmation, les spécialistes de Dakar, l'unité administrative et financière, le Point Focal du BIT au Mali.

Au niveau des bénéficiaires directs du projet, des entretiens téléphoniques pourront aussi avoir lieu.

7. Source d'information

1. Les documents disponibles tels que :
 - Le document du projet PEJIMO
 - Tous les rapports d'activités, et sur l'état d'avancement du projet ;
 - Les études réalisées dans le cadre du projet;
 - Les publications du projet
 - Les coupures de presses et autres produits du projet
 - Toute autre publication et tous les autres matériaux nécessaires pour l'évaluation.
 - Les rapports d'évaluation technique de la phase pilote
 - Les rapports de mission

Les documents ci-dessus seront remis à l'évaluateur par l'équipe du projet.

2. Les documents à produire durant la phase de collecte de l'évaluation tels que :
 - Les guides d'entretien
 - Tous autres documents jugés pertinents par l'évaluateur.

8 Arrangements pour la gestion, plan de travail et calendrier de l'évaluation

8.1 Composition, choix et rôles des membres de l'équipe d'évaluation

L'évaluation sera coordonnée par une équipe composée : d'un (e) Consultant (e) indépendant et d'un coordonnateur d'évaluation désigné par le Bureau Equipe d'Appui au Travail Décent de l'OIT Dakar.

M. Cheikh Badiane, Spécialiste en Développement des PME auprès de l'équipe d'appui au travail décent du BIT Dakar est désigné par le Bureau de Dakar comme Coordonateur d'évaluation. Il travaillera en étroite collaboration et sous la supervision du spécialiste en évaluation du Bureau régional à Addis, M. Farice Gugsu. Ce dernier apportera tout l'appui nécessaire jusqu'à la soumission du rapport final d'évaluation et du résumé, selon les exigences de l'Organisation.

Le (la) consultant(e), évaluateur (trice) indépendant(e) sera chargé(e) de la conduite de l'évaluation du Projet tel que décrit plus haut. Il/elle devra justifier d'une expérience professionnelle d'au moins 6 ans au niveau international dans l'évaluation des projets/programmes de développement, et devra maîtriser des méthodes d'évaluation axée sur les résultats. Une bonne

connaissance de la thématique de l'emploi des jeunes par les approches HIMO en rapport avec l'agenda du Travail décent et des règles et procédures de l'OIT serait un atout.

L'unité d'évaluation du BIT (EVAL) supervisera le processus et en garantira l'indépendance et la crédibilité. Le Fonctionnaire Principal responsable de l'Evaluation au Bureau Régional apportera l'appui technique nécessaire au bon déroulement de cette évaluation et en contrôlera la qualité technique.

8. Rôle des parties prenantes du projet

Toutes les parties prenantes du Projet à savoir : l'APEJ, le Coordonnateur National et l'équipe du projet, les spécialistes assurant le backstopping, les mandants de l'OIT ; les partenaires techniques et financiers, et les bénéficiaires directs du projet, seront consultés et auront l'opportunité de fournir de la documentation, des informations lors des rencontres et les commentaires et recommandations à l'équipe d'évaluation.

Le Point Focal du BIT au Mali et le personnel des unités, départements et bureaux de l'OIT impliqués, seront constamment consultés et seront appelés à apporter leurs contributions aux termes de référence et aux résultats et produits de l'évaluation.

8.1. Rôle de l'équipe de gestion du projet

Le Point Focal du BIT au Mali fournira un appui administratif et logistique à l'équipe d'évaluation tout au long du processus, notamment :

- Rendre accessible toute la documentation nécessaire pour l'évaluation ;
- Apporter l'appui logistique nécessaire à l'évaluation
- Apporter l'appui nécessaire pour le bon déroulement des missions sur le terrain (incluant l'organisation des rendez vous avec les bénéficiaires, la billetterie, l'établissement des demandes des clearances de sécurité, etc.).

8.2. Plan de travail et calendrier

Le Plan de travail détaillé sera préparé par le/la Consultante comme présenté en annexe B du présent document. Il comprend entre autres les interviews, l'utilisation d'un questionnaire, la conduite des missions.

Estimation du budget de l'évaluation

Le coût total de l'évaluation indépendante du projet sera déterminé sur la base des propositions technique et financières reçues.

AnnexeA2 : Plan de travail détaillé de l'évaluation (Tâches, responsable, délais prévisionnels¹)

Tâches	Responsables	Période de réalisation
Préparation, correction et finalisation des termes de références	Responsable d'évaluation spécialiste en évaluation du Bureau régional Backstopper technique du projet	23 Octobre 2012
Partage des termes de référence aux partenaires nationaux et autre partenaires	Point Focal BIT-Mali Backstopper du projet	25 Octobre 2012
Sélection du consultant	Responsable d'évaluation spécialiste en évaluation du Bureau régional	29 Octobre 2012
Recrutement du consultant	Responsable d'évaluation spécialiste en évaluation du Bureau régional Point Focal (appui logistique)	03 décembre 2012
Entretien avec Responsable d'évaluation et spécialiste en évaluation du Bureau régional	Responsable d'évaluation	04 décembre 2012
Rencontre et échange avec le CNP, l'APEJ et d'autres membres de l'équipe projet, le Point Focal	Evaluateur (trice)/ CNP du projet	05 et 06 décembre 2012
Revue documentaire	Evaluateur (trice) et Equipe de gestion du projet	07-08 décembre 2012
Réalisation des questionnaires	Evaluateur (trice)/ CNP du projet	10-12 décembre 2012
Interviews à distance	Evaluateur (trice) appuyer par Projet (logistique)	13-15 décembre 2012
Mission de terrain	Evaluateur (trice) appuyer par Projet (logistique)	16-20 décembre 2012
Rédaction du rapport provisoire	Evaluateur (trice)	

¹ Compte tenu de la période de fin d'année et d'éventuelles contingences, les dates indiquées sont susceptibles de modifications et peuvent faire l'objet de réajustements.

		21-26 décembre 2012
Atelier d'échange autour du rapport provisoire du rapport d'évaluation	Responsable de l'évaluation / Evalueur (trice)/ Backstopper/ Point Focal BIT	27 décembre 2012
Prise en compte des résultats de l'atelier et Soumission du rapport provisoire pour commentaires et corrections	Evaluateur (trice)	28-29 décembre 2012
Consolidation, intégration des commentaires, corrections et contribution au rapport, production d'un résumé accompagnant le rapport d'évaluation	Evaluateur (trice)	30-31 décembre 2012
Soumission de la version finale du rapport d'évaluation et du résumé	Responsable d'évaluation spécialiste en évaluation du Bureau régional	31 décembre 2012

Annexe B:
Tableau des
méthodes
proposées
et la
participatio
n de
chacune des
parties
prenantes (à
proposer
par le
consultant)

Annexe 2 : Guide d'interview

I. Questions générales

1. Pertinence du Projet

- 1.1. Le projet répond-il à un besoin pertinent ? Une analyse préalable des besoins a-t-elle été faite au préalable ? Ces besoins sont-ils toujours pertinents ? De nouveaux besoins sont-ils apparus ?
- 1.2. Les partenaires se sont-ils appropriés le concept et l'approche du projet ?
- 1.3. Le Projet soutient-il, s'aligne-t-il sur la stratégie nationale de réduction de la pauvreté et les plans nationaux de promotion de l'emploi ?
- 1.4. Le Projet complète-t-il, est-il en synergie avec les autres projets et Projets de promotion de l'emploi des jeunes et de lutte contre la pauvreté ?

2. Validité conception du PEJIMO

- 2.1. Les objectifs et résultats prévus du PEJIMO sont-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation qui prévaut ? Ont-ils besoin d'une adaptation ? Si oui dans quel sens ?
- 2.2. Le Projet est-il logique, cohérent et réaliste ? Que faut-il ajuster éventuellement ?
- 2.3. Les résultats programmés sont-ils directement liés aux objectifs immédiats et à l'objectif de développement ? Les hypothèses causales de base sont-elles plausibles ?
- 2.4. Quels sont les principaux moyens d'action du Projet ? Sont-ils appropriés et efficaces dans la réalisation des objectifs ?
- 2.5. Quels sont les risques et hypothèses de base de la logique du projet ? Combien essentiels sont-ils pour la réussite du projet ? Combien réalistes sont-ils ? Jusqu'à quel niveau le Projet peut-il les contrôler ?
- 2.6. Les indicateurs du Projet sont-ils appropriés et utiles à l'évaluation du projet ? Les valeurs de l'indicateur sont-elles réalistes et peuvent-elles être suivies au regard de l'évolution de l'environnement politique et socioéconomique du pays ? Quelles modifications sont jugées nécessaire éventuellement ?

3. Avancement et efficacité :

- 3.1. L'état d'avancement du Projet est-il satisfaisant ? Le Projet va-t-il atteindre ses objectifs à terme ?
- 3.2. La quantité et la qualité des résultats obtenus jusqu'ici sont-elles satisfaisantes ?
- 3.3. Les partenaires du Projet utilisent-ils les résultats obtenus ? Les résultats ont-ils été transformés en réalisation par les partenaires ?
- 3.4. Les résultats contribuent-ils à la réduction de la pauvreté par l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes ?

3.5. Comment les parties prenantes au Projet ont-elles été impliquées dans sa mise en œuvre ? Le Projet répond-il de façon satisfaisante aux besoins des populations cibles ?

3.6. Le Projet s'adapte –il de façon adéquate aux changements politiques, juridiques, économiques, institutionnels...qui se produisent dans l'environnement depuis le lancement du PEJIMO ?

3.7. L'approche du projet a-t-elle donné des résultats probants ?

3.8. Dans quels domaines (géographique, sectoriel, d'intérêt ...) le Projet a –t-il obtenu ses meilleurs résultats et pourquoi ? Quels facteurs sont-ils en œuvre ? Comment le Projet peut-il tirer partie de ses réalisations ou les développer ?

3.9. Dans quels domaines le Projet a-t-il le moins réussi ? Quels ont été les facteurs contraignants ? Pourquoi ? Comment les surmonter ?

3.10. Quelles stratégies alternatives, le cas échéant auraient été plus efficaces pour atteindre les objectifs poursuivis ?

4. Efficacité utilisation des ressources :

4.1 Les ressources (fonds, ressources humaines, délais, connaissances spécialisées...) ont-elles été affectées de manière stratégique pour obtenir des résultats ?

4.2 Ces ressources ont-elles été utilisées de manière efficace ? Les activités d'appui à la mise en œuvre de la stratégie adoptée ont-elles été rentables ? Les résultats obtenus justifient –ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources et comment ?

4.3 Les fonds du Projet ont-ils été mis à disposition et les activités entreprises en temps voulu ? Les PME contractantes ont-elles été payées à temps ? La main d'œuvre locale utilisée sur les chantiers a –t-elle été payée à temps ?

5. Efficacité du dispositif de gestion du PEJIMO

5.1. Les capacités de gestion de l'APEJ ont –elle été adéquates ?

5.2. La gestion du Projet favorise-t-elle l'obtention de bons résultats ?

Toutes les personnes concernées ont-elles une vision claire de leurs rôles et responsabilités (Agence d'exécution, ministère de l'emploi, agence de coopération technique, les structures cibles, le bailleur de fonds, etc.) ?

5.3. Le Projet a –t-il reçu un soutien politique, technique et administratif suffisant de la part des partenaires ? Les parties prenantes ont-elles assuré une mise en œuvre efficace du Projet ?

5.4. Les structures nationales de supervision du Projet ont-elles une bonne compréhension de la stratégie du PEJIMO ? Comment ont-t-elles contribué à sa réussite ?

5.5. Y-a-t-il eu une bonne communication entre le Projet et les partenaires nationaux concernés ?

5.6. Le PEJIMO a –t-il reçu de la part du BIT (CTP/bakstoppeur, BSR, SIEGE) un soutien technique suffisant et adapté ? Si non comment améliorer dans l'avenir ?

5.7. La Direction de l'APEJ a-t-elle assuré un suivi efficace de l'exécution et des résultats du PEJIMO ?

5.8. La Direction de l'APEJ (DEI), le coordonnateur du PEJIMO, la Direction Nationale de la Formation Professionnelle et le cadre de concertation ont-ils été efficaces dans leur rôle de suivi et d'évaluation du PEJIMO ?

5.9. Des moyens appropriés de vérification ont-ils été définis pour le suivi des progrès ?

5.10. Des informations et données pertinentes ont-elles été collectées et exploitées et ventilées en tenant compte des dimensions genre et jeunes, urbain et rural ?

5.11. Une analyse de l'information collectée a-t-elle été conduite régulièrement pour éclairer les décisions de gestion ?

5.12. La coopération avec les partenaires du PEJIMO est-elle jugée efficace ?

5.13. Le PEJIMO a-t-il essayé de coordonner et de collaborer avec d'autres Projets, d'autres donateurs du pays en vue de renforcer son efficacité et son impact en matière d'approche HIMO ?

6. Durabilité de l'impact :

6.1. Les changements observés (concernant les comportements, les capacités, les institutions...) peuvent-ils avoir un lien de causalité avec les interventions du PEJIMO ?

6.2. Dans quelle mesure le PEJIMO apporte-t-il une contribution importante à un impact sur la lutte contre la pauvreté dans les zones couvertes par le projet ? Ou quelle est la probabilité pour qu'il l'apporte dans le moyen et le long terme ? La stratégie et le management du Projet ont-ils visé à cela ?

6.3. Les sources de financement du PEJIMO et le rythme de décaissement observé ont-ils permis d'en assurer le succès ?

6.4. Le PEJIMO a-t-il réussi à créer ou à renforcer un environnement favorable (législation, politique, comportement des groupes cibles, etc.) à l'utilisation de l'approche HIMO pour l'insertion professionnelle des jeunes ?

6.5. Les résultats, réalisations et bénéfices atteints ont-ils des chances d'être durables ? Sont-ils intégrés dans les institutions nationales ?

6.6. L'approche ou les résultats du PEJIMO peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par des partenaires nationaux ? Qu'est-ce qui favoriserait cela ?

6.7. A-t-on pu constater des effets positifs ou négatifs involontaires ou imprévus à la suite de l'action du PEJIMO ? Si oui, lesquels ?

6.8. Le PEJIMO doit-il continuer pour consolider les résultats atteints ? Si oui, sous quelle nouvelle forme éventuelle ? (Fusion avec d'autres structures, élargissement ou restriction du champ d'action pratique, Synergie, Accent particulier sur un objectif particulier par rapport aux autres,) ?

II. Questions spécifiques

1. BIT Agence associée (Point focal, Coordonnateur du Projet, CTP, BSR/Dakar)
 - 1.1. Les conditions d'embauche de travail et de rémunération sur les chantiers ont-elles tenu compte des normes internationales du travail ?
 - 1.2. Le bakstopping du projet (suivi méthodologique et technique) a-t-il été correctement assuré ?
 - 1.3. Le recrutement et la gestion du personnel du projet s'est-il opéré correctement ?
 - 1.4. L'appui à la recherche de partenaires financiers multinationaux a-t-il été procurée et avec quel résultat ?
 - 1.5. La recherche de synergie avec d'autres programmes a-t-elle conduit à une intervention du PEJIMO dans d'autres régions ? Si non pourquoi ?
 - 1.6. Les manuels de procédures (administration et finance, passation des marchés, compte spécial pour paiement rapide des prestataires de services, etc.) élaboré par le projet ont-ils été mis en pratique ? Si oui avec quel résultat ? Si non pourquoi ?
 - 1.7. La mise en place au sein de l'administration d'une équipe HIMO a-t-elle été effective ? Si non pourquoi ?
 - 1.8. L'introduction de module HIMO dans le curricula de certaines structures de formation (centre de formation professionnelle de MISSABOUGOU, ENI, etc.) a-t-elle été opérée ?
 - 1.9. Les groupements, associations, PME, les BE formés par le projet ont-ils une chance de survivre et de se développer après le projet ?
2. Gouvernement / Agence d'exécution, maîtrise d'ouvrage
 - 1.1. Le manuel de procédures administratives et financière élaboré par le projet, les documents simplifiés d'appels d'offres et les contrats type pour les marchés de travaux adaptés au PME ont-ils été adoptés et vulgarisés ? Si oui avec quel succès ? Si non pourquoi ?
 - 1.2. L'appui à la maîtrise d'œuvre (formation technique, sociale et financière a-t-il été fourni ? Si non pourquoi ?
 - 1.3. Les programmes de formation professionnelle ont-ils été intégrés dans les cadres pédagogiques pérennes existants ? Comment et avec quels résultats ?
 - 1.4. Les synergies avec d'autres programmes ont-ils été réalisées ? Si oui avec quel impact ?
 - 1.5. Le projet a-t-il intervenu dans d'autres régions que Bamako, Koulikoro et Ségou ?
 - 1.6. Les interventions du PEJIMO ont-elles été effectivement intégrées au programme du PEJ et avec quel résultat ? Cela a-t-il permis de pérenniser les méthodes et principes HIMO ? Si non comment améliorer ?
 - 1.7. Y-a-t-il eu un transfert effectif de savoir-faire à travers les jeunes techniciens et stagiaires détachés au Projet par l'APEJ ?
 - 1.8. Le DEI de l'APEJ est-il présentement en mesure d'assurer l'assistance technique que le PEJIMO a fournie ?
 - 1.9. La Direction nationale de la formation professionnelle assure-t-elle effectivement la tutelle du centre de formation professionnelle de MISSABOUGOU en matière d'HIMO ?
 - 1.10. L'APEJ a-t-elle renforcé la concertation avec les collectivités territoriales à travers la convention de délégation et les rencontres périodiques ?
 - 1.11. La coordination du PEJIMO a-t-elle travaillé en étroite collaboration avec l'APEJ à Bamako ?

- 1.12. Le PEJIMO a-t-il assuré à satisfaction la gestion administrative et financière du projet, l'identification et le suivi des différents prestataires en relation avec les structures de formation, l'élaboration des outils de vulgarisation et les rapports d'avancement des activités au BIT et au Ministère de l'emploi ?
- 1.13. Un compte spécifique a-t-il été ouvert et régulièrement crédité pour le paiement rapide des prestations ?
- 1.14. Le PEJIMO a-t-il pris en compte les thèmes de développement transversaux, emploi, environnement, genre, bonne gouvernance, VIH/SIDA ? Si non pourquoi ?
- 1.15. Le cadre de concertation pour le développement de l'approche HIMO a-t-il vu le jour ? A-t-il fonctionné correctement ?
- 1.16. Un comptable régisseur spécial des dépenses a-t-il été nommé par l'APEJ ?
- 1.17. Le Programme annuel d'activités avec chronogramme de mise en place des fonds PPTE pour financer les investissements a-t-il été élaboré par l'APEJ ?
- 1.18. Le comité de coordination interministériel consultatif du projet a-t-il été mis en place et a-t-il fonctionné ?
- 1.19. La capitalisation des données techniques et financières des Projets HIMO a-t-elle été effectuée ?
- 1.20. Le cursus de formation continue traitant de l'approche HIMO et de la valorisation des matériaux locaux a-t-il été mis au point ?
- 1.21. Des activités de communication ont-elles été menées en direction du grand public, des opérateurs et des concepteurs de programmes ? Si oui avec quel impact ?

2. Bailleur de fonds

- 1.1. Les sites d'intervention du projet ont-ils été conformes aux attentes du bailleur de fonds ?
- 1.2. Des synergies ont-elles été développées par le PEJIMO avec d'autres programmes du bailleur de fonds ?
- 1.3. Des rapports d'avancement semestriels et annuels et celui de l'évaluation à mi-parcours du projet ont-ils été régulièrement fournis et de la qualité requise ?
- 1.4. Le projet a-t-il atteint ses objectifs ? quel impact peut-il avoir sur l'insertion socioprofessionnelle des jeunes ?
- 1.5. La diffusion des résultats du projet a-t-elle été assurée correctement ?
- 1.6. L'extension des résultats peut-elle être assurée à terme ?
- 1.7. Les résultats du projet ont-ils pu influencer les politiques ? Si non que faire pour y parvenir ?
- 1.8. Les fonds du bailleur ont-ils été mis à disposition à temps et gérés efficacement ?
- 1.9. Les thèmes centraux retenus par le PIC Mali-Luxembourg (lutte contre le chômage des jeunes et leur insertion professionnelle, l'assainissement, la bonne gouvernance) ont-ils été traités à souhait par le PEJIMO ?
- 1.10. Les apports du gouvernement (financiers et matériels) et ceux des communes ont-ils été mis à disposition comme programmé ?
- 1.11. Des mesures administratives nécessaires au bon développement du projet ont-elles été prises à temps ?
- 1.12. L'assistance technique du BIT est-t-elle jugée à hauteur de souhait ?

ANNEXE : 3 : Appui institutionnel et opérationnel de l'Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (Budget d'assistance technique)

Projet MLI/04/M02/LUX												
	TOTAL	COÛT		2 007		2 008		2 009		2010		2 011
BUDGET LINES	H/M	TOTAL	H/M	\$	H/M	\$	H/M	\$	H/M	\$	H/M	\$
11 Experts internationaux												
11.01 Expert HIMO suivi BIT	13,0	195 000	1,0	15 000	4,0	60 000	3	45 000	2	30 000	3,0	45 000
11.02 Consultant production carrières	2,0	30 000	0,0	0	1,0	15 000	1	15 000				
11.03 Consultant formation professionnelle	4,0	60 000	0,0	0	2,0	30 000	1	15 000	1	15 000		
11.04 Consultant techniques routières HIMO	2,5	37.500	0,0	0	1,0	15 000	1,0	15 000	0,5	7 500		
11.05 Consultant communication/vulgarisation	2,0	30.000	0,0	0	1,5	22 500	0,5	7 500				
11.06 Consultant spécialiste emploi	3,0	45 000	0,0	0	0	0	1,5	22 500	1,5	22 500		
<i>11.99 Sous-total, experts</i>	<i>26,5</i>	<i>397 500</i>	<i>1,0</i>	<i>15 000</i>	<i>9,0</i>	<i>142 500</i>	<i>8,0</i>	<i>120 000</i>	<i>4,5</i>	<i>75 000</i>	<i>4,0</i>	<i>45 000</i>
13 Soutien administratif												
13.01 Assistant administratif et financier	48,0	73 440	2,0	3 060	12,0	18 360	12,0	18 360	12,0	18 360	10,0	15 300
13.02 Secrétaires	96,0	65 800	2,0	1 400	24,0	16 800	24,0	16 800	24,0	16 800	20,0	14 000
13.02 Chauffeurs	94,0	51 820	2,0	1 220	24,0	13 200	24,0	13 200	24,0	13 200	20,0	11 000
<i>13.99 Sous-total soutien administratif</i>		<i>191 060</i>		<i>5 680</i>		<i>48 360</i>		<i>48 360</i>		<i>48 360</i>		<i>40 300</i>
15.01 Missions locales d'expert		93 600		3 900		23 400		23 400		23 400		19 500
<i>15.99 Sous total missions locales</i>		<i>93 600</i>		<i>3 900</i>		<i>23 400</i>		<i>23 400</i>		<i>23 400</i>		<i>19 500</i>
16 Missions de suivi												
16.01 Evaluations du projet		60 000		0		0		30 000				30 000
16.02 Supervision / suivi BIT		48 000		2 000		12 000		12 000		12 000		10 000
<i>16.99 Sous-total missions suivi</i>		<i>108 000</i>		<i>2 000</i>		<i>12 000</i>		<i>42 000</i>		<i>12 000</i>		<i>40 000</i>
17 Personnel national professionnel												
17.01 Coordonnateur national	48,0	120 000	2,0	5 000	12,0	30 000	12	30 000	12	30 000	10,0	25 000

17.02 Expert national formation	48,0	50 400	2,0	2 100	12,0	12 600	12	12 600	12	12 600	10,0	10 500
17.03 Expert national Génie Rural	48,0	72 000	2,0	3 000	12,0	18 000	12	18 000	12	18 000	10,0	15 000
17.04 Expert national - agro/forestier	46,0	57 600	2,0	2 400	12,0	14 400	12	14 400	12	14 400	10,0	12 000
17.05 Consultants nationaux	12,0	20 000	0,5	1 000	2,5	5 000	2,5	5 000	2,5	5 000	2,0	4 000
<i>17.99 Sous-total personnel national prof.</i>		<i>320 000</i>		<i>13 500</i>		<i>80 000</i>		<i>80 000</i>		<i>80 000</i>		<i>66 500</i>
<i>19 Total personnel du projet</i>		<i>1 110 160</i>		<i>40 080</i>		<i>306 260</i>		<i>313 760</i>		<i>238 760</i>		<i>211 300</i>
30 Formations / séminaires												
32.01 Formation PME/BET		72 000		5 000		20 000		20 000		15 000		12 000
32.02 Formation mairies		32 000		0		10 000		10 000		7 000		5 000
32.03 Formations communautaires / GIE		55 000		3 000		15 000		15 000		12 000		10 000
32.04 Outils de formation professionnelle		27 000		2 000		10 000		5 000		5 000		5 000
32.07 Outils information / vulgarisation		31 000		0		7 000		7 000		7 000		10 000
<i>39 Total formation/séminaires</i>		<i>217 000</i>		<i>10 000</i>		<i>62 000</i>		<i>57 000</i>		<i>46 000</i>		<i>42 000</i>
41 Equipement												
41.02 Véhicules 4x4		40 000		0		40 000						
41.03 Motos		3 000		0		3 000						
41.04 Fournitures de bureau		16 000		1 000		4 000		4 000		4 000		3 000
41.05 Photocopieuse (1)		2 300		2 300		0						
41.06 Equipement informatique (3)		8 000		0		8 000						
41.07 Equipement audiovisuel (1)		3 000		0		3 000						
41.08 Dotation équipement GIE		20 000				10 000		5 000		5 000		0
<i>49 Sous-total équipement</i>		<i>92 300</i>		<i>3 300</i>		<i>68 000</i>		<i>9 000</i>		<i>9 000</i>		<i>3 000</i>
51 Utilisation et entretien du matériel												
51.01 Véhicules (4)		78 400		3 400		20 000		20 000		20 000		15 000
51.02 Télécommunications		36 500		1 500		9 000		9 000		9 000		8 000
51.03 Fonctionnement bureau		59 000		2 000		15 000		15 000		15 000		12 000

53 Divers	8 000	500	2 000	2 000	2 000	1 500
<i>59 Sous-total</i>	<i>181 900</i>	<i>7 400</i>	<i>46 000</i>	<i>46 000</i>	<i>46 000</i>	<i>36 500</i>
<i>TOTAL PARTIEL</i>	<i>1 601 360</i>	<i>60 780</i>	<i>482 260</i>	<i>425 760</i>	<i>339 760</i>	<i>292 800</i>
68 Frais d'appui au programme (13%)	208 177	7 901	62 694	55 349	44.169	38 064
<i>TOTAL COÛTS DU PROJET</i>	<i>1 809 537</i>	<i>68 681</i>	<i>544 954</i>	<i>481 109</i>	<i>383 929</i>	<i>330 864</i>
71 Provision pour augmentation des coûts	50.463	0	0			50.463
99 TOTAL GENERAL	1 860.000	68 681	544 954	481 109	383 929	381 327

ANNEXE 4 : BUDGET INDICATIF INVESTISSEMENTS FNEJ (Fonds PPTE) : Composante rurale : investissements, emplois créés

Composante I : Aménagements hydro-agricoles et bas-fonds villageois	Unité	Quantité	Coût unit En Fcfa	Coût total En Fcfa	Coût total En \$. US	Emplois directs en JT	Emplois induit permanents
Périmètres irrigués travaux terminaux	Ha	1.000	355.000	355.000.000	740.000	80.000	600
Aménagements plaines/bas-fonds villageois	Ha	300	660.000	198.000.000	412.500	45.000	600
Digues/micro barrages villageois	U	12	20.000.000	240.000.000	500.000	48.000	750
Sous total travaux composante I				793.000.000	1.652.500	173.000	1950
Coût : études techniques, suivi et équipements				80.000.000	167.000		
Total travaux, études, suivi et équipements				873.000.000	1.819.500		

Composante II : Aménagements et protection forestière	Unité	Quantité	Coût unit Fcfa	Coût total Fcfa	Coût total \$. US	Emplois directs en JT	Emplois induits permanents
Restauration/Reboisement	Ha	1.000	320.000	320.000.000	666.000	20.000	35
Pare-feux	km	200	30.000	6.000.000	12.500	3.500	
Ouvrages CES/DRS	Km	60	180.000	11.000.000	23.000	6.000	
Travaux protection forestière	Ha	5.000	8.000	40.000.000	83.000	4.000	70
Sous total travaux composante II				377.000.000	785.400	33.500	105
Coût : études, encadrement et suivi				37.700.000	78.500		
Total travaux, études, suivi et équipements				414.700.000	864.000		

Composante III : Pistes rurales	Unité	Quantité	Coût unit En Fcfa	Coût total En Fcfa	Coût total En \$. US	Emplois directs en JT	Emplois induits permanents
Pistes réhabilitées	km	120	5.000.000	600.000.000	1.250.000	110.000	
Appui à l'entretien des pistes	km	220	150.000	33.000.000	69.000	24.000	150
Sous total travaux composante III				633.000.000	1.319.000	134.000	150
Coût : études techniques, suivi et équipements				64.000.000	133.000		
Total travaux, études, suivi et équipements				697.000.000	1.452.000		
Total composantes rurales				1.984.700.000	4.135.000	340.500	2.205

Composante urbaine : investissements et emplois créés

Travaux d'assainissement et de pavage urbain	Unité	Quantité	Coût unit Fcfa	Coût total Fcfa	Coût total \$. US	Emplois directs en JT	Emplois induits permanents
Pavage et dallage voiries	ml	3.000	130.000	390.000.000	812.500	56.000	20
Travaux d'assainissement	ml	6.000	17.500	105.000.000	219.000	2.400	15
Aménagement marché Dibida	U			150.000.000	312.500	7.000	10
Sous total travaux urbains				645.000.000	1.344.000	65.400	45
Coût : études, encadrement et suivi				65.000.000	135.000		
Total travaux, études et suivi				710.000.000	1.479.000		

RECAPITULATIF INVESTISSEMENTS

	Coût total Fcfa	Coût moyen annuel	Coût total \$. US	Emplois directs En JT	Emplois induits permanents
Composante rurale	1.984.700.000	496.000.000	4.135.000	340.500	2.205
Composante urbaine	710.000.000	177.500.000	1.479.000	65.400	45
TOTAL (4 ans)	2.694.700.000	673.500.000	5.614.000	405.900	2.250

ANNEXE 5 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES ET CITES

1. PRODOC PEJIMO (Document de Projet) 2^{ème} Phase
2. Plans opérationnels PEJIMO
3. Rapports d'évaluation de la phase pilote du PEJIMO
4. Indicateurs PEJIMO 2008-2011 (Rapports d'activité)
5. Synthèse des activités dans le cadre des chantiers-écoles par l'APEJ (Exécution du budget des investissements)
6. Situation récapitulative des travaux HIMO sur le secondaire de l'Office du Niger (2010, 2011, 2012)
7. Rapports de supervision spécialiste HIMO, 2011
8. Fisex/BMS janvier 2013

ANNEXE 6 : LISTE DES PERSONNES ET STRUCTURES RENCONTREES

A / A BAMAKO

Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

M. Abel DIARRA, Secrétaire Général
M. Youssef COULIBALY, Conseiller Technique
M. Soumana SATAO, ancien Directeur Général de l'APEJ

Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ)

Mme MAIGA Sina DAMBA, Directrice Générale
M. José COULIBALY, Chef Département Emploi/Investissement

Mairie de la Commune III de Bamako

M. Bakary SEMEGA, 1er Adjoint au Maire
M. Almamy KOURESSI, Administrateur Gérant des Marchés de la Commune III

Cellule d'Appui aux Commerçants Détaillants (DIBIDA)

M. KEITA, Chef Bureau Etat civil/Mairie de Bamako – Coura
M. Emmanuel DOUMBIA, Président Cellule d'Appui
M. Mamadou COULIBALY, Secrétaire à l'information de la Cellule
M. TRAORE Bassirou, Membre de la Cellule
M. Lamine DEMBELE, Membre de la Cellule
M. DIABY, Membre de la Cellule

Direction Nationale de la Planification du Développement

M. Modibo DOLO, Directeur National
M. MAIGA, Directeur des Ressources Humaines
M. Bamoussa KONE, Directeur des Investissements

Cellule Technique du CSLP

M. Sékouba DIARRA, Coordonnateur

Agence Nationale d'Investissement pour les Collectivités Territoriale (ANICT)

M. Amara TRAORE, Directeur Adjoint
M. BAH, Chef Division Technique
M. Ibrahim DOUMBIA, Chef Division Informatique
Mme POUDIOUGOU, Directrice des Ressources Humaines

Direction Nationale des Routes

M. Amadou MALLET, Directeur National

Direction Nationale des Eaux et Forêts

M. Alassane Boncana MAIGA, Directeur National

Direction Nationale de l'Agriculture

M. Daniel TELEMAN, Directeur National de l'Agriculture
M. CISSE, Directeur de la Formation

Conseil National du Patronat du Mali (CNPM)

M. Lassine TRAORE, Secrétaire Général
M. Modibo TOLO, Secrétaire Général Adjoint

Union Nationale des Travailleurs du Mali (UNTM)

M. Tibou TELLY, Secrétaire Général Adjoint

Confédération Syndicale des Travailleurs du Mali (CSTM)

M. DIARRA, Chargé des questions d'emploi et de formation

M. Moussa DOUMBIA, Chargé des questions d'emploi et de formation

Centre de Formation Professionnelle de Missabougou

M. Abdoulaye GUINDO, Directeur

Direction Générale des Marchés Publics

M. Sidi Almouctar Oumar, Directeur

M. KONE, Directeur Adjoint

Ecole Nationale d'Ingénieurs (ENI)

M. DIARRA, Directeur Général

M. SIDIBE, Chef Labo Mécanique de Sol

Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêts Publics pour l'Emploi (AGETIPE)

M. Aly KONE, Directeur des Opérations

Bureau International du Travail (BIT)

M. Saliha DOUMBIA, Point Focal

M. Joseph Marie DIARRA, Coordonnateur PEJIMO

M. Cheick BADIANE, Responsable d'évaluation

Cadre de Concertation Nationale HIMO

M. SAVADOGO, Vice Président du Cadre

Conseil National des Jeunes du Mali (CNJM)

M. Ibrahima MAIGA, Secrétaire Général adjoint

Direction Nationale de la Formation Professionnelle

M. Idrissa BALLO, Directeur National

Conseil d'administration de l'APEJ

M. Amadou DEME, PCA de l'APEJ

Personnalités

M. Modibo KADIOKE, Ancien Ministre de l'Emploi, ancien DG, APEJ

M. Soumeylou Boubèye MAIGA, Ancien PCA, APEJ

B/ A SEGOU**Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (APEJ)**

M. COULIBALY Coordonnateur Adjoint

M. MALIKITE, Ancien Point Focal

AGETIER

M. KONATE, Cadre Technique

M. DICKO, Cadre Technique

Office du Niger, Cellule HIMO

M. Sinaly KONATE

M. Moussa SIDIBE

GOUVERNORAT

M. Pakuy KONATE, Conseiller aux Affaires Economiques et Financières

Coopérative Yèrèdon

M. KANTE, Secrétaire Général

Centre d'Action pour le Développement et Appui Conseils (Bureau d'études)

M. Boubacar DIARRA, Ingénieur Génie Civil

PME HIMO

Mme Awa COULIBALY

M. Dramane TRAORE

M. Goita MALLET

Mairie de Ségou

M. le Secrétaire Général

M. Mady, Chef du Personnel

M. Bouya KEITA, Adjoint

Mairie de Pelengana

Mme DIABATE Mamou

Village de Dougabougou

M. Zoubeyrou Bouare, Chef

M. Sidiki Idrissa, Membre GIE local

Mairie de N'Gara

M. Modibo COULIBALY, Conseiller

Direction Régional du Génie Rural

M. Béchir SOKONA, Chef Division Infrastructures

Forêt Dioforongo

M. Bafing Koné, Chef de Village

Mmes Aminata TAMBADOU et Samatan DIALLO Pépiniéristes

Conseil de Cercle

M. Demba TRAORE, Chargé de la formation professionnelle

Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage (FAFPA)

M. Mohamed BALLO, Directeur Adjoint

Directeur Régional de l'Emploi et de Formation Professionnelle

M. Oumar PEROU, Directeur Régional

M. Modibo DIALLO, Chef Division Emploi