

Bureau international du Travail (BIT)

Evaluation finale indépendante du Projet CEJEDRAO

Renforcement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural en Afrique de l'Ouest (Bénin) RAF/10/52/M/DAN

Rapport final

Titre du projet :	Renforcement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural en Afrique de l'Ouest, CEJEDRAO
Référence / Code :	RAF/10/52/DAN, ILO Code : M25007100821
Type d'évaluation :	Evaluation finale indépendante
Pays	Bénin
Date de fin de l'évaluation :	Du 16 au 27 juillet 2014 (mission de terrain)
Equipe d'évaluation :	Consultant internat : Thomas Ranz, Socio-économiste / pédagogue Consultant national : Gilbert Zinsalo, Economiste / gestionnaire de projets
Organisation responsable :	Bureau du BIT à Dakar
Organisations participantes :	Gouvernement du Bénin
Gestion de l'évaluation :	Gilles Bertrand Njiké Njikam, BIT Dakar
Bureau Administratif :	BIT Dakar
Bureau Technique :	Service des Compétences et de l'Employabilité, EMP/SKILLS, BIT Genève
Fin du projet (date) :	Total : 01/01/2010 – 31/12/2014, début réel en avril 2010 Phase I : 01/07/2010 – 31/12/2011, extension au 31/05/2012 Phase II : 01/06/2012 – 31/12/2014 pour le Bénin seulement Extension du 01/06/2012 au 31/12/2012 pour le Burkina Faso, après concentration sur le Bénin seulement
Donateur, pays et budget :	Gouvernement du Danemark, Commission danoise pour l'Afrique, initiative de promotion de l'éducation post-primaire avec un budget total de 8.597.244 USD (Phase I au Bénin / Burkina Faso et Phase II au Bénin)
Mots clés :	Développement des compétences : Formation des jeunes issus de l'économie informelle rurale dans 4 départements sur 12 du Bénin : Atacora, Atlantique, Donga et Zou (52 villages sélectionnés) avec les résultats suivants : <ol style="list-style-type: none">1) Renforcement de la capacité des communautés rurales de manière à leur permettre d'identifier les opportunités économiques locales, d'élaborer des programmes de formation appropriés pour l'emploi.2) Mise en place des services de l'économie rurale informelle axés sur la demande.3) Renforcement des systèmes d'apprentissage informel à travers l'amélioration des compétences des maîtres artisans et des apprentis.4) Renforcement des capacités des acteurs institutionnels en charge de l'emploi, de la formation et de l'apprentissage.
Budget de l'évaluation :	45,000 USD

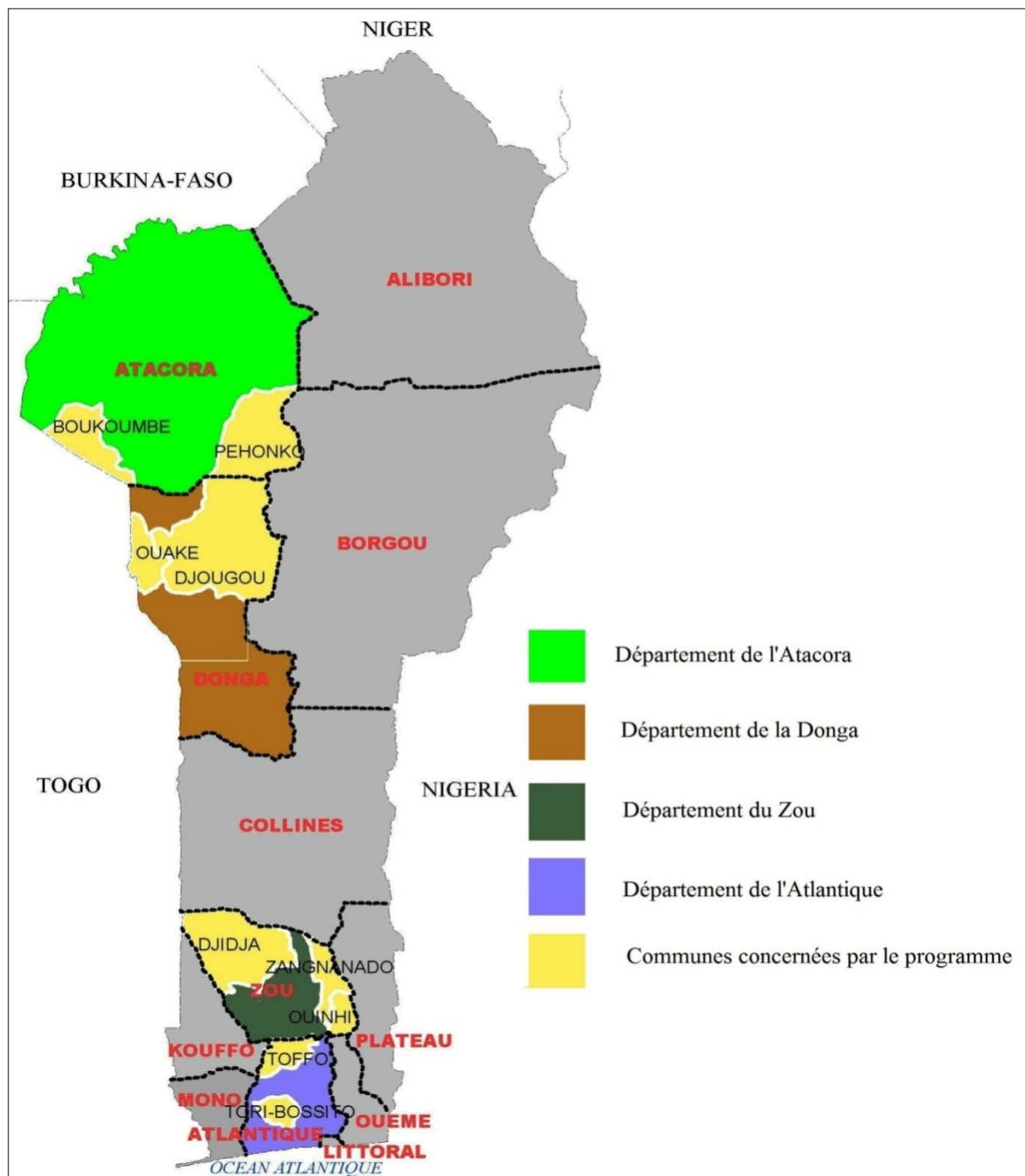
Sommaire

Résumé exécutif	5
1. Description du projet	16
1.1 Cadre et historique de la conception du projet	16
1.2 Objectif, lignes d'action et résultats attendus du projet	18
1.3 Structure de gestion et organes du projet	19
2. But, champ et clients de l'évaluation	21
3. Méthodologie	24
4. Appréciation du projet selon les critères d'évaluation	25
4.1 Pertinence et adaptation stratégique du projet	25
4.2 Validité de la conception du projet	27
4.3 Etat d'avancement et efficacité du projet	28
4.4 Efficacité de l'utilisation des ressources	30
4.5 L'efficacité du dispositif de gestion	32
4.6 Impact et durabilité du projet	35
4.6.1 Les impacts	35
4.6.2 Durabilité	36
4.7 Critères additionnels	36
4.7.1 Critères d'harmonisation	36
4.7.2 Thèmes transversaux	38
5. Conclusions	39
6. Leçons apprises et bonnes pratiques	41
7. Recommandations	42
7.1 Au gouvernement et aux partenaires sociaux du Bénin	42
7.2 A l'équipe de gestion du projet et au Bureau international du Travail	42
7.3 Aux agences des Nations-Unies	43
Remerciements	43
Annexe 1 : Termes de référence	44
Annexe 2 : Calendrier de la mission et personnes rencontrées	54
Annexe 3 : Liste de littérature et de documents	59
Annexe 4 : Formulaire « Leçons apprises »	60
Annexe 5 : Formulaire « Bonnes/mauvaises pratiques »	62

Acronymes

Abréviation	Terme complet
ANAPO	Atelier national de planification opérationnelle
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
BAA	Bureau d'appui aux artisans, Cotonou
BIT	Bureau international du travail
CA	Chef d'arrondissement
CAD	Comité d'Aide au Développement
CEJEDRAO	Renforcement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural en Afrique d'Ouest
CESAM	Centre de suivi et d'assistance au management
CNAB	Confédération nationale des artisans du Bénin
CONAP	Comité national de pilotage
CQM	Certificat de qualification aux métiers
CQP	Certificat de qualification professionnelle
CTP	Conseiller technique principal
CVD	Comité villageois de développement
DAFoP	Direction de l'apprentissage et de la formation professionnelle
DANIDA	Danish International Development Agency
DAMA	Direction de l'Apprentissage des Métiers Artisanaux
DSCR3	Document de Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
EFAT	Examen de fin d'apprentissage traditionnel
FODEFCA	Fonds de développement de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage
LQAS	Lot Quality Assurance Sampling
MAEP	Ministre de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MJCD	Mutuelle des jeunes chrétiens pour le développement
MTFP	Ministère du travail et de la fonction publique
OCDE	Organisation de Coopération et Développement Economique
OIT	Organisation internationale du travail
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OSD	Orientations Stratégiques de Développement
PA	Programme d'action (sous-projet du projet CEJEDRAO)
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le développement
PPEA	Projet de Promotion de l'Entreprenariat Agricole pour la transformation socio-économique des zones rurales au Bénin
PPTD	Programmes pays pour la promotion du travail décent
Prodoc	Document de projet
RAFPRO	Réseau Africain des Institutions et Fonds de Formation Professionnelle
SMIG	Salaire minimum interprofessionnel garanti
SNU	Système des Nations Unies
TdR	Termes de Référence
TREE	Training for Rural Economic Empowerment
UCIMB	Union des chambres interdépartementales de métiers du Bénin
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework

Cartographie des zones d'intervention du projet CEJEDRAO au Bénin¹



Les 4 départements d'intervention du projet CEJEDRAO au Bénin s'étendent du nord au sud : 1) Atacora, 2) Donga, 3) Zou et 4) Atlantique, couvrant 52 villages sur les 3.557 du pays.

¹ La carte fait partie intégrante du rapport et ne doit pas figurer dans les annexes. Elle est essentielle pour la compréhension des conclusions et recommandations.

Résumé exécutif

I. Contexte du projet en ce qui concerne son but, ses objectives, la structure organisationnelle et la logique d'intervention

Le projet CEJEDRAO - Renforcement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural en Afrique d'Ouest - est un projet lancé avec l'appui financier de la Commission danoise pour l'Afrique, dans le cadre d'une initiative de promotion de l'éducation post-primaire. Cette initiative qui s'étale sur cinq ans, est financée par le gouvernement du Royaume du Danemark avec une enveloppe globale de 85 millions DKK (environ USD 16,4 millions) pour trois pays : le Bénin, le Burkina Faso et le Zimbabwe. Le projet CEJEDRAO au Bénin dispose d'un budget global d'environ 8,5 millions USD.

Conformément à la convention entre le Danemark et le BIT, le projet Bénin - Burkina Faso a été articulé en deux phases. La Phase I s'étalait sur deux ans 2010 et 2011 avec une enveloppe budgétaire d'environ USD 3.092 millions pour le Bénin et le Burkina Faso. La Phase II se déroule sur trois ans 2012 – 2014 avec un financement d'environ USD 5.330 millions (montant total de 8.597.244 USD au 23 juillet 2014). Cette seconde phase était conditionnée par les résultats d'une évaluation indépendante pour apprécier les progrès accomplis dans la Phase I et pour formuler des recommandations pour la Phase II.

La Phase I a été prolongée jusqu'au 31 mai 2012, et contrairement à ce qui était envisagé au départ, le bailleur a décidé de ne pas approuver la Phase II pour le Burkina Faso, tout en fournissant des ressources pour la poursuite des activités en vue d'une sortie adéquate du projet au 31 décembre 2012.

Le projet intervient sur trois lignes d'action :

Ligne d'action 1 La création d'emplois décents et durables pour les jeunes en milieu rural par la méthodologie TREE
Ligne d'action 2 L'amélioration des systèmes d'apprentissage informel
Ligne d'action 3 Le renforcement des compétences des acteurs institutionnels au niveau national

Dans les documents du projet de la phase 1 et de la phase 2, l'objectif de développement ou objectif spécifique du projet est défini comme suit :

Améliorer la formation des jeunes issus de l'économie informelle rurale en leur offrant les compétences qui renforcent leur employabilité pour le travail décent et productif, par le biais d'un renforcement des systèmes de formation professionnelle, l'accès à des opportunités d'emploi en milieu rural et la croissance durable de leurs revenus.

Selon le Cadre logique, le projet doit atteindre, au terme de son exécution et jusqu'à sa fin en décembre 2014, les quatre résultats immédiats suivants :

Résultat 1 : La capacité des communautés rurales est renforcée de manière à leur permettre d'identifier les opportunités économiques locales, d'élaborer des programmes de

formation appropriés pour l'emploi et d'assurer l'appui post-formation pour leurs bénéficiaires et les petites entreprises privées.

Résultat 2 : Les services de l'économie rurale informelle axés sur la demande et offerts par les institutions publiques et privés de formation seront de la meilleure qualité.

Résultat 3 : Les systèmes d'apprentissage informels seront améliorés et renforcés à travers l'amélioration des compétences des maîtres artisans et des apprentis et l'accès aux nouvelles technologies.

Résultat 4 : Les capacités des acteurs institutionnels en charge de l'emploi, de la formation et de l'apprentissage seront renforcées pour une meilleure mise en œuvre des outils, méthodes et stratégies développés.

La couverture géographique du projet est relativement vaste. Le projet agit dans quatre départements sur douze (Atacora, Atlantique, Donga et Zou). Six filières ont été choisies pour le volet 1 « création d'emplois pour les jeunes en milieu rural », l'aviculture, l'apiculture, la cuniculture, l'aulacodiculture, la transformation du soja et le maraîchage.

Selon le document de projet un total de 10.450 bénéficiaires sont attendus à la fin du projet en décembre 2014 (5.433 emplois/jeunes créés, 3.240 apprentis formés aux métiers de l'artisanat et 1.777 maîtres artisans renforcés dans leur compétence.

Le Projet CEJEDRAO s'est échafaudé sur l'approche TREE du BIT (Formation pour l'Autonomisation Economique Rurale). C'est une approche de développement qui permet aux hommes et femmes pauvres de gagner une ressource qu'ils ne perdront jamais: des compétences et connaissances qu'ils peuvent mettre en application pour améliorer leurs revenus et jouer un rôle plus actif dans le développement de leurs communautés.

La méthodologie TREE a fait techniquement ses preuves en consolidant l'articulation des initiatives en matière de développement local et elle est le pilier clé du projet était la méthodologie TREE, étant composée de 5 modules principaux (*Module 1 : Organisation et planification institutionnelles, Module 2 : Identification des possibilités économiques et évaluation des besoins de formation, Module 3 : Conception, organisation et mise en œuvre de la formation, Module 4 : Soutien post-formation en faveur des jeunes formés et installés, Module 5 : Suivi, évaluation et consignation des informations*). Les activités sur le terrain démarrent dès le module 2. C'est ainsi que si l'année 2010 a été entièrement consacrée au module 1, les 4 années suivantes (2012 à 2014) ont été consacrées aux activités opérationnelles de terrain. Dans ce contexte il est notoire de constater cependant que les unités de production des différentes filières mise en place par le projet, comptent quant à elles 2,5 années environ de fonctionnement entrepreneurial.

L'appui technique déterminant du Service des Compétences et de l'Employabilité du Siège (EMP/SKILLS) rappelle constamment les options fondamentales du BIT dans le domaine de la méthodologie TREE et des ETFP². Le suivi administratif et financier continu du bureau du BIT à Dakar (ETD/BP-Dakar³) garantit le respect des procédures et normes en la matière. Le soutien constant du Bureau Régional du BIT pour l'Afrique (ROAF/Addis-Ababa⁴) consolide les performances et renforce les résultats du projet.

² ETFP : Education Technique et Formation Professionnelle

³ ETD/BP-Dakar : Equipe pour la promotion du Travail Décent/Bureau de Pays - Dakar

⁴ ROAF/Addis-Ababa : Regional Office for Africa/Addis-Ababa

II. But, champ et destinataires de l'évaluation ainsi que la période de sa réalisation

Le but de l'évaluation est :

- de donner une appréciation indépendante des progrès à ce jour du projet vers l'atteinte des quatre résultats, à savoir l'appréciation de la performance selon les objectifs prévus et indicateurs de réalisation au niveau des extrants/produits ; les stratégies et les modalités de mise en œuvre choisies; les accords de partenariats ; les contraintes et opportunités ;
- de mettre en évidence les leçons apprises et fournir des recommandations pour une éventuelle extension/généralisation du projet au plan national ou pour toute autre initiative similaire au Bénin ou ailleurs en termes de stratégies, des arrangements institutionnels, des accords de partenariat et tout autre domaine pour lequel l'équipe d'évaluation souhaite faire des recommandations

Selon le texte des Termes de Références (TdR) pour l'évaluation, les évaluateurs doivent prendre en compte sept critères en répondant aux questions évaluatives par critère. Par définition, cette évaluation finale est une évaluation indépendante et a couvert tous les résultats planifiés dans le cadre du projet au Bénin, avec une attention particulière aux synergies entre les composantes. L'évaluation porte sur tous les principaux résultats qui ont été produits depuis le début du projet. Elle concerne l'ensemble des zones couvertes par le projet. Elle a prise en compte également les conclusions de l'évaluation à mi-parcours, menée en février 2013.

Les destinataires de l'évaluation sont (i) le Danemark comme bailleur, (ii) le Comité National de Pilotage (CONAP) ainsi que les partenaires de l'exécution au niveau régional et local, (iii) les représentants des employeurs et des travailleurs, (iv) le BIT et ses mandants (gouvernements, employeurs, travailleurs), (v) les partenaires techniques et financiers ainsi que les prestataires de services et (vi) l'équipe de projet comme exécutant.

La mission de terrain se déroulait entre le 16 et le 27 juillet 2014.

III. Méthodologie

La mobilisation de l'équipe des évaluateurs ne pouvait être organisée qu'à très court délai. Cela ne permettait pas la rédaction d'un rapport de démarrage (rapport méthodologique, *inception report*) détaillé et par écrit avant le départ pour la visite de terrain. Cette phase a toutefois été compensée non seulement par le fait que les termes de référence étaient assez précis et détaillés, mais aussi que l'essentiel de ce qui aurait alimenté un *inception report* a été amplement discuté et convenu avec les consultants.

Avant de se rendre au Bénin, l'évaluateur international a visité le siège du BIT à Genève pour deux jours. Pendant son séjour, il a rencontré le Service EMP/SKILLS, les Départements EVAL et PARDEV. Par ailleurs, un briefing détaillé lui a été fait par le CTP du Projet CEJEDRAO qui se trouvait en consultation au siège auprès du HRD. C'est ainsi qu'une première planification du séjour de la mission sur le terrain a été faite dans le contexte du briefing du consultant à Genève.

Le déroulement de cette évaluation était basé sur deux piliers, (i) des entretiens avec des membres du Comité National tripartite de Pilotage (CONAP) et (ii) des visites de terrain. Après étude des résultats quantitatifs du projet, l'accent de cette évaluation a été mis sur

des visites de terrain en vue des recherches approfondies de l'impact et de la durabilité des réalisations jusqu'à présent. Le défi était donc, de visiter l'ensemble des quatre départements d'intervention ainsi que la visite d'au moins une Unité de Production parmi les différentes filières génératrices d'emplois en milieu rural mises en œuvre par le projet ainsi que les différentes initiatives relatives à l'amélioration des systèmes d'apprentissage. Les limites méthodologiques de cette évaluation sont d'une façon ostensible les suivantes :

- Le temps disponible pour la visite de terrain de cette évaluation était extrêmement court et correspondait à peine à la moitié du temps disponible pour les évaluations de projets complexes similaires.
- L'équipe d'évaluation était obligée de travailler sur la base d'échantillons représentatifs.
- Par contre les résultats reflètent une évidence sur base de nombreuses sources qualitatives et du constat fait des réalisations sur le terrain.

Pendant l'ensemble des visites de terrain les évaluateurs ont été accompagnés, à leur demande, par un ou deux experts nationaux du projet. Les évaluateurs, agissant en tant qu'experts indépendants, n'ont pas participé à la mise en œuvre du projet. Ils ont réalisé cette évaluation indépendante finale en respectant du *Code of Conduct Agreement for Evaluators* du BIT ainsi que des normes et règles du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et Développement Economique (OCDE).

IV. Résultats clés de l'évaluation

Le focus du dernier rapport du projet fait ressortir que sur douze produits, cinq sont entièrement atteints au 30 juin 2014, soit 42 % contre sept produits encore en cours de réalisation, soit 58 %. Ces sept produits en cours sont exécutés à un taux moyen de 86 %. Parmi ces sept produits restants, quatre sont dûment finalisés mais continuent toutefois de faire l'objet de suivi évaluation de la part du projet. Il en résulte que seuls trois produits restent encore formellement à atteindre d'ici la fin du projet prévue le 31 décembre 2014.

Ces résultats ont été obtenus et répartis dans 52 villages cibles et 24 communes à travers quatre départements d'intervention. Un ensemble de 25 Comités villageois de développement (CVD) ont été installés pour jouer un rôle catalytique de suivi des activités mises en œuvre par les neuf prestataires recrutés par le projet pour exécuter les actions opérationnelles sur le terrain. En somme, malgré les retards enregistrés dans le démarrage effectif des activités de terrain, les résultats quantitatifs obtenus sont globalement impressionnants, mais tous ne sont pas encore consommés pour induire des changements notables sur les bénéficiaires. L'absence d'un plan global de suivi-évaluation n'a pas permis de situer le mécanisme de remontée de l'information et la mise en place d'un système d'opérationnalisation des indicateurs pour des analyses de qualité.

Néanmoins, il est important de noter qu'un processus spécifique de suivi évaluation a bien été mis en place par le projet tant sur le plan institutionnel que sur le plan opérationnel⁵.

⁵ Sur le plan institutionnel : suivi régulier et continu du Bailleurs (DANIDA), du BIT (EMP/SKILLS), du CONAP (Ministères Sectoriels et partenaires sociaux), des CVD (autorités locales et communautaires) et de l'Unité de Gestion du Projet (missions de suivi des résultats sur le terrain et d'évaluation des partenaires techniques, revues périodiques des prestataires de service). Sur le plan opérationnel : chaque terme de référence des Programmes d'Actions exécutés sur le terrain dispose en effet d'un processus spécifique, structuré et détaillé de suivi/évaluation que les prestataires de service sont tenus de respecter.

Résultats quantitatifs du projet :

Année	2010	2011	2012	2013	Total attendu	Total à atteindre	% réalisé
• Emplois jeunes	0	799	2.018	3121	6.343	5.433	117 %
• Apprentis formés	0	316	1020	979	2.977	3.240	92 %
• Artisans renforcés	0	249	563	949	1.964	1.777	111 %
Total	0	1.364	3.601	5.049	11.284	10.450	108 %
• Partenaires formés	350	504	609	1.297	3.480	n/a	n/a
• Bénéficiaires	350	1.868	4.210	6.346	14.764	n/a	n/a

Source : Présentation PowerPoint du projet CEJEDRAO, Cotonou, fin Juin 2014

Le Comité National Tripartite (CONAP) du projet "Compétences, Emploi des Jeunes et Développement Rural en Afrique de l'Ouest" (CEJEDRAO), mis en œuvre par le Bureau International du Travail (BIT) et financé par le Royaume du Danemark (DANIDA), a été créé par le Ministre du Travail et de la Fonction Publique par arrêté ministériel N°001/MTFP/DC/SGM/FODEFCA/SE/SP du 05 Janvier 2011. Il est un cadre de concertation et d'orientation pour les activités du Projet CEJEDRAO. Son implication stratégique et entière dans la vie du projet dans les limites de ses prérogatives a insufflé une dynamique à la mise en œuvre du projet qui a impacté les bénéficiaires. Ce Comité a fait montre d'une appropriation technique et institutionnelle du projet au plan national. Enfin le projet a bénéficié d'un partenariat efficient des membres du CONAP qui a cristallisé le caractère multi-acteurs ayant gouverné son fonctionnement.

Au-delà du respect du principe de la présence tripartite cher au BIT et symbolisé par le CONAP, le projet a également assuré la promotion des normes internationales du travail d'autant plus qu'aucun jeune de moins d'âge de travail n'a été rencontré dans le champ d'action du projet.

Au regard des critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement, de l'OCDE, la situation se présente comme suit :

- **Pertinence** : Le projet est ressorti pertinent du point de vue stratégique et opérationnel, dans la mesure où il était en ligne avec les priorités de développement de la partie nationale et de ses partenaires du SNU, d'une part, et que, sur le terrain, les activités du projet ont effectivement contribué à résorber des besoins avérés, notamment dans les domaines de la lutte contre la pauvreté, de la création d'emplois pour les jeunes, de l'amélioration des systèmes d'apprentissage ainsi que dans le domaine de renforcement des acteurs institutionnels. Toutefois, le cadre de suivi-évaluation du projet reste peu fonctionnel pour produire des résultats suffisamment analytiques à l'appréciation approfondie du projet, ce qui a fragilisé un peu « l'évaluabilité » du projet.
- **Efficacité et Efficience**: Le projet CEJEDRAO a eu une efficacité globalement satisfaisante grâce à l'approche structurante TREE qui a gouverné sa conduite. Les résultats quantitatifs obtenus sont globalement impressionnants. En effet, à cinq mois de la fin de ce projet, 108% des bénéficiaires attendus sont atteints, 117% des emplois attendus

sont créés et 111% des maîtres artisans attendus ont été renforcés. Mais si l'efficacité du point de vue technique et de gestion s'est montrée satisfaisante, le projet a toutefois montré une faible productivité en termes de contribution à la visibilité de « One UN » à travers des initiatives conjointes avec les autres agences du SNU. Les activités du projet ont montré une certaine efficacité, en étant gouvernées par une gestion de bon standing qui optimise les emplois de ressources (temps, expertise notamment). Toutefois, les coûts de transactions sont prohibitifs par rapport à l'allocation globale budgétaire. Les activités en direction des bénéficiaires ne constituent que moins de 50 % du budget, ce qui a diminué sensiblement l'efficacité du projet. De plus, la stratégie de communication n'a pas été active dans l'environnement pour donner de la visibilité aux résultats tangibles boostés par la mise en œuvre efficace de l'approche TREE.

- Impacts et Durabilité : La mise en œuvre du projet CEJEDRAO a produit sans nul doute des acquis importants qui sont des produits tangibles constatés dans son environnement. Mais au moment de l'exécution de la mission, ces acquis ne sont pas (encore) reproductibles et ne pourraient être amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs. Les produits obtenus ne sont pas encore venus à maturité et suffisamment testés par l'environnement pour être répliqués et faire office de changement final dans la vie des bénéficiaires. L'ancrage des interventions dans une exécution nationale qui mettait les entités nationales en responsabilité, favorisait à priori une certaine appropriation, gage elle-même d'une bonne durabilité de résultats. Autrement dit, l'ancrage institutionnel ou « actoriel » et technique du projet s'est révélé positif. Mais malgré tout, l'appropriation nationale financière est ressortie mitigée et rien ne prouve que dans l'hypothèse d'une cessation dudit projet en cours, l'environnement aura la capacité de le reproduire, au double sens de disposer des moyens techniques et des ressources adéquates.
- Critères additionnels : Le destin des thématiques transversales qui sont comme des valeurs structurantes devant servir de milieu naturel aux interventions du projet apparaît peu visible dans les interventions du projet. En effet, en dehors du développement des capacités, qui est la seule thématique à être réellement transversale, dans la mesure où pratiquement toutes les interventions ont été menées dans cette logique, les autres thèmes transversaux tels que l'environnement, le VIH/SIDA, ne sont pas visés comme principes structurants dans leur dignité de matière transversale.

V. Conclusions principales

Le Projet CEJEDRAO est une Initiative de Promotion de l'éducation post-primaire de la Commission Danoise pour l'Afrique. Cette initiative, confiée au BIT pour son exécution, a été prévue pour cinq ans.

Le projet CEJEDRAO a été exécuté par une équipe dynamique coordonnée sous le leadership d'un CTP international selon un mode de gestion participative axée sur le résultat. L'équipe d'évaluation finale indépendante apprécie le processus d'intégration actuel du projet dans le contexte de création des emplois durables générateurs de revenus et s'appuyant sur l'esprit de groupe et d'analyse participative des activités réalisées qui a caractérisé toute la mission, les principales conclusions sont ainsi formulées :

1. Le Comité National tripartite de Pilotage de haut niveau (CONAP) du projet CEJEDRAO est une plate-forme multi-acteurs au niveau national assez représentative, malgré la présence dominante des structures étatiques qui le composent. De par les compétences qui s'y siègent, il a su jouer ses rôles de pilotage, d'appui-conseils et d'appropriation technique qui ont impulsé une dynamique dans l'exécution du projet.

2. Le CONAP est conçu dans l'esprit de jouer un rôle d'orientation stratégique et d'approbation des plans de travail annuels ainsi que des budgets présentés par l'Unité de gestion du CEJEDRAO. A cet effet, il constitue une structure importante pour favoriser et impulser le dialogue politique au niveau de l'Etat pour harmoniser les activités du projet en cohérence avec les politiques sectorielles et les aspirations des groupes cibles bénéficiaires. Il joue un rôle d'assurance qualité des interventions à travers ses visites de supervisions et ne devrait se substituer à l'organe de gestion exécutive du projet.
3. Le modèle institutionnel du projet mettant en exergue des liens techniques, administratifs et hiérarchiques d'une part, et des flux d'informations, de consultations et de contributions techniques d'autre part, a créé une dynamique entre acteurs qui a vitalisé le projet dans toute son exécution. Cette dynamique institutionnelle douée d'une cohésion de groupe depuis le niveau régional au niveau sous-régional, s'est renforcée par l'ancrage de la méthodologie TREE qui a généré des résultats tangibles sur le terrain.
4. Dans une approche holistique du développement, le projet a choisi l'approche « faire faire » par laquelle les composantes recourent à des structures privées (Cabinets d'études) et non-gouvernementales (ONG) pour réaliser les activités qui figurent au programme d'actions et cela de manière participative. Cette approche a la potentialité d'être efficiente dans ses principes de transfert de compétence aux bénéficiaires par les structures d'exécution.
5. L'utilisation des structures d'interface (ONG et cabinets) dont les interventions sur le terrain se trouvent régulées par la mise en place des CVD, semble entraîner des coûts de transactions disproportionnés par rapport aux coûts réels d'investissement en direction des bénéficiaires (coûts de transaction d'environ 50 % du budget disponible).
6. Le projet s'est exécuté sur 5 ans, mais avec 2,5 années de fonctionnement entrepreneurial des Unités de Productions par filière, la durée semble insuffisante pour la consolidation des acquis et la visibilité des impacts du projet.
7. Du point de vue quantitatif, le projet a entièrement atteint et même dépassé les chiffres des bénéficiaires prédéfinis.
8. Dans la conception du projet, un système de suivi et d'évaluation est décrit comme partie intégrante de TREE avec des outils liés au système de rapportage et d'évaluation (évaluation à mi-parcours). Dans la pratique, le système de *monitoring* semble performant dans la production des statistiques mais reste pas assez analytique dans l'ensemble (aspect qualitatifs). La production des données quantitatives n'est pas assortie d'une opérationnalisation des indicateurs qui les soutiennent dans une optique d'analyse qualitative des données.
9. A ce jour de l'exécution du projet, les activités n'ont pas encore totalement généré des *outputs* complets, ni des effets et impacts finaux susceptibles d'être capitalisés pour en faire une réplique dans les autres départements. Des indices forts d'effets et d'impacts en termes d'acquis sont perceptibles sur le terrain, mais méritent d'être consolidés dans une phase de transition à une troisième phase du projet.
10. L'approche TREE dans son application sur le terrain apparaît comme une approche novatrice qui a favorisé l'ancrage communautaire du projet. C'est une approche en groupe qui n'est pas utilisée de manière idéologique, mais intégrée à la réalité du terroir pour permettre des effets multiplicateurs des activités à travers des bénéficiaires individuels ou des micro-entreprises rurales.
11. L'approche TREE a bénéficié d'une bonne application sur le terrain en ce sens qu'elle a pu mettre en place des systèmes d'élevage (aulacodes, lapins, etc.), d'apiculture et de maraîchage localisés (*clusters*), générateurs d'emplois consistants et capables de con-

solider à court et moyen terme des stratégies d'interface créatrices de revenus. Ces systèmes localisés font apparaître un certain nombre de ressources collectives qui sont à la base de leur développement : des savoir-faire collectifs, une image territoriale ou locale des métiers mis en commun, des relations inter micro-entreprises rurales, etc.

12. L'approche « emploi-apprentissage » favorise un accompagnement holistique en ce sens qu'elle ne renforce pas seulement la capacité des bénéficiaires mais aussi celle des institutions accompagnatrices (volet apprentissage traditionnel) et permis d'élaborer des outils novateurs pour l'amélioration du système d'apprentissage informel.
13. L'approche « emploi-apprentissage » crée effectivement des emplois durables qui génèrent dans l'environnement des revenus avoisinant le SMIG au Bénin. Ces revenus ont permis à des artisans professionnels d'avoir la culture de l'épargne voire d'investissement au moyen des tontines traditionnelles locales.
14. Les CVD, issus de l'application de l'approche TREE, constituent l'expression de l'ancrage communautaire du projet et jouent un rôle catalytique, de contrôle et d'arbitrage au sein des communautés bénéficiaires. Ils constituent un bon relais pour la pérennisation du projet.
15. L'engagement de l'équipe du projet a contribué d'une manière significative à sa visibilité sur le terrain.
16. Le principe des Nations Unies « Unies dans l'action » (« *One UN* ») n'est pas encore une réalité au Bénin dans la pratique⁶.
17. Le Projet bien ancré au niveau communautaire, a développé un certain nombre de partenariats avec les privés dans l'espoir de structurer l'accès au marché comme par exemple les accords conclus avec les Institutions de Micro-Finance et la commercialisation du miel avec les commerçants nationaux. Néanmoins, le développement de synergies économiques avec le secteur privé mérite d'être renforcé.

VI. Leçons apprises et bonnes pratiques

Leçon apprise 1 : La réalisation des projets en parallèle (sous forme d'un programme) sur plusieurs pays (*multi country projects*) a abouti à un effort de gestion énorme et parfois disproportionné. Ce genre de programmes demande donc deux conditions de base, (i) des capacités de gestion autonome par pays et/ou (ii) des conditions générales et des cadres plus ou moins similaires pour permettre une approche en commun ainsi que la capitalisation des expériences faites.

Leçon apprise 2 : Une forte intégration du niveau politique ainsi que de la société civile dans le cycle d'un projet est fortement souhaitable (*ownership*). Mais, la conception et la gestion d'un projet doit être planifiée et exécutée par des techniciens et doivent suivre d'abord des critères techniques et des analyses coûts-avantages.

Bonne pratique 1 : La pratique de recrutement des prestataires de service sur base des appels d'offres (faire faire) peut être hautement efficace dès que la pratique fonctionne. Mais, la mise en marche est très exigeante en vue (i) des procédures, des règlements et des

⁶ Néanmoins, le Projet CEJEDRAO a concrétisé des partenariats constructifs avec l'UNESCO aboutissant à l'évaluation nationale de l'ETFP, à une proposition alternative pour le financement de l'apprentissage ainsi qu'à la mise en œuvre d'un Plan National de Développement des Compétences pour l'Emplois au Bénin. En outre, le Projet a développé des synergies avec la Banque Mondiale, la FAO en vue d'améliorer l'emploi des jeunes en milieu rural. Enfin, toujours à l'initiative du Projet, un Groupe Thématique, dénommé « Emplois des Jeunes, Equité du Genre et Lutte contre la Pauvreté », a été créé au sein des agences résidentes du système Nations Unies au Bénin.

TdR, (ii) l'évaluation détaillée des offres et conclusions de marchés, (iii) un suivi proche, qualitatif et systématique. L'approche demande donc deux conditions de base, (i) une durée de vie d'un projet d'un minimum de quatre à cinq ans et (ii) un personnel clé hautement qualifié.

Mauvaise pratique 1 : Principalement (et aussi dans le contexte du projet CEJEDRAO), les projets, réalisés par des organisations des Nations Unies produisent des coûts de personnel disproportionnellement élevés vis-à-vis des projets, attribués aux prestataires par appel d'offre (international), de plus belle vis-à-vis des projets ONG. Cela provient du fait que des structures salariales ressortent des grilles fixes, au lieu d'avoir une formation des prix dans un marché compétitif. A cela s'ajoute encore les pourcentages raisonnables des coûts additionnels de frais généraux de la structure siège dans son ensemble.

Mauvaise pratique 2 : En général les TdR du BIT apparaissent clairs, bien structurés et exigeants. Mais, le peu de temps disponible sur le terrain ne permet que partiellement des réponses approfondies et justifiées. Cela ne concerne non seulement l'évaluation en question mais est considéré comme pratique générale du BIT (voir aussi l'évaluation à mi-parcours). Dans la présente évaluation le temps disponible correspondait à peine à la moitié du temps disponible pour les évaluations de projets complexes similaires d'autres agences de développement.

VII Recommandations

Les recommandations à la suite d'une évaluation portent sur ce qui devrait être modifié, adapté, amélioré, etc. Les recommandations ci-dessous vont dans ce sens. En effet, vu l'intérêt que présente le projet CEJEDRAO au Bénin, il est nécessaire que ce projet puisse satisfaire aux attentes de tous les acteurs. Dans cette optique, il faut :

N°	Recommandations	Responsable	Priorité	Action
Au gouvernement et aux partenaires sociaux				
N°1	Cultiver une approche de réduction des coûts de transactions du projet doit être un objectif spécifique et cardinal pour une continuité du projet.	BIT	Haute	Planifier les coûts à investir sur le terrain dans les proportions supérieures aux coûts opérationnels/coûts de fonctionnement/transactions et les suivre rigoureusement lors de l'exécution financière du projet (suivi trimestriel).
N°2	La nécessité d'une troisième phase du projet s'impose et répond à un besoin pressant exprimé par tous les acteurs rencontrés, niveau macro, méso et micro (bénéficiaires). Mais l'équipe d'évaluation estime qu'il est indispensable que cette troisième phase passe par une phase transitoire qui permettra de consolider ou de capitaliser les acquis des phases 1 et 2.	BIT CONAP	Haute	Convocation d'une réunion extraordinaire du CONAP pour étudier la période de transition du projet. (entre 1,5 et 2ans). Etablir un chronogramme de mise en route de la période transitoire en évitant une rupture dans l'exécution du projet afin de stabiliser les ressources humaines en place. Définir les activités de consolidation des acquis de la phase 2 (au plus tard fin Octobre 2014).
N°3	La propension à généraliser systématiquement l'approche à tous les 12 départements est fortement déconseillée par l'équipe d'évaluation finale.	CONAP	Moyenne	Organiser une réunion du CONAP pour trancher techniquement la question (Novembre 2014).

N°	Recommandations	Responsable	Priorité	Action
N°4	L'équipe d'évaluation propose d'une part, un élargissement de l'approche création d'emploi en milieu rural aux autres villages des départements actuels, et d'autre part, une généralisation à 2 ou 3 départements judicieusement choisis sur des critères rigoureusement techniques de faisabilité (niveau de pauvreté, propension de chômages des jeunes, indices de risques, niveau de sous-emploi, etc.) au détriment des arguments politiques.	BIT	Haute	Commanditer une étude d'identification des zones prioritaires de la troisième phase en incluant l'étude des villages prioritaires qui recevront la troisième phase (dès Janvier 2015 : activités de la phase transitoire).
N°5	Pour un accompagnement ou une gestion de proximité des activités dans le cadre de la troisième phase, l'équipe d'évaluation propose la création d'une cellule décentralisée de l'unité de gestion du projet. Cette cellule décentralisée sera localisée dans un département équidistant des zones d'interventions du projet. En vue d'une réduction des coûts administratifs, une réduction du bureau à Cotonou apparaît envisageable.	BIT CONAP	Haute	Organiser une réunion du CONAP pour trancher techniquement la question (Janvier 2015). Etudier les avantages comparatifs d'une telle décision en la mettant dans un champ de réflexion (Janvier 2015).
N°6	Les outils de suivi-évaluation existants ne sont pas accompagnés de la fixation des benchmarks pour évaluer la performance du projet de façon non arbitraire (qualité). La mission d'évaluation estime que cette faiblesse doit être corrigée par l'ouverture d'un poste d'assistant en suivi-évaluation aux deux experts de l'Unité de gestion (emploi-apprentissage et TREE) en vue d'optimiser l'utilisation du suivi-évaluation tant au sein de l'équipe de gestion qu'au sein des prestataires de mise en œuvre.	BIT	Haute	Commanditer une étude d'élaboration du manuel de suivi-évaluation du Projet en s'inspirant du cadre matriciel de suivi-évaluation de la phase 2 (opérationnalisation des indicateurs en lien avec le cadre de l'UNDAF et de la SCR3).
N°7	Vu les coûts d'un expert expatrié permanent au projet, l'équipe d'évaluation propose d'organiser désormais la gestion d'une troisième phase avec un chef de projet national, appuyé par un backstopping intensifié avec une présence d'environ deux semaines par trimestre.	BIT CONAP	Moyenne	Organiser une réunion du CONAP pour trancher techniquement la question (Novembre 2014) en tenant compte de l'expertise que l'équipe actuelle a développée.
A l'équipe de gestion du projet et au Bureau international du Travail				
N°8	La consolidation des résultats positifs atteints est fortement recommandée.	BIT CONAP	Haute	Convocation d'une réunion extraordinaire du CONAP pour étudier la période de transition du projet (entre 1,5 et 2ans). Etablir un chronogramme de mise en route de la période transitoire en évitant une rupture dans l'exécution du projet afin de stabiliser les ressources humaines en place. Définir les activités de consolidation des acquis de la phase 2 (au plus tard fin Octobre 2014).

N°	Recommandations	Responsible	Priorité	Action
N°9	L'approche « faire faire » doit être maintenue et perfectionnée.	BIT	Moyenne	Mettre en place une stratégie qui responsabilise davantage les communautés à la base dans l'attribution de petits marchés locaux (les CVD par exemple). S'inspirer du Projet PSDCC de la Banque Mondiale au Bénin.
N°10	L'élaboration d'une étude détaillée de la capitalisation des expériences apparaît indispensable. Cette étude doit renseigner de façon claire sur (i) les activités reproductibles, (ii) les activités moyennement reproductibles nécessitant un réajustement et (iii) des activités non reproductibles.	BIT	Haute	Commanditer une étude de la capitalisation des expériences des acquis de la phase 2 au Bénin (entre Février et Mars 2015).
N°11	Compte tenu des rôles importants que les prestataires sont appelés à jouer dans la conduite de l'approche « faire faire », et considérant le professionnalisme qu'exige cette approche, il est fortement recommandé de procéder à l'évaluation organisationnelle et institutionnelle de ces prestataires (actuels ainsi que potentiels) dans le but de renforcer leur capacité en perspective d'une collaboration continue en troisième phase du projet.	BIT	Haute	Commanditer une étude d'évaluation des prestataires actuels (Janvier 2015).
Aux agences des Nations-Unies				
N°12	Une concertation inter-agences plus soutenue au niveau technique est souhaitable, pour rendre effectif le principe « Unies dans l'action ». Cette concertation pourra être nourrie par le potentiel d'apprentissage des bonnes pratiques dans le même domaine d'intervention, ici la création d'emploi en milieu rural / la diversification de l'économie rurale. Ceci permettrait de s'approcher du principe « Unies dans l'action » (« One UN ; agences concernées : PNUD, FIDA, BIT, UNESCO, FAO, BM, etc.).	BIT	Moyenne	Etudier les possibilités d'élaboration des projets conjoints avec les autres agences (PNUD, FIDA, BIT, UNESCO, FAO, BM, etc.) avec un mode de gestion parallèle par exemple. Participer régulièrement aux réunions du comité de programmes et des chefs agences.

1. Description du projet

1.1 Cadre et historique de la conception du projet

Le projet CEJEDRAO - Renforcement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural en Afrique d'Ouest - est un projet lancé avec l'appui financier de la Commission danoise pour l'Afrique, dans le cadre d'une initiative de promotion de l'éducation post-primaire. Cette initiative qui s'étale sur cinq ans, est financée par le gouvernement du Royaume du Danemark avec une enveloppe globale de 85 millions DKK (environ USD 16,4 millions) pour trois pays : le Bénin, le Burkina Faso et le Zimbabwe. Le projet CEJEDRAO au Bénin dispose d'un budget global d'environ 8,5 millions USD.

Le Gouvernement danois a instauré le 8 avril 2008 une Commission pour l'Afrique, composée de chefs d'Etat de certains pays d'Afrique de l'Ouest, Centrale et Australe, avec représentants du secteur privé, du milieu universitaire et des agences de développement internationales et les banques de développement, notamment la Banque mondiale et la Banque Africaine de Développement.

Dans la période 2008-2010, huit rencontres sous régionales ont été convoquées, ayant pour thème principal l'emploi des jeunes ainsi que l'enseignement et la formation technique et professionnelle comme voie d'accès à des emplois durables, générant des revenus et dynamisant les économies. Une conférence internationale a eu lieu à Copenhague, durant laquelle un grand programme formation-emploi et entrepreneuriat a été proclamé.

Deux grands programmes parallèles furent confiés au Bureau International du Travail (BIT) comme partenaire de la coopération multilatérale danoise. (i) Le programme pour la promotion de l'entrepreneuriat ciblait trois pays est-africains, le Kenya, la Tanzanie et l'Uganda, tandis que (ii) le programme de promotion de la formation et l'emploi ciblait le Zimbabwe, le Bénin et le Burkina Faso. Pour des raisons opérationnelles, le deuxième programme fut divisé en deux parties, une se référant au Zimbabwe, l'autre au Bénin et au Burkina Faso (CEJEDRAO). Après la phase I du projet (2010 - 2011), des activités au Burkina Faso ont été suspendues menant à une concentration des fonds restants au Bénin.

Conformément à la convention entre le Danemark et le BIT, le projet Bénin - Burkina Faso a été articulé en deux phases. La Phase I s'étalait sur deux ans 2010 et 2011 avec une enveloppe budgétaire d'environ USD 3.092 millions pour le Bénin et le Burkina Faso. La Phase II se déroule sur trois ans 2012 – 2014 avec un financement d'environ USD 5.330 millions (montant total de 8.597.244 USD au 23 juillet 2014). Cette seconde phase était conditionnée par les résultats d'une évaluation indépendante pour apprécier les progrès accomplis dans la Phase I et pour formuler des recommandations pour la Phase II.

La Phase I a été prolongée jusqu'au 31 mai 2012, et contrairement à ce qui était envisagé au départ, le bailleur a décidé de ne pas approuver la Phase II pour le Burkina Faso, tout en fournissant des ressources pour la poursuite des activités en vue d'une sortie adéquate du projet au 31 décembre 2012. Le BIT a réussi à mobiliser des ressources alternatives, afin de mener au Burkina Faso certaines activités à terme.

Le projet CEJEDRAO s'intègre dans trois cadres différents :

- Pour le Bénin, le projet s'intègre dans des politiques et stratégies de création d'emploi pour les jeunes, et plus largement, dans leurs stratégies de croissance et de réduction de la pauvreté qui ciblent le milieu rural.
- Pour le bailleur financier, le Royaume du Danemark, le projet s'intègre dans l'initiative de la Commission danoise pour l'Afrique, de contribuer au déploiement du potentiel de la jeunesse africaine par le développement de l'entrepreneuriat et l'emploi des jeunes en milieu rural⁷.
- Pour le Bureau International du Travail (BIT), l'agence d'exécution internationale, le projet CEJEDRAO s'intègre dans le cadre du « PPTD » (Programme de pays pour la promotion du travail décent) et constitue une tentative d'expérimentation de la méthodologie TREE (« *Training for Rural Economic Empowerment* ») en Afrique de l'Ouest, après des expériences encourageantes en Asie.

La méthodologie TREE (*Training for Rural Economic Empowerment*) qui signifie « la Formation pour le Renforcement de l'Autonomie Economique des Populations Rurales » consiste dans son ensemble en des processus qui sont distincts mais liés d'une manière cohérente, pour guider l'articulation des initiatives en matière de développement local ainsi que l'identification et la mise en œuvre de possibilités de création de revenus. Commençant par les dispositions institutionnelles et la planification entre les organisations partenaires aux niveaux national et local, ces processus visent à identifier systématiquement les possibilités de création d'emplois et de revenus au niveau communautaire et local; à concevoir et mettre en œuvre des programmes de formation appropriés; et à fournir le soutien nécessaire après la formation. » (Source : Méthodologie TREE : Présentation et caractéristiques essentielles, projet CEJEDRAO)

Dans le contexte de la planification d'une deuxième phase et autour de l'évaluation à mi-parcours, le bailleur – le gouvernement du Royaume de Danemark, par son agence DANIDA - avait entrepris deux missions de supervision, sur la base desquelles la décision de concentrer les moyens financiers pour la Phase II sur un seul pays a été prise. Dû au démarrage tardif, à la complexité du terrain, à l'existence d'initiatives similaires au Burkina Faso ainsi que pour des raisons logistiques, le bailleur a donné la préférence au Bénin.

⁷ La représentation du Royaume de Danemark au Bénin a fermé ses portes en juillet 2014. Un entretien avec un responsable n'était plus possible pendant la visite de terrain de l'équipe d'évaluation.

1.2 Objectif, lignes d'action et résultats attendus du projet

Selon les deux documents de projet (n° 1 pour toute la durée 2010 à 2014, n° 2 pour la Phase II, 2012 à 2014), l'objectif de développement ou objectif spécifique du projet est défini comme suit :

Objectif de développement du projet CEJEDRAO

Améliorer la formation des jeunes issus de l'économie informelle rurale en leur offrant les compétences qui renforcent leur employabilité pour le travail décent et productif, par le biais d'un renforcement des systèmes de formation professionnelle, l'accès à des opportunités d'emploi en milieu rural et la croissance durable de leurs revenus.

Le projet intervient sur trois lignes d'action :

Ligne d'action 1

La création d'emplois décents et durables pour les jeunes en milieu rural par la méthodologie TREE

Ligne d'action 2

L'amélioration des systèmes d'apprentissage informel

Ligne d'action 3

Le renforcement des compétences des acteurs institutionnels au niveau national

Selon le Cadre logique, le projet doit atteindre, au terme de son exécution et jusqu'à sa fin en décembre 2014, les quatre résultats immédiats suivants :

Résultat 1 : La capacité des communautés rurales est renforcée de manière à leur permettre d'identifier les opportunités économiques locales, d'élaborer des programmes de formation appropriés pour l'emploi et d'assurer l'appui post-formation pour leurs bénéficiaires et les petites entreprises privées.

Résultat 2 : Les services de l'économie rurale informelle axés sur la demande et offerts par les institutions publiques et privés de formation seront de la meilleure qualité.

Résultat 3 : Les systèmes d'apprentissage informels seront améliorés et renforcés à travers l'amélioration des compétences des maîtres artisans et des apprentis et l'accès aux nouvelles technologies.

Résultat 4 : Les capacités des acteurs institutionnels en charge de l'emploi, de la formation et de l'apprentissage seront renforcées pour une meilleure mise en œuvre des outils, méthodes et stratégies développés.

Dans le document de planification de la phase II du projet CEJEDRAO (32 mois : de mai 2012 à décembre 2014), les indicateurs de succès (quantitatifs) du projet étaient basés sur les réalisations suivantes:

- 10.450 individus et leurs communautés bénéficieront du programme avec des initiatives d'emplois décents dont la plupart sont des jeunes femmes et hommes.

- 5.433 personnes bénéficieront des interventions liées au projet TREE.
- Les interventions en faveur de l'amélioration des systèmes d'apprentissage formels et informels devraient se traduire par l'ajout de 5.017 bénéficiaires supplémentaires, à savoir:
 - 1.777 Maîtres Artisans formés sur des compétences techniques, sur leur métier et sur des compétences pédagogiques et autres services de développement des entreprises et mises en relation avec des institutions de micro-finance pour la réussite de leurs micro et petites entreprises.
 - 3.240 apprentis bénéficieront d'une formation améliorée auprès de leurs Maîtres Artisans et auront accès à des salaires décentes et à l'auto-emploi aussi bien dans l'économie formelle qu'informelle (voir taux de réussite en chapitre 4.3).

En outre, le projet doit depuis son début répondre à une série d'indicateurs concernant les normes du travail décent, tels que :

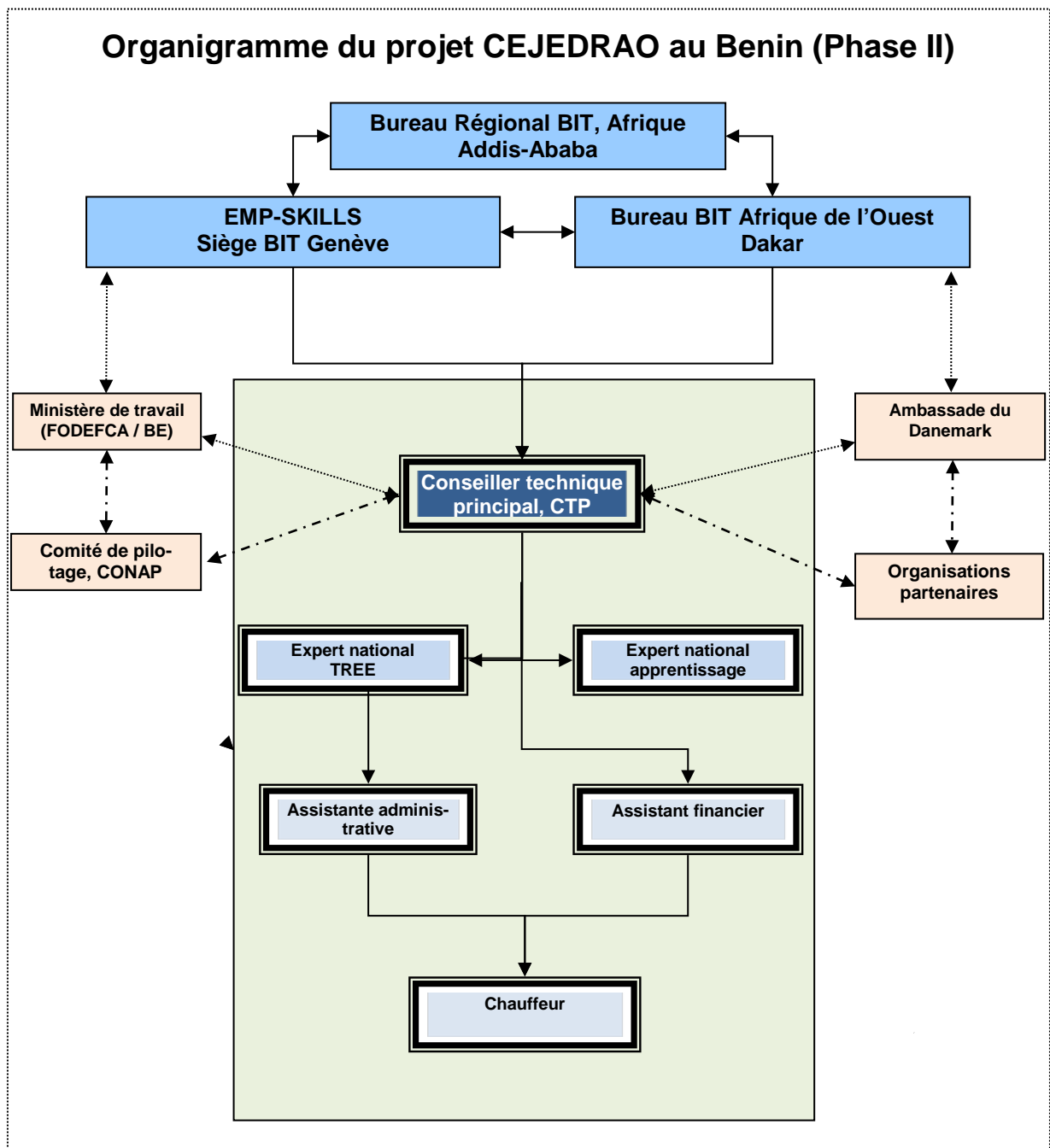
- Le progrès vers l'égalité du genre (taux de participation féminine dans les programmes de formation « TREE » et « apprentissage informel » ;
- L'amélioration des conditions de travail, y compris le respect des normes pour la sécurité et la santé au travail, le nombre d'apprentis couverts par un contrat d'apprentissage et bénéficiant d'un apprentissage amélioré ;
- Le renforcement de la capacité des partenaires sociaux pour mener le dialogue social entre travailleurs et employeurs dans l'économie informelle (nombre d'affiliés des organisations de l'économie informelle) ;
- La contribution pour affronter la problématique du VIH/SIDA dans le monde du travail (nombre de personnes ayant accru leur sensibilité vis-à-vis du VIH/SIDA).

1.3 Structure de gestion et organes du projet

Le projet agit sur deux niveaux :

- le niveau national sous forme du ministère de tutelle, d'autres Ministères, agences publiques telles que l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) et le Fonds de développement de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage (FODEFCA), les associations des artisans, les syndicats, les organes de la société civile ;
- le niveau local sous forme des communes, villages ou chefferies ;
- le niveau intermédiaire du département est impliqué dans une partie des activités.

L'organigramme ci-joint pour la deuxième phase du projet CEJEDRAO au Bénin était seulement disponible en anglais. Vue sa clarté, il apparaît facilement compréhensible.



Source : Projet CEJEDRAO, Juillet 2014 (original en anglais)

La structure de gestion du projet est verticale sur deux niveaux :

- Le Comité National tripartite de pilotage (CONAP) au niveau national assure l'orientation stratégique du projet : approbation des plans d'opérations annuels, approbation des rapports d'exécution, prise de décision pour une éventuelle réorientation du projet. Il est composé par le ministère de tutelle (le ministère en charge du travail), par les autres Ministères concernés ainsi que par un représentant du patronat, des syndicats, de la société civile, d'un représentant du BIT comme observateur et (à l'époque) par un représentant du bailleur.
- Les Comités locaux assurent le suivi des actions du projet sur le terrain. Ils informent la population, résolvent les éventuels conflits, assurent le cofinancement et organisent l'action volontaire de la population. En général, ces comités sont composés par le Chef

d'Arrondissement (CA) ou maire de la commune, des membres du Conseil Communal, les représentants des femmes et des jeunes, les représentants des organisations religieuses, un représentant des artisans ou des organisations des métiers et d'un représentant du service déconcentré de l'état en charge de l'agriculture, de l'élevage et de l'environnement.

Le projet lui-même intervient sur initiative de l'équipe de gestion. Le conseiller technique principal (CTP), c'est-à-dire le seul expert international, est responsable vis-à-vis du Comité de Pilotage et vis-à-vis de sa hiérarchie au sein du BIT. Au bureau CEJEDRAO à Cotonou travaillent le CTP et l'assistant financier. Il y a deux experts nationaux (un expert TREE et un expert en apprentissage informel) ainsi qu'une assistante administrative et un chauffeur.

Les prestataires de services sont des organisations non-gouvernementales et des bureaux d'études spécialisés dans les différents domaines du développement rural, de la formation professionnelle, dans le secteur informel, de l'entrepreneuriat et du microcrédit. Ces organisations ont été choisies sur appel d'offres ou appel à candidatures. Leurs prestations sont incorporées dans des « programmes d'action » qui fonctionnent comme des projets autonomes pourvus d'un cahier des charges complet, ou des contrats de prestation de services (formation, conseil etc.) pour une durée et un contenu restreints.

2. But, champ et clients de l'évaluation

Le but de l'évaluation est de :

- Donner une appréciation indépendante des progrès à ce jour du projet vers l'atteinte des quatre résultats, à savoir l'appréciation de la performance selon les objectifs prévus et indicateurs de réalisation au niveau des extrants/produits ; les stratégies et les modalités de mise en œuvre choisies; les accords de partenariats ; les contraintes et opportunités ;
- Mettre en évidence les leçons apprises et fournir des recommandations pour une éventuelle extension/généralisation du projet au plan national ou pour toute autre initiative similaire au Bénin ou ailleurs en termes de stratégies, des arrangements institutionnels, des accords de partenariat et tout autre domaine pour lequel l'équipe d'évaluation souhaite faire des recommandations

Selon le texte des Termes de Références (TdR) pour l'évaluation (voir page 4), les évaluateurs doivent prendre en compte sept critères en répondant aux questions évaluatives par critère. Le chapitre 4 suit dans sa logique six parmi les sept critères des TdR ensemble avec les réponses aux questions formulées. L'aspect « leçons apprises » (critère no. 7) sera traité ensemble avec des bonnes et/ou mauvaises pratiques en chapitre 6 de ce rapport. Les questions évaluatives par critère d'évaluation sont:

1. Pertinence et adaptation stratégique du projet

- Les mises à jour opérées dans le cadre du projet répondent-elles à un besoin pertinent ?
- Les mandants tripartites se sont-ils sentis suffisamment associés aux activités de mise à jour, de mise en œuvre et de suivi du projet ? Le cas échéant, les appréciations varient-elles selon les mandants ?
- Dans quelle mesure le projet est complémentaire et cohérent avec d'autres programmes et projets de l'OIT en cours au Bénin ?
- Quels sont les liens établis avec les autres activités des Nations Unies ou des autres organisations internationales d'aide au développement au niveau local ?

2. Validité de la conception du projet

- La programmation initiale des activités, notamment celles de la phase II, était-elle réaliste ? Était-elle bien adaptée aux objectifs et aux produits visés ?
- Les deux volets (TREE et apprentissage) du projet sont-ils bien équilibrés ?
- La conception et/ou la mise à jour du projet a-t-elle intégré une approche de mesure de l'impact et une stratégie adéquate de sortie et de durabilité ?
- Au vu des résultats atteints jusqu'ici, la conception du projet était-elle réaliste ?
- Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocage ?

3. Etat d'avancement et efficacité du projet

- Quels sont les produits attendus qui ont été réalisés et livrés aux bénéficiaires ? Quels sont ceux qui ont été consommés ? Lesquels ont apporté un changement ?
- Les produits attendus ont-ils été réalisés/livrés conformément au chronogramme établi ?
- Est-ce que les résultats du projet sont reconnus par les partenaires nationaux et notamment les partenaires sociaux ?
- Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des résultats du projet ?
- Les activités qui ont été menées sont-elles celles qui avaient été prévues ? Y a-t-il des activités autres et dans ce cas sont-elles conformes aux objectifs du projet ? Y a-t-il des résultats inattendus du projet ?
- Dans quels domaines (aires géographiques, composantes, thématiques) les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ? Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ? Quels sont les facteurs internes et externes qui ont influencé la capacité de l'OIT à atteindre les objectifs prévus ?

4. Efficacité de l'utilisation des ressources

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour fournir l'appui nécessaire et assurer l'atteinte des objectifs du projet ?
- Les décaissements et les dépenses du projet sont-elles en phase avec les prévisions budgétaires réalisées ? Si non, quels sont les goulots d'étranglement rencontrés ? Les ressources sont-elles utilisées de façon efficiente ? Dans quelle mesure les principes de gestion de l'OIT ont-ils été respectés par l'équipe de projet ?
- Quelle appréciation peut-on faire de la relation entre les coûts du projet et les résultats escomptés en comparaison avec d'autres interventions similaires ?
- Quelle est l'efficacité de l'utilisation de l'assistance technique au niveau du projet et au

niveau de l'OIT ?

5. L'efficacité du dispositif de gestion

- Le projet dispose-t-il de capacités techniques et financières suffisantes et adéquates pour réaliser ses plans ?
- Le dispositif de gestion et de gouvernance/coordination du projet est-il adéquat? Y a-t-il une compréhension claire des rôles et responsabilités par toutes les parties concernées ?
- Dans quelle mesure l'équipe de gestion du projet a-t-elle fait le suivi des performances et des résultats du projet ? Un système de suivi et d'évaluation a-t-il été mis en place et quelle est son efficacité? Des informations pertinentes sont-elles systématiquement rassemblées et traitées? Les données sont-elles ventilées par genre (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant) ?
- Le projet reçoit-il suffisamment l'appui administratif, technique et - si nécessaire - le soutien politique du bureau de l'OIT sur le terrain (Dakar) et les unités techniques responsables du siège de l'OIT à Genève ?
- Le projet reçoit-il suffisamment le soutien politique, l'appui technique et administratif nécessaire de ses partenaires nationaux et partenaires de mise en œuvre ?
- Le projet travaille-t-il en collaboration avec d'autres programmes de l'OIT et d'autres donateurs dans le pays/région en vue d'accroître son efficacité et son impact ?
- Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont-elles été mises en œuvre ?
- Les parties prenantes sont-elles consultées et impliquées d'une manière appropriée et suffisante ?

6. Impact et durabilité du projet

- Le projet a-t-il mis en œuvre une stratégie adéquate de sortie et de durabilité et des actions facilitant la mesure de l'impact de ses réalisations ?
- Quels sont les impacts visibles/mesurables du projet ?
- L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?
- Le projet a-t-il renforcé les capacités des personnes et des institutions nationales ou renforcé un environnement favorable (législations, politiques, compétences, attitudes, etc.) ?
- Dans quelle mesure les réalisations du projet sont-elles durables ? Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ?

Les clients de l'évaluation sont:

- Le Danemark comme bailleur (Ministère des affaires étrangères et DANIDA) ;
- Le Comité National de Pilotage comme représentant du pays bénéficiaire et les Comités villageois de développement comme représentants des bénéficiaires directs finaux ;
- Les représentants des employeurs et des travailleurs dans le pays, y compris les associations professionnelles faitières d'artisans et leurs structures locales dans les régions couvertes par le projet ;
- Le BIT et ses mandants (gouvernements, employeurs, travailleurs) : le département EMP/SKILLS au siège du BIT, le bureau sous régional du BIT pour l'Afrique de l'Ouest à Dakar et le bureau régional du BIT pour l'Afrique à Addis Ababa, le service d'évaluation au bureau sous régional du BIT pour l'Afrique Centrale à Yaoundé ;
- Les partenaires techniques et financiers engagés dans le même secteur ainsi que les prestataires de services ;
- L'équipe de projet comme exécutants.

3. Méthodologie

La mobilisation de l'équipe des évaluateurs ne pouvait être organisée qu'à très court délai. Cela ne permettait pas la rédaction d'un rapport de démarrage (rapport méthodologique, *inception report*) détaillé et par écrit avant le départ pour la visite de terrain. La mission de terrain se déroulait entre le 16 et le 27 juillet 2014.

Avant de se rendre au Bénin, l'évaluateur international a visité le siège du BIT à Genève pour deux jours. Pendant ce séjour entre autres, un briefing détaillé avait lieu avec le CTP du projet CEJEDRAO. Une première planification du séjour de terrain a été faite dans le contexte de cet entretien. Les consultations avec les unités concernées et les fonctionnaires au siège BIT, notamment SKILLS, PARDEV, EVAL, faisaient aussi partie du séjour à Genève.

Le déroulement de cette évaluation était basé sur deux piliers, (i) des entretiens avec des membres du Comité National de Pilotage (CONAP) et (ii) des visites de terrain. Des entretiens détaillés étaient menés de manière bilatérale avec différents membres du comité tripartite, avec des représentants des secteurs publics et privés ainsi que de la société civile (voir annexe 3 : Liste des personnes rencontrées). Ces deux sources d'information provenant de différents niveaux ont fortement facilité la triangulation de l'ensemble des informations reçues.

Après étude des résultats quantitatifs du projet CEJEDRAO, l'accent de cette évaluation a été mis sur des visites de terrain en vue des recherches approfondies de l'impact et de la durabilité des réalisations jusqu'à présent. Le défi était donc, de visiter l'ensemble des quatre départements d'intervention ainsi que la visite d'au moins un projet parmi les différents types de domaines, à savoir « création d'emplois pour les jeunes », « amélioration des systèmes d'apprentissage » ainsi que « renforcement des acteurs institutionnels sous forme des CVD en très peu de temps. Par conséquent, les interviews tant individuelles qu'en *focus group* dépendaient fortement des thèmes, des observations et des pratiques sur le terrain. Au vu du caractère de « pièces uniques » des nombreuses activités visitées, une enquête par questionnaires pré-structurés n'a pas eu lieu. Ceci est dû à la diversité des acteurs et à la dispersion des sites du projet. Seulement un accompagnement de plusieurs groupes de producteurs sur le terrain durant plusieurs semaines aurait apporté des informations supplémentaires en vue d'une « création d'emploi » effective ou non. Ceci n'était pas prévu et pas réalisable dans la durée très brève de l'évaluation (11 jours au total, voyage par avion déduite, dont quatre jours accordés sur le terrain).

Les limites méthodologiques de cette évaluation sont d'une façon ostensible les suivantes :

- Le temps disponible pour la visite de terrain de cette évaluation était extrêmement court et correspondait à peine à la moitié du temps disponible pour les évaluations de projets complexes similaires.
- L'équipe d'évaluation était obligée de travailler sur la base d'échantillons représentatifs (visites de l'ensemble des quatre départements d'intervention ainsi qu'au moins un projet de chaque type). Au moins 50 bénéficiaires environ ont été visités.
- Par contre les résultats reflètent une évidence sur base de nombreuses sources qualitatives.

- Des visites de terrain indépendantes de chaque évaluateur n'ont pas été considérées comme appropriées (trop peu de temps, pas de phase préliminaire pour bien ajuster une approche en commun, problèmes logistiques).

Dans l'ensemble les évaluateurs ont nourri leurs observations et analyses par les actions et travaux suivants :

- Une revue documentaire : documents de politique et stratégie sectorielle, méthodologie TREE, documents de projet, les rapports d'avancement pour la coopération technique du BIT, des comptes rendus des réunions et missions de terrain des Comités de pilotage etc. (voir liste de littérature dans l'annexe) ;
- Une analyse financière des composantes du budget et des dépenses ;
- Des rencontres différents membres du Comités de pilotage (CONAP). Pendant ces entretiens les évaluateurs n'étaient pas accompagnés par le personnel du projet ;
- Des visites de terrain et des rencontres avec des Comités villageois de développement, des groupes de bénéficiaires individuels ou collectif, des producteurs ruraux et apprentis des six filières, des maîtres-artisans et apprentis et des prestataires de service (voir annexe 3 : Liste des personnes rencontrées) ;

Pendant l'ensemble des visites de terrain les évaluateurs ont été accompagnés, à leur demande, par un ou deux experts nationaux du projet. Les évaluateurs, agissant en tant qu'experts indépendants, n'ont pas participé à la mise en œuvre du projet. Ils ont réalisé cette évaluation indépendante finale en respectant le « *Code of Conduct Agreement for Evaluators* » du BIT ainsi que les normes et règles du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et Développement Economique (OCDE).

4. Appréciation du projet selon les critères d'évaluation

Les TdR mentionnent en chapitre 4 (voir page 4 à 6) les critères d'évaluation au nombre de sept ainsi que les questions principales de cette évaluation. Tout en sachant que ces critères mentionnés ne correspondent pas à cent pourcent aux normes de qualité pour l'évaluation du développement (p. ex. absence du terme efficience), établi par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et Développement Economiques (OCDE), l'équipe d'évaluation a décidé de suivre la terminologie des TdR dans les sous-chapitres suivants et ce en vue d'une meilleure compréhension des réponses. En plus, les réponses par sous-chapitre suivent les questions évaluatives particulières, listées dans les TdR au-dessous de chaque critère mentionné.

4.1 Pertinence et adaptation stratégique du projet

La mise en contexte du projet CEJEDRAO a nettement montré qu'elle obéissait à des besoins réels au niveau de l'environnement et qu'elle était parfaitement en phase avec les référentiels de planification aussi bien de la partie nationale (DSCR3, OSD), du PNUD (UNDAF 2009-2013 (axe stratégique 1), de l'OMD (objectif 1 et 3) que du BIT (PPTD Bénin, 2 juin 2010). Il s'agit à présent de voir dans quelle mesure les produits et les sous-produits retenus, ainsi que les activités qui les portent, sont pertinents, c'est-à-dire de par leur nature et de par leur capacité à contribuer à la réalisation des objectifs du projet.

L'objectif de développement du projet s'énonce ainsi : « *Renforcer la formation pour les jeunes dans l'économie rurale informelle en leur apportant les compétences leur permettant*

d'améliorer l'employabilité en vue d'un travail décent et productif à travers un rehaussement des systèmes de développement professionnels, l'accès aux opportunités d'emploi en milieu rural et la croissance durable des revenus ». Quatre résultats immédiats et 12 produits sont retenus comme ayant la capacité de contribuer à l'atteinte de l'objectif de développement (Cf. document du projet, page 84). Pour mesurer le niveau de réalisation de l'objectif de développement par l'intermédiaire des produits et des résultats immédiats, vingt-cinq (25) indicateurs sont retenus (Cf. document de projet page 60).

Le projet s'est focalisé sur trois axes principaux, la création d'emplois pour les jeunes, (ii) l'amélioration des systèmes d'apprentissage ainsi que (iii) le renforcement des acteurs institutionnels. Chaque composante tombe sur un besoin essentiel du milieu rural au Bénin et dans l'ensemble le résultat dépasse une addition simple de trois démarches mais comporte des effets synergétiques significatifs. Des filières d'activités poussées sont déterminées à partir des études axées sur les potentialités économiques et les créneaux porteurs des milieux d'intervention. Ces filières correspondent assez bien aux activités du milieu, mais leur rendement varie entre les filières : par exemple, le maraîchage, l'aulacodiculture, la cuniculture, les métiers de la couture et de la mécanique pourront permettre d'atteindre une autonomie financière et une amélioration des revenus familiaux. En définitive, le projet permet aux bénéficiaires d'augmenter leurs revenus, facilitant ainsi leur sortie, à moyen terme, d'une économie de subsistance. Cela est aussi le cas en ce qui concerne l'appui aux jeunes artisans.

Si le projet est pertinent par rapport aux problématiques de développement identifiées dans le milieu, comme l'ont signifié les paragraphes antérieurs qu'en est-il des produits retenus vis-à-vis du projet ? La réponse à cette question est affirmative, pour la bonne raison que les produits eux-mêmes sont en fait expressément visés dans la formulation du projet et de son objectif de développement. Ce dernier est formulé d'une manière fermée, qui indique clairement que le renforcement de la formation des jeunes doit être obtenu par le raffermissement des compétences et l'amélioration de l'employabilité en vue d'un travail décent et productif à travers un rehaussement des systèmes de développement professionnels, l'accès aux opportunités d'emploi en milieu rural et la croissance durable des revenus.

La dynamique instaurée dans l'exécution du projet au Bénin et la rigueur de gestion qui s'y est imposée, répondent assez bien que l'on y apporte les reliquats des fonds existant sur le projet au Burkina Faso après sa fermeture. La limitation de certains membres de CONAP de s'ingérer dans la gestion exécutive du projet par l'évaluation à mi-parcours est de nature à consolider la cohésion de groupe et ainsi à éviter les conflits d'intérêts au sein du CONAP. Ces mises à jour obéissent parfaitement à un besoin dans l'environnement de gestion et de pilotage du projet.

La désignation des membres du CONAP a respecté le principe cher au BIT, c'est-à-dire celui de la présence tripartite. Malgré la dominance de la puissance publique au sein de ce comité, il a su jouer convenablement ses rôles en participant de façon active et critique à la gestion exécutive du projet. Le dialogue social animé par ce comité a permis d'insuffler une dynamique au sein du projet qui a su éviter les écueils et rendre tangible les résultats sur le terrain.

Dans la pratique le projet n'a pas su établir un lien efficace avec les autres activités des Nations Unies ou des autres organisations internationales d'aide au développement au niveau local. En effet, la collaboration entre le projet CEJEDRAO et les autres agences du système des Nations Unies a eu lieu au niveau de l'information mutuelle. Toutefois, ces échanges

n'ont pas abouti dans la réalisation d'actions conjointes, même là où une autre agence (le PNUD) gère un projet semblable (par exemple, Projet de Promotion de l'Entreprenariat Agricole pour la transformation socio-économique des zones rurales au Bénin (PPEA), ce qui est regrettable. Le même constat est à faire quant aux programmes de la Danida au niveau bilatéral. Danida appuie l'éducation et la formation post-primaire formelle et non-formelle, mais il n'y a pas de passerelles entre les deux systèmes et elles ne sont pas prévues non plus. Cette situation de synergie et de complémentarité reste un défi à relever dans le cadre des projets futurs et dans l'optique du principe « *delivering as one* ». Néanmoins, dans un ensemble, ce manquement n'a pas contrarié la pertinence du projet.

Malgré peu de liens concrets établis avec d'autres organisations internationales d'aide au développement ainsi qu'avec des projets au niveau local en conclusion et compte tenu de tout ce qui précède, la pertinence du projet comme tel est assurée.

4.2 Validité de la conception du projet

Le Projet CEJEDRAO s'est échafaudé sur l'approche TREE (Formation pour l'Autonomisation Economique Rurale) mise en place de longue date par le BIT. C'est une approche de développement qui permet aux hommes et femmes pauvres de gagner une ressource qu'ils ne perdront jamais: des compétences et connaissances qu'ils peuvent mettre en application pour améliorer leurs revenus et jouer un rôle plus actif dans le développement de leurs communautés. L'approche se distingue des programmes conventionnels de formation professionnelle de trois façons:

- en identifiant les potentielles activités génératrices de revenus et les besoins de formation connexes avant de concevoir le contenu des programmes de formations spécifiques;
- en impliquant la communauté locale et les partenaires sociaux directement dans chaque phase de l'identification, la conception et le processus d'exécution, et
- en facilitant l'appui post-formation nécessaire, y compris des orientations sur l'utilisation des technologies de production, en facilitant l'accès au crédit, et en fournissant une assistance en formation de groupe pour s'assurer que les personnes ou les groupes peuvent lancer et pérenniser des activités génératrices de revenus.

La méthodologie TREE a fait techniquement ses preuves en fortifiant l'articulation des initiatives en matière de développement local.

Les six Plans d'actions élaborés de façon participative avec les six prestataires se sont bien articulés avec l'atelier national de planification opérationnelle. Ils sont conformes avec le budget alloué aux prestataires et traduisent assez bien l'option de montrer la visibilité de l'atteinte des objectifs (produits immédiats) et les produits visés dans la pratique. Le projet dans sa phase II a mis l'accent sur l'amélioration de la durabilité et de la qualité des emplois ainsi que des revenus dans les secteurs actuels (pour TREE) et les métiers (pour l'apprentissage informel) pour s'assurer que les résultats contribuent cumulativement aux résultats attendus d'ici la fin du programme en décembre 2014.

Au niveau de la conception du projet, un système de suivi et évaluation est décrit comme partie intégrante et dans la pratique, le système de *monitoring* est performant en ce qui concerne la production des statistiques (quantité). Mais l'absence d'un plan de suivi-évaluation n'a pas permis de situer le mécanisme de remontée de l'information et la mise en place d'un système d'opérationnalisation des indicateurs pour des analyses de qualité.

De plus la conception du projet n'a pas pu intégrer une approche de mesure de l'impact et une stratégie adéquate de sortie et de durabilité.

Le projet de par sa conception a réalisé un bon appui et une sensibilisation efficaces dans les institutions publiques concernées. Il a suscité une collaboration informelle mais doit s'insérer dans le cadre d'une troisième phase dans la logique décentralisatrice formelle pour garantir la dynamisation de l'économie et l'appropriation locale des activités. Le projet dans son exécution a aussi mobilisé sur le terrain une adhésion massive des populations au vu des résultats atteints. La méthodologie TREE et la stratégie d'amélioration de l'apprentissage informel s'est bien établie et traduit convenablement le réalisme de la conception du projet. Dans sa capitalisation de l'exécution des activités le projet a pris merveilleusement en compte la mesure d'analyser les risques potentiels (voir cadre logique) en mettant en exergue son niveau et les mitigations. En conclusion, au vu de la viabilité sociale, technique et économique du projet, on peut confirmer qu'elle est conceptuellement valide.

4.3 Etat d'avancement et efficacité du projet

Le Projet CEJEDRAO s'est articulé autour de trois composantes principales à savoir :

- Création d'emplois pour les jeunes ;
- Amélioration des systèmes d'apprentissage ;
- Renforcement des acteurs institutionnels.

Quatre ans d'exécution (phase I et II) ont permis de mettre en œuvre les activités et les résultats, représentés dans le tableau ci-dessous. Ce tableau inclut aussi les chiffres produits pendant la phase I. Une explication différenciée suit.

Point d'exécution des résultats selon les années d'exécution du projet :

Année	2010	2011	2012	2013	Total atteint	Total attendu	% réalisé
• Emplois jeunes	0	799	2.018	3121	6.343	5.433	117 %
• Apprentis formés	0	316	1020	979	2.977	3.240	92 %
• Artisans renforcés	0	249	563	949	1.964	1.777	111 %
Total	0	1.364	3.601	5.049	11.284	10.450	108 %
• Partenaires formés	350	504	609	1.297	3.480	n/a	n/a
• Bénéficiaires	350	1.868	4.210	6.346	14.764	n/a	n/a

Source : Présentation PowerPoint du projet CEJEDRAO, Cotonou, fin Juin 2014

Du tableau ci-dessus, il ressort qu'au 30 juin 2014, **11.284 bénéficiaires** ont été atteints dans le cadre du Projet CEJEDRAO, **soit 108 %** du total attendu à la fin du projet :

- 6.343 emplois ont été créés, soit 117 % des effectifs totaux attendus à la fin du projet.
- 1.964 maîtres artisans ont été renforcés, soit 111 % des effectifs totaux attendus à la fin du projet.
- 2.977 apprentis ont été formés, 92% des effectifs totaux attendus à la fin du projet.
- Auquel, il convient d'ajouter les 3.480 cadres et partenaires renforcés depuis 2010, dans leur capacité d'appréhender la problématique de l'emploi de jeunes et de l'apprentissage informel.

Au total, le projet CEJEDRAO a atteint globalement du 1^{er} janvier 2010 au 30 juin 2014, **14.764 bénéficiaires directs**, auxquels il conviendra d'ajouter les bénéficiaires indirects communément admis de 7 %, ainsi que les bénéficiaires induits calculés raisonnablement à 11 %, ce qui donne le chiffre total général de : 17.421 bénéficiaires. Ces résultats ont été obtenus et répartis dans 52 villages cibles et 24 communes à travers quatre départements d'intervention. Un ensemble de 25 Comités villageois de développement (CVD) ont été installés pour jouer un rôle catalytique de régulation des activités de neuf prestataires recrutés pour exécuter les activités sur le terrain.

Le focus du 9^{ième} rapport du projet fait ressortir que sur douze produits, cinq sont entièrement atteints au 30 juin 2014, soit 42 % contre sept produits encore en cours de réalisation, soit 58 %. En somme, malgré les retards enregistrés dans le démarrage effectif des activités de terrain, les résultats quantitatifs obtenus sont globalement impressionnants, mais tous ne sont pas encore consommés pour induire des changements notables sur les bénéficiaires. Les quelques changements obtenus sont des indices d'augmentation de revenus avoisinant le Salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) au Bénin et méritent d'être consolidés.

Tous les partenaires nationaux et notamment les partenaires sociaux ont partagé le processus d'obtention de ces résultats et ont apprécié l'équipe de gestion du projet dans ses efforts de créativité et de dévouement. Bien que cela ne soit pas l'intention, les filières semblent renforcer les lignes de genre aussi. Toutefois, la filière du soja a été choisie pour

augmenter la participation des femmes (cas du groupement Tonangnon d'environ 20 femmes, visité dans la commune de Za-Kpota). Pour toutes les autres filières, des efforts ont été entrepris pour augmenter le pourcentage des femmes. La participation des femmes est alors active dans les filières de la cuniculture, du soja, de l'aviculture et du maraichage, soit dans quatre filières sur six. Selon les constats, la mission ne pourrait confirmer l'égalité dans la distribution des résultats. Les statistiques du projet qui montrent les nombres des bénéficiaires par genre révèlent un pourcentage de 65 % d'hommes vis-à-vis de 35 % de femmes, considérant des activités de la création d'emploi. Et ils mettent en relief un taux de 79 % d'hommes vis-à-vis 21 % de femmes dans le domaine des apprentissages informel.

Si dans l'ensemble les résultats ont été conformes à la prévision et ont parfaitement intégrés les objectifs, il est toutefois constaté sur le terrain, que la mise en place des systèmes localisés d'élevage, de maraichage etc. ne sont pas fondamentalement prévus par le projet. Cela constitue plutôt un résultat inattendu positif obtenu qui a donné une grande image territoriale du projet.

Dans l'ensemble, l'équipe d'évaluation n'a pas eu le temps de faire une étude LQAS (*Lot Quality Assurance Sampling*) ou/et de *benchmarking* entre domaines, composantes et thématiques pour préciser les succès et les performances zonales. Toutefois, il est à remarquer que le projet a bénéficié d'une bonne application de la méthodologie TREE et de la stratégie de l'apprentissage informel qui ont donné de bons résultats tangibles sur le terrain. Mais l'exécution de ces activités n'a pas été soutenue par des études approfondies de faisabilité. De plus, encore faudrait-il que les départements cibles du projet soient déterminés au moyen des critères techniques de faisabilité au détriment des arguments politiques.

4.4 Efficacité de l'utilisation des ressources

Malgré l'utilisation du terme « efficacité » dans le titre de ce sous-chapitre (et dans les TdR) les questions clés de cette partie du rapport concernent « l'efficience » du projet. Selon la définition des résultats de l'OCDE, l'efficience concerne « la mesure de la façon dont les ressources économiques (fonds, expertise, temps etc.) sont converties en résultats⁸ ».

Autrement dit, la problématique de l'efficience renvoie à la capacité des cadres opérationnels du projet à dérouler les activités planifiées pour réaliser les produits et, subséquemment, les effets et l'impact escomptés. Aussi, l'analyse passera en revue les différents maillons de la mise en œuvre.

A un premier niveau, la planification opérationnelle (gestion du temps) mérite attention. Le projet est exécuté sur la base d'un Atelier National de Planification Opérationnelle (ANAPO) et de plans d'actions annuels établis d'accord des parties entre le projet, les partenaires et les prestataires. Ces plans consignent les activités prévues dans l'année et les budgets correspondants. Leur analyse fait ressortir qu'ils constituent de bons documents sur le plan technique, notamment en ce qui concerne la prise en charge des éléments de doctrine et de méthodologie en matière de programmation. En marge de cette observation générale favorable, il a aussi été observé que les plans de travail annuels charriaient un problème de retard significatif dans sa mise en œuvre, cela veut dire qu'il y a finalement moins de temps que prévu pour exécuter les activités programmées, ce qui est de nature à déteindre sur la qualité des produits livrés.

⁸ Voir http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/glossary/glo_fr.htm

La gestion du projet fonctionne avec un conseiller technique principal (CTP) international et des personnels professionnels nationaux. Pour sa mise en œuvre, le projet s'appuie sur les acteurs publics et privés nationaux, il n'a pas créé des structures parallèles, sauf l'équipe de gestion (voir organigramme en chapitre ?). Les organisations sous contrat avec le projet, par le biais des programmes d'actions, fonctionnent selon les coûts locaux.

Les premiers emplois sont créés avec quelques appuis matériels, avec la formation technique préalable, avec le suivi et le conseil. Une partie de ces prestations font partie des tâches professionnelles des agents publics des services vétérinaires et environnement. Le pilotage au niveau local est sans frais. Il inclut des acteurs publics et privés (la mairie, le conseil communal, les responsables coutumiers et religieux, les représentants des artisans, des femmes, des jeunes etc.).

La création et l'animation des comités locaux est un travail et un effort professionnel qui ne se reflète que très partiellement en frais spécifiques, mais qui est en grande partie couvert par les honoraires et les frais de mission du personnel du projet et les sous contrats avec les prestataires de services.

Les coûts de transactions représentent environ 50 % du budget global pour les cinq années. Ce qui est trop prohibitif par rapport à l'allocation globale budgétaire. Les activités en direction des bénéficiaires ne constituent que moins de moins de 50 % du budget. Pour donner une idée plus concrète on doit aussi prendre en compte que 50 % du budget disponible se lèvent à un montant de plus de 4 millions USD.

D'autre part, on peut concéder que tout projet « expérimental » et tout projet « régional » qui couvre plusieurs pays, engendre des coûts de coordination, de gestion et de promotion accrus. Pour cela, une stratégie de dissémination et d'effet d'échelle est nécessaire. Il est donc recommandé au projet de formuler une telle stratégie, notamment dans une perspective de la prolongation de ses activités au-delà de 2014. Tant les Comités de pilotage au niveau national que les Comités villageois de développement (CVD) ont clairement souligné cette perspective de dissémination et d'effet d'échelle.

A la tête du projet se trouve le Comité national tripartite de pilotage (CONAP). Sur le plan des mécanismes de commande, le projet est directement géré sous l'entremise d'un CTP qui dépend directement de Genève (backstopping) en passant par le BIT Dakar. Dans l'éventualité de la troisième phase, un mode de gestion nationale pourra être expérimenté sous la coordination d'un chef national de projet.

Sans nul doute, les principes de gestion du BIT ont été respectés par l'équipe de projet. Mais il est difficile pour l'équipe d'évaluation de confirmer que les activités sont réalisées et les produits livrés, au mieux des ressources dédiées. Cette notion d'optimalité a été difficile à établir par les évaluateurs, vu que l'on ne peut pas la référer à des standards. De plus l'équipe n'a pas pu apprécier la relation entre les coûts du projet et les résultats escomptés en comparaison avec d'autres interventions similaires.

L'efficacité de l'utilisation de l'assistance technique tant au niveau du projet qu'au niveau du BIT est assurée. En effet, le projet a procédé au développement des capacités au moyen de financement des formations en faveur des membres du CONAP, des prestataires, des élus locaux, les services déconcentrés du MAEP, des bénéficiaires et des CVD. Ces formations ont porté sur la méthodologie TREE, les techniques de gestion comptable simple

(pour les bénéficiaires notamment). Le projet a aussi mis en avant le mode d'accompagnement des apprentis pour les EFAT et leur soutien après le CQM et les CQP en équipement d'installation. Toutes choses qui garantissent les emplois durables et une certaine stabilité psychologique des bénéficiaires.

L'appui technique déterminant du Service des Compétences et de l'Employabilité du Siège (EMP/SKILLS) rappelle constamment les options fondamentales du BIT dans le domaine de la méthodologie TREE et des ETEFP⁹, plus particulièrement de la création d'emploi pour les jeunes et l'apprentissage informel. Le suivi administratif et financier continu du bureau du BIT à Dakar (ETD/BP-Dakar¹⁰) garantit le respect des procédures et normes en la matière. Le soutien constant du Bureau Régional du BIT pour l'Afrique (ROAF/Addis-Ababa¹¹) consolide les performances et renforce les résultats du projet.

4.5 L'efficacité du dispositif de gestion

Les capacités techniques du projet sont suffisantes et adéquates pour réaliser ses plans. En effet, l'adoption de la méthodologie TREE au Bénin comme outil de développement des territoires à travers la plate-forme de services et l'intérêt de plus en plus marqué par les pays membres du Réseau Africain des Institutions et Fonds de Formation Professionnelle (RAFPRO), confirment l'adéquation de cette méthodologie pour la résorption du chômage par l'exploitation des niches et opportunités économiques locales. La participation de l'expert en apprentissage informel à l'atelier régional de partage des connaissances sur l'amélioration de l'apprentissage informel à Johannesburg et la communication qu'il a fait à cette occasion ont mis, une fois de plus, la lumière sur la stratégie du BIT pour l'amélioration de l'apprentissage informel. L'implication de l'équipe technique du projet dans l'animation des échanges à l'Académie de Développement des Compétences de l'ITC¹² du BIT à Turin/Italie en novembre et décembre 2013, sur les thèmes « Compétences pour l'amélioration de la productivité, la création d'emplois et le développement » ainsi que « Certification des qualifications acquises par apprentissage informel, le cas du Bénin », témoigne du gain de professionnalisme des experts sous l'effet du Projet CEJEDRAO et contribue à renforcer les capacités de ces derniers. Enfin le professionnalisme des experts du projet se renforce avec les ateliers d'échanges d'expériences pour lesquels ils sont de plus en plus sollicités pour partager les expériences du BIT dans les domaines de l'emploi et de la modernisation de l'apprentissage informel.

Les capacités financières du projet sont suffisantes et adéquates pour réaliser ses plans. En effet, la contribution du bailleur pour la Phase II (juin 2012 à décembre 2014) est évaluée à un montant de 5.330.305 USD sur 31 mois. Le projet dispose environ d'un budget global de 8,5 millions USD. Dans ce budget, selon les calculs faits dans le contexte de l'évaluation, 53% ont permis d'exécuter des activités en direction des bénéficiaires et 47 % sont restés dans le fonctionnement et ont servi donc de coûts de transaction. Selon le constat sur le terrain beaucoup d'activités sont encore en cours d'exécution et d'ici fin décembre 2014 le projet sera clôturé - avec l'arrêt des contrats des prestataires. Le risque que l'argent ne suffise pas pour couvrir les activités de consolidation et éviter une rupture entre l'actuelle phase et une phase intérimaire est grand. Il reviendra au gouvernement à travers le CO-NAP d'engager rapidement une négociation pour bien élucider cette situation.

⁹ ETEFP : Education Technique et Formation Professionnelle

¹⁰ ETD/BP-Dakar : Equipe pour la promotion du Travail Décent/Bureau de Pays - Dakar

¹¹ ROAF/Addis-Ababa : Regional Office for Africa/Addis-Ababa

¹² ITC : International Training Center

Le dispositif de gestion et de gouvernance/coordination du projet est adéquat et toutes les parties prenantes concernées ont une compréhension claire des rôles et responsabilités. Le dispositif de gestion comprend une unité de gestion légère de six membres dont deux experts¹³ (apprentissage informel et TREE) et un CTP qui assure la coordination et la gestion technique et financière du projet in situ (au niveau national). Cette équipe a démontré son efficacité dans la mise en œuvre du projet et a permis de susciter sur le terrain un engouement social pour le projet. La mise en place méthodique de l'approche TREE et de la stratégie d'apprentissage informel est à l'actif de cette équipe de gestion. Cette équipe est soutenue en amont par un Comité National Tripartite de Pilotage (CONAP) qui supervise les activités et favorise le dialogue social et politique au sommet de l'Etat. Les partenaires gouvernementaux ont fait état d'une appropriation politique du projet et d'une compréhension optimale de la méthodologie mise en place. Enfin le projet a bénéficié d'un partenariat efficace des membres du CONAP qui a cristallisé le caractère multi-acteurs ayant gouverné son fonctionnement.

Le système de suivi-évaluation du projet a mal fonctionné et n'est pas performant. Le projet a mis en place un système de suivi-évaluation axé sur un système de rapportage adéquat assorti d'un cadre logique du projet, d'un programme d'action (PA) qui constitue des atouts importants d'outils pour le système de suivi-évaluation du projet. Néanmoins, il convient de constater que la plupart de ces outils sont insuffisamment analysés. L'inexistence d'un manuel de suivi-évaluation opérationnel et d'un assistant porteur de ce système, explique cette situation. A l'heure actuelle, le suivi-évaluation est sous-évalué tant au sein de l'équipe de gestion qu'au sein des prestataires de mise en œuvre qui ne peuvent guère se servir des outils existants pour leur autoévaluation. Ce qui ne leur permet pas d'animer correctement la gestion de leurs activités afin de les intégrer dans une réflexion critique de capitalisation. Les outils apparaissent pour les prestataires comme un cadre simple de référence destiné à collecter une forme de données (quantitatives) pour la rédaction des rapports exigés. Certaines données sont désagrégées selon le genre de façon partielle au niveau d'un certain nombre de prestataires. La déclinaison selon le genre n'est pas systématique.

Les outils de suivi-évaluation existants ne sont pas accompagnés de la fixation des *benchmarks* pour évaluer la performance du projet de façon non arbitraire. La mission d'évaluation estime que cette faiblesse doit être corrigée par l'ouverture d'un poste d'assistant en suivi-évaluation aux experts de l'Unité de gestion.

Les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont été mises en œuvre de façon partielle (voir tableau ci-dessous).

Aspects de recommandation	Niveau de mise en œuvre	Observations/commentaires
<ul style="list-style-type: none"> R1 : Une généralisation de l'approche « création d'emploi en milieu rural » est fortement souhaitable. 	<ul style="list-style-type: none"> Peu satisfaisant 	<ul style="list-style-type: none"> La réalisation des produits dans les 4 départements actuels n'est pas achevée. 58 % sont encore en cours de réalisation. Les produits ne sont pas encore arrivés à maturité (robustesse) pour être généralisés. Il faut éviter toute généralisation systéma-

¹³ Le deuxième expert national, en charge pour l'apprentissage informel, a été ajouté après la fin des activités au Burkina Faso.

		tique.
<ul style="list-style-type: none"> • R2 : Les partenaires techniques du projet (FODEFCA au Bénin) doivent recouvrer leur prérogatives (devenir capables et opérationnels pour financer les formations et l'accompagnement des porteurs de projets) afin d'optimiser les chances de pérennisation des interventions du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu satisfaisant 	<ul style="list-style-type: none"> • Un leadership du Directeur s'observe positivement sur le terrain. L'institution possède des capacités en matière d'ingénierie de formation et de savoir-faire, ce qui constitue un acquis au sens de l'appropriation technique. Mais l'appropriation financière n'est pas acquise maintenant pour financer les formations et l'accompagnement des porteurs de projets.
<ul style="list-style-type: none"> • R4 : Une concertation entre les agences des Nations-Unies, notamment le BIT, le PNUD et la Banque Mondiale, plus soutenue au niveau technique est souhaitable, pour rendre effectif le principe « Unies dans l'action », en particulier dans le domaine de la création d'emploi en milieu rural / la diversification de l'économie rurale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu satisfaisant 	<ul style="list-style-type: none"> • L'habitude, le réflexe qui doit accompagner les trois agences dans la concrétisation visible de cette concertation n'est pas encore une réalité. Certes la théorie est idéale et se trouve comme une conditionnalité pour le progrès dans la concrétisation du one UN. Mais des efforts restent encore à faire pour trouver une manière durable de travailler ensemble.
<ul style="list-style-type: none"> • R5 : Dans l'intérêt d'un gain d'économie d'échelle, le projet doit persévérer dans ses efforts pour fédérer les initiatives à la base qui promeuvent la création d'emploi pour les jeunes en milieu rural, par ses propres actions et par ses parties prenantes tant au niveau national qu'au niveau départemental et local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaisant 	<ul style="list-style-type: none"> • Grâce à la mise en œuvre de la méthodologie TREE, des institutions locales (CVD) sont créées et constituent une bonne pratique d'endogénéisation des initiatives. De plus une dynamique d'appropriation technique s'observe au niveau du CONAP. Toutefois, une déclinaison de cette dynamique au niveau déconcentrée et décentralisée doit pouvoir être initiée.
<ul style="list-style-type: none"> • R6 : Au Bénin, où le processus de mise en œuvre du CQM est à l'arrêt, il est recommandé que le projet relance ce processus et qu'il prenne le lead des PTF pour la finalisation et la validation des matrices de compétences. La mise en place du CQM pourrait démarrer dans les zones où l'EFAT est déjà organisé et dans les métiers où les matrices de compétences sont formalisées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaisant 	<ul style="list-style-type: none"> • Des matrices de compétence sont élaborées. Des appuis énormes sont donnés pour l'organisation des EFAT. Mais la stratégie de prendre le lead des PTF n'est pas encore visible.
<ul style="list-style-type: none"> • R7 : Le projet doit aider à mettre en place un mécanisme d'appui-conseil afin d'assurer la transition après-projet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu satisfaisant 	<ul style="list-style-type: none"> • Le principe d'assistance conseil doit être vu dans le cadre de la mobilisation de l'expertise de l'Etat pour accompagner le projet. Dans ce cadre un mécanisme doit être établi à partir du niveau macro, méso, régional et local en utilisant la logique de déconcentration et de décentralisation actuelle de l'Etat. Une telle pensée n'est pas encore bien formalisée au niveau du Projet.
<ul style="list-style-type: none"> • R8 : Les rôles et responsabilités des différents organes de gestion du projet devraient être revus afin d'éviter les conflits d'attribution. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaisant 	<ul style="list-style-type: none"> • Les recommandations dans ce sens sont respectées. Et ce respect a contribué à limiter l'intervention du FODEFCA et de l'ANPE dans la gestion exécutive du projet. Mais une dérogation exceptionnelle pourra être accordée au FODEFCA si l'on

		veut qu'il pérennise les initiatives.
<ul style="list-style-type: none"> • R9 : Pour une lisibilité accrue, l'équipe du projet devrait améliorer et compléter les outils de monitoring (tableau de bord) et les utiliser effectivement pour un meilleur suivi des actions sur le terrain. 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu satisfaisant 	<ul style="list-style-type: none"> • Un manuel de suivi-évaluation et d'analyse quantitative et surtout qualitative des données n'existe pas encore. Une base de données, outil de capitalisation, n'est pas de vigueur. Ceci constitue une faiblesse majeure du projet.

4.6 Impact et durabilité du projet

4.6.1 Les impacts

Par définition, les impacts sont lents à se produire et revêtent souvent un caractère diffus. Rigoureusement parlant, ces considérations tendent à les exclure du champ de cette évaluation (voir chapitre 3, Méthodologie). De plus, le projet n'a pas mis en œuvre une stratégie adéquate de sortie et de durabilité et des actions facilitant la mesure de l'impact de ses réalisations. Les impacts dont il s'agit en ce moment de l'évaluation relèvent d'acquis transitoires que de véritables impacts.

Les acquis à mettre à l'actif du projet sont :

- La mise en place d'un Comité National Tripartite de Pilotage (CONAP) ;
- Un partenariat efficient avec l'ensemble des membres du CONAP ;
- La mise en place d'un ensemble de 25 Comités Villageois de Développement (CVD) opérationnels ;
- Une forte appropriation politique par les partenaires gouvernementaux ;
- Une bonne compréhension méthodologique par les partenaires et prestataires techniques nationaux ;
- L'introduction de la méthodologie TREE au Bénin ;
- La formation et l'installation des jeunes autour des six filières identifiées pour l'autonomisation économique des communautés rurales ;
- L'intégration de l'emploi vert, du genre et du VIH-sida comme thèmes transversaux dans les activités du projet ;
- Des centres de formation, de production et de commercialisation créés et opérationnels ;
- Une forte appropriation par les bénéficiaires locaux ;
- La traduction en langues nationales *Fon*, *Batonou* et *Lokpa* de la méthodologie TREE, a servi d'outil de sensibilisation, de communication, de formation et de vulgarisation de la méthodologie TREE dans les milieux ruraux les défavorisés ;
- La réalisation, la distribution, la diffusion et la vulgarisation du film documentaire, de la base de données photographiques, des kakémonos, des supports de communication et de sensibilisation ;
- La mise à contribution des agences de communication, de la presse écrite, orale et audio-visuelle aux activités d'information, de sensibilisation, et d'éducation et de communication ;
- Le renforcement des capacités des partenaires au niveau local, national et international ;

- Le renforcement de l'expertise nationale ;
- 728 acteurs institutionnels bénéficiaires de renforcement de capacités ;
- Partenariat CNAB/UCIMB/CEJEDRAO pour le recensement des maîtres artisans ;
- Partenariat CNAB/UCIMB/DAFoP/CEJEDRAO/pour l'élaboration des matrices de compétences ;
- Partenariat CNAB/UCIMB/DAFoP/CEJEDRAO/pour la cartographie des capacités institutionnelles des centres de formation ;
- Partenariat CNAB/UCIMB/DAMA/CEJEDRAO pour l'institutionnalisation des EFAT dans l'Atacora et dans l'Atlantique ;
- Partenariat CNAB/UCIMB/DAFoP/CEJEDRAO pour l'institutionnalisation du CQM dans l'Atacora ;
- L'investissement du BIT à asseoir dans l'environnement du projet des capacités institutionnelles justement propices à la promotion de la création de l'emploi des jeunes en milieu rural.

L'approche et les résultats du projet ne sont pas (encore) reproductibles et ne pourraient être amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs. Les produits obtenus ne sont pas encore venus à maturité et suffisamment testés par l'environnement pour être répliqués. Pour cela une phase transitoire pour consolider ces résultats ou ces acquis semble indispensable.

4.6.2 Durabilité

Les acquis résumés dans la section précédente ont-ils vocation à durer dans l'environnement ? Autrement dit, dans l'hypothèse d'une cessation du projet en cours, ce qui sera le cas en fin décembre 2014, l'environnement aura-t-il encore la capacité de les reproduire, au double sens de disposer des moyens techniques et des ressources adéquates ? La réponse à ces questions est négative. En effet, la prépondérance de la contribution du BIT à travers le financement danois des produits du projet, laisse entrevoir, a contrario, une faible appropriation nationale au point de vue financier. S'il était attendu que l'état consolide sa contribution et prenne progressivement le relai du partenaire, cet objectif est loin d'être atteint d'autant qu'il n'y a même pas une contrepartie financière du Bénin. Par ailleurs, le projet a mis en place un dispositif institutionnel du niveau national au niveau local (les CVD) qui permet de consolider une durabilité institutionnelle et technique à tous les niveaux d'activités du projet.

4.7 Critères additionnels

4.7.1 Critères d'harmonisation

Les différents Ministères béninois en charge ne semblent pas encore d'être dans une phase avancée d'harmonisation de la multitude d'appuis et d'initiatives. La composition du Comité de Pilotage (CONAP) remédie partiellement à cette insuffisance. Sa composition tripartite reflète en effet la diversité des acteurs publics (au nombre de quatre Ministères différents), des acteurs privés et de la société civile. De même sa composition documente la forte présence majoritaire des institutions publiques.

A l'époque de la phase de démarrage du projet, les principaux partenaires nationaux ont participé à l'exercice d'un atelier national de planification opérationnelle. Depuis ce temps le Comité de pilotage est toujours bien informé de l'avancement des activités du projet par la direction. Aussi, les membres du CONAP ont réalisé plusieurs missions de terrain, permettant au moins quelques impressions ponctuelles, pour apprécier eux-mêmes la pertinence du projet et son accueil par les communautés. Dans un ensemble les membres du CONAP s'identifient fortement avec le projet, peut-être même au prix de vouloir généraliser l'approche choisie (méthodologie TREE etc.) aux autres régions en dehors du rayon d'action du projet trop rapidement (dans le contexte d'une troisième phase) et sans assez de temps pour une capitalisation et une consolidation approfondies. Ce point ressortira de nouveau aux chapitres 5 et 7, Conclusions et Recommandations.

L'alignement des bailleurs et agences techniques de coopération sur les politiques et stratégies nationales est loin d'être acquis. Ceci n'était même pas acquis entre le Danemark - qui a fermé les portes de sa représentation au Bénin - et le BIT en ce qui concerne sa coopération bilatérale *versus* la coopération multilatérale.

En attendant que le principe « *Delivering as one* » du système des Nations Unies devienne une réalité sur le terrain, on peut constater à l'heure actuelle un début de concrétisation à travers l'élaboration des programmes conjoints entre agences du SNU (voir chapitre 7.3).

Sans avoir eu suffisamment des informations plus détaillées (par manque de temps disponible), les évaluateurs ont reçus des indications que le FIDA planifie au niveau national au Bénin un projet d'appui à la diversification de l'économie rurale, permettant en principe une concertation avec un projet CEJEDRAO, phase III.

Le projet CEJEDRAO constitue un projet « classique » avec une gestion autonome et une unité de gestion propre (voir organigramme en chapitre 1.3). Pourtant, le projet travaille sur base d'une méthodologie innovante en ce sens que des activités menées sont liées à la demande des bénéficiaires et assurent de l'autre côté un suivi post-formation. Vraisemblablement cela est une des raisons clés pour lesquelles le projet est très bien implanté dans les structures existantes.

L'objectif de développement du projet CEJEDRAO ne promet pas l'emploi, mais l'employabilité. Il est alors suffisamment « modeste ». Des nouvelles opportunités d'emploi ont été sans nul doute créées, mais on peut cependant se poser la question si ces emplois sont des emplois « à temps plein ». Le petit élevage et la production de miel sont souvent plutôt des activités qui génèrent des revenus complémentaires pour l'économie familiale.

La chaîne logique est moins directe pour l'emploi des jeunes dans les métiers. Ici le projet est un acteur entre autres, et même un acteur marginal, comparé avec les maîtres-artisans, les fédérations artisanales et les autorités de tutelle pour les titres et diplômes (autorité locale pour l'EFAT au Bénin, les Ministères en charge de l'emploi et de la formation professionnelle pour le CFP). L'approche « emploi-apprentissage » crée effectivement des emplois durables et à temps plein. Mais des revenus générés de la plupart des bénéficiaires ne dépassent le niveau du salaire minimum interprofessionnel garanti au Bénin (SMIG) que légèrement.

Jusqu'à-là il n'y a pas de calcul chiffré de la contribution nationale au projet. Les membres (du secteur public) du CONAP semblent encore réticents en ce qui concerne la capitalisation concrète des acquis et les leçons apprises du projet dans leurs propres administrations,

ce qui permettrait de former et renforcer le personnel professionnel de ces administrations. Cependant, les partenaires du secteur économique et de la société civile se voient plutôt dans une logique « projet » que dans une perspective de politique nationale sectorielle dans laquelle le projet s'insère. Au niveau local, on observe une bonne appropriation des actions du projet par les CVD et les jeunes ruraux.

A cette place l'équipe des évaluateurs veut, vu sa validité gardée, citer un constat clé de l'équipe de l'évaluation à mi-parcours :

« Il s'agit sûrement d'un processus à moyen terme, le projet est une action pilote, alors il faut laisser le temps et soutenir les initiatives qui permettront de disséminer les bonnes pratiques et approches et de combler la brèche entre un « îlot de réussite » (ou plusieurs) et une couverture régionale, voire nationale. C'est le défi, la généralisation, le gain d'échelle qui permet aussi de rentabiliser le coût de démarrage et de toute action pilote ».

4.7.2 Thèmes transversaux

Le projet n'établit pas de barrières qui excluraient des groupes particuliers, par exemple, par des requis d'enseignement formel trop élevés. En fait, même des analphabètes ont accès aux apprentissages informels ainsi qu'aux activités génératrices de revenus et de l'emploi. Par exemple, les formations au profit des maîtres artisans ainsi des jeunes (aviculture et apiculture) se font dans les langues locales pour faciliter l'accessibilité à tous. Néanmoins, ce sont progressivement les jeunes instruits (à partir de l'enseignement primaire complet) qui bénéficient le plus et qui se montrent plus autonomes. De manière globale on peut dire que le projet est **genre-sensible**, ciblant les bénéficiaires défavorisés dans des communes défavorisées, hommes et femmes.

Les prises en compte des questions transversales sont peu visibles au premier regard. Bien que cela ne soit pas l'intention, le choix des filières renforce les lignes de genre (à l'exception de la filière du soja avec quasiment 100 % de femmes). Pour les activités en milieu rural, on constate un déséquilibre relatif, mais pas aigu, entre hommes et femmes. Les dernières statistiques du projet de juin 2014 nomment un pourcentage de 65 % d'hommes vis-à-vis 35 % de femmes, considérant des activités de la création d'emploi. Et ils parlent de 79 % d'hommes vis-à-vis 21 % de femmes dans le domaine des apprentissages informels (voir chapitre 4.3). Pendant l'ensemble de la réalisation du projet CEJE-DRAO le prorata des bénéficiaires féminines était progressivement croissant.

Le projet n'est pas un projet « **environnemental** », sa diversification de l'économie rurale basée sur l'agriculture et la promotion des métiers ne produit pas un impact significatif sur l'environnement. L'apiculture apporte même un impact plutôt positif pour l'environnement en évitant un déboisement progressif et en contribuant à la biodiversité. En plus, le projet promeut les « emplois verts » et une information sur les emplois verts est donnée dans chaque formation en aviculture et apiculture.

Dans le peu de temps de la visite de terrain, le sujet **VIH/SIDA** n'était pas explicitement remarquable pour des évaluateurs. Cela peut aussi résulter du fait que les taux de prévalence au Bénin sont, surtout dans le milieu rural, très faibles.

L'évaluation à mi-parcours a dénommé « qu'aucun participant du programme n'a moins de 15 ans, l'âge minimum légal de travailler » au Bénin. En outre le rapport a souligné, que

« les maîtres-artisans ont été sensibilisés, lors de leur formation, sur le code du travail (un module spécifique) ». Du point de vue des évaluateurs, une inspection de contrôle concernant le respect du **Droit de l'enfant** aux activités appuyé par le projet apparaît fortement souhaitable.

5. Conclusions

Le Projet CEJEDRAO (*Skills for Youth Employment and Rural Development in Western and Southern Africa*), Développement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural en Afrique de l'Ouest), est une Initiative de Promotion de l'éducation post-primaire. Cette initiative qui a été prévue pour cinq ans est effectivement exécutée sur le terrain pendant 2,5 ans environ avec une équipe dynamique coordonnée sous le leadership d'un CTP international selon un mode de gestion participative axée sur le résultat.

L'équipe d'évaluation finale indépendante apprécie le processus d'intégration actuel du projet dans le contexte de création des emplois durables générateurs de revenus et s'appuyant sur l'esprit de groupe et d'analyse participative des activités réalisées qui a caractérisé toute la mission, les principales conclusions sont ainsi formulées :

1. Le Comité national tripartite de pilotage (CONAP) du projet CEJEDRAO est une plateforme multi-acteurs au niveau national assez représentative, malgré la présence dominante des structures étatiques qui le composent. De par les compétences qui s'y siègent, il a su jouer ses rôles de pilotage, d'appui-conseils et d'appropriation technique qui ont impulsé une dynamique dans l'exécution du projet.
2. Le CONAP est conçu dans l'esprit de jouer un rôle d'orientation stratégique et d'approbation des plans de travail annuels et budgets de l'Unité de gestion du CEJEDRAO. A cet effet, il constitue une structure importante pour favoriser et impulser le dialogue politique au niveau de l'Etat pour vivifier les activités du projet en cohérence avec les politiques sectorielles et les aspirations des groupes cibles bénéficiaires. Il joue un rôle d'assurance qualité des interventions à travers ses visites de supervisions et ne devrait se substituer à l'organe de gestion exécutive du projet.
3. Le modèle institutionnel du projet mettant en exergue des liens techniques, administratifs et hiérarchiques d'une part, et des flux d'informations, de consultations et de contributions techniques d'autre part, a créé une dynamique entre acteurs qui a vitalisé le projet dans toute son exécution. Cette dynamique institutionnelle douée d'une cohésion de groupe depuis le niveau régional au niveau sous régional, s'est renforcée par l'ancrage de la méthodologie TREE qui a généré des résultats tangibles sur le terrain.
4. Dans une approche holistique du développement, le projet a choisi l'approche « faire faire » par laquelle les composantes recourent à des structures privées (Cabinets d'études) et non-gouvernementales (ONG) pour réaliser les activités qui figurent au programme d'actions et cela de manière plus ou moins participative. Cette approche a la potentialité d'être efficiente dans ses principes de transfert de compétence aux bénéficiaires par les structures d'exécution.
5. L'utilisation des structures d'interface (ONG et cabinets) dont les interventions sur le terrain se trouvent régulées par la mise en place des CVD, semble entraîner des coûts

de transactions disproportionnés par rapport aux coûts réels d'investissement en direction des bénéficiaires (coûts de transaction d'environ 50 % du budget disponible).

6. Le projet s'est exécuté pendant 2,5 années. Cette durée était insuffisante pour la consolidation des acquis et la visibilité des impacts du projet.
7. Du point de vue quantitatif, le projet a entièrement atteint et même dépassé des chiffres des bénéficiaires prédéfinis.
8. Dans la conception du projet, un système de suivi et d'évaluation est décrit comme partie intégrante de TREE avec des outils liés au système de rapportage et d'évaluation (évaluation à mi-parcours). Dans la pratique, le système de *monitoring* semble performant dans la production des statistiques mais reste peu analytique dans l'ensemble (aspect qualitatifs). La production des données quantitatives n'est pas assortie d'une opérationnalisation des indicateurs qui les soutiennent dans une optique d'analyse qualitative des données.
9. A ce jour de l'exécution du projet, les activités n'ont pas encore totalement généré des *outputs* complets, ni des effets et impacts finaux susceptibles d'être capitalisés pour en faire une réplification dans les autres départements. Des indices forts d'effets et d'impacts en termes d'acquis sont perceptibles sur le terrain, mais méritent d'être consolidés dans une phase de transition à une troisième phase du projet.
10. L'approche TREE dans son application sur le terrain apparaît comme une approche novatrice qui a favorisé l'ancrage communautaire du projet. C'est une approche en groupe qui n'est pas utilisée de manière idéologique, mais intégrée à la réalité du terroir pour permettre des effets multiplicateurs des activités à travers des bénéficiaires individuels ou des micro-entreprises rurales.
11. L'approche TREE a bénéficié d'une bonne application sur le terrain en ce sens qu'elle a pu mettre en place des systèmes d'élevage (aulacodes, lapins, etc.), d'apiculture et de maraîchage localisés (*clusters*), générateurs d'emplois consistants et capables de consolider à court et moyen terme des stratégies d'interface créatrices de revenus. Ces systèmes localisés font apparaître un certain nombre de ressources collectives qui sont à la base de leur développement : des savoir-faire collectifs, une image territoriale ou locale des métiers mis en commun, des relations inter micro-entreprises rurales, etc.
12. L'approche « emploi-apprentissage » favorise un accompagnement holistique en ce sens qu'elle ne renforce pas seulement la capacité des bénéficiaires mais aussi celle des institutions accompagnatrices (volet apprentissage traditionnel) et permis d'élaborer des outils novateurs pour l'amélioration du système d'apprentissage informel.
13. L'approche « emploi-apprentissage » crée effectivement des emplois durables qui génèrent dans l'environnement des revenus avoisinant le SMIG au Bénin. Ces revenus ont permis à des artisans professionnels d'avoir la culture de l'épargne voire d'investissement au moyen des tontines traditionnelles locales.
14. Les CVD, issus de l'application de l'approche TREE, constituent l'expression de l'ancrage communautaire du projet et jouent un rôle catalytique, de contrôle et

d'arbitrage au sein des communautés bénéficiaires. Ils constituent un bon relais pour la pérennisation du projet.

15. L'engagement de l'équipe du projet a contribué d'une manière significative à sa visibilité sur le terrain.
16. Le principe des Nations Unies « Unies dans l'action » (« *delivering as one* ») n'est pas encore une réalité au Bénin dans la pratique.
17. Le Projet bien qu'étant ancré au niveau communautaire, n'a pas développé le partenariat avec les privés dans l'espoir de structurer l'accès au marché.

6. Leçons apprises et bonnes pratiques

Leçon apprise 1 : La réalisation des projets en parallèle (sous forme d'un programme) sur plusieurs pays (*multi country projects*) a abouti à un effort de gestion énorme et parfois disproportionné. Ce genre de programmes demande donc deux conditions de base, (i) des capacités de gestion autonome par pays et/ou (ii) des conditions générales et des cadres plus ou moins similaires pour permettre une approche en commun ainsi que la capitalisation des expériences faites.

Leçon apprise 2 : Une forte intégration du niveau politique ainsi que de la société civile dans le cycle d'un projet est fortement souhaitable (*ownership*). Mais, la conception et la gestion d'un projet doit être planifiée et exécutée par des techniciens et doivent suivre d'abord des critères techniques et des analyses coûts-avantages.

Bonne pratique 1 : La pratique de recrutement des prestataires de service sur base des appels d'offres (faire faire) peut être hautement efficace dès que la pratique fonctionne. Mais, la mise en marche est très exigeante en vue (i) des procédures, des règlements et des TdR, (ii) l'évaluation détaillée des offres et conclusions de marchés, (iii) un suivi proche, qualitatif et systématique. L'approche demande donc deux conditions de base, (i) une durée de vie d'un projet d'un minimum de quatre à cinq ans et (ii) un personnel clé hautement qualifié.

Mauvaise pratique 1 : Principalement (et aussi dans le contexte du projet CEJEDRAO), les projets, réalisés par des organisations des Nations Unies produisent des coûts de personnel disproportionnellement élevés vis-à-vis des projets, attribués aux prestataires par appel d'offre (international), de plus belle vis-à-vis des projets ONG. Cela provient du fait que des structures salariales ressortent des grilles fixes, au lieu d'avoir une formation des prix dans un marché compétitif. A cela s'ajoute encore les pourcentages raisonnables des coûts additionnels de frais généraux de la structure siège dans son ensemble.

Mauvaise pratique 2 : En général les TdR du BIT apparaissent clairs, bien structurés et exigeants. Mais, le peu de temps disponible sur le terrain ne permet que partiellement des réponses approfondies et justifiées. Cela ne concerne non seulement l'évaluation en question mais est considéré comme pratique générale du BIT (voir aussi l'évaluation à mi-parcours). Dans la présente évaluation le temps disponible correspondait à peine à la moitié du temps disponible pour les évaluations de projets complexes similaires d'autres agences de développement.

7. Recommandations

Les recommandations à la suite d'une évaluation portent sur ce qui devrait être modifié, adapté, amélioré, etc. Les recommandations ci-dessous vont dans ce sens. En effet, vu l'intérêt que présente le projet CEJEDRAO au Bénin, il urge que ce projet puisse satisfaire aux attentes de tous les acteurs. Dans cette optique, il faut :

7.1 Au gouvernement et aux partenaires sociaux du Bénin

1. Cultiver une approche de réduction des coûts de transactions du projet doit être un objectif spécifique et cardinal pour une continuité du projet.
2. La nécessité d'une troisième phase du projet s'impose et répond à un besoin pressant exprimé par tous les acteurs rencontrés, niveau macro, méso et micro (bénéficiaires). Mais l'équipe d'évaluation estime qu'il est indispensable que cette troisième phase passe par une phase transitoire qui permettra de consolider ou de capitaliser les acquis des phases 1 et 2.
3. La propension à généraliser systématiquement l'approche à tous les 12 départements est fortement déconseillée par l'équipe d'évaluation finale.
4. L'équipe d'évaluation propose d'une part, un élargissement de l'approche création d'emploi en milieu rural aux autres villages des départements actuels, et d'autre part, une généralisation à 2 ou 3 départements judicieusement choisis sur des critères rigoureusement techniques de faisabilité (niveau de pauvreté, propension de chômages des jeunes, indices de risques, niveau de sous-emploi, etc.) au détriment des arguments politiques.
5. Pour un accompagnement ou une gestion de proximité des activités dans le cadre de la troisième phase, l'équipe d'évaluation propose la création d'une cellule décentralisée de l'unité de gestion du projet. Cette cellule décentralisée sera localisée dans un département équidistant des zones d'interventions du projet. En vue d'une réduction des coûts administratifs, une réduction du bureau à Cotonou apparaît envisageable.
6. Les outils de suivi-évaluation existants ne sont pas accompagnés de la fixation des *benchmarks* pour évaluer la performance du projet de façon non arbitraire (qualité). La mission d'évaluation estime que cette faiblesse doit être corrigée par l'ouverture d'un poste d'assistant en suivi-évaluation aux deux experts de l'Unité de gestion (emploi-apprentissage et TREE) en vue d'optimiser l'utilisation du suivi-évaluation tant au sein de l'équipe de gestion qu'au sein des prestataires de mise en œuvre.
7. Vu les coûts d'un expert expatrié permanent au projet, l'équipe d'évaluation propose d'organiser désormais la gestion d'une troisième phase avec un chef de projet national, appuyé par un *backstopping* intensifié avec une présence d'environ deux semaines par trimestre.

7.2 A l'équipe de gestion du projet et au Bureau international du Travail

8. La consolidation des résultats positifs atteints est fortement recommandée.

9. L'approche « faire faire » doit être maintenue et perfectionnée.
10. L'élaboration d'une étude détaillée de la capitalisation des expériences apparaît indispensable. Cette étude doit renseigner de façon claire sur (i) les activités reproductibles, (ii) les activités moyennement reproductibles nécessitant un réajustement et (iii) des activités non reproductibles.
11. Compte tenu des rôles importants que les prestataires sont appelés à jouer dans la conduite de l'approche « faire faire », et considérant le professionnalisme qu'exige cette approche, il est fortement recommandé de procéder à l'évaluation organisationnelle et institutionnelle de ces prestataires (actuels ainsi que potentiels) dans le but de renforcer leur capacité en perspective d'une collaboration continue en troisième phase du projet.

7.3 Aux agences des Nations-Unies

12. Une concertation inter-agences plus soutenue au niveau technique est souhaitable, pour rendre effectif le principe « Unies dans l'action ». Cette concertation pourra être nourrie par le potentiel d'apprentissage des bonnes pratiques dans le même domaine d'intervention, ici la création d'emploi en milieu rural / la diversification de l'économie rurale. Ceci permettrait de s'approcher du principe « Unies dans l'action » (« *One UN* ; agences concernées : PNUD, FIDA, BIT, UNESCO, FAO, BM, etc.). Par ailleurs, il est constaté que la concrétisation du principe *Delivering as one* devra bénéficier d'un *leadership* gouvernemental qui voudra bien d'un programme unique du SNU à l'instar de l'expérience du Rwanda. De nos jours, l'application fonctionnelle de ce principe n'est pas une réalité au Bénin. Des indices forts de synergie et d'harmonisation existent : groupes thématiques, programme pays intégrés, etc. En attendant que ce principe devienne une réalité, il est possible à court et moyen termes que la visibilité du principe trouve un début de concrétisation à travers l'élaboration des programmes conjoints entre agences du Système des Nations Unies (SNU).

Remerciements

Avec les chaleureux remerciements à l'équipe du projet CEJEDRAO pour la bonne qualité de la préparation du séjour consacré à l'évaluation du projet qui s'est déroulée dans une atmosphère détendue, de franche collaboration et d'enrichissement mutuel. D'autant plus que le très court délai pour cette évaluation a constitué un vrai défi.

Annexe 1 : Termes de référence

Termes de Référence

Evaluation indépendante finale du projet CEJEDRAO

(Skills for Youth Employment and Rural Development in Western and Southern Africa)

(Avec l'appui de la Commission danoise pour l'Afrique dans le cadre d'une Initiative de Promotion de l'éducation post-primaire)

Bénin

Juin 2014

1. Introduction et justificatif de l'évaluation

Le Projet CEJEDRAO (*Skills for Youth Employment and Rural Development in Western and Southern Africa*) Développement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural en Afrique de l'Ouest est un projet lancé avec l'appui de la Commission danoise pour l'Afrique dans le cadre d'une Initiative de Promotion de l'éducation post-primaire. Cette initiative qui s'étale sur 5 ans est financée par le gouvernement du Danemark avec une enveloppe globale de 85 millions DKK (env. 16,4 millions USD) pour trois pays, le Bénin, le Burkina Faso et le Zimbabwe.

Conformément à la convention entre le Danemark et l'OIT, l'initiative était prévue pour se dérouler en deux phases. La phase I s'est déroulée sur deux ans, 2010-11 (env. USD 3.092 millions pour le Bénin et le Burkina Faso). La phase II qui était prévue sur trois ans, 2012- décembre 2014 (env. USD 5.330 millions), était conditionnée par une approbation préalable sur la base des résultats d'une évaluation indépendante de la phase I. Cette évaluation a été réalisée et a permis d'apprécier les progrès accomplis et formuler des recommandations pour la phase II.

Il faut noter que la Phase I a été prolongée jusqu'au 31 mai 2012, et que contrairement à ce qui était envisagé au départ, le donateur a décidé de ne pas approuver la phase II pour le Burkina Faso tout en fournissant des ressources pour la poursuite des activités en vue d'une sortie adéquate du projet au 31 décembre 2012. Toutefois, avec des fonds allemands, les activités de 2013 ont pu continuer au Burkina Faso. L'évaluation à mi-parcours ayant déjà permis de couvrir tout ce qui a pu être fait au Burkina Faso, la présente évaluation finale ne concerne que le Bénin.

L'évaluation indépendante finale du projet est effectuée conformément à la Politique d'évaluation du BIT adoptée par le Conseil d'administration en Novembre 2005, qui prévoit l'évaluation systématique des projets afin d'améliorer la qualité, la responsabilité, la transparence du travail de l'OIT, de renforcer le processus de prise de décision et l'appui aux mandants dans la promotion du travail décent et la justice sociale.

L'objectif global de l'évaluation est d'analyser les progrès accomplis vers la réalisation des résultats planifiés, d'identifier les bonnes et les mauvaises pratiques, les leçons apprises, et de partager des connaissances sur la façon dont le projet ou toute autre initiative similaire au Bénin ou ailleurs pourrait se généraliser et améliorer l'efficacité de ses opérations.

2. Bref rappel sur le projet et contexte

Code du projet	Umbrella code: RAF/10/52/M/DAN ; TC Symbols: RAF/10/52/M/DAN ILO Code : M25007100821
Durée du projet	01/01/2010 – 31/12/2014
Couverture géographique	Bénin (phases I et II), Burkina Faso (phase I) Les 4 départements (52 villages sur 3557) d'intervention du projet au Bénin sont : 1) Atacora 2) Donga 3) Zou 4) Atlantique
Donateur	Gouvernement du Danemark
Budget	DKK 85 millions (env.. USD 16,4 millions) pour Bénin, Burkina Faso et Zimbabwe (env. 8,4 millions pour Bénin et Burkina Faso et 8 millions pour Zimbabwe)

Le projet a été conçu en réponse à l'appel de la Commission Africaine pour des initiatives qui recentrent l'agenda de développement de l'Afrique et contribuent à la réalisation du potentiel de la jeunesse africaine. La Commission Africaine a été dirigée par le Premier ministre du Danemark et se composait de Chefs d'Etat africains, les représentants du secteur privé, du milieu universitaire, des agences de développement internationales et les banques de développement, notamment la Banque mondiale et la Banque Africaine de Développement.

Le BIT a conçu un document de projet, qui a été approuvé par le Gouvernement du Danemark en Décembre 2009. Un accord a été signé par le Danemark et l'OIT. Depuis janvier 2010 (en fait, à partir d'avril 2010) le BIT exécute le projet au Bénin en partenariat avec le gouvernement national, les partenaires clés en charge de l'emploi et de la formation professionnelle, le secteur privé et la société civile. Le projet a été conçu pour renforcer les systèmes de développement des compétences qui améliorent l'employabilité, pour favoriser l'accès aux opportunités d'emploi et accroître les revenus en faveur de la croissance inclusive et durable.

L'objectif de développement du projet est le suivant : : Améliorer la formation pour les jeunes de l'économie rurale informelle en leur offrant des compétences qui améliorent leur employabilité à un travail décent et productif à travers l'amélioration des systèmes de formation professionnelle, l'accès aux opportunités d'emploi ruraux et la croissance durable des revenus.

Les quatre résultats principaux attendus sont définis comme suit :

- Résultat immédiat 1: À la fin du projet, la capacité des communautés rurales est renforcée de manière à leur permettre d'identifier les opportunités économiques locales, d'élaborer des programmes de formation appropriés pour l'emploi et d'assurer l'appui post-formation pour les bénéficiaires et des petites entreprises privées.
- Résultat immédiat 2: les services de l'économie rurale informelle axés sur la demande et offerts par les institutions publiques et privés de formation seront de la meilleure qualité.
- Résultat immédiat 3: À la fin du projet, les systèmes d'apprentissage informel seront améliorés et renforcés à travers l'amélioration des compétences des maîtres artisans et les apprentis et l'accès aux nouvelles technologies.
- Résultat immédiat 4: À la fin du projet, les capacités des acteurs institutionnels en charge de l'emploi, de la formation et de l'apprentissage seront renforcées pour une meilleure mise en œuvre des outils, méthodes et stratégies développés.

Lien avec le Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD)

Le projet appuie la réalisation du résultat suivant du PPTD 2010-2015 du Bénin :

BEN 102 - Le gouvernement élabore et adopte un programme pour l'emploi des jeunes.

Dispositif de gestion du projet

Le projet est géré par un Conseiller Technique Principal (CTP, arrivé à Cotonou, le 01.07.2010), basé au Bureau du projet à Cotonou, et qui rend compte au directeur du bureau de l'OIT à Dakar. Le CTP est le principal responsable de la mise en œuvre du programme, la préparation des plans de travail, la collecte d'informations nécessaires pour le suivi, la supervision du personnel, l'affectation des budgets du programme, la préparation de rapports d'avancement et l'entretien des relations avec les partenaires institutionnels du programme.

Un comité national tripartite de pilotage (CONAP) a été mis en place pour jouer le rôle de structure de gouvernance globale au niveau national. Au niveau local, les interventions et activités du projet sont suivies par les Comités Villageois de Développement (CVD) composés des représentants des bénéficiaires ainsi que de ses organisations partenaires locales.

Dû à l'absence d'un spécialiste en développement des compétences au sein du Bureau de l'OIT à Dakar, le backstopping technique de ce projet a été confié au département de développement des compétences et de

l'employabilité (EMP/SKILLS) de Genève, devenu Service de développement des compétences et de l'employabilité (SKILLS).

3. Objet, champ et destinataires de l'évaluation

Objet

L'évaluation indépendante finale poursuit deux objectifs principaux :

- i. Donner une appréciation indépendante des progrès à ce jour du projet vers l'atteinte des quatre résultats, l'appréciation de la performance selon les objectifs prévus et indicateurs de réalisation au niveau des extrants/produits, les stratégies et les modalités de mise en œuvre choisies; accords de partenariat, contraintes et opportunités ;
- ii. Mettre en évidence les leçons apprises et fournir des recommandations pour une éventuelle extension/généralisation du projet au plan national ou pour toute autre initiative similaire au Bénin ou ailleurs en termes de stratégies, des arrangements institutionnels, des accords de partenariat et tout autre domaine pour lequel l'équipe d'évaluation souhaite faire des recommandations.

Champ de l'évaluation

L'évaluation indépendante couvrira tous les résultats planifiés dans le cadre du projet au Bénin, avec une attention particulière aux synergies entre les composantes. L'évaluation portera sur tous les principaux résultats qui ont été produits depuis le début du projet. L'évaluation concerne l'ensemble des zones couvertes par le projet. De façon pratique, un échantillon représentatif des zones couvertes par le projet devra être retenu pour faire l'objet de visites sur le terrain par l'équipe d'évaluation.

Cette évaluation finale se fondera également sur les conclusions de l'évaluation à mi-parcours menée en février 2013 pour apprécier dans quelle mesure l'OIT et les partenaires du projet ont pris en compte les recommandations qui avaient été formulées et dont les principales sont les suivantes :

- R1 : Une généralisation de l'approche « création d'emploi en milieu rural » est fortement souhaitable ;
- R2 : Les partenaires techniques du projet (FODEFCA au Bénin) doivent recouvrer leur prérogatives (devenir capables et opérationnels pour financer les formations et l'accompagnement des porteurs de projets) afin d'optimiser les chances de pérennisation des interventions du projet ;
- R4 : Une concertation entre les agences des Nations-Unies, notamment le BIT, le PNUD et la Banque Mondiale, plus soutenue au niveau technique est souhaitable, pour rendre effectif le principe « Unies dans l'action », en particulier dans le domaine de la création d'emploi en milieu rural / la diversification de l'économie rurale ;
- R5 : Dans l'intérêt d'un gain d'économie d'échelle, le projet doit persévérer dans ses efforts pour fédérer les initiatives à la base qui promeuvent la création d'emploi pour les jeunes en milieu rural, par ses propres actions et par ses parties prenantes tant au niveau national qu'au niveau départemental et local ;
- R6 : Au Bénin, où le processus de mise en œuvre du CQM est à l'arrêt, il est recommandé que le projet relance ce processus et qu'il prenne le lead des PTF pour la finalisation et la validation des matrices de compétences. La mise en place du CQM pourrait démarrer dans les zones où l'EFAT est déjà organisé et dans les métiers où les matrices de compétences sont formalisées ;
- R7 : Le projet doit aider à mettre en place un mécanisme d'appui-conseil afin d'assurer la transition après-projet ;
- R8 : Les rôles et responsabilités des différents organes de gestion du projet devraient être revus afin d'éviter les conflits d'attribution;
- R9 : Pour une lisibilité accrue, l'équipe de projet devrait améliorer et compléter les outils de monitoring (tableau de bord) et les utiliser effectivement pour un meilleur suivi des actions sur le terrain.

Destinataires de l'évaluation

Les principaux destinataires de l'évaluation sont le Gouvernement du Danemark en tant que donateur, le gouvernement du Bénin comme pays bénéficiaire, l'OIT et ses mandants comme exécuteur du projet ainsi que d'autres parties prenantes concernées. En outre, les bureaux de l'OIT et les personnels impliqués dans le projet (Dakar, Bureau régional pour l'Afrique (ROAF), les départements du BIT au siège, d'abord et avant tout le Service du Développement des compétences et de l'employabilité (SKILLS). Le processus d'évaluation sera participatif. L'OIT, les mandants tripartites et les autres parties impliquées dans l'exécution du projet utiliseront, de façon appropriée, les conclusions de l'évaluation et les leçons apprises.

4. Critères d'évaluation et questions

L'évaluation portera sur les préoccupations de l'OIT en matière d'évaluation telles que i) la pertinence et l'adéquation stratégique, ii) la validité de la conception, iii) l'avancement du projet et son efficacité, iv) l'efficacité de l'utilisation des ressources, v) l'efficacité des mécanismes de gestion et vi) l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans les lignes directrices de l'OIT¹⁴. Les préoccupations relatives au genre seront basées sur les directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et l'évaluation des projets (Septembre, 2007). L'évaluation sera effectuée selon les normes d'évaluation des Nations Unies¹⁵ et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliquée par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique.

Questions principales de l'évaluation

L'évaluateur doit examiner les questions clés suivantes :

1. *Pertinence et adaptation stratégique du projet*

- Les mises à jour opérées dans le cadre du projet répondent-elles à un besoin pertinent ?
- Les mandants tripartites se sont-ils sentis suffisamment associés aux activités de mise à jour, de mise en œuvre et de suivi du projet ? Le cas échéant, les appréciations varient-elles selon les mandants ?
- Dans quelle mesure le projet est complémentaire et cohérent avec d'autres programmes et projets de l'OIT en cours au Bénin ?
- Quels sont les liens établis avec les autres activités des Nations Unies ou des autres organisations internationales d'aide au développement au niveau local ?

2. *Validité de la conception du projet*

- La programmation initiale des activités, notamment celles de la phase II, était-elle réaliste ? Était-elle bien adaptée aux objectifs et aux produits visés ?
- Les deux volets (TREE et apprentissage) du projet sont-ils bien équilibrés ?
- La conception et/ou la mise à jour du projet a-t-elle intégré une approche de mesure de l'impact et une stratégie adéquate de sortie et de durabilité ?
- Au vu des résultats atteints jusqu'ici, la conception du projet était-elle réaliste ?
- Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocage ?

3. *Etat d'avancement et efficacité du projet*

¹⁴ Evaluation Guidance – Planning and Implementing Evaluation for Results, Annex 2, ILO Evaluation Unit, June 2009

¹⁵ ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation

- Quels sont les produits attendus qui ont été réalisés et livrés aux bénéficiaires ? Quels sont ceux qui ont été consommés ? Lesquels ont apporté un changement ?
- Les produits attendus ont-ils été réalisés et livrés conforme au chronogramme établi ?
- Est-ce que les résultats du projet sont reconnus par les partenaires nationaux et notamment les partenaires sociaux ?
- Est-ce que les femmes et les hommes bénéficient de manière égale des résultats du projet ?
- Les activités qui ont été menées sont-elles celles qui avaient été prévues ? Y a-t-il des activités autres et dans ce cas sont-elles conformes aux objectifs du projet ? Y a-t-il des résultats inattendus du projet ?
- Dans quels domaines (aires géographiques, composantes, thématiques) les interventions du projet ont-elles enregistré les meilleures performances ? Dans quels domaines les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ? Quels sont les facteurs internes et externes qui ont influencé la capacité de l'OIT à atteindre les objectifs prévus ?

4. *Efficacité de l'utilisation des ressources*

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées de manière stratégique pour fournir l'appui nécessaire et assurer l'atteinte des objectifs du projet ?
- Les décaissements et les dépenses du projet sont-elles en phase avec les prévisions budgétaires réalisées ? Si non, quels sont les goulots d'étranglement rencontrés ? Les ressources sont-elles utilisées de façon efficiente ? Dans quelle mesure les principes de gestion de l'OIT ont-ils été respectés par l'équipe de projet ?
- Quelle appréciation peut-on faire de la relation entre les coûts du projet et les résultats escomptés en comparaison avec d'autres interventions similaires ?
- Quelle est l'efficacité de l'utilisation de l'assistance technique au niveau du projet et au niveau de l'OIT ?

5. *L'efficacité du dispositif de gestion*

- Le projet dispose-t-il des capacités techniques et financières suffisantes et adéquates pour réaliser ses plans ?
- Le dispositif de gestion et de gouvernance/coordination du projet est-il adéquat ? Y a-t-il une compréhension claire des rôles et responsabilités par toutes les parties concernées ?
- Dans quelle mesure l'équipe de gestion du projet a-t-elle fait le suivi des performances et résultats du projet ? Un système de suivi et évaluation a-t-il été mis en place et quelle est son efficacité ? Des informations pertinentes sont-elles systématiquement rassemblées et traitées ? Les données sont-elles ventilées par genre (et par d'autres caractéristiques pertinentes le cas échéant) ?
- Le projet reçoit-il suffisamment l'appui administratif, technique et - si nécessaire - le soutien politique du bureau de l'OIT sur le terrain (Dakar) et les unités techniques responsables du siège de l'OIT à Genève ?
- Le projet reçoit-il suffisamment le soutien politique, l'appui technique et administratif nécessaire de ses partenaires nationaux et partenaires de mise en œuvre ?
- Le projet travaille-t-il en collaboration avec d'autres programmes de l'OIT et d'autres donateurs dans le pays/région en vue d'accroître son efficacité et son impact ?
- Dans quelle mesure les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont-elles été mises en œuvre ?
- Les parties prenantes sont-elles consultées et impliquées d'une manière appropriée et suffisante ?

6. *Impact et durabilité du projet*

- Le projet a-t-il mis en œuvre une stratégie adéquate de sortie et de durabilité et des actions facilitant la mesure de l'impact de ses réalisations ?
- Quels sont les impacts visibles/mesurables du projet ?
- L'approche et les résultats du projet peuvent-ils être reproduits ou amplifiés par les partenaires nationaux ou d'autres acteurs ?
- Le projet a-t-il renforcé les capacités des personnes et des institutions nationales ou renforcé un environnement favorable (législations, politiques, compétences, attitudes, etc.) ?
- Dans quelle mesure les réalisations du projet sont-elles durables ? Quelles mesures peuvent être prises pour améliorer la durabilité des composantes et résultats du projet ?

7. *Leçons apprises*

- Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues pour pouvoir être appliquées aux initiatives similaires ?
- Quels écueils ou difficultés peut-on relever et qu'il faille éviter dans la conception et la mise en œuvre d'initiatives similaires ?

5. Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation sera réalisée à travers une étude documentaire et des visites de terrain pour des consultations avec le personnel concerné du BIT, les mandants tripartites, l'ambassade danoise et les autres bailleurs de fonds bilatéraux, les partenaires d'exécution, les bénéficiaires et les autres parties prenantes clés. Les consultations avec les unités concernées et les fonctionnaires à Genève (notamment SKILLS, PARDEV, EVAL, etc.), Addis-Abeba et à Dakar seront faites et la méthode pour le faire, si ce n'est par les moyens de communication à distance, sera décidée par l'équipe d'évaluation. L'équipe d'évaluation indépendante examinera les contributions obtenues de tous les acteurs et du personnel de l'OIT impliqués dans le projet, du personnel du projet dans les deux pays, des mandants et de l'ensemble des partenaires du secteur privé et de la société civile.

Le rapport d'évaluation du projet sera partagé avec un groupe restreint des parties prenantes, notamment ceux qui ont été consultés pour apporter des inputs dans les termes de références, et les commentaires seront attendus dans un délai déterminé (pas plus de 10 jours). L'équipe d'évaluation s'attèlera à appliquer une variété de techniques d'évaluation - revue documentaire, des rencontres avec les intervenants, des discussions de groupe, des visites sur le terrain, des jugements éclairés, et les techniques de notation, de classement ou de cotation. Après les phases de revue documentaire et de collecte des données sur le terrain, un atelier de restitution sera organisé à Cotonou avec les parties prenantes clés.

Revue documentaire (desk review)

Une revue documentaire analysera le projet et d'autres documents fournis par la direction du projet et le personnel d'appui sur le terrain et au siège à Genève. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation qui devraient être finalisés en concertation avec le gestionnaire d'évaluation. L'équipe d'évaluation examinera les documents avant de procéder à tout entretien.

Entrevues avec le personnel du BIT

L'équipe d'évaluation procédera à des entretiens de groupe et/ou individuels avec le personnel du projet. Elle va également interviewer le personnel clé des autres projets de l'OIT et le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping technique (équipe d'appui technique au travail décent de l'OIT à Dakar, bureau régional à Addis-Abeba et siège à Genève). Une liste indicative des personnes à interroger sera fournie par l'équipe de gestion du projet (CTP) après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation.

Entrevues avec les parties prenantes clés

Avant d'entreprendre des visites sur le terrain, l'équipe d'évaluation devra tenir une séance de briefing avec le directeur du Bureau de l'OIT de Dakar et l'équipe de projet. Ensuite, le voyage dans un échantillon représentatif des localités de mise en œuvre du projet permettra à l'équipe d'évaluation d'entreprendre des examens approfondis de la stratégie nationale de mise en œuvre du projet et des produits et résultats de ses composantes respectives. Après les visites de terrain, l'équipe d'évaluation fera un compte rendu au directeur du Bureau de l'OIT de Dakar ainsi qu'au Conseiller Technique Principal (CTP) du projet.

6. Principaux résultats attendus de l'évaluation

Le résultat attendu de cette évaluation est un rapport d'évaluation concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT :

- Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
- Résumé exécutif
- Acronymes
- Description du projet
- But, champ et clients de l'évaluation
- Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites
- Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
- Conclusions
- Recommandations
- Leçons apprises et bonnes pratiques
- Annexes

Un résumé rédigé suivant une maquette qui sera fournie à l'équipe d'évaluation devra être annexé au rapport en vue d'une publication sur le site de l'OIT.

Toutes les versions préliminaires et les résultats finaux, y compris les documents d'appui, les rapports analytiques et les données brutes devraient être fournis en version électronique compatible avec Word pour Windows.

7. Modalités de gestion, plan de travail et calendrier

Composition de l'équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation sera composée d'un consultant international en évaluation en tant que chef d'équipe et un consultant national. Le consultant international indépendant en charge de l'équipe aura la responsabilité du rapport d'évaluation. Il/elle sera un spécialiste senior de l'évaluation hautement qualifié avec une grande expérience des évaluations et, idéalement, des questions relatives au domaine du projet actuel : Développement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural. Le consultant national doit avoir une expérience particulière dans les domaines de l'emploi des jeunes et le développement de l'entrepreneuriat. L'équipe d'évaluation s'accordera sur la répartition du travail et le calendrier pour l'évaluation et la consultation des parties prenantes.

Le gestionnaire de l'évaluation

L'équipe d'évaluation adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation (Mr. Njike Njikam Gilles Bertrand, njike@ilo.org) et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique et des services complets du projet, avec le soutien administratif du Bureau de l'OIT à Dakar et l'appui technique du spécialiste senior en suivi et évaluation (Gugsa Y. Farice, farice@ilo.org) du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique à Addis-Abeba.

Plan de travail et calendrier provisoire

La durée totale du processus d'évaluation est estimée à 24 jours de travail pour le consultant international (5 jours de travail en desk, 10 jours sur le terrain, 7 jours de rédaction du rapport, 2 jours pour la prise en compte des commentaires) sur une période de 6 semaines à partir du 05 juillet 2014. Le consultant national contribuera pour 15 jours de travail (3 jours avant l'arrivée du consultant international, 10 jours à travailler ensemble sur le terrain et 2 jours après son départ).

Les phases de l'évaluation

Le déroulement prévu de l'évaluation s'effectuera selon les phases suivantes et la période visée pour la soumission du rapport préliminaire le 5 août et le rapport final d'évaluation pour le donateur au plus tard le 22 août 2014.

Phase	Tâches	Personne responsable	délais
1	<ul style="list-style-type: none"> Préparation des TDR, consultation avec les parties prenantes clés 	Gestionnaire de l'évaluation	17 juin 2014
2	<ul style="list-style-type: none"> Identification d'un évaluateur international indépendant et d'un consultant national Préparation du budget et de la logistique 	Gestionnaire de l'évaluation	24 juin 2014
3	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration et signature des contrats Préparation des voyages des consultants et autres formalités administratives 	Staff administratif et financier du projet Bureau de Dakar	30 juin 2014
4	<ul style="list-style-type: none"> Briefing Téléphonique du consultant international 	Gestionnaire de l'évaluation	4 juillet 2014
5	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire des documents relatifs au projet Conception des outils de l'évaluation sur la base de la revue documentaire 	Consultant international, avec l'appui du consultant national	7 au 11 juillet 2014
6	<ul style="list-style-type: none"> Voyage du consultant international pour Genève 	Consultant international	13 juillet 2014
7	<ul style="list-style-type: none"> Consultations avec l'équipe d'appui technique du projet (backstopping) Consultations avec le CTP coordonnateur du projet en déplacement à Genève Consultations avec les collègues d' EVAL et PARDEV Consultations avec le donateur Consultations à distance avec le bureau de l'OIT à Dakar et avec le bureau régional Afrique à Addis Abeba 	Consultant international	14 au 15 juillet 2014
8	<ul style="list-style-type: none"> Voyage du consultant international pour le Bénin 	Consultant international	16 juillet 2014
9	<ul style="list-style-type: none"> Consultations avec l'équipe de gestion du projet au Bénin Consultations avec l'ambassade du Danemark Consultations avec les parties prenantes au Bénin Visites sur le terrain 	Equipe d'évaluation avec l'appui logistique de l'équipe du projet	Jeudi 17 au mercredi 23 juillet 2014
10	<ul style="list-style-type: none"> Préparation de l'atelier de restitution des résultats préliminaires 	Consultant international	Jeudi 24 juillet 2014
11	<ul style="list-style-type: none"> Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation finale 	Equipe d'évaluation avec l'appui logistique de l'équipe du projet	Vendredi 25 juillet 2014
12	<ul style="list-style-type: none"> Retour du consultant international vers son domicile 	Consultant international	27 juillet 2014

Phase	Tâches	Personne responsable	délais
13	<ul style="list-style-type: none"> Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution 	Chef d'équipe, avec l'appui de l'équipe d'évaluation	Mardi 05 août 2014
14	<ul style="list-style-type: none"> Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi au chef d'équipe d'évaluation 	Gestionnaire de l'évaluation	Circulation : mercredi 06 août 2014. Date limite pour commentaires : vendredi 15 août 2014
15	<ul style="list-style-type: none"> Transmission des commentaires au consultant 	Gestionnaire de l'évaluation	Lundi 18 août 2014
16	<ul style="list-style-type: none"> Finalisation du rapport avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte 	Chef d'équipe, avec l'appui de l'équipe d'évaluation	18 au 20 août 2014
	<ul style="list-style-type: none"> Approbation du rapport par EVAL 	EVAL	22 août 2014
	<ul style="list-style-type: none"> Soumission officielle du rapport à PARDEV 	Gestionnaire de l'évaluation	22 août 2014

Pour cette évaluation indépendante, le rapport final et la procédure de soumission suivront le processus suivant :

- Le consultant international (chef d'équipe d'évaluation) soumettra un rapport d'évaluation provisoire au gestionnaire de l'évaluation ;
- Le gestionnaire de l'évaluation fera parvenir une copie aux parties prenantes clés pour commentaires et correction factuelle ;
- Le gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les enverra au chef d'équipe d'évaluation ;
- Le chef d'équipe finalisera le rapport en prenant en compte les observations jugées pertinentes et en fournissant le cas échéant une brève note expliquant pourquoi certains commentaires n'auraient pas été intégrés. Il/elle devra présenter son rapport final au gestionnaire de l'évaluation ;
- Le gestionnaire de l'évaluation transmettra le projet de rapport final au point focal évaluation au bureau régional de l'OIT pour l'Afrique qui le passera en revue et le transmettra ensuite à EVAL pour approbation ;
- Le gestionnaire de l'évaluation transmettra officiellement le rapport d'évaluation aux parties prenantes et à PARDEV ;
- PARDEV transmettra officiellement le rapport au donateur.

Budget

Un budget total de USD xxx est alloué sur BL 16.05 pour cette évaluation et est entièrement sous le contrôle du gestionnaire de l'évaluation pour le recrutement de consultants national et international, les voyages internationaux et nationaux et l'organisation d'ateliers et de réunions de consultations avec les parties prenantes.

Pour le consultant international chef d'équipe d'évaluation :

- Les frais du consultant international chef d'équipe pour 24 jours ;
- Les frais de voyage international du domicile du consultant jusqu'à Cotonou en conformité avec les règlements et les politiques de l'OIT ;
- Les frais de DSA au cours du séjour au Bénin.

Pour le consultant national :

- Les frais pour le consultant national pour 15 jours ouvrés ;
- Les frais de DSA local pour tout déplacement dans le pays jugé nécessaire.

Pour l'exercice d'évaluation dans son ensemble :

- Les frais de voyage local dans le pays ;
- Les dépenses des ateliers avec les parties prenantes ;
- Les frais d'interprétation, le cas échéant ;
- Les frais de participation du gestionnaire de l'évaluation à l'atelier de restitution ;
- Tous les autres frais divers.

Un budget détaillé sera préparé par le gestionnaire de l'évaluation avec l'appui de l'équipe du projet.

8. Principales qualifications et expérience requises de l'équipe d'évaluation

Le consultant international doit avoir les qualifications suivantes :

- Master en administration des affaires, en économie ou dans un domaine connexe ;
- Un minimum de 10 années d'expérience professionnelle en particulier dans l'évaluation des initiatives de développement international dans le domaine du développement des compétences, de l'emploi, de l'entrepreneuriat, du développement rural et la gestion des programmes de développement, de préférence dans les pays en voie de développement ;
- Une expérience prouvée avec les approches du cadre logique et d'autres approches de planification stratégique, les méthodes et approches de S & E (y compris quantitative, qualitative et participative), l'analyse de l'information et la rédaction de rapports ;
- La connaissance et l'expérience du système des Nations Unies.
- La connaissance du contexte de développement du Bénin serait un avantage certain ;
- Excellentes compétences en communication et en tactiques d'entrevues ;
- Excellentes compétences en rédaction de rapports ;
- Aptitude avérée à produire des résultats de qualité dans des délais stricts.

Le **consultant National** doit avoir les qualifications suivantes :

- Master en administration des affaires, en économie ou dans un domaine connexe ;
- Un minimum de 5 années d'expérience professionnelle en particulier dans le domaine du suivi et évaluation des initiatives de développement international et des organisations de développement ;
- Expérience professionnelle portant sur la conduite de divers types d'évaluations, notamment les évaluations de processus, des résultats et d'impact au Bénin ;
- Bonne connaissance et expérience du système des Nations Unies ;
- Excellentes compétences en communication et en tactiques d'entrevues ;
- Excellentes compétences en rédaction de rapports ;
- Aptitude avérée à produire des résultats de qualité dans des délais stricts.

Annexe 2 : Calendrier de la mission et personnes rencontrées

Evaluation finale indépendante du Projet CEJEDRAO

Programme de Mission de l'Equipe d'Evaluation

Horaires	Activité	Lieu	Personne rencontrée	Contact / Obs.
Lundi 14 Juillet 2014				
Matin	Briefing Général par SKILLS	Siège BIT Genève	<ul style="list-style-type: none"> M. Girma AGUNE M. Michel GREGOIRE 	
Après midi	Présentation PPT CEJEDRAO	Siège BIT Genève	<ul style="list-style-type: none"> M. Girma AGUNE M. Michel GREGOIRE 	
Mardi 15 Juillet 2014				
Matin	Réunions de Travail avec EVAL+SKILLS	Siège BIT-Genève, EVAL	<ul style="list-style-type: none"> M. Greg Russon 	
Matin	Réunions de Travail avec EVAL+PARDEV+SKILLS	Siège BIT-Genève, PAR-DEV	<ul style="list-style-type: none"> M. Pawel Gmyrek 	
Après midi	Réunion de travail avec BIT/DAKAR	BIT-Genève	<ul style="list-style-type: none"> François MURANGIRA M. Gilles-Bertrand Njiké Njikam 	
Mercredi 16 juillet 2014				
	Briefing Général avec le consultant national	BIT-CEJEDRAO Cotonou	<ul style="list-style-type: none"> Maxime SOGBOSSI, Expert TREE 	21 30 86 48 - 95 53 58 13
19h05	Accueil et installation du consultant international	Aéroport International Installation à la Guest-house Allemande/GIZ (Rue pavée Haie vive)	<ul style="list-style-type: none"> Franck DAGBA, Chauffeur Abiba Idrissou, Assistante 	97 09 07 69 94.21.19.91
Jeudi 17 juillet 2014				
09h00	Rencontre avec M. Martial SOUTON	MTFPRAI-DS ¹⁶	<ul style="list-style-type: none"> Ministre / Président du CONAP 	95 36 31 81
10h30	Réunion de travail avec l'équipe technique / Projet CEJEDRAO au Bénin	CEJEDRAO	<ul style="list-style-type: none"> Staff CEJEDRAO Maxime SOGBOSSI, Expert TREE Roger ADANHOUNZO, Expert 	21 30 86 48 95 53 58 13 97 40 38 58

¹⁶ MTFP : Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle, Chargé du Dialogue Social

			<ul style="list-style-type: none"> en Apprentissage • Christian GOMEZ, Assistant financier • Abiba IDRISOU, Assistante Administrative • Franck DAGBA, Chauffeur Coursier 	95 57 03 62 94 17 50 77
11h30	Rencontre avec le Secrétaire Exécutif du FODEFCA	FODEFCA ¹⁷	• M. Assouma Assani	21.33.96.51 - 97 77 11 96
15h00	Rencontre avec le Directeur Exécutif Adjoint du CNP-Bénin	CNP ¹⁸ -Bénin	• M. Rabiou SALOUF Mohamed	21 30 74 06 - 94 01 03 38
16h00	Rencontre avec le Directeur Général de l'ANPE	ANPE ¹⁹	• M. Didier DJEIGO	95 05 95 96
17h00	Rencontre avec le Secrétaire Général Adjoint CSA-Bénin ²⁰	CEJEDRAO	• M. Paul HOUNGUEVOU	95 05 21 12
Vendredi 18 juillet 2014				
08h30	Réunion avec Conseiller Technique Principal (CTP) du BIT	BIT-CEJEDRAO	• M. Michel GREGOIRE	21 30 86 48 95 62 08 75
9h00	Départ pour les visites de terrain dans l'Atlantique	Abomey-Calavi	• Eugenie Akouègnon, Directrice du centre de formation avec 44 apprentis	97 96 91 87
10h 00	Apprentissage Informel : Visite du Centre de formation en Tissage EDJEE WEL-FARE			
15h00	Création d'emploi : Visite de site d'aulacodiculture	Sey (Commune de Toffo) Ayou (commune d'Allada)	<ul style="list-style-type: none"> • 7 Membres du CVD21 (Joseph ALOGOGO, Président) • 43 Bénéficiaires • Gibert ADINSI, Directeur Exécutif ASPAIF 	94 53 19 02 95 16 60 61
18h 00	Retour à Cotonou	Cotonou		

¹⁷ FODEFCA : Fond pour le Développement de la Formation Continue et l'Apprentissage

¹⁸ CNP-Bénin : Conseil National du Patronat du Bénin

¹⁹ ANPE : Agence Nationale pour l'Emploi

²⁰ CSA-Bénin : Centrale des Syndicats Autonomes du Bénin

²¹ CVD : Comité Villageois de Développement

Samedi 19 juillet 2014

Samedi 19 juillet 2014				
8h00	Départ pour le Département du ZOU	Cotonou	<ul style="list-style-type: none"> • Franck Dagba (chauffeur) • Maxime Sogbossi (Expert TREE) • Roger Adanhounzo (Expert Apprentissage informel et Consultants) 	97 09 07 69 - 94 17 50 77
Matinée	Apprentissage Informel : Visite des jeunes apprentis Bénéficiaires de Kits d'installation	Covè	<ul style="list-style-type: none"> • Josette Dossou, coiffeuse • Vincent Assédé, coiffeur • Martin Agossou, coiffeur • Bertran Abétékou, Mécanicien deux roues 	65 53 57 61 94 04 34 54 95 82 25 02 94 16 80 23
	Création d'emploi / Visite de site de Transformation du Soja en fromage, biscuit et autres dérivés	Za-kpota	<ul style="list-style-type: none"> • Membres du CVD de Za-kpota • Bénéficiaires • Augustin BABAGBETO, Coordonnateur du PA (MJCD) 	97 84 80 88 95 55 17 34
Après-midi	Création d'emploi / Visite de site, filière Aviculture + Transformation de soja	Zogbodomey	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéficiaires • Gisèle SONON, Directrice Exécutif de l'ONG SPA • Benoît AVITONOU, Coordonnateur SPA 	95 83 57 33 97 09 39 61
19h30	Installation à l'Hôtel « Princesse »	Bohicon		
Dimanche 20 juillet 2014				
08h 00	Départ pour Djougou	Bohicon		
12h30	Création d'emploi / visite de site de cuniculture	Foyo (commune de Djougou)	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéficiaires • Membres de CVD 	66 92 42 75
16h00	Création d'emploi / Visite filière Cuniculture	Komdé (commune de Ouaké)	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéficiaires • Membres de CVD • Pamphile ADANDOTOKPA, Directeur CIFOR 	96 61 89 24 95 10 10 12
18h00	Départ pour Natitingou	Komdè	<ul style="list-style-type: none"> • Franck DAGBA, Chauffeur 	97 09 07 69 - 94 17 50 77
19h00	Installation dans l'hôtel Tatta Somba	Natitingou		

Lundi 21 juillet 2014				
8h00	Départ pour Péhunco	Natitingou	• Franck DAGBA, Chauffeur	97 09 07 69 - 94 17 50 77
	Rencontre avec le Responsable de Développement Rural du CARDER ²² + le Maire de Kouandé	Kouandé	• Célestin ADANDE, RDR CARDER Kouandé • Georges Bouko, Maire de Kouandé	96 10 35 22 97 35 27 28
	Rencontre avec le Maire de Péhunco	Péhunco	• Barthélémy Sabi YOROU	95 73 20 50
10h30	Création d'emploi / Visite filière Maraîchage	Gonri (commune de Péhunco)	• Bénéficiaires • Membres de CVD • Barnabé MEDEGAN, coordinateur, PA CESA	95 08 46 61 95 96 65 27 97 26 19 25
14h30	Création d'emploi / Visite filière Apiculture	Soawodou (commune de Péhunco)	• Bénéficiaires • Sarki YANTONNOU, Directeur TRIANGLE	96 28 55 20
16h30	Retour pour Natitingou	Péhunco	• Franck DAGBA, Chauffeur	97 09 07 69 - 94 17 50 77
19h00	Installation dans l'hôtel Tatta Somba	Natitingou		
Mardi 22 juillet 2014				
08h30	Rencontre avec le comité d'organisation de l'Examen de Fin d'Apprentissage Traditionnel (EFAT)	Natitingou	• Paulin KANNAKPO, président du collectif des artisans de Natitingou • Djibril MORIBA, Président de la Chambre Interdépartementale Atacora-Donga • Paul DASSAGATE, secrétaire du Collectif des artisans de Natitingou	94 44 69 34 97 85 16 65 94 17 94 40
10h00	Visite du Centre de Formation Professionnelle de Djougou	Djougou	• François Xavier EHAHOUN, Directeur du Centre • Abdoulaye SOULE, Chef des travaux	97 04 17 65 95 40 36 91
12h30	Visite du Centre de Formation TRIANGLE	Parakou	• Sarki YANTONNOU	96 28 55 20
14h00	Départ pour Cotonou	Parakou	Franck Dagba	97 09 07 69 - 94 17 50 77
Mercredi 23 juillet 2014				

²² CARDER : Centre d'Appui Régional pour le Développement Rural

	Préparation Atelier de restitution et consultation et autre Rendez-vous si nécessaire	Cotonou		
	Rencontre avec le PNUD	Cotonou	• Achille HOUSSOU	
	Réunion de travail avec l'équipe BIT	Cotonou	• CTP, Experts, Backstopper, consultants	
Jeudi 24 juillet 2014				
	Préparation Atelier de restitution et consultation et autre Rendez-vous si nécessaire	Cotonou		
	Rencontre avec le président de la Confédération Nationale des Artisans du Bénin	Cotonou	• Benoît Sakou	94 03 13 14
	Réunion de travail avec l'équipe BIT	Cotonou	• CTP, Experts, Backstopper, consultants	
	Réunion de travail avec le responsable de l'évaluation	CEJEDRAO	• NJIKE NJIKAM Gilles Bertrand	
Vendredi 25 juillet 2014				
Matin	Atelier de Restitution (Focus Group) aux parties prenantes du Projet, aux mandants de l'OIT et à l'équipe du projet	Hôtel AZALAI		
Après midi	Débriefing de la mission d'évaluation	BIT-CEJEDRAO	• CTP, 2 Experts, Mission SKILLS Genève, Evaluation Manager	21 30 86 48
Samedi 26 juillet 2014				
	Discussion du rapport et des résultats de l'atelier ainsi que insertion des commentaires de la partie nationale avec le Gestionnaire de l'Evaluation	Hôtel AZALAI	• Consultants • NJIKE NJIKAM Gilles Bertrand	
Dimanche 27 juillet 2014				
	Travail interne et départ du consultant international	Hôtel	• Consultants	

Annexe 3 : Liste de littérature et de documents

1. Documents officiels du Bénin

- 1.1 Bénin : Stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté (SCRP 2011 – 2015), Fonds monétaire international, Washington D.C., Rapport du FMI n° 11/307, septembre 2011. p. 21
- 1.2 Bénin : Plan cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement du Bénin (UNDAF 2009-2013)
- 1.3 Bénin : Programme Pays pour la promotion du Travail Décent au Bénin, 2010-2015, Fév. 2010

2. Documents du projet CEJEDRAO

- 2.1 CEJEDRAO, Cadre logique, mis à jour et complété, février 2013
- 2.2 CEJEDRAO, Matrices des compétences pour différents métiers
- 2.3 CEJEDRAO Bénin, Project Management Plan, 1er avril 2011
- 2.4 CEJEDRAO, sixième au neuvième rapport d'avancement pour la coopération technique (RACT) (2013 jusqu'à 30 juin 2014)
- 2.5 CEJEDRAO, Skills for Youth Employment and Rural Development in Western and Southern Africa. Countries: Benin, Burkina Faso and Zimbabwe. Phases 1 and 2. ILO Project Number: RAF/10/52M/DAN & ZIM/10/01M/DAN. Countries: Zimbabwe, Benin, Burkina Faso. Phase 1 2010 - 2011, Phase II 2012 – 2014
- 2.6 CEJEDRAO, Skills for Youth Employment and Rural Development in Western Africa (Phase II), Project Document, Phase II. Multi-bilateral Programme of Technical Cooperation. Skills and Employability Department (EMP/SKILLS), ILO Project Number: RAF/10/52M/DAN. Benin Phase II, 2012 - 2014
- 2.7 Notes de présentation du Projet « Renforcement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural en Afrique de l'Ouest, (Genève – Cotonou, Bénin, 14 juillet 2014)
- 2.8 Rapport de l'évaluation CEJEDRAO à mi-parcours du 17 février au 2 mars 2013, rapport final
- 2.9 Stratégie pour l'amélioration de l'apprentissage informel en Afrique de l'Ouest, cas du Bénin et du Burkina Faso, élaborée pour le compte du projet CEJEDRAO par Christian Joussein et Michel Grégoire, en collaboration avec Girma Agune et Christine Hofmann, BIT, 28 février 2012.
- 2.10 Traduction des manuels TREE en langues régionales

3. Documents du BIT

- 3.1 ILO Code of Conduct Agreement for Evaluators, BIT
- 3.2 La formation en milieu rural, Manuel générique sur CD, BIT
- 3.3 Méthodologie TREE : Présentation et caractéristiques, Document synthétique à l'usage des partenaires et bénéficiaires, BIT
- 3.4 Policy Guidelines for result based evaluation, BIT Genève
- 3.5 Preparing the evaluation report, BIT, 19 mars 2014

Annexe 4 : Formulaires « Leçons apprises »

ILO Lesson Learned 1

Project Title: Renforcement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural en Afrique de l'Ouest (Bénin)

Project TC/SYMBOL: RAF/10/52/M/DAN

Name of Evaluator: Thomas Ranz

Date: August 2014

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Leçon apprise 1 : La réalisation des projets en parallèle (sous forme d'un programme) sur plusieurs pays (<i>multi country projects</i>) a abouti à un effort de gestion énorme et parfois disproportionné.
Context and any related preconditions	Multi country program Burkina Faso - Benin - Zimbabwe
Targeted users / Beneficiaries	Sections BIT/équipes de planification de projets et programmes
Challenges /negative lessons - Causal factors	<i>Multi country projects</i> demandent deux conditions de base, (i) des capacités de gestion autonome par pays et/ou (ii) des conditions générales et des cadres plus ou moins similaires pour permettre une approche en commun ainsi que la capitalisation des expériences faites.
Success / Positive Issues - Causal factors	none
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	not applicable

ILO Lesson Learned 2

Project Title: Renforcement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural en Afrique de l'Ouest (Bénin)

Project TC/SYMBOL: RAF/10/52/M/DAN

Name of Evaluator: Thomas Ranz

Date: August 2014

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	Leçon apprise 2 : Une forte intégration du niveau politique ainsi que de la société civile dans le cycle d'un projet est fortement souhaitable (<i>ownership</i>). Mais, la conception et la gestion d'un projet doit être planifiée et exécutée par des techniciens et doivent suivre d'abord des critères techniques et des analyses coûts-avantages.
Context and any related preconditions	Projets et programmes, actifs au niveau national (dans l'ensemble d'un pays partenaire)
Targeted users / Beneficiaries	Sections BIT/équipes de planification de projets et programmes
Challenges /negative lessons - Causal factors	Procédures de décisions plutôt politiques, concernant la sélection des sites d'intervention, leur nombre et caractère etc. étaient lente et souvent sans respect des aspects de faisabilité et de l'efficacité (analyses coûts-avantages)
Success / Positive Issues - Causal factors	none
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	not applicable

Annexe 5 : Formulaire « Bonnes/mauvaises pratiques »

ILO Emerging Good Practice 1

Project Title: Renforcement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural en Afrique de l'Ouest (Bénin)

Project TC/SYMBOL: RAF/10/52/M/DAN

Name of Evaluator: Thomas Ranz **Date:** August 2014

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	<u>Bonne pratique 1</u> : La pratique de recrutement des prestataires de service sur base des appels d'offres (faire faire) peut être hautement efficace dès que la pratique fonctionne. Cela concerne des activités de l'emploi des jeunes (par exemple l'aviculture, l'apiculture, la cuniculture, l'aulacodiculture, la transformation du soja et le maraîchage) ainsi que la formation professionnelle informelle sur base de l'approche TREE (Formation pour l'Autonomisation Economique Rurale).
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	La mise en marche est très exigeante en vue (i) des procédures, des règlements et des TdR, (ii) l'évaluation détaillée des offres et conclusions de marchés, (iii) un suivi proche, qualitatif et systématique.
Establish a clear cause-effect relationship	L'approche demande donc deux conditions de base, (i) une durée de vie d'un projet d'un minimum de quatre à cinq ans et (ii) un personnel clé hautement qualifié.
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Cette approche présuppose un très haut niveau (équipement technique et personnel qualifié) pour permettre une structure de monitoring qui ne se limite pas seulement sur des aspects quantitatifs mais plutôt qualitatifs (impact).
Potential for replication and by whom	En principe applicable par l'ensemble des projets et programmes BIT
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	not applicable
Other documents or relevant comments	none

ILO Emerging Good Practice 2

Project Title: Renforcement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural en Afrique de l'Ouest (Bénin)

Project TC/SYMBOL: RAF/10/52/M/DAN

Name of Evaluator: Thomas Ranz **Date:** August 2014

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

<p>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</p>	<p><u>Mauvaise pratique 1</u> : Mauvaise pratique 1 : Principalement (et aussi dans le contexte du projet CEJEDRAO), les projets, réalisés par des organisations des Nations Unies produisent des coûts de personnel disproportionnellement élevés vis-à-vis des projets, attribués aux prestataires par appel d'offre (international), de plus belle vis-à-vis des projets ONG. Cela provient du fait que des structures salariales ressortent des grilles fixes, au lieu d'avoir une formation des prix dans un marché compétitif. A cela s'ajoute encore les pourcentages raisonnables des coûts additionnels de frais généraux de la structure siège dans son ensemble.</p>
<p>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</p>	<p>Structures salariales inflexibles ressortant des grilles fixes, au lieu d'avoir une formation des prix dans un marché compétitif.</p>
<p>Establish a clear cause-effect relationship</p>	<p>Pas des prix compétitifs dans le marché (par exemple appels d'offres internationaux)</p>
<p>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</p>	<p>not applicable</p>
<p>Potential for replication and by whom</p>	<p>En principe applicable pour l'ensemble des projets et programmes BIT</p>
<p>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</p>	<p>not applicable</p>
<p>Other documents or relevant comments</p>	<p>none</p>

ILO Emerging Good Practice 3

Project Title: Renforcement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural en Afrique de l'Ouest (Bénin)

Project TC/SYMBOL: RAF/10/52/M/DAN

Name of Evaluator: Thomas Ranz **Date:** August 2014

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

<p>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</p>	<p><u>Mauvaise pratique 2</u> : En général les TdR du BIT apparaissent clairs, bien structurés et exigeants. Mais, le peu de temps disponible sur le terrain ne permet que partiellement des réponses approfondies et justifiées. Cela ne concerne non seulement l'évaluation en question mais est considéré comme pratique générale du BIT (voir aussi l'évaluation à mi-parcours). Dans la présente évaluation le temps disponible correspondait à peine à la moitié du temps disponible pour les évaluations de projets complexes similaires d'autres agences de développement.</p>
<p>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</p>	<p>Dans la présente évaluation le temps disponible correspondait à peine à la moitié du temps disponible pour les évaluations de projets complexes similaires d'autres agences de développement.</p>
<p>Establish a clear cause-effect relationship</p>	<p>Une présentation ultra-rapide des résultats d'une évaluation vis-à-vis des partenaires en grand public ne permet pas des études approfondies concernant l'impact d'un projet et non plus une réflexion, ensemble avec les personnes concernées (bénéficiaires, emplois des projets etc.)</p>
<p>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</p>	<p>not applicable</p>
<p>Potential for replication and by whom</p>	<p>En principe applicable pour l'ensemble des projets et programmes BIT</p>
<p>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</p>	<p>not applicable</p>
<p>Other documents or relevant comments</p>	<p>none</p>