



# BIT - ÉVALUATION

- Titre du projet: **Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des Jeunes ruraux dans des circuits productifs.**
- ILO TC/SYMBOL: **MLI/15/02/LUX**
- Type d'évaluation : **Evaluation finale indépendante**
- Pay(s) : **Mali**
- Résultat(s) du P&B **Résultat 3 protection des entreprises durables), indicateur 3**
- ODD(s) **ODD 4 et 8**
- Date de l'évaluation: **Octobre à Décembre 2020**
- Nom(s) du consultant: **Dr KAM Oleh**
- Bureau Administratif: **Bureau pays de l'OIT en Abidjan**
- Bureau Technique: **Equipe d'appui Technique au Travail Décent (ETD) Dakar**
- Pour les évaluations jointes : **Organisation responsable : N/A**
- Autres organisations participantes : **FAO, PNUD, SOS Faim, LuxDev,**
- Fin du projet (date): **31 Décembre 2020**
- Donateur: pays et budget US\$ : **Luxembourg ; EUR 1 500 000**
- Gestion de l'évaluation: **Pacome DESSERO**
- Budget de l'évaluation: **15 250 USD**
- Mots clés: **Emplois, jeunes, formation, entrepreneuriat ; employabilité**

Cette évaluation a été réalisée selon les procédures et politiques d'évaluation du BIT. Le rapport n'a pas été révisé, mais a fait l'objet d'un contrôle de qualité effectué par le Bureau d'Évaluation du BIT.

## Table des matières

	Sigles et acronymes .....	3
	Liste des tableaux .....	4
	Liste des graphiques .....	4
	Résumé exécutif .....	5
1	INTRODUCTION	13
2	DESCRIPTION DU PROJET	13
3	BUT, CHAMP ET CLIENTS DE L'ÉVALUATION	15
3.1	Cadre de l'évaluation .....	15
3.2	Objectifs de l'évaluation .....	15
3.3	Champ de l'évaluation .....	16
3.4	Clients de l'évaluation .....	16
3.5	Critères et questions évaluatives .....	16
3.6	Questions principales de l'évaluation .....	17
4	APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'EVALUATION	18
5	PRINCIPAUX RESULTATS DE L'EVALUATION	21
5.1	Pertinence stratégique et cohérence du projet .....	21
5.2	Validité de la conception.....	23
5.3	Efficacité du projet .....	27
5.4	Effizienz financière et institutionnelle dans l'utilisation des ressources .....	32
5.5	Durabilité et orientation à l'impact.....	34
6	CONCLUSIONS	36
7	RECOMMANDATIONS	38
8	LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES	39
9	ANNEXES	40

## Sigles et acronymes

ACTEMP	Bureau des Activités pour les Employeurs
ACTRAV	Bureau des Activités pour les Travailleurs
APEJ	Agence Pour l'Emploi des Jeunes
ANPE	Agence Nationale pour l'Emploi
BIT	Bureau International du Travail
CLE	Comprendre L'Entreprise
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CNPM	Conseil National du Patronat du Mali
CPO	Country Programme Outcomes: Résultats du programme de pays
MLI	Mali
CREE	Créer votre Entreprise
CSCR	Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté
CSTM	Confédération Syndicale des Travailleurs du Mali
DEVINVEST	Développement et Investissement
EFTP	Etablissement de Formation Technique et Professionnelle
ETD	Equipe d'appui Technique au Travail Décent
FAO	Fonds des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation
GERME	Gérer Mieux votre Entreprise
HIMO	Haute Intensité de Main d'œuvre
LuxDev	Lux Development
MPE	Micro et Petites Entreprises
OCDE / CAD	Organisation de Coopération et de Développement Économiques /Comité d'Aide au Développement
OIT	Organisation Internationale du Travail
PAG	Programme d'Actions du Gouvernement
P&B	Programme et Budget
PEJ/HIMO	Programme Emploi Jeunes / Haute Intensité de Main d'œuvre
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PNE	Politique Nationale de l'Emploi
PNFP	Politique Nationale de Formation Professionnelle (juillet 2009),
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTD	Programme par Pays pour la Promotion du Travail Décent
« SKILLS »	Direction des compétences et de l'employabilité (COMPÉTENCES)
SOS Faim	ONG Luxembourgeoise de microfinance
TRIE	Trouver votre Idée d'Entreprise
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation
WIND	Programme d'amélioration des conditions de vie et de travail des familles agricoles

### Liste des tableaux

Tableau 1: Les utilisateurs et utilisations de l'évaluation	16
Tableau 2: Indicateurs de résultats intégrant le genre	25
Tableau 3: Liste (non exhaustive) des indicateurs essentiellement quantitatifs	26

### Liste des graphiques

Graphique 1: Part des différents postes de dépenses dans le budget consommé du projet.	37
--	----

## Résumé exécutif

Le marché de l'emploi au Mali est caractérisé par un faible niveau d'offres d'emplois avec un secteur moderne atrophié (6.2%), un chômage urbain élevé notamment chez les jeunes et un sous-emploi chronique en milieu rural, principale source d'un mouvement migratoire massif des populations des zones rurales vers les grands centres urbains. Le projet MLI/15/02/LUX s'inscrit dans la mise en œuvre des politiques nationales qui mettent l'accent sur la formation et la création d'emplois décents pour les jeunes notamment du secteur rural.

La stratégie d'intervention du projet est axée sur: (i) Une approche professionnelle pérenne de la quête d'un emploi, notamment de l'auto emploi dans les établissements de la FPT de la zone d'intervention permettant ainsi une consolidation des acquis du PIC II ; (ii) Une approche systématisant une amélioration de l'offre des services publics de l'emploi, des chambres consulaires et des collectivités locales au bénéfice des jeunes ruraux ; (iii) Une approche systématisant la prise en compte de l'apprentissage dans le dispositif d'insertion mis en place. Le projet est sous la tutelle du Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle, de la Jeunesse et de la Construction Citoyenne. L'objectif de développement du projet est de « contribuer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux et de leurs revenus dans des circuits productifs par un dispositif intégré favorisant la création et la gestion de MPE durables en zones rurales dans les filières riz, sésame et fonio » dans la zone de concentration des interventions du PIC au Mali que sont les Cercles de Ségou, San, Tominian et Bla dans la région de Ségou et le Cercle de Yorosso dans la région de Sikasso.

## Présentation du projet

L'objectif de développement du projet est de « contribuer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux et de leurs revenus dans des circuits productifs par un dispositif intégré favorisant la création et la gestion de MPE durables en zones rurales dans les filières riz, sésame et fonio » dans la zone de concentration des interventions du PIC au Mali que sont les Cercles de Ségou, San, Tominian et Bla dans la région de Ségou et le Cercle de Yorosso dans la région de Sikasso.

Pour répondre à l'objectif de développement du projet, trois objectifs spécifiques avec leurs résultats ont été retenus :

Objectif spécifique 1 : Pourvoir l'ETFP en outils pour promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes à travers la création et gestion de MPE durables

- Résultat 1.1 : La connaissance générale des élèves est renforcée en matière de culture d'entreprise
- Résultat 1.2 : Les sortants des établissements sont encadrés et appuyés pour la création d'entreprises durables
- Résultat 1.3 : Un système de suivi et d'évaluation des enseignements CLE, TRIE et CREE est validé et opérationnel
- Résultat 1.4 : Un dispositif d'appui à l'insertion est opérationnel dans chaque établissement et offre des services de qualité aux apprenants et sortis.

Objectif spécifique 2 : Contribuer au renforcement des dispositifs et des mécanismes de concertation, de coordination et d'orientation professionnelle pour un meilleur accès des jeunes ruraux à des opportunités d'emplois décents dans la zone d'intervention « sud » du PIC III.

- Résultat 2.1 : Les services en charge de l'emploi et du travail ont significativement amélioré l'impact de leurs actions en faveur de l'insertion des jeunes ruraux.
- Résultat 2.2 : Les organisations de travailleurs (CSTM) intègrent l'insertion des jeunes ruraux dans leurs priorités et des actes réglementaires favorables aux jeunes travailleurs ruraux sont mis en place et opérationnels.
- Résultat 2.3 : Les chambres consulaires sont renforcées et participent au réseautage des

jeunes ruraux et à leur accès à des services pertinents (information, marchés, formations et protection sociale).

- Résultat 2.4 : Le réseau national GERME est renforcé pour offrir des services adaptés en matière d'insertion aux acteurs du programme.

Objectif spécifique 3 : Consolider ou créer des micros, petites et moyennes entreprises rurales durables, créatrices d'emplois décents et bénéficiant d'accès à des services d'appui non-financiers et financiers adaptés et durables.

- Résultat 3.1 : Des petits producteurs évoluant dans la filière riz, sésame et fonio sont encadrés pour la création d'entreprises durables
- Résultat 3.2: L'accès au financement des partenaires ou des IMF agréés est facilité
- Résultat 3.3 : Les micros et petits entrepreneurs (sortis des établissements ou issus des filières retenues) ont amélioré les performances de leurs entreprises et amélioré les conditions de travail
- Résultat 3.4 : L'accès à de nouveaux marchés et à la promotion commerciale par la mise à disposition d'informations est facilité

Le projet MLI/15/02/LUX intègre les thèmes transversaux suivants : le genre et non-discrimination, le tripartisme et l'environnement et s'inscrit dans la promotion du travail décent pour les groupes vulnérables en zone rurale, C'est-à-dire :

- Promouvoir un emploi et des revenus de qualité pour les jeunes ruraux;
- Faciliter l'accès à la protection sociale pour les groupes vulnérables vivant en zone rurale;
- Promouvoir le dialogue social et faciliter la mise en œuvre des normes et les principes et droits fondamentaux.

La tutelle institutionnelle du projet est assurée par le Ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de la Jeunesse et de la Construction Citoyenne. Le projet basé à Bamako, bénéficie de l'expertise de l'Equipe d'Appui technique au travail décent (ETD) Dakar et pourra faire appel à des experts du siège à Genève pour des appuis spécifiques (ACTEM, ACTRAV, Emploi rural...) ainsi qu'à un réseau d'experts nationaux constitués de formateurs et maîtres formateurs GERME/CLE. Le budget du projet, pour 4 années d'activités (y-compris les ressources humaines), s'élève, toutes contributions confondues, 1 500 000 €.

## Objectifs de l'évaluation

Afin d'atteindre ce objectif général, les objectifs spécifiques suivants ont été fixés : (i) examiner les contributions du projet aux cadre national de développement, aux objectifs de développement durable et à l'UNSCDF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux; (ii) évaluer les résultats obtenus du projet, en identifiant les facteurs ayant affecté la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative); (iii) analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité qui ont contribué à l'atteinte des résultats du projet; y compris des résultats inattendus; (iv) examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail; et à sa synergie avec d'autres projets et programmes; (v) examiner les stratégies de durabilité; (vi) examiner l'impact potentiel du projet ; (vii) examiner la mise en œuvre de l'évaluation mi-parcours ; (viii) identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ; (ix) fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre et la réalisation des objectifs des futurs projets.

## Champ de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante porte sur l'ensemble de la période de mise en œuvre du projet, Décembre 2015 - Décembre 2020 en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début du projet. La portée géographique couvre Bamako où le projet a mené ses interventions directes. Elle prend en compte l'ensemble des données de base, les données de l'évaluation mi-parcours et celles produites pendant la mise en œuvre du projet de sorte à montrer la situation avant et après le projet.

## Clients de l'évaluation

Les principaux clients de cette évaluation sont le gouvernement du Mali, les Organisations des employeurs et des travailleurs et les circonscriptions nationales, le bureau de la coopération du Luxembourg en tant que donateur. En dehors de cela, le Bureau pays d'Abidjan de l'Organisation Internationale du Travail (BIT) et ses partenaires d'exécution sont les principaux clients de l'évaluation. Les bureaux du BIT et le personnel impliqué dans le projet (personnel de projet, départements du BIT au siège, le département de l'appui technique et le Bureau régional pour l'Afrique (ROAF) utiliseront le contenu du rapport.

## Méthodologie de l'évaluation

L'approche adoptée est composée de 3 phases, à savoir la collecte de données (revue documentaire, entretiens individuels), le traitement de données, l'analyse et l'élaboration du rapport d'évaluation. Dans le cadre de la revue documentaire, l'évaluation a capitalisé sur les résultats de l'évaluation à mi-parcours qui ont contribué au changement au niveau des priorités du projet.

La méthodologie adoptée pour cette évaluation est une approche participative impliquant toutes les parties prenantes, utilisant les techniques de collecte de données quantitatives et qualitatives basées sur la triangulation des données primaires et secondaires. Pour la collecte des informations, les méthodes utilisées ont été : i) la revue documentaire, ii) les entretiens semi-directifs, Les données collectées des différents entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu pour dégager les principales tendances et idées « plus récurrentes », mais aussi pour mettre en exergue d'autres idées/nuances par rapport à une même question. L'analyse globale s'est faite sur la base des constats obtenus après triangulation des informations recueillies, ou par un recoupement auprès de diverses sources.

## Constats et conclusions clés par critère

**Pertinence :** Le projet MLI/15/02/LUX s'inscrit dans la mise en œuvre des politiques nationales qui mettent l'accent sur la formation et la création d'emplois décents pour les jeunes notamment du secteur rural. Le projet s'intègre au cinquième axe du CREDD 2019-2023 qui concerne le développement du capital humain en général et de manière spécifique le secteur de l'éducation. Les objectifs du projet s'inscrivent également dans le Cadre Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté CSCR (2012-2017). Il est en lien avec le Programme & Budget 2016-2017 du BIT.

Le projet contribue également aux objectifs du Programme par Pays pour la promotion du Travail Décent (PPTD) du Mali, développé et piloté par le BIT et ses mandants à travers la réalisation 1.3 « *Des micros, petites et moyennes entreprises durables génèrent davantage de possibilités d'emplois décents pour les jeunes et les femmes en milieu rural et urbain, notamment dans les zones les plus affectées par la crise.* »

Le projet répond à l'objectif 4 de l'agenda de Développement Durable qui est de garantir une éducation de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous et à

l'objectif 8 qui consiste à « *promouvoir une croissance économique soutenue, le plein emploi productif et le travail décent pour tous* ». Il contribue au résultat du PNUAD 2015-2019 (Produit 5.3 « *La mise en œuvre des politiques nationales de création d'emplois et d'entrepreneuriat féminin favorise une meilleure insertion socio-économique des jeunes et des femmes* »).

### **Efficacité**

Les interventions du projet ont permis de renforcer les capacités en gestion de 16 centres de formation professionnelle, de l'ANPE, de l'APEJ et des Conseils Régionaux de Ségou et Sikasso. Les services en charge de l'emploi et du travail, ont amélioré l'impact de leurs actions en faveur de l'insertion des jeunes ruraux. De même, grâce à l'appui du projet, les collectivités locales, des organisations de travailleurs (CSTM) et d'employeurs (CNPM) ont intégré l'insertion des jeunes ruraux dans leurs priorités et des actes réglementaires favorables aux jeunes ruraux sont mis en place et opérationnels. Le réseau national GERME est renforcé et offre des services adaptés en matière d'insertion aux acteurs du programme. Le projet a favorisé le renforcement des capacités entrepreneuriales basées sur TRIE et CREE avec l'accompagnement des formateurs du Réseau GERME. Cela a été possible grâce au projet qui a contribué au renforcement des capacités des cadres de la Direction Nationale de l'Emploi, des Directions régionales de l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE) des Régions de Ségou et de Sikasso. Les collectivités locales, des organisations de travailleurs (CSTM) et d'employeurs (CNPM) intègrent l'insertion des jeunes ruraux dans leurs priorités et des actes réglementaires favorables aux jeunes ruraux sont mis en place et opérationnels. Le projet a faiblement pris en compte la question du genre dans la conception comme dans la mise en œuvre.

### **Efficiences**

L'on note une disparité entre les dépenses selon les sous-composantes. Ainsi, les montants exécutés pour les activités proprement dites représentent 38% du budget global du projet ; cela signifie que les dépenses liées aux ressources humaines et au fonctionnement (62%) sont largement supérieures aux financements octroyés pour la mise en œuvre des activités du projet. La pandémie COVID-19 a influencé les résultats et l'efficacité du projet. Cependant, le projet a su s'adapter au contexte de la COVID 19 en développant une plateforme numérique entrepreneuriat qui mettra à disposition des outils/ressources électroniques pour les entrepreneurs.

### **Durabilité et orientation vers l'impact**

Le projet a amorcé une dynamique de renforcement des capacités des services techniques de l'Etat (APEJ, ANPE, Conseils régionaux) qui bénéficient aux jeunes des différentes localités par des formations ou la revue de leurs plans d'affaires. Cette durabilité pourrait être renforcée par la certification des centres de formations professionnelles car cela leur permettrait de fournir aux apprenants des attestations de fin de formation reconnues par les Autorités maliennes.

Dans le cadre de la durabilité des résultats, le projet a mis en place la plateforme électronique d'enseignement à distance de l'entrepreneuriat dénommée « CLE-Mali » (<https://ecampuslemali.itcilo.org/>). Pour que cette durabilité soit assurée, l'intégration officielle de CLE dans le curriculum des CFP publics et des CFP privés est nécessaire. De même, les jeunes doivent être accompagnés dans (i) l'accès des jeunes à l'éducation en entrepreneuriat et à l'éducation financière doivent être facilités.

L'évaluation finale a permis d'apprendre que les impacts des interventions requièrent une approche intégrée de plusieurs acteurs et l'atteinte des objectifs d'un projet nécessite l'identification des stratégies de mitigation dès la phase de conception du projet pour contourner les différents problèmes stratégiques et opérationnels pouvant surgir au cours de la mise en œuvre. L'exercice a également permis de recenser les bonnes pratiques comme l'ancrage institutionnel du projet et le renforcement de capacités des structures nationales en



charge de la promotion de l'emploi telles que l'ANPE, l'APEJ et la vulgarisation de la formation GERME qui devient actuellement une référence nationale. Le projet a su instaurer une place importante à cette formation dont la méthodologie peut s'adapter au contexte et aux besoins des bénéficiaires.

## Conclusions

L'évaluation finale indépendante du projet a fondé son analyse sur les critères d'évaluation appliqués dans le système des Nations Unies : la pertinence stratégique et la cohérence, la validité de la conception, l'efficacité, l'efficience, l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans le ILO policy guidelines for Evaluation, principes, rationale, planning and managing for evaluations 4th edition (voir Annexe 1). L'évaluation a intégré l'égalité des sexes et la non-discrimination en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats.

Le projet MLI/15/02/LUX est pertinent car il s'inscrit dans la mise en œuvre des politiques nationales qui mettent l'accent sur la formation et la création d'emplois décents pour les jeunes notamment du secteur rural. Il est en lien avec le Programme & Budget BIT 2016-2017. Les interventions du projet ont permis de renforcer les capacités des élèves contribuant ainsi à l'amélioration des connaissances des élèves en matière de culture d'entreprise.

Il répond parfaitement aux besoins des jeunes et femmes maliens en matière d'employabilité et d'entrepreneuriat.

Les mandants tripartites, dans leur grande majorité, ont activement participé à la conception, à la mise en œuvre et au suivi du projet, même si pour les projets à venir il est recommandé que l'ensemble des parties prenantes participent à toutes les étapes du cycle de vie du projet pour garantir l'appropriation et sa durabilité des acquis du projet.

En terme d'efficience, le projet a accusé du retard dans la mise en œuvre. Les dépenses hors activités (62%) sont largement supérieures aux ressources financières affectées à la mise en œuvre des activités du projet. Le projet a su s'adapter au contexte de la COVID 19 en développant une plateforme numérique.

Pour ce qui concerne l'efficacité, l'évaluation note que le projet a globalement atteint son objectif avec un niveau d'atteinte « Satisfaisant ». En effet, l'exécution de la majorité des produits s'est effectuée selon les délais prévus dans le plan de mise en œuvre et la majorité des jalons ont été atteints. Grâce à l'appui du projet, les capacités de l'ETFP ont été renforcées en outils pour promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes à travers la création et gestion de MPE durables. Dans cette optique, les cadres des CFP ont renforcé leurs capacités en matière de gestion de centre de formation, de même que les enseignants des CFP ont renforcé leurs capacités en éducation en entrepreneuriat basée sur la méthodologie CLE pour devenir facilitateurs. Les interventions du projet ont permis de renforcer les capacités des élèves contribuant ainsi à l'amélioration des connaissances des élèves en matière de culture d'entreprise.

Par ailleurs, le projet a entrepris avec la DNFP la formation d'enseignants sur les modules CLE en vue d'introduire l'enseignement obligatoire des modules sur l'entrepreneuriat dans le programme de formation des CFP. Cet appui est la phase pilote d'élaboration d'un contenu pédagogique adapté au contexte, qui permettra un plan de déploiement national basé sur un vivier de facilitateurs certifiés, un système de suivi & évaluation validé et mis en œuvre par les parties prenantes (MEFP, DNFP, INIFORP, DNE, Centres de formation...). Le projet a apporté un appui pour l'encadrement des sortants des établissements pour la création d'entreprises durables. Grâce à l'appui du projet, un système de suivi & évaluation des enseignements CLE a été validé par les parties prenantes (MEFP, DNFP, INIFORP, DNE, Centres de formation). De même, les services en charge de l'emploi et du travail ont conséquemment amélioré l'impact de leurs actions en faveur de l'insertion des jeunes ruraux. Les collectivités locales, des

organisations de travailleurs (CSTM) et d'employeurs (CNPM) intègrent l'insertion des jeunes ruraux dans leurs priorités et des actes réglementaires favorables aux jeunes ruraux sont mis en place et opérationnels. Le réseau national GERME a été renforcé et offre des services adaptés en matière d'insertion aux acteurs du programme.

Au titre de la durabilité, le projet a amorcé une dynamique de renforcement des capacités des services techniques de l'Etat (APEJ, ANPE, Conseils régionaux) qui bénéficient aux jeunes des différentes localités par des formations ou la revue de leurs plans d'affaires. Il a initié la conception d'une plateforme électronique d'enseignement à distance de l'entrepreneuriat dénommée « CLE-Mali » (<https://ecampusclemali.itcilo.org/>).

L'exercice a également permis de recenser les bonnes pratiques comme l'ancrage institutionnel du projet par la mise en place du Comité de Pilotage et le renforcement de capacités des structures nationales en charge de la promotion de l'emploi telles que l'ANPE, l'APEJ et la vulgarisation de la formation GERME qui devient actuellement une référence nationale. Le projet a su instaurer une place importante à cette formation dont la méthodologie peut s'adapter au contexte et aux besoins des bénéficiaires.

## Recommandations (R)

### **R1 : Pour des projets similaires, élaborer un cadre logique avec des indicateurs SMART et une théorie de changement.**

Une théorie du changement du projet devrait être élaborée en fonction d'un modèle d'intervention adapté aux réalités du terrain. Ce qui permettra d'élaborer des indicateurs réalistes. Pour ce faire, l'approche de gestion axée sur les résultats devrait être adoptée dans la conception des projets. (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée long terme, Faibles ressources.

### **R2 : Renforcer l'approche inclusive dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets similaires.**

Les acteurs institutionnels ont été impliqués dans la conception et la mise en œuvre du projet. Cependant, certaines parties prenantes telles que la Direction Nationale de l'Enseignement Professionnel et la Direction Nationale de l'Emploi, n'ont pas été impliquées au titre des parties prenantes dans le processus de conception. Néanmoins, elles ont été impliquées que dans la phase de mise en œuvre du projet. Or ces services centraux constituent la porte d'entrée en matière d'employabilité des jeunes. La DNFP est détentrice de la politique nationale en matière d'employabilité des jeunes ; elle est chargée de la conception des éléments de la politique nationale et le suivi de la mise en œuvre de cette politique.

Leur implication renforcerait la définition des besoins en matière d'employabilité en vue de définir les axes d'intervention pertinents du projet. La participation des confédérations syndicales permettrait également d'atteindre des résultats significatifs. L'aspect de l'employabilité pourrait être développé en impliquant la Direction nationale de la formation professionnelle dans le dispositif de mise en œuvre du projet (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée long terme, Faibles ressources.

### **R3 : Renforcer le cadre de collaboration avec la FAO**

Le BIT et ses mandants doivent être en mesure de suivre l'intégration professionnelle des jeunes formés par les structures de formation. Dans ce cadre, la collaboration avec la FAO doit être renforcée par la mise en place d'un mécanisme de suivi des jeunes formés (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources.

### **R4 : Sensibiliser les parents et proches des promoteurs et les amener à soutenir et accompagner également les jeunes promoteurs dans le processus de gestion de leurs**

**projets**, Ceci serait un gage de réussite pour eux et pour leurs projets. (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources.

**R5 : Un mécanisme de décentralisation du budget pourrait être envisagé pour les nouveaux projets.**

Pour les nouveaux projets, des dispositions pourraient être prises afin d'éviter les retards dans la mise à disposition du financement pour la conduite des activités. Pour cela, un mécanisme de décentralisation du budget pourrait être envisagé. (Partenaires et BIT) ; Priorité moins élevée, Durée long terme, Faibles ressources.

**R6 : Pérennisation des acquis dans le domaine de l'enseignement technique professionnel.**

Afin de pérenniser les acquis dans le domaine de l'enseignement technique professionnel, pour les projets similaires initier des activités de plaidoyer et ou intégrer des actions pour l'insertion des modules (GERME, CREE) dans le curricula des écoles de formation. La formation des enseignants pourrait ne pas être suffisant pour la continuité de l'offre de formation si l'enseignant formé venait à quitter le centre par exemple. (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée long terme, Faibles ressources.

**R7 : Efficacité de l'appui aux jeunes**

Le modèle du projet est orienté vers le secteur primaire notamment la production agricole. Ce secteur dit « vert » a certes des potentialités importantes selon certains informateurs clés. Cependant, dans des projets similaires, il faut considérer les autres opportunités au-delà de l'aspect production. Ces opportunités incluent celles liées à la transformation et autres services dans le secteur primaire. (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée long terme, Faible ressources.

## Leçons apprises (LA) et bonnes pratiques (BP)

**LA.1. La recherche des synergies entre projet/programmes ou actions d'acteurs différents permet d'améliorer l'employabilité des jeunes.** Dans le cadre de ce projet les renforcements des capacités des réseaux GERME/CREE mais également des services techniques spécialisés dans l'emploi des jeunes (APEJ, ANPE, Conseils Régionaux) ont profité aux jeunes bénéficiaires des financements FAO. Ces organisations, dans leur mission régaliennne, mettront les compétences acquises aux services d'autres jeunes dans le cadre d'autres projets/programmes futurs.

**LA.2. La mise en œuvre du projet a relevé que l'atteinte de ses objectifs était liée à la réalisation préalable d'activités par des structures comme l'APEJ, l'ANPE** qui sont en contact direct avec les jeunes et les institutions financières, d'où le renforcement de la collaboration avec elle.

**LA.3. L'adéquation entre les filières identifiées par le projet et les filières pratiquées dans les centres de formation renforce la pertinence du projet.** Dans sa conception, certains secteurs ciblés n'étaient pas toujours adéquats. A Yorosso par exemple, c'est plutôt l'élevage porcine qui est pratiqué alors que le projet intervenait dans les chaînes de valeur riz, sésame. Un projet de développement doit pouvoir prendre en compte les besoins des localités et des bénéficiaires. Pour ce faire, il faut réaliser une étude diagnostic.

**LA.4. L'absence d'un fonds d'insertion pour le financement des sortants ne favorise pas la création d'emplois.** Les structures de formations ont été renforcées par le projet. Cependant, il faut accompagner les jeunes bénéficiaires des formations pour créer leurs propres entreprises.

**BP.1. La conception de la plateforme électronique d'enseignement à distance de l'entrepreneuriat** dénommée « CLE-Mali » (<https://ecampuscllemali.itcilo.org/>): Permet

d'avoir un dispositif qui peut être bénéfique non seulement pour les jeunes de la zone d'intervention du projet mais aussi aux jeunes d'autres régions du Mali. Cette action a montré la gestion adaptative du projet.

## 1 INTRODUCTION

---

Le projet MLI/15/02/LUX s'inscrit dans la mise en œuvre des politiques nationales qui mettent l'accent sur la formation et la création d'emplois décents pour les jeunes notamment du secteur rural. Il s'agit du Cadre Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté CSCR (2012-2017), du CREDD 2019-2023, du Programme d'Action du Gouvernement (PAG 2013-2018), de la Politique Nationale de Formation Professionnelle (PNFP juillet 2009), du document de Politique nationale de développement du secteur de l'artisanat, de la Politique nationale de l'emploi (PNE). Il contribue également aux objectifs du Programme par Pays pour la promotion du Travail Décent (PPTD) du Mali, développé et piloté par le BIT et ses mandants à travers la réalisation 1.3 « Des micros, petites et moyennes entreprises durables génèrent davantage de possibilités d'emplois décents pour les jeunes et les femmes en milieu rural et urbain, notamment dans les zones les plus affectées par la crise. »

Le projet répond à l'objectif 4 de l'agenda de Développement Durable qui est de garantir une éducation de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous et à l'objectif 8 qui consiste à promouvoir une croissance économique soutenue, le plein emploi productif et le travail décent pour tous. Il contribue au résultat du PNUAD 2015-2019 (Produit 5.3 « La mise en œuvre des politiques nationales de création d'emplois et d'entrepreneuriat féminin favorise une meilleure insertion socio-économique des jeunes et des femmes » ). Il est en lien avec le Programme & Budget BIT 2016-2017 (Résultat 5- Indicateur 5.2. : Etats Membres dans lesquels les mandants ont établi des programmes ciblés qui contribuent au travail décent et à l'emploi productif dans les zones rurales) et le CPO (MLI103 - une meilleure implication du secteur privé dans la promotion des MPE en zone rurale est promue Outcome 3 , du P&B 18-19 (Résultat 1: Des interventions spécifiques au niveau de l'entreprise visant à promouvoir la création d'emplois et le travail décent sont conçues et mises en œuvre à l'aide des produits du BIT applicables aux services d'appui financier et non financier aux entreprises. Résultat 4: Promouvoir les entreprises durables. Résultat 10: Des organisations d'employeurs et de travailleurs fortes et représentatives) et 20-21 (Résultat 4: Des entreprises durables pour créer des emplois et pour promouvoir l'innovation et le travail décent)

Le projet MLI/15/02/LUX est financé par la coopération luxembourgeoise en Afrique à travers le Programme Indicatif de Coopération (PIC) pluriannuel III (2015 – 2019) qui s'articule autour de 3 axes :

- Le développement rural et la sécurité alimentaire;
- La formation et l'insertion professionnelle;
- La décentralisation et la bonne gouvernance.

L'axe « formation et insertion professionnelle » est exécuté sous la responsabilité du Bureau Pays du BIT à Abidjan à travers le Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs - MLI/15/02/LUX.

Le projet est une composante du troisième Programme indicatif de Coopération (PIC III) entre le Mali et le Luxembourg. Dans ce cadre, une lettre d'entente a été signée pour renforcer les synergies entre les acteurs du PIC III, dans le but de promouvoir la cohérence de leurs actions et d'en renforcer l'efficacité.

## 2 DESCRIPTION DU PROJET

---

L'objectif de développement du projet est de « contribuer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux et de leurs revenus dans des circuits productifs par un dispositif intégré favorisant la création et la gestion de MPE durables en zones rurales dans les filières riz, sésame et fonio » dans la zone de concentration des interventions du PIC au Mali que sont les Cercles de Ségou, San, Tominian et Bla dans la région de Ségou et le Cercle de Yorosso dans la région de Sikasso.

Pour répondre à l'objectif de développement du projet, trois objectifs spécifiques avec leurs résultats ont été retenus :

Objectif spécifique 1 : Pourvoir l'ETFP en outils pour promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes à travers la création et gestion de MPE durables

- Résultat 1.1 : La connaissance générale des élèves est renforcée en matière de culture d'entreprise ;
- Résultat 1.2 : Les sortants des établissements sont encadrés et appuyés pour la création d'entreprises durables ;
- Résultat 1.3 : Un système de suivi et d'évaluation des enseignements CLE, TRIE et CREE est validé et opérationnel ;
- Résultat 1.4 : Un dispositif d'appui à l'insertion est opérationnel dans chaque établissement et offre des services de qualité aux apprenants et sortis.

Objectif spécifique 2 : Contribuer au renforcement des dispositifs et des mécanismes de concertation, de coordination et d'orientation professionnelle pour un meilleur accès des jeunes ruraux à des opportunités d'emplois décents dans la zone d'intervention « sud » du PIC III.

- Résultat 2.1 : Les services en charge de l'emploi et du travail ont significativement amélioré l'impact de leurs actions en faveur de l'insertion des jeunes ruraux.
- Résultat 2.2 : Les organisations de travailleurs (CSTM) intègrent l'insertion des jeunes ruraux dans leurs priorités et des actes réglementaires favorables aux jeunes travailleurs ruraux sont mis en place et opérationnels.
- Résultat 2.3 : Les chambres consulaires sont renforcées et participent au réseautage des jeunes ruraux et à leur accès à des services pertinents (information, marchés, formations et protection sociale).
- Résultat 2.4 : Le réseau national GERME est renforcé pour offrir des services adaptés en matière d'insertion aux acteurs du programme.

Objectif spécifique 3 : Consolider ou créer des micros, petites et moyennes entreprises rurales durables, créatrices d'emplois décents et bénéficiant d'accès à des services d'appui non-financiers et financiers adaptés et durables.

- Résultat 3.1 : Des petits producteurs évoluant dans la filière riz, sésame et fonio sont encadrés pour la création d'entreprises durables
- Résultat 3.2: L'accès au financement des partenaires ou des IMF agréés est facilité
- Résultat 3.3 : Les micros et petits entrepreneurs (sortis des établissements ou issus des filières retenues) ont amélioré les performances de leurs entreprises et amélioré les conditions de travail
- Résultat 3.4 : L'accès à de nouveaux marchés et à la promotion commerciale par la mise à disposition d'informations est facilité

Le projet MLI/15/02/LUX intègre les thèmes transversaux suivants : le genre et non-discrimination, le tripartisme et l'environnement et s'inscrit dans la promotion du travail décent pour les groupes vulnérables en zone rurale, C'est-à-dire :

- Promouvoir un emploi et des revenus de qualité pour les jeunes ruraux;
- Faciliter l'accès à la protection sociale pour les groupes vulnérables vivant en zone rurale;
- Promouvoir le dialogue social et faciliter la mise en œuvre des normes et les principes et droits fondamentaux.

Le projet utilise les outils développés par le BIT, comme CREE/TRIE, GERME, CLE, HIMO et WIND et instruments de renforcement des capacités. Il s'appuie sur sa capacité à promouvoir le dialogue social et la protection sociale pour les jeunes ruraux dans le cadre de la mise en œuvre de l'agenda du travail décent au Mali.

Ainsi, il appuie les services publics de l'emploi, les organisations professionnelles et consulaires, les organisations d'employeurs et de travailleurs, ainsi que les établissements centres pilotes issus des zones de concentration du PIC III prenant en compte des centres pilotes du PIC II, dans la systématisation de la quête professionnelle d'un emploi décent pour les groupes vulnérables en zone rurale.

La stratégie d'intervention du Programme intègre que l'emploi des jeunes en milieu rural concerne également les métiers connexes et complémentaires à la production agricole et que les filières riz, fonio et sésame seront abordées selon une approche chaîne de valeur.

La tutelle institutionnelle du projet est assurée par le Ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de la Jeunesse et de la Construction Citoyenne. Le projet basé à Bamako, bénéficie de l'expertise de l'Equipe d'Appui technique au travail décent (ETD) Dakar et pourra faire appel à des experts du siège à Genève pour des appuis spécifiques (ACTEM, ACTRAV, Emploi rural...) ainsi qu'à un réseau d'experts nationaux constitués de formateurs et maîtres formateurs GERME/CLE. Le budget du projet, pour 4 années d'activités (y-compris les ressources humaines), s'élève, toutes contributions confondues, 1 500 000 €.

### **3 BUT, CHAMP ET CLIENTS DE L'ÉVALUATION**

---

#### **3.1 Cadre de l'évaluation**

Cette évaluation est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation. En effet, tout projet doté d'un budget allant de 1 million de dollars US à 5 millions de dollars US est sujet à une évaluation à mi-parcours et à une évaluation finale, dont l'une doit être indépendante. Une évaluation à mi-parcours du projet a été réalisée en Septembre 2019 et le rapport disponible sur eDiscovery<sup>i</sup>. La présente évaluation finale est indépendante et conduite par un gestionnaire interne au BIT désigné par le Senior Monitoring and Evaluation Officer du Bureau régional du BIT pour l'Afrique, qui fournit un appui technique au processus.

L'évaluation au BIT a pour but la redevabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies. En particulier, cette évaluation suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats; et la liste de contrôle 3 des Directives pour l'élaboration des directives d'EVAl, intitulée « Préparation du rapport initial »; la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation »; et la liste de contrôle 5 « Préparation du rapport d'évaluation ».

#### **3.2 Objectifs de l'évaluation**

- a) Examiner les contributions du projet aux cadre national de développement, aux objectifs de développement durable et à l'UNSCDF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux;
- b) Évaluer les résultats obtenus du projet, en identifiant les facteurs ayant affecté la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative);
- c) Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité qui ont contribué à l'atteinte des résultats du projet; y compris des résultats inattendus;
- d) Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail; et à sa synergie avec d'autres projets et programmes;
- e) Examiner les stratégies de durabilité;



- f) Examiner l'impact potentiel du projet ;
- g) Examiner la mise en œuvre de l'évaluation mi-parcours ;
- h) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- i) Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre et la réalisation des objectifs des futurs projets.

### 3.3 Champ de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante porte sur l'ensemble de la période de mise en œuvre du projet, Décembre 2015 - Décembre 2020 en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début du projet. La portée géographique couvre Bamako, les régions de Ségou et de Sikasso où le projet a mené ses interventions directes. Elle prend en compte l'ensemble des données de base, les données de l'évaluation mi-parcours et celles produites pendant la mise en œuvre du projet et analyse comment et pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage. Elle considère également l'ensemble des documents susceptibles de soutenir les appréciations y compris le document de projet et prend en compte l'évolution du contexte (politique, social, économique, sécuritaire) du pays.

### 3.4 Clients de l'évaluation

Les principaux clients de cette évaluation sont le gouvernement du Mali, les Organisations des employeurs et des travailleurs et les circonscriptions nationales, le bureau de la coopération du Luxembourg en tant que donateur. En dehors de cela, le Bureau pays d'Abidjan de l'Organisation Internationale du Travail (BIT) et ses partenaires d'exécution sont les principaux clients de l'évaluation. Les bureaux du BIT et le personnel impliqué dans le projet (personnel de projet, départements du BIT au siège, le département de l'appui technique et le Bureau régional pour l'Afrique (ROAF) utiliseront le contenu du rapport.

### 3.5 Critères et questions évaluatives

Cette évaluation finale indépendante a fondé son analyse sur les critères d'évaluation appliqués dans le système des Nations Unies : la pertinence stratégique et la cohérence, la validité de la conception, l'efficacité, l'efficience, l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans le ILO policy guidelines for Evaluation, principes, rationale, planning and managing for evaluations 4th edition (voir Annexe 1).

L'évaluation intègre l'égalité des sexes et la non-discrimination en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats. Cette question a été traitée conformément à la note d'orientation n ° 4 et à la note d'orientation n ° 7 d'EVAl afin de garantir la participation des parties prenantes. En outre, elle a prêté attention aux questions liées au dialogue social, au tripartisme et aux normes internationales du travail et transition juste dans le contexte du changement climatique.

L'évaluation est effectuée selon les normes<sup>1</sup> d'évaluation des Nations Unies 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 a porté sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des

---

<sup>1</sup> ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation



résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique comme référence mais pas limiter à ceci.

### 3.6 Questions principales de l'évaluation

L'évaluateur a examiné les questions évaluatives définitives suivantes :

Critères	Questions évaluatives
<p><b>Pertinence stratégique et cohérence du projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement du Mali en terme d'employabilité, aux standards de l'OIT, et des ODD, des autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ?</li> <li>• Les institutions nationales, les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et l'évaluation du projet ?</li> <li>• Les objectifs, produits et activités sont –ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement? Se sont-elles approprié les concepts et ont bien compris l'approche du projet ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?</li> </ul>
<p><b>Validité de la conception</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La conception générale du projet incluant les objectifs répond -elle aux besoins réels des jeunes hommes et femmes vulnérables des régions ciblées en matière d'employabilité et de revenus dans des circuits productifs?</li> <li>• Les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain?</li> <li>• Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et les résultats escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement escompté par le projet ? A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?</li> <li>• Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ?</li> <li>• Comment les questions de genre et la non-discrimination, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementales ont-elles été traitées dans le projet ?</li> <li>• La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ? Sinon quelles sont les risques non identifiés qui pourrait avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?</li> </ul>
<p><b>Performances et efficacité du projet</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ?</li> <li>• La quantité et la qualité des produits réalisés ont-ils été satisfaisants ? Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux jeunes hommes et femmes ciblés par le projet ?</li> <li>• Dans quelles régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances et des succès et ou non? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ? Quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant?</li> <li>• Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre?</li> <li>• Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?</li> <li>• Le projet a-t-il prévu un mécanisme pour anticiper les obstacles et faire les corrections/ajustements nécessaires suivant ses priorités?</li> <li>• Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements?</li> <li>• Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?</li> </ul>
<p><b>Efficacité dans l'utilisation des ressources</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?</li> <li>• Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisée? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables? D'une manière générale, les résultats</li> </ul>

	obtenus justifient-ils les coûts? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?
<b>Efficacité dans la gestion du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les services compétents du BIT à Abidjan (Bureau pays et Bureau Régional) et le « Decent Work team DWT » à Dakar, et le bureau à Genève (Siège de l'OIT) ont-ils assuré un backstopping adéquat pour la gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier?</li> <li>• La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations, y compris l'existence d'un système de suivi et évaluation fonctionnel?</li> <li>• Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact?</li> </ul>
<b>Orientation vers l'Impact et durabilité du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet a-t-il induit ? Quel est le potentiel de durabilité des acquis du projet ?</li> <li>• Combien d'institutions bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité ? Sont-ils les institutions clés ?</li> <li>• Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste?</li> <li>• Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ?</li> <li>• Dans quelle mesure l'approche du projet peut être répliquée ?</li> <li>• Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet?</li> </ul>
<b>Genre et non-discrimination</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ? Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ?</li> <li>• Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?</li> <li>• Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?</li> </ul>

#### 4 APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'EVALUATION

En raison de la pandémie de la COVID-19 et de son impact sur le monde du travail, cette évaluation a été menée dans le contexte des critères et des approches décrits dans le guide interne de l'OIT intitulé Implications du COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation<sup>2</sup>. L'évaluation s'est faite selon une méthodologie participative utilisant des méthodes de collecte de données quantitatives et qualitatives. Elle a reposé à la fois sur des données secondaires et primaires. La collecte de l'information s'est faite sur la base d'une revue documentaire, d'interview des informateurs clés (les entretiens individuels semi-structurés), afin d'enrichir son analyse et s'assurer que chaque question de l'évaluation puisse être adressée d'une façon crédible, le consultant a triangulé les données disponibles issues de multiples sources. Plus spécifiquement, les méthodes ont inclus :

**Les méthodes quantitatives :** La partie quantitative a visé à documenter les effets principaux du projet à travers des données chiffrées collectées auprès des bénéficiaires directs et indirects du projet. Cette partie de l'évaluation a pris le cadre de résultats du projet comme son point de

<sup>2</sup>[https://www.ilo.org/eval/WCMS\\_744068/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/eval/WCMS_744068/lang--en/index.htm) 6

départ. L'évaluation a réuni les données nécessaires pour renseigner les indicateurs au niveau des produits du cadre de résultats.

**Les méthodes qualitatives :** Elles ont inclus des entretiens semi-structurés avec les parties prenantes et auprès d'informateurs clés afin de compléter les données quantitatives. Elles ont servi à découvrir des explications alternatives des effets/changements éventuelles attribués au projet.

Compte tenu du contexte actuel de la pandémie de la COVID-19, la méthodologie de la mission y compris, les outils ont été adaptés au contexte pour garantir la qualité des produits et pour s'assurer du respect des normes et principes en pareils circonstances. Ainsi, durant cette mission, le consultant s'est assuré du respect du principe de « Ne pas nuire ». Durant toute la mission, la vie et le bien-être de toutes les parties prenantes à la mission, ont été pris en priorité. La mission a tenu compte de la pandémie de la COVID 19. Les mesures barrières ont été respectées (port du cache nez ; lavage des mains, distanciation sociale), et les réalisations des entretiens en ligne).

Pour conduite de l'évaluation, la méthodologie adoptée s'articule autour de trois phases définies comme suit :

### **Phase 1 : Préparation de la mission**

**La revue documentaire :** Elle a consisté en la revue systématique des documents existants pour une meilleure compréhension du contexte, les progrès et les défis, notamment la revue des documents clé. Cette collecte s'est faite à travers la revue des documents de conventions, des rapports d'activités, des rapports d'évaluation et de suivi et d'autres documents stratégiques. Il s'agit notamment d'analyser :

- Le Cadre Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté CSCRP (2012-2017)
- Le Document : Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs
- L'UNDAF
- Le PPTD 2016-2018 du Mali
- Programme pour la Relance Durable du Mali (2016-2018)
- Le CREDD 2019-2023,
- Le Programme d'Action du Gouvernement (PAG 2013-2018),
- La Politique Nationale de Formation Professionnelle (PNFP juillet 2009),

Dans le cadre de la revue documentaire, l'évaluation a capitalisé sur les résultats de l'évaluation à mi-parcours qui ont contribué au changement au niveau des priorités du projet.

Cette phase a également inclus des entretiens à distance avec le personnel technique du BIT au siège et au bureau pays pour des orientations sur la conduite globale de l'évaluation. Elle a abouti à la préparation et la validation du rapport de démarrage contenant la compréhension du mandat d'évaluation, le cadre de l'évaluation, les questions clés ainsi que les outils de collecte de données et la méthodologie qui sera utilisée.

### **Phase 2 : Conduite des activités de collecte de données auprès des parties prenantes**

Cette phase qui s'est déroulée en Décembre 2020 a consisté en une mission de terrain afin de collecter les données nécessaires pour répondre aux questions de l'évaluation.

**Les entretiens individuels semi-structurés** ont été menés auprès de personnes ressources des institutions et des structures nationales comme le Ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de la Jeunesse et de la Construction Citoyenne ; l'Equipe d'Appui technique au travail décent (ETD), réseau d'experts nationaux constitués de formateurs et maîtres formateurs GERME/CLE. Des outils de collecte de données ont été

élaborés à cet effet. Au total 16 entretiens semi directifs ont été menés. Les entretiens se sont déroulés en face à face entre le consultant national et les acteurs du projet. En outre, le consultant international a eu des entretiens virtuels (mails, Skype, WhatsApp) avec le chef de projet.

### **Phase 3 : Traitement des données et rapportage**

Les données collectées lors des différents entretiens (individuels) ont fait l'objet d'une analyse de contenu pour dégager les principales tendances et idées fortes des informations livrées par les informateurs lors des entretiens de groupes selon la méthode suivante : Extraction, pour chaque thème, des messages clés tels qu'exprimés par les informateurs ; hiérarchisation de ces messages en fonction de leur fréquence d'apparition dans chacun des groupes et dans l'ensemble ; comparaison entre les groupes de façon à dégager les divergences et les convergences; illustration des messages clés par un verbatim qui reflète la perception exprimée par les enquêtés. L'analyse permettra d'identifier et d'analyser les acquis du projet, les contraintes, les faiblesses et les points forts et en tirer les leçons apprises. Les outils utilisés pour l'analyse seront constitués essentiellement de grille d'exploitation, de comparaison, notamment de l'exploitation du SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats / FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces). Cette analyse SWOT permettra de dégager les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces auxquelles les interventions sont confrontées afin de proposer des mesures correctives si nécessaires.

L'analyse s'est faite sur la base des constats obtenus après triangulation des informations recueillies, c'est-à-dire par une comparaison croisée des trois méthodes de collecte de données décrites plus haut ou par un recoupement auprès de diverses sources. La triangulation a permis de valider les principales conclusions à partir desquelles les principales recommandations ont été tirées.

Un atelier virtuel des parties prenantes a été organisé avec les parties prenantes pour valider les résultats et combler les lacunes en matière de données. A la fin du processus de collecte des données, l'évaluateur principal a élaboré le projet de rapport de l'évaluation.

### **Limites méthodologiques de l'évaluation**

Les principales limitations de l'évaluation finale ont été :

- Au niveau de la couverture géographique, l'équipe d'évaluation avait initialement identifié deux régions pour effectuer les visites de terrain. Mais la mission s'est déroulée dans une période où le Mali traversait des troubles sociopolitiques. Ces troubles n'ont pas permis à l'équipe d'évaluation de se rendre dans toutes ses localités. Elle s'est limitée à Bamako. Comme conséquences, l'*observation directe n'a pu se faire* sur les changements induits par les actions du projet. De même, des focus groups n'ont pas été réalisés ;
- La difficulté d'obtenir les données financières, en particulier le rapport financier final et les montants des décaissements. Des échanges de courriels ont permis d'obtenir une partie des informations, mais pas les informations budgétaires détaillées du projet ;
- La pandémie de la COVID 19 avec l'instauration des mesures barrières par le gouvernement du Mali a entraîné des difficultés pour la mobilisation des participants à cette évaluation et aussi l'impossibilité de se rendre sur le terrain pour rencontrer les parties prenantes et faire des entretiens en face à face. L'équipe d'évaluation a dû procéder par des appels ciblés pour, dans un premier temps, mobiliser les participants à l'évaluation et dans un second temps procéder à des entretiens virtuels pour collecter les données.
- La revue des rapports d'activités annuelles, les échanges avec les responsables du projet ont montré que la mesure de la performance du projet, dans les rapports d'activités, est analysée par objectifs et non par indicateurs de résultats comme indiqué dans le cadre de

résultats. Cette approche rédactionnelle n'a pas permis une analyse minutieuse de l'atteinte ou non des indicateurs du cadre de résultats dans la mise en œuvre du projet. De ce fait, l'évaluation a analysé l'efficacité du projet par objectifs et non par résultats.

Pour pallier à ces limites, l'équipe a réalisé un examen des documents du projet ainsi que des sources pertinentes et publications, afin de confirmer et de valider les conclusions. La mission d'évaluation a systématiquement eu recours à la triangulation des informations, et par conséquent aux informations secondaires. Elle a fait usage des observations, des interviews et des rapports finaux lorsque disponibles et de la version finale du rapport final.

## 5 PRINCIPAUX RESULTATS DE L'EVALUATION

---

A l'issue des différents travaux de collecte d'informations et de traitement de données, les résultats de l'évaluation sont structurés suivant les critères définis.

### 5.1 Pertinence stratégique et cohérence du projet

#### ❖ *Pertinence du projet par rapport aux priorités du Gouvernement du Mali en termes d'employabilité*

La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites de terrain ont montré que le projet était approprié au contexte du Mali en ce sens qu'il s'inscrivait dans le cadre législatif, politique du pays. En effet, le projet MLI/15/02/LUX s'inscrit dans la mise en œuvre des politiques nationales qui mettent l'accent sur la formation et la création d'emplois décents pour les jeunes notamment du secteur rural. Le projet s'inscrit dans le cinquième axe du CREDD 2019-2023 qui concerne le développement du capital humain en général et de manière spécifique le secteur de l'éducation avec pour objectifs spécifique : (i) *d'améliorer le rendement interne du système, favoriser l'employabilité des jeunes et l'insertion socio-professionnelle des sortants*, (ii) *de promouvoir un accès équitable et inclusif à une éducation de qualité pour tous* et (iii) *de renforcer la qualité de la gestion du système et de ses ressources*.

Les objectifs du projet s'inscrivent également dans l'axe 1 : « *Promotion d'une croissance accélérée, durable, favorable aux pauvres, créatrice d'emplois et d'activités génératrices de revenus* » du Cadre Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté CSCR (2012-2017), où il contribue à l'atteinte des objectifs spécifiques : « *Promouvoir l'industrie, les PME-PMI, le Commerce et les services* » et « *Soutenir la création d'emplois et d'activités génératrices de revenus*. Le projet s'intègre dans une nouvelle vision de développement telle qu'exprimée dans le CREDD 2019-2023, à savoir « *Un Mali bien gouverné, où le vivre ensemble harmonieux des différentes composantes de la société est restauré, la paix consolidée et la sécurité collective et individuelle assurée dans l'unité, la cohésion et la diversité, où le processus de création de richesse est inclusif et respectueux de l'environnement et où le capital humain est valorisé au bénéfice notamment des jeunes et des femmes* ».

Le projet contribue également aux objectifs du Programme par Pays pour la promotion du Travail Décent (PPTD) du Mali, développé et piloté par le BIT et ses mandants à travers la réalisation 1.3 « *Des micros, petites et moyennes entreprises durables génèrent davantage de possibilités d'emplois décents pour les jeunes et les femmes en milieu rural et urbain, notamment dans les zones les plus affectées par la crise.* »

Le projet s'inscrit dans l'objectif spécifique 2 : « *Renforcer le dispositif de la formation professionnelle agricole pour une plus grande professionnalisation des acteurs ruraux* » de la Composante I : « *Développement des Ressources humaines* » de la Politique Nationale de Formation Professionnelle (PNFP juillet 2009). Le projet s'inscrit également dans le Programme d'Action du Gouvernement (PAG 2013-2018). Le projet est en ligne avec le

document de Politique nationale de développement du secteur de l'artisanat, de la Politique nationale de l'emploi (PNE).

❖ *Pertinence du projet par rapport aux priorités internationales*

Le projet répond à l'objectif 4 de l'agenda de Développement Durable qui est de garantir une éducation de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous et à l'objectif 8 qui consiste à « *promouvoir une croissance économique soutenue, le plein emploi productif et le travail décent pour tous* ». Il contribue au résultat du PNUAD 2015-2019 (Produit 5.3 « *La mise en œuvre des politiques nationales de création d'emplois et d'entrepreneuriat féminin favorise une meilleure insertion socio-économique des jeunes et des femmes* »).

Il est en lien avec le Programme & Budget BIT 2016-2017 (Résultat 5- Indicateur 5.2. : Etats Membres dans lesquels les mandants ont établi des programmes ciblés qui contribuent au travail décent et à l'emploi productif dans les zones rurales) et le CPO (MLI103 - une meilleure implication du secteur privé dans la promotion des MPE en zone rurale est promue Outcome 3 , du P&B 18-19 (Résultat 1: *Des interventions spécifiques au niveau de l'entreprise visant à promouvoir la création d'emplois et le travail décent sont conçues et mises en œuvre à l'aide des produits du BIT applicables aux services d'appui financier et non financier aux entreprises.* Résultat 4: *Promouvoir les entreprises durables.* Résultat 10: *Des organisations d'employeurs et de travailleurs fortes et représentatives*) et 20-21 (Résultat 4: *Des entreprises durables pour créer des emplois et pour promouvoir l'innovation et le travail décent*).

Par ailleurs, le projet est en lien avec la politique de l'Union Européenne au Mali. En effet, l'Union européenne et ses Etats membres œuvrent pour une mise en cohérence des différents objectifs en matière de coopération dans le but d'accroître l'efficacité de l'aide et du développement à travers une programmation conjointe. L'objectif général de la programmation conjointe de l'Union européenne au Mali est de contribuer pour la période 2014-2018, à la *promotion d'une croissance durable, inclusive et créatrice d'emplois, à la refondation de l'Etat, à la réconciliation nationale, à l'instauration de la paix et de la sécurité et à la lutte contre la pauvreté*, grâce à un appui au Plan d'Action Gouvernementale et à la mise en œuvre du Cadre Stratégique pour la Croissance et la Réduction de la Pauvreté. Le projet accompagnera ces efforts et contribuera à l'atteinte des résultats dans les secteurs suivants : Décentralisations (R2, R7), Education/Formation Professionnelle (Objectif spécifique 1 : Résultats R1.1, R1.2 et R1.3), Développement rural (Objectif spécifique1, Résultats : R1.2, R1.3), Secteur privé (Objectif spécifique 2, Résultats R2.1, R2.4) et Société civile (Objectif spécifique 1, résultat R1.3)

❖ *Pertinence du projet avec d'autres interventions*

La revue documentaire, les entretiens réalisés auprès des acteurs ont montré que les objectifs, produits et activités du projet sont en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement. En effet, dans sa stratégie, le projet a bâti sur les acquis du PIC II, et les bonnes pratiques et expériences développées par le BIT au Mali :

- **Projet sur l'insertion professionnelle des sortants de la Formation professionnelle** (Sénégal, 2008-2012) qui avait pour objectif de renforcer la qualité de l'offre de service d'appui à l'insertion des jeunes et de pourvoir l'ETFP en outils pour promouvoir l'entrepreneuriat à travers une amélioration des mécanismes d'appui à l'insertion en termes de création et de gestion d'entreprise et d'accès à l'emploi salarié dans les centres de formation professionnelles. Le projet capitalisera au cours du PIC III sur l'expérience développée au Sénégal.
- **PEJHIMO** (Mali, 2008-2012): Activités de haute intensité de main d'œuvre pour les jeunes ruraux dans la région de Ségou avec le conseil régional, l'office du Niger et l'APEJ. Ce programme est désormais inscrit dans les activités de l'APEJ. Dans le



ciblage des jeunes, le projet s'appuiera sur les jeunes ruraux qui ont participé à la réalisation d'aménagements hydro-agricoles dans les zones d'intervention, les aidera à constituer des MPE durables et renforcera leurs capacités managériales.

- **Projet sur la promotion du travail décent dans le secteur rural au Sahel** qui a pour objectif de contribuer à la stabilité socio-économique et la sécurité alimentaire dans les zones rurales du Sahel occidental à travers la promotion de l'emploi et des moyens de subsistance résilients, (2014-2016 (2014-2016) : Ce projet, basé sur la valorisation des ressources locales et une approche de développement local permet la création d'emplois locaux notamment pour les jeunes et les femmes entre autres dans la filière riz et organise l'ensemble des acteurs afin de permettre l'accès des groupes vulnérables à l'information, la formation (technique et en gestion), au crédit, et à la protection sociale. Le projet opérationnalisera ce modèle dans les filières riz, fonio et sésame.

## 5.2 Validité de la conception

- ❖ *Validité de la conception du projet par rapport aux besoins réels des jeunes hommes et femmes vulnérables des régions ciblées en matière d'employabilité et de revenus dans des circuits productifs*

Le projet est une réponse pertinente aux plans régional et local en ce qui concerne l'employabilité et les revenus dans des circuits productifs. La conception du projet est réaliste du point de vue pragmatique car elle s'appuie sur les problèmes et besoins réels des jeunes hommes et de femmes vulnérables dans les régions ciblées en matière d'employabilité dans les circuits productifs. En effet, la revue documentaire, les entretiens avec les acteurs gouvernementaux et les jeunes ont montré que la conception générale du projet incluant les objectifs répond aux besoins réels des jeunes hommes et femmes vulnérables des régions ciblées en matière d'employabilité et de revenus dans des circuits productifs. En effet, au Mali, la situation de l'emploi est caractérisée par le taux élevé de chômage surtout chez les jeunes. Sur la tranche d'âge 15-64 ans, le chômage touche en 2017, 9.1% d'entre eux, 8% d'hommes, 10.4% de femmes, 8.1% en milieu rural et 12% en milieu urbain y compris Bamako. Le taux de chômage des 15-35 ans est de 14.9% en 2017 (14,2% pour les hommes et 15,7% pour les femmes). Le chômage des jeunes touche particulièrement certaines régions administratives plus que d'autres. C'est la région de Gao qui a le plus fort taux de chômage des jeunes 15-35 ans (54.8%), suivie de Koulikoro (46.8%) et Bamako (18.5%). Les régions de Sikasso (4.7%), Ségou (5.5%) et Kayes (6.1%) sont les moins touchées par le chômage des 15-35 ans. Le chômage frappe aussi plus fréquemment les jeunes de niveau d'éducation supérieur (44.2%) et secondaire (31.8%). En plus du niveau relativement élevé du chômage, le marché du travail est caractérisé aussi par le poids extrêmement élevé (97%) des emplois informels qui sont généralement précaires et peu rémunérés. (CREDD 2019 – 2023, p.33)

De même, la revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites de terrain ont montré que les jeunes formés dans les centres de formation professionnelle n'ont pas les compétences clés pour réussir dans la vie professionnelle. Ils manquent de « soft skills ». De ce point de vue le projet est pertinent.

Les jeunes hommes et les femmes vulnérables sont confrontés à des problèmes d'emploi et de revenus dans des circuits productifs dans les régions ciblées par le projet. Et, l'employabilité des jeunes passe par l'auto emploi et le soutien financier à la création d'emplois. La stratégie d'intervention du projet est bien conçue pour favoriser l'employabilité des jeunes. En effet, les objectifs du projet visent aussi bien la formation que l'installation des jeunes. Des résultats probants ont été atteints en termes de renforcement des capacités des structures de formation.

Cependant les bénéficiaires directs (centres de formation) n'ont pas été impliqués dans la conception du projet. L'aspect non inclusif du processus de conception du projet n'a pas favorisé l'implication de la Direction Nationale de l'Enseignement Professionnel et la Direction Nationale de l'Emploi, parmi les parties prenantes dans le processus de conception. Ceux-ci n'ont été impliqués que dans la phase de mise en œuvre du projet. Or les services centraux devraient être la porte d'entrée afin de présenter les actions et s'assurer que les axes du projet sont en conformité avec les priorités du pays, chose qui constituerait un gage pour l'appropriation et la pérennisation des acquis du projet. La DNFP est détentrice de la politique ; elle est chargée de la conception des éléments de la politique nationale et le suivi de la mise en œuvre de cette politique.

#### ❖ *Analyse du cadre de performance du projet*

Le projet est doté d'une théorie de changement. Cependant, cette théorie de changement n'est pas annoncée et formulée de façon explicite. Dans ce projet, la théorie de changement devrait pouvoir établir les liens entre les causes qui sont à la base du chômage des jeunes et les activités à mener pour obtenir des résultats en termes d'emplois des jeunes. Le fait que la théorie de changement ne soit pas construite, annoncée, n'a pas permis de voir clairement quels intrants ou quelles activités spécifiques sont censés permettre l'obtention des résultats attendus [produits, effets directs et impacts] dans le domaine de l'employabilité. L'absence donc de théorie du changement explicite affaiblit l'analyse de la capacité des composantes du projet à promouvoir l'employabilité des jeunes.

Le projet est doté d'un cadre des résultats qui décline une grappe de trois (3) objectifs. On dénombre des indicateurs avec des cibles définis. L'évaluation note une pléthore d'indicateurs (90 indicateurs de résultats). La grande majorité des indicateurs ont des situations de référence. L'analyse du cadre logique, particulièrement, la matrice de résultats à la lumière de la GAR a permis d'identifier quelques forces et faiblesses. La matrice a l'avantage d'avoir été construite en tenant compte des options et du format standard suggérés dans les principes directeurs du GNU. De même, les risques et les hypothèses sont toujours formulés pour tous les effets et produits. Pour l'ensemble des indicateurs, lorsque les valeurs de référence sont exprimées en nombre, les cibles le sont aussi ; et lorsque les valeurs de référence sont exprimées en pourcentage, les cibles sont aussi en pourcentage.

Le projet est doté d'un cadre logique qui définit des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles. La logique d'intervention a bien identifié les risques liés au contexte de son exécution (la sécurité et la stabilité institutionnelle dans le pays ; la volonté politique et l'engagement des pouvoirs publics; engagement des partenaires maliens dans les dynamiques du projet (services publics, personnels de l'ETFP, organisations professionnelles, consulaires et syndicales, collectivités locales) ; engouement et motivation des jeunes ruraux). Les indicateurs sont pertinents mais mesurent essentiellement le processus (indicateurs de réalisation). Les indicateurs des résultats ne permettent pas de mesurer ni le changement à long terme au niveau du pays, ni le changement de facteurs déterminant le résultat (comportements/perceptions/systèmes).

Certaines difficultés d'analyse se sont présentées dans le cadre de l'évaluation de la réalisation des résultats : a), les informations recueillies n'ont pas toujours permis d'établir directement des progrès mesurables concernant les indicateurs des produits, en l'absence d'un cadre de suivi et évaluation consolidé complet (valeurs de base et cibles). ; b) Les indicateurs des produits sont des indicateurs de processus pour la plupart ; ce qui ne permet de saisir les effets des actions menées dans le cadre du projet. Dans les rapports d'activités annuelles du projet, les résultats sont décrits en termes de processus et non d'effets du projet. Par exemple, au niveau du produit « Les services en charge de l'emploi et du travail ont conséquemment amélioré l'impact de leurs actions en faveur de l'insertion des jeunes ruraux. », les rapports



relèvent les activités de formations sans relever les améliorations apportées par les formations aux services d'emploi.

L'aspect genre a été pris en compte dans la conception du projet. Le projet répond aux normes du BIT, mais présente quelques faiblesses en matière de genre, que le projet a tenté de corriger avec les outils comme « Check FE » pour examiner les services offerts aux femmes et identifier comment les améliorer et "Gender and Entrepreneurship Together"- GET Ahead sur le développement de l'entrepreneuriat féminin basé sur des chaînes de valeur.

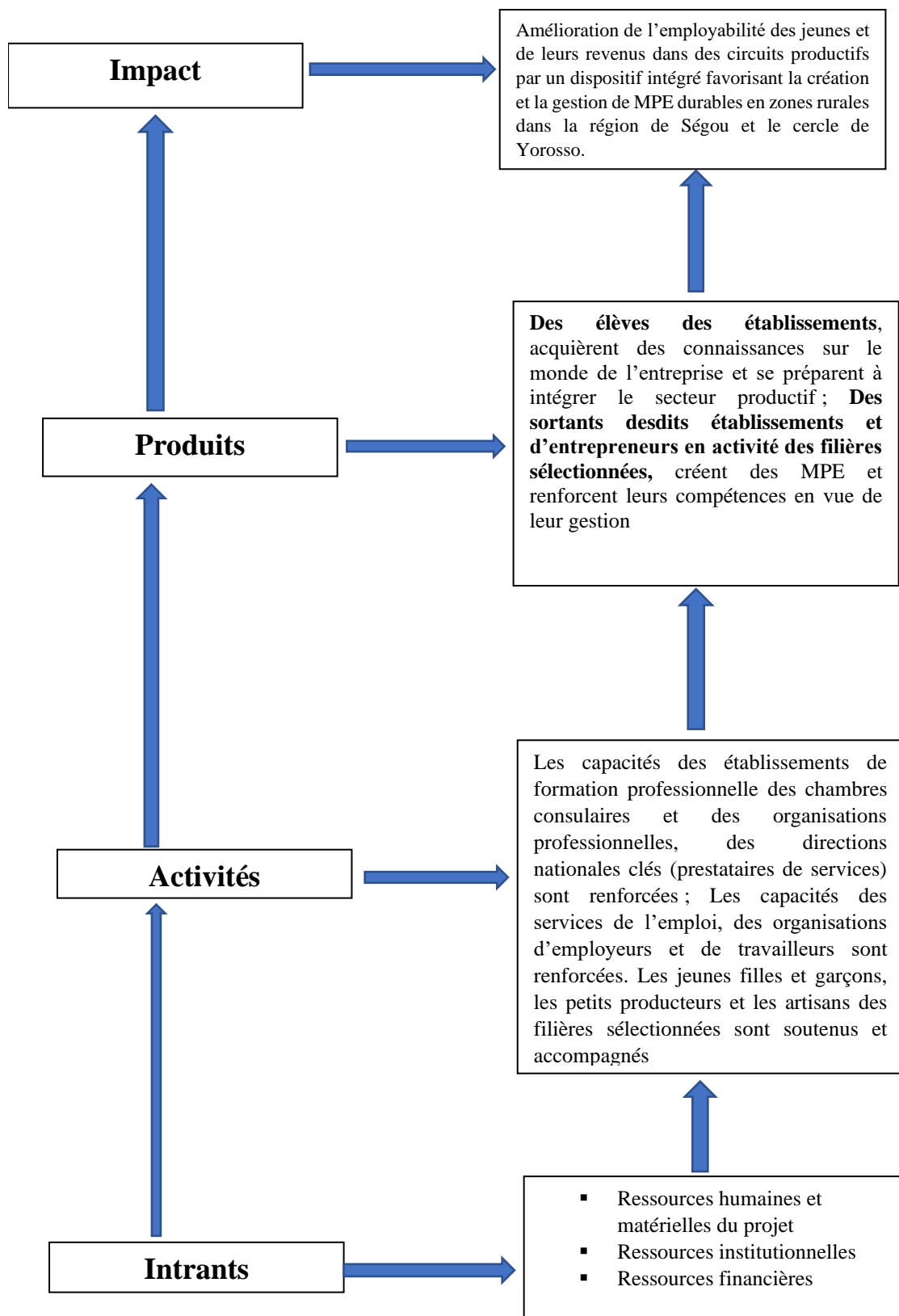
En effet, dans le cadre de mesure des résultats du projet figurent des indicateurs désagrégés par sexe. De même, les services techniques de l'Etat ont pris en compte le genre dans le financement des jeunes. Lors des formations, la question de l'égalité de genre dans le domaine de l'emploi des jeunes est prise en compte. Par exemple, les stéréotypes liés aux emplois pour les jeunes (homme ou jeune femme) ont été discutés et les participants ont été sensibilisés à ces questions et à leur prise en compte.

#### ❖ *Engagement et consultation des mandants tripartites*

L'engagement et la consultation des mandants tripartites a été bien prévue dans le cadre du projet. Le projet a mis en place un Comité de pilotage (Décision N° 0018 MJECC-SG du 29 janvier 2019 portant création du COPIL) présidé par le Ministère de l'Emploi et regroupant les représentants des mandants tripartites et des parties prenantes au projet. C'est un organe de coordination, d'orientation et de suivi du projet et lors de sa première réunion le 8 mars 2019, les membres ont fait part de leur volonté et œuvré ensemble à travers des consultations à la fois entre elles et les autres parties prenantes pour la réussite du projet.

La figure ci-dessous met en évidence la théorie du changement extraite du cadre logique du document du projet :

*Si les capacités des établissements de formation professionnelle et technique à disposer d'un dispositif d'insertion qualitatif, notamment en ce qui concerne l'auto emploi des jeunes, sont renforcées, Si les capacités des services de l'emploi, des organisations d'employeurs et de travailleurs sont renforcées, dans une logique partenariale, pour qu'ils internalisent dans leurs programmes et budgets les appuis en faveur des jeunes ruraux et interviennent de façon efficace dans les zones rurales : mesures incitatives, investissements, réglementation adaptée pour les groupes cibles au niveau local ; Si les capacités des chambres consulaires et des organisations professionnelles dans les filières choisies seront renforcées afin de leur permettre d'accroître leur productivité et faciliter l'accès des jeunes entrepreneurs/petits producteurs à des services de qualité ; Si les capacités des directions nationales clés (Direction nationale de la formation professionnelle, emploi, travail, artisanat, entrepreneuriat féminin) sont renforcées dans les prises de décision de façon à ce qu'ils intègrent les principes fondateurs de la stratégie, au niveau institutionnel ; Si les acteurs GERME et CLE du réseau national Mali sont accompagnés dans la consolidation de leurs organes de gestion et leur implication active (technique et financière) dans les activités GERME des établissements et des partenaires du projet ; Alors ces structures pourront délivrer des services satisfaisants à leurs membres, ainsi que pour favoriser l'adhésion des jeunes et l'accès à la protection sociale. Les jeunes filles et garçons, les petits producteurs et les artisans des filières sélectionnées seront soutenus et accompagnés par le développement de leurs compétences managériales/entrepreneuriales, la création de leur propre activité, l'amélioration de la productivité de leurs entreprises et l'amélioration de leur représentativité dans les chambres consulaires et dans les instances de décision. Ainsi, l'employabilité des jeunes et de leurs revenus dans des circuits productifs seront améliorés par un dispositif intégré favorisant la création et la gestion de MPE durables en zones rurales dans la région de Ségou et le cercle de Yorosso.*



### 5.3 Efficacité du projet

Les questions d'efficacité visent à renseigner en particulier sur l'obtention (ou l'évolution vers l'obtention) de résultats attendus, sur l'adéquation des activités pour atteindre ces résultats et sur les délais impartis. Au vu de l'importance de ce critère dans cette évaluation, il a été retenu d'aborder l'évaluation de l'efficacité de manière détaillée ; ainsi, cette partie passera en revue les résultats du cadre de performance du projet en essayant de ressortir les évidences et dégager ainsi les conclusions par produit.

Les résultats finaux enregistrés par le projet par rapport aux résultats initialement fixés dans le document de projet sont résumés dans le tableau suivant :

OS	Résultats prévus	Résultats atteints en Décembre 2020
<b>OS1 Pourvoir l'ETFP en outils pour promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes à travers la création et gestion de MPE durables.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Au moins 15 référentiels de formation intégrant CLE, TRIE et CREE</li> <li>2. Au moins 3000 élèves formés en CLE.</li> <li>3. Au moins 3000 élèves renforcés en techniques de recherche d'emplois et en TRIE</li> <li>4. Au moins 1000 élèves formés en CREE.</li> <li>5. Au moins 5 formateurs/enseignants TRIE/CLE dans chaque établissement.</li> <li>6. Au moins 5 formateurs/enseignants CLE dans chaque établissement.</li> <li>7. 40% du total des élèves formés et des formateurs sont des femmes</li> <li>8. Un système de suivi &amp; évaluation CLE, TRIE et CREE validé par les inspections d'académie/enseignement fonctionnel dans chaque établissement.</li> <li>9. Nombre de sessions d'informations organisées par les cellules d'appui à l'insertion pour les chambres consulaires, les conseils régionaux, les parents d'élèves et autres acteurs du programme.</li> <li>10. Nombre de partenariats signés et nature des décisions prises pour l'accès des jeunes aux opportunités de la région (exemples : stages, emplois salariés, fiscalité, exonération des taxes sur les patentes, etc.).</li> <li>11. Nombre de sessions CLE, TRIE et CREE planifiées par les enseignants</li> </ol>	<p>64 cadres de 16 CFP ont renforcé leurs capacités en matière de gestion de centre de formation.</p> <p>20 enseignants des CFP ont renforcé leurs capacités en éducation en entrepreneuriat basée sur la méthodologie CLE pour devenir facilitateurs.</p> <p>3000 Manuels CLE sont déjà disponibles pour la DNFP qui doit les mettre à la disposition des facilitateurs et des apprenants.</p> <p>Développement d'une plateforme électronique d'enseignement de l'entrepreneuriat (CLE-MALI) à portée nationale.</p> <p>1552 jeunes ont été identifiés pour être formés en entrepreneuriat, par suite de leur formation technique et professionnelle par le Programme MLI 022 de Lux Dev (Synergie recommandée par le PIC III). La base de données a été transmis par le Programme MLI 022 de Lux Dev.</p>

<p style="text-align: center;"><b>OS2</b> <b>Mécanismes de coordination, concertation, orientation</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les collectivités locales et les services publics pour l'emploi prennent des mesures qui améliorent les conditions et la qualité d'insertion des jeunes ruraux</li> <li>2. Nombre de jeunes travailleurs ruraux ayant adhéré à des organisations de travailleurs</li> <li>3. Nombre d'entreprises de jeunes ayant adhéré aux chambres consulaires</li> <li>4. Nombre de nouveaux adhérents, devenus membres des organes de décision des chambres consulaires et organisations de travailleurs</li> <li>5. Les chambres consulaires, organisations d'employeurs et de travailleurs offrent des services de qualité aux jeunes entrepreneurs</li> <li>6. Nombre de réunions tenues avec les partenaires au développement impliqués sur le terrain et nature des décisions prises en faveur des jeunes travailleurs et entrepreneurs ruraux</li> <li>7. Types d'appuis apportés par le Réseau national GERME aux établissements pilotes et aux chambres consulaires.</li> <li>8. Nombre de bulletins diffusés auprès des partenaires ou nature du mécanisme de partage d'expérience et de capitalisation des acquis (Site web, base de données actualisées et performante existante Mali)</li> </ol>	<p>La CSTM dispose d'un plan d'action et accompagne les jeunes ruraux pour développer leur esprit d'entreprise. 5 cadres chargés de l'emploi et de la formation professionnelle formés par le centre de formation de Turin</p> <p>224 personnes (Conseiller et cadres de direction de l'ANPE, Conseillers d'entreprises des chambres consulaires, cadres et formateurs de l'APEJ, formateurs et animateurs du réseau GERME) ont renforcé leurs capacités sur les méthodologies GERMES et CREE/TRIE,</p> <p>19 nouveaux formateurs TRIE/CREE (Cabinets de formations et consultants, partenaires du Réseau GERME/Mali) ont renforcé le Réseau GERME</p> <p>250 jeunes entrepreneurs potentiels souhaitant renforcer leurs capacités ont été identifiés par l'APEJ pour être accompagnés suivant les modules TRIE CREE et GERME</p> <p>Les membres du réseau Germe ont contribué à la promotion des MPE en zone rurale (dans les zones d'intervention du projet mais aussi sur l'ensemble du territoire national) en offrant des services à plus de 1600 jeunes dont 575 femmes (38%) dans les cercles de : Ségou; Bla ; San ; Tominian comme: la formation en gestion d'entreprise, la mise en place des outils de gestion ; le suivi/accompagnement post formation ; l'analyse de besoin en formation.</p> <p>Le Réseau GERME est maintenant densifié grâce au renforcement des capacités de : 40 formateurs dont 4 femmes (10%), certifiés GERME, la mise à niveau de deux maîtres formateurs GERME du Mali sur les nouveaux outils GERME et la formation de 19 nouveaux formateurs TIR/CREE.</p> <p>Trois plans d'affaires ont été produits par les 19 nouveaux formateurs constitués en 3 groupes (trois PME sous forme de sociétés) dans le cadre d'un Concours de Plans d'Affaires (CPA)</p> <p>15 formateurs ont été certifiés sur la méthodologie TRIE/CREE à la suite d'un coaching par les maîtres formateurs nationaux. Deux formateurs GERME ont été admis à être maîtres-formateurs, dont un à Ségou.</p>
	<p><b>OS</b></p>	<p><b>Résultats prévus</b></p>

1. **Au moins 50 jeunes ayant participé à la construction** d'aménagements hydro-agricoles via l'APEJ, dans les zones d'intervention créent des entreprises annuellement.
2. **Au moins 150 plans d'affaires** sont élaborés, adaptés finalisés annuellement et déposés pour financement auprès du dispositif financier agréé dans le cadre du PIC III.
3. **Au moins 80% du total des plans d'affaires** sont financés et les entrepreneurs démarrent leurs entreprises.
4. **80% des entreprises formées améliorent** leurs performances, accèdent à des marchés augmentent leurs ventes, bénéfiques et investissements.
5. **30% des entrepreneurs prennent des mesures qui améliorent la qualité du travail dans leurs entreprises** (prise de mesures par rapport à la santé et sécurité sur le lieu du travail, réduction de la pire forme du travail des enfants, élaboration de contrat...).
6. Au moins 500 entreprises accèdent au crédit
7. Au moins 90% des entrepreneurs formés utilisent les compétences acquises en matière de gestion et de remboursent de leurs crédits
8. **Au moins 80 % des entreprises formés** et en activité bénéficient des services des chambres consulaires, des collectivités locales et du CNPM (marché, formations, informations, stages, protection sociale, santé et sécurité au travail

238 micro-entrepreneurs (jeunes des coopératives et membres de la chambre de commerce et d'industrie) ont renforcé leurs capacités et produit 50 Plans d'Affaires à soumettre aux SFD. 1000 Plans d'affaires élaborés par des jeunes  
 200 jeunes dont 50 femmes ont renforcé leurs capacités en gestion (Entreprise et famille, Marketing, Comptabilité, Approvisionnement, Gestion des stocks et Calcul des coûts).  
 400 jeunes dont 100 femmes ont bénéficié de l'installation des outils « Germe » dans les cercles de Yorosso et de San...  
 300 Agro-dealers (gérants de boutiques d'intrants agricoles) dont 36 femmes formés avec l'outil Germe 1 et installés.  
 346 plans d'affaires finalisés par le réseau GERME dans le cercle de Ségou.  
 35 Micro-entrepreneurs (17 femmes et 18 hommes) de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Mali de Ségou, ont été mis à niveau avec les outils Germe.  
 154 micro-entrepreneurs dont 48 femmes de Ségou se sont renforcés en Comptabilité Fiscalité, CREE, Germe (marketing, calcul de coût approvisionnement, gestion de stock planification financière et comptabilité).

Développement d'un site pour l'organisation de concours de plans d'affaires dans la région de Ségou (Ségou startups challenge : <https://dev-segouentrepreneuriat.pantheonsite.io/>).  
 Page Facebook : <https://www.facebook.com/segoustartupchallenge>

203 jeunes producteurs agricoles installés dont 80 femmes (39,40%) dans les cercles de Ségou, San, Bla, Tominian et Yorosso par la FAO, ont renforcé leurs capacités entrepreneuriales basées sur TRIE et CREE avec l'accompagnement des formateurs du Réseau GERME.

Les jeunes producteurs regroupés en 40 coopératives ont élaboré 40 plans d'affaires qui seront soumis au financement auprès des institutions de micro finance.

La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs du travail ont montré que les services en charge de l'emploi et du travail (APEJ, l'ANPE) ont amélioré l'impact de leurs actions en faveur de l'insertion des jeunes ruraux. Des résultats probants ont été atteints en termes d'intégration de l'insertion des jeunes au niveau des collectivités locales, des organisations de travailleurs (CSTM) et d'employeurs (CNPM). A ce niveau, le projet a contribué au renforcement des capacités du Conseil Régional de Ségou sur l'emploi des jeunes avec la formation du chef de division éducation formation emploi et insertion professionnelle.

**En ce qui concerne l'objectif spécifique 1**, le projet a renforcé les capacités de l'ETFP en outils pour promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes à travers la création et gestion de MPE durables. Dans cette optique, les cadres des CFP ont renforcé leurs capacités en matière de gestion de centre de formation, de même que les enseignants des CFP ont renforcé leurs capacités en éducation en entrepreneuriat basée sur la méthodologie CLE pour devenir facilitateurs. Les interventions du projet ont permis de renforcer les capacités des élèves contribuant ainsi à l'amélioration des connaissances des élèves en matière de culture d'entreprise. Par ailleurs, le projet a entrepris avec la DNFP la formation d'enseignants sur les

modules CLE en vue d'introduire l'enseignement obligatoire des modules sur l'entrepreneuriat dans le programme de formation des CFP. Cet appui est la phase pilote d'élaboration d'un contenu pédagogique adapté au contexte, qui permettra un plan de déploiement national basé sur un vivier de facilitateurs certifiés, un système de suivi & évaluation validé et mis en œuvre par les parties prenantes (MEFP, DNFP, INIFORP, DNE, Centres de formation...). Le projet a apporté un appui pour l'encadrement des sortants des établissements pour la création d'entreprises durables. Grâce à l'appui du projet, un système de suivi & évaluation des enseignements CLE a été validé par les parties prenantes (MEFP, DNFP, INIFORP, DNE, Centres de formation).

**En ce qui concerne l'objectif spécifique 2**, les services en charge de l'emploi et du travail ont conséquemment amélioré l'impact de leurs actions en faveur de l'insertion des jeunes ruraux. Les collectivités locales, des organisations de travailleurs (CSTM) et d'employeurs (CNPM) intègrent l'insertion des jeunes ruraux dans leurs priorités et des actes réglementaires favorables aux jeunes ruraux sont mis en place et opérationnels. Le réseau national GERME est renforcé et offre des services adaptés en matière d'insertion aux acteurs du programme.

**Au niveau de l'objectif spécifique 3**, le projet a favorisé le renforcement des capacités entrepreneuriales basées sur TRIE et CREE avec l'accompagnement des formateurs du Réseau GERME. Ainsi, des petits producteurs évoluant dans les filières retenues ont été encadrés pour la création d'entreprises durables. Les bénéficiaires ont des réelles perspectives d'insertion permanente dans le tissu socio-professionnel. Les micros et petits entrepreneurs (sortis des établissements ou issus des filières retenues) ont amélioré les performances de leurs entreprises et amélioré les conditions de travail ; ce qui favorise l'accès à de nouveaux marchés, à la promotion commerciale par la mise à disposition d'informations.

Cependant, le projet a rencontré des obstacles durant la mise en œuvre. L'observation des directives de la MINUSMA et du Gouvernement du Mali n'ont pas permis la certification de nouveaux formateurs pour l'APEJ et l'ANPE, ainsi que l'accompagnement des jeunes. La réalisation de l'activité en préparation avec SOS FAIM et MLI022 sur la formation des IMF partenaires n'a pu être réalisée à cause des mesures restrictives liées à la COVID-19. La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites de terrain ont montré que les formations des services techniques et des écoles de formation professionnelle n'ont pas abouti à la certification. Si ces formations ont contribué au renforcement des capacités des services techniques, elles n'ont pas permis aux écoles professionnelles de former leurs apprenants en raison de la non tenue du coaching donnant lieu à la certification.

L'évaluation n'a pas pu obtenir des informations relatives aux revenus des bénéficiaires déjà insérés car, selon les données collectées, l'APEJ et les autres bénéficiaires directs n'ont pas fait remonter de données sur ce sujet. Cela soulève la question de la redevabilité des acteurs vis-à-vis du projet et l'absence de mise en œuvre d'un cadre de suivi évaluation. Les membres du réseau GERME ont permis aux jeunes accompagnés d'accéder à des financements. Une opportunité s'offre à eux dans le cadre du partenariat APEJ/MLI 022 qui met en place un fonds revolving de 1 000 000 d'euros. Le projet a permis le regroupement et la formation des jeunes en vue d'obtenir des financements de leur projet. Certains groupements de jeunes ont pu obtenir des financements, notamment quatre coopératives seulement à Ségou (les noms). Mais, le nombre de coopératives bénéficiaire des appuis financiers restent faibles. L'accès au financement des groupements est compromis à cause du manque de formalisation en coopérative comme le soulignent les membres d'un groupement interrogés lors de la mission « Pour avoir accès au financement, on nous demande d'avoir nos papiers en règle ; d'être reconnu par les autorités ; mais pour le moment, notre groupement n'est pas formalisé, on n'a pas de récépissé ; on ne peut pas avoir de financement ». (Membre Groupement)

La pandémie de la COVID-19 a entravé la réalisation de certaines activités du projet, notamment la formation en entrepreneuriat (TRIE/CREE) des jeunes en présentiel, à la suite des mesures de prévention et de protection édictées par la MINUSMA et le Gouvernement du Mali. Ces mesures ont conduit le projet à s'adapter à ce contexte en lançant de concert avec la DNFP la conception et le développement d'une plateforme d'éducation à l'entrepreneuriat basée sur MOODLE (<https://ecampuslemali.itcilo.org/>). L'une de ses caractéristiques essentielles est son Interface moderne et réactive sur les ordinateurs de bureau, les tablettes et appareils mobiles des jeunes. La plateforme est compatible sur tout sorte de dispositifs et tout navigateur Web, ainsi que sous Android et IOS. Pour ne pas pénaliser les jeunes, le projet a aussi imaginé avec le CNPM et le Réseau GERME, le lancement en ligne d'un concours en entrepreneuriat des jeunes « 100 startups pour changer la Région de Ségou » (<https://dev-segouentrepreneuriat.pantheonsite.io/>). Il s'inscrit dans un créneau qui n'est pas desservi par les autres concours en entrepreneuriat, en ciblant le développement des territoires, les jeunes des centres de formation professionnelle et les tous nouveaux entrepreneurs qui sont au stade de l'idée d'entreprise, du plan d'affaires ou du démarrage d'entreprise souhaitant créer ou développer une entreprise à vocation agricole ou alimentaire durable, une entreprise orientée vers les technologies de l'information et de la communication. Ce concours n'a pu être lancé faute de ressources suffisantes et à cause de la crise socio-politique que le Mali traverse depuis le mois d'avril 2020

### ***Le soutien aux MPME pendant la crise du COVID-19***

A la demande du CNPM, le projet a contribué à la mise à disposition des MPME, de façon gratuite, le cours de formation du CIF-OIT « Soutenir les PME pendant la crise du COVID-19 » (<https://ecampus.itcilo.org/course/view.php?id=1330>). Ce cours expose les stratégies efficaces de continuité des affaires sous différents angles, dans un contexte spécifique comme celui de la pandémie de COVID-19. Il comprend également l'expérience acquise de l'OIT et de ses partenaires pour soutenir le fonctionnement des entreprises et le travail décent pendant et après d'autres types de crise. Le cours est un programme modulaire flexible autoguidé. Les participants peuvent s'inscrire à un ou plusieurs modules selon leurs centres d'intérêt. Les modules sont conçus en utilisant une approche orientée vers l'action, basée sur des exemples pratiques de crises passées et combinant des enregistrements vidéo, des histoires et de courts webinaires. Il est structuré en deux blocs, selon les domaines d'intérêt : Bloc 1 « Politiques clés pour réduire les impacts et soutenir les PME pendant et après la crise » et Bloc « Ce que les MPME peuvent faire pour se protéger ».

Dans sa conception le projet devrait renforcer les capacités des centres de formation, entre autres, en entrepreneuriat. Doter ces centres de formation en capacité d'appui en entrepreneuriat et en gestion suppose qu'ils ont du personnel, ce qui n'était pas le cas dans la majorité des centres. A Ségou par exemple, seul le centre de Bla était fonctionnel et à Yorosso c'est plutôt l'élevage porcine tandis que le projet intervenait dans les chaînes de valeur riz, sésame etc. Il y avait donc une inadéquation entre les filières identifiées par le projet et les filières pratiquées dans les centres de formation. Le projet n'a pas réalisé un diagnostic de situation initial qui permettrait d'identifier et d'évaluer les besoins des acteurs et des publics cibles, ainsi que les initiatives/dynamiques existantes. Il fallait certainement un diagnostic initial afin d'établir l'état des lieux, les références afin de mieux concevoir la stratégie et les activités qui en découlent.

Dans sa stratégie d'intervention, le projet a ciblé les établissements de formation professionnelle (prestataires de services) sans cibler directement les bénéficiaires finaux qui sont les jeunes, les groupes vulnérables évoluant en zone rurale : petits producteurs, jeunes ruraux (jeunes filles et garçons en situation de chômage et/ou de sous-emploi, jeunes entrepreneurs ou travailleurs) évoluant ou souhaitant évoluer dans les filières retenues dans le cadre du PIC III, à savoir les filières riz, sésame et fonio ; les élèves desdits établissements, pendant leur formation, pour qu'ils acquièrent des connaissances sur le monde de l'entreprise



et se préparent à intégrer le secteur productif ; les sortants desdits établissements et d'entrepreneurs en activité des filières sélectionnées, pour les aider à créer des MPE et renforcer leurs compétences en vue de leur gestion. Le projet n'a pas été mis en œuvre selon une approche axée sur les résultats. Le projet a agi essentiellement sur les bénéficiaires directs, sans viser la cible finale, à savoir les jeunes de l'enseignement technique et professionnel.

Par ailleurs, les résultats de l'évaluation ont montré que certains centres identifiés par le projet ne fonctionnaient pas et des filières choisies n'existaient pas dans certaines localités comme à Yorosso. Dans cette localité c'est plutôt l'élevage porcin au lieu de la culture de sésame. Dans cette même optique, le modèle du projet est orienté vers le secteur primaire notamment la production agricole. Bien que ce secteur ait du potentiel, il est établi que beaucoup de jeunes dans les localités d'intervention n'aiment pas les activités liées à la terre. Il aurait fallu considérer, en fonction de chaque localité, les opportunités existantes : matériels agricoles, réparation, transformation (batteuses, beurre de karité) etc. Il s'agit, tout en restant dans le secteur primaire, d'appuyer les jeunes au-delà de l'aspect production pour s'intéresser aux services dans ce secteur primaire. La conception du projet n'a pas pris en compte les risques et hypothèses notamment par rapport à la fonctionnalité de certains centres mais aussi l'effet des activités de renforcement des capacités sur l'employabilité des jeunes (manque de fond d'insertion).

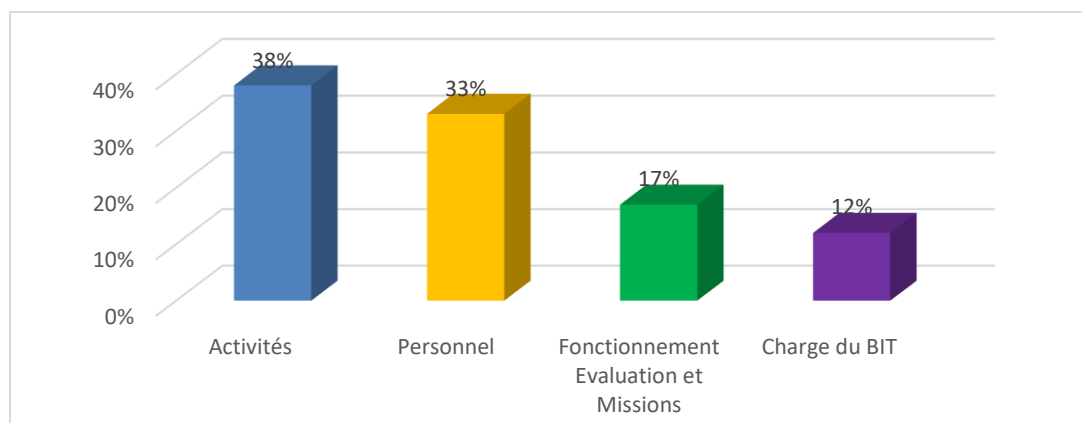
#### 5.4 Efficience financière et institutionnelle dans l'utilisation des ressources

L'évaluation de l'efficience financière s'est faite en termes d'allocation, de mobilisation et d'exécution des ressources.

Le budget prévisionnel du projet s'élève à 1,587,302 \$. En matière d'exécution, le budget exécuté pendant la mise en œuvre du projet est supérieur au budget prévu (1 742 491\$). L'analyse de l'efficience s'est aussi intéressée aux montants exécutés par rubriques du projet. En comparant les taux d'exécution, l'évaluation constate une disparité entre les dépenses selon les sous-composantes. Ainsi, les montants exécutés pour les activités représentent 38% du budget global du projet

Ainsi, le budget consacré aux activités du projet représente moins de 50% du cout global des dépenses effectuées. Le graphique ci-dessous présente la part des différents postes de dépenses dans le budget consommé du projet.

**Graphique 1: Part des différents postes de dépenses dans le budget consommé du projet.**



Source : Données issues de la collecte de données de l'évaluation finale indépendante du projet MLI/1502/LUX

L'analyse du budget montre aussi que le budget consacré au personnel (33%) avoisine celui consacré aux activités (38%). Cela montre que le traitement du personnel absorbe une grande partie du budget. En outre, il n'y avait pas de plan de suivi évaluation dans le document de projet. Il n'y avait donc pas de ressources financières consacrées au de suivi de la mise en



œuvre des activités sur le terrain. Cette faiblesse a contraint le projet à recourir aux partenaires d'exécution afin d'obtenir les données nécessaires à l'élaboration des rapports d'étapes. L'analyse du cadre de résultats du projet a permis d'identifier des résultats tel que « nombre de plans d'affaires financés » (dans l'objectif 3), alors qu'il n'y a pas de fond d'insertion économique dans le budget du projet.

Un élément d'analyse de l'efficacité du projet est la contribution de la contrepartie nationale dans le financement du projet. La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites sur le terrain ont montré que l'Etat malien n'a pas contribué au financement du projet.

Par ailleurs, le projet n'avait pas assez de ressources financières pour réaliser certaines activités planifiées (ateliers, études). Ce manque de ressources pourrait être lié au retard de démarrage que le projet a accusé mais également au nombre d'équipes ministérielles (quatre) qu'il a connues. Dans la conception du projet, il n'était pas prévu que le projet soit géré par le ministère comme les autres projets de LuxDev. Cela a occasionné la création d'un comité pilotage conjoint; création qui a nécessité une année. Beaucoup de temps a été consacré à ces aspects qui ne sont pas liés à la mise en œuvre des activités." En termes de taux d'exécution budgétaire, la revue documentaire, les entretiens avec les acteurs ont montré que le projet a atteint des résultats significatifs. En effet, le budget alloué a été entièrement consommé.

Par ailleurs, les visites de terrain ont révélé certaines situations qui pourraient poser des problèmes d'efficacité dans la mise à disposition des ressources. Un indicateur de l'efficacité est le temps entre l'approbation, la réalisation d'une activité et le décaissement des fonds. A ce niveau, les acteurs interrogés ont relevé une lenteur des décaissements des fonds qui s'est traduite en inefficacité (difficulté de prendre en charge les participants aux ateliers de formation). Cette situation est dénoncée par les principaux acteurs.

Par exemple, selon nos informateurs, parfois les participants ont été invités à venir à Bamako pour suivre les formations. Mais le projet n'a pas pris en charge les participants. Ceux-ci ont pris à leur propre charge les frais d'hébergement, les frais de transport et les frais de subsistance. Le remboursement a été fait plusieurs mois après (2 à 3 mois). Cela signifie que les participants ont été amenés à préfinancer leur participation aux formations. Cette situation a eu des répercussions négatives sur la collaboration entre le projet et le Ministère de tutelle. En effet, le Ministère de la formation professionnelle a dénoncé les retards constatés dans les procédures de décaissement. Les retards observés dans la mise à disposition du financement pour la prise en charge des participants aux formations pourraient s'expliquer par la centralisation excessive du système de gestion administrative et financière au sein de l'OIT qui reste en dehors du contrôle du projet. En effet, la gestion financière du projet est faite depuis Abidjan.

Par ailleurs, le projet a mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats. Ce dispositif consistait essentiellement à fournir les rapports et les plans d'action. Mais ces rapports provenant des parties prenantes étaient souvent en retard rendant le dispositif difficile à faire fonctionner. A cela s'ajoute le manque de budget pour les activités de suivi ainsi que les restrictions de voyage en lien avec l'insécurité dans les régions d'intervention. Le contexte politico-institutionnel caractérisé par le changement fréquent de gouvernement (5 ministres de tutelle, 4 secrétaires généraux, 3 conseillers techniques, etc.) a entraîné des retards dans la mise en œuvre du projet. Néanmoins, le projet a su s'adapter en contournant ce handicap pour travailler avec les bénéficiaires directs (Services centraux, secteur privé...)

### ***Développement d'un cadre de complémentarités et synergies avec les autres acteurs de mise en œuvre du PIC III***

Le BIT a recherché des complémentarités et synergies avec Lux Development (MLI 022) et la FAO.

#### **▪ Coopération Projet/MLI 022 (Lux Dev) / APEJ**

Avec MLI 022 le BIT a collaboré avec l'APEJ pour le renforcement des capacités de 11 formateurs de cette structure sur les outils d'entrepreneuriat du BIT (TRIE/CRÉE). Les 11 formateurs ont accompagné plus de 1200 jeunes, qui ont produit 1100 plans d'affaires dont certains ont été soumis à « Soro-Yirwaso » où MLI 022 a mis en place une ligne de crédit revolving gérée par l'APEJ

#### **▪ Coopération BIT/FAO**

Des jeunes micro-entrepreneurs ont été identifiés et sélectionnés pour être formés en entrepreneuriat. Avec l'appui des membres du Réseau GERME le projet a accompagné en entrepreneuriat 203 jeunes dont 80 femmes (40%) micro-entrepreneurs regroupés en 40 coopératives, identifiés et sélectionnés en partenariat avec la FAO dans les cercles de : Ségou (communes de Sakoïba, N'Goumandougou, Dioro, Katièna) ; Bla (communes de Fani, Koulandougou Falou, Touna) ; San (communes de Tènè, Kimparana, San, Sy) ; Tominian (communes de Fangasso Mandiakuy, Timissa, Tominian) ; Yorosso (communes de Koumbia, Mahou, Yorosso, Boura) , avec l'appui des membres du Réseau GERME.

- **Le partenariat CNPM/Réseau GERME/APEJ (Programme MLI 022 de Lux Dev :** ligne de crédit revolving logé chez Soro yiriwaso) pour le lancement du concours des plans d'affaires (CPA) « 100 start-ups pour changer la Région de Ségou »

## **5.5 Durabilité et orientation à l'impact.**

La durabilité apprécie le niveau d'appropriation et de viabilité du projet lui permettant de se poursuivre en l'absence des appuis extérieurs et les chances qu'ont les acquis du projet de perdurer une fois que les partenaires techniques et financiers auront achevé de financer ou de soutenir l'action.

### **Appropriation nationale/ Ancrage institutionnel**

L'appropriation de la vision, des lignes et des méthodes de travail soutenues et menées par le Projet repose essentiellement sur leur ancrage institutionnel. Au niveau institutionnel, du côté de l'Etat, les bénéfices obtenus de l'action du projet sont essentiellement de l'ordre du renforcement des capacités institutionnelles. Il revient donc à l'Etat de donner suite aux effets déjà produits en promouvant la mise en œuvre des politiques publiques issues de l'appui du projet.

### **Le renforcement des capacités comme signe de viabilité**

Les éléments de preuve les plus probants quant à la viabilité des interventions soutenues par le projet viennent des efforts en matière de renforcement des capacités. Le projet a amorcé une dynamique de renforcement des capacités des services techniques de l'Etat (APEJ, ANPE, Conseils régionaux) qui bénéficient aux jeunes des différentes localités par des formations ou la revue de leurs plans d'affaires. Cependant, cette durabilité est compromise par le fait que les centres de formations professionnelles n'ont pu être certifiées ; cela ne leur permet pas de former leurs apprenants. Cette certification aurait été un plus dans la durabilité des acquis du projet par le transfert des compétences aux apprenants. En outre, la durabilité des acquis du projet est à noter au niveau du réseau GERME qui a été redynamisé et les facilitateurs accompagnant d'autres programmes dans le domaine de l'employabilité des jeunes. Le projet a accompagné les acteurs GERME et CLE du réseau national Mali dans la consolidation de leurs organes de gestion et leur implication active (technique et financière) dans les activités GERME des établissements et des partenaires du projet. Cela est vrai pour le réseau CLE aussi mais il mérite d'être consolidé (éducation en entrepreneuriat). Tous les manuels ont été

digitalisés avec 3.000 manuels pour les centres de formation. Ainsi, les approches de renforcement des capacités ont joué un rôle majeur pour développer l'engagement personnel et institutionnel envers l'employabilité des jeunes. Le projet a développé une stratégie de « faire-faire ». Cela a contribué au renforcement des capacités des structures nationales dans le domaine de l'employabilité. Les actions du projet ont été mises en œuvre avec des partenaires nationaux (Directions nationales, réseaux GERME), les services techniques de l'Etat ou des CFP dont la mission est d'appuyer les actions pour l'employabilité des jeunes et qui ont des compétences dans le domaine de l'employabilité des jeunes.

Ces structures ont la capacité d'intégrer les acquis du projet dans leurs activités « traditionnelles ». Aussi, ces structures ont la capacité de mobiliser des ressources auprès d'autres partenaires techniques et financiers pour poursuivre les activités du projet. Le projet a contribué au renforcement des capacités des directions nationales clés (Direction nationale de la formation professionnelle, emploi, travail, artisanat, entrepreneuriat féminin) dans les prises de décision de façon à ce qu'ils intègrent les principes fondateurs de la stratégie, au niveau institutionnel, et qu'ils s'en approprient les mécanismes, à leur propre niveau, en termes de promotion de l'emploi des jeunes ruraux (emploi salarié et auto emploi).

Par ailleurs, les équipements donnés aux jeunes leur permettent de pérenniser les activités du projet. L'octroi des parcelles de terres aux jeunes par le chef de village ou les familles sont aussi de gage de durabilité des acquis du projet. Le fait que les jeunes recherchent les parcelles prouvent leur implication/motivation. Le projet a contribué à la systématisation d'une approche d'amélioration de l'offre des services publics de l'emploi, des chambres consulaires et des collectivités locales au bénéfice des jeunes ruraux ; de même que la prise en compte de l'apprentissage dans le dispositif d'insertion mis en place. Les collectivités locales, les organisations de travailleurs (CSTM) et d'employeurs (CNPM) ont intégré l'insertion des jeunes ruraux dans leurs priorités et des actes réglementaires favorables aux jeunes ruraux sont mis en place et opérationnels. Le Mali dispose d'un centre virtuel en entrepreneuriat grâce au projet. Il y a des changements en cours dans ce sens qui doivent être consolidés dans le cadre de la prise en charge de l'entrepreneuriat dans la formation professionnelle par l'Etat. Le projet a contribué à encremer GERME dans l'écosystème de l'employabilité des jeunes au Mali.

Cependant, le projet n'a pas soutenu et accompagné directement les jeunes filles et garçons, les petits producteurs et les artisans des filières par le développement de leurs compétences managériales/entrepreneuriales, la création de leur propre activité, l'amélioration de la productivité de leurs entreprises et l'amélioration de leur représentativité dans les chambres consulaires et dans les instances de décision. Cela n'est pas de nature à garantir la durabilité du projet. De même, la non implication de la Direction Nationale de l'Emploi, de la Direction Nationale de la Formation Professionnelle dans la conception du projet n'est pas de nature à favoriser l'appropriation du projet par le Ministère de tutelle et donc la pérennisation des acquis du projet.

Dans cette même optique, le projet a été entièrement financé par le BIT ; il n'y a pas eu de contrepartie étatique. Le fait que le projet soit financé exclusivement par les partenaires extérieurs n'est pas un gage de durabilité des acquis du projet car elle n'augure pas une appropriation nationale du projet par la partie gouvernementale. Il n'y a pas de contrepartie financière étatique inscrite au budget de l'Etat. Par ailleurs, la faiblesse de la collaboration avec la FAO, n'a pas favorisé la synergie d'actions et de complémentarités des interventions qui permettrait l'insertion des jeunes ; de même la durabilité des acquis nécessite le développement d'un partenariat avec les institutions financières et non financière par le biais d'un fond d'insertion. Les aspects liés au financement des projets jeunes auraient permis la réalisation des résultats et assurer la durabilité des acquis. Dans cette même optique, les acquis du projet peuvent être durables par le renforcement de la digitalisation. En effet, la plateforme numérique constitue une bonne stratégie permettant aux actions du projet de perdurer au-delà des zones d'intervention du projet. Cette digitalisation pourrait être étendue aux aspects liés à la gestion

financière. La durabilité nécessite aussi le renforcement des capacités des jeunes en soft skills (compétences de vie).

Dans le cadre de la durabilité des résultats, le projet a mis en place la plateforme électronique d'enseignement à distance de l'entrepreneuriat dénommée « CLE-Mali » (<https://ecampuslemali.itcilo.org/>). L'initiative est d'avoir un dispositif qui peut être bénéfique non seulement pour les jeunes de la zone d'intervention du projet mais aussi aux jeunes d'autres régions du Mali. **La plateforme CLE-Mali a une portée nationale.** Selon le CIF-OIT, c'est la première plateforme CLE francophone au niveau mondial. Le Projet a contribué à la construction de bases durables pour l'entrepreneuriat des jeunes avec les plateformes CLE et « Ségou start-up challenge ». Ces dernières dessinent les contours de l'enseignement à distance des jeunes et l'appui à moindre coût pour la concrétisation de leur projet professionnel. Elles offrent également d'énormes possibilités de développement qui invitent à une consolidation durant les six mois à venir (janvier-juillet 2021) et une capitalisation dans une éventuelle seconde phase.

Pour que cette durabilité soit assurée, des actions sont nécessaires telles que : (i) l'internalisation officielle de CLE dans le curriculum des CFP publics et des CFP privés (ii) l'appropriation de la plateforme CLE-Mali par les principales parties prenantes, (iii) l'opérationnalisation du site « Ségou start-up challenge ». De même, les jeunes doivent être accompagnés (i) dans la construction de leur projet professionnel une meilleure information et orientation; (ii) l'accès des jeunes à l'éducation en entrepreneuriat et à l'éducation financière doivent être facilités; (iii) les jeunes doivent être appuyés dans l'acquisition des compétences professionnelles clés leur permettant intégrer plus facilement les circuits productifs.

Le Projet a apporté des changements positifs au Mali avec l'introduction et la vulgarisation des outils GERME (TRIE, CREE, GERME) qui est actuellement reconnue et appropriée par les acteurs (CNPM, ANPE, APEJ, Chambres consulaires, cabinets d'études et de formation). La création des réseaux de conseillers emploi et de formateurs en entrepreneuriat constitue aussi un effet important enregistré par le projet. Les outils GERME sont ancrés au niveau desdits acteurs qui agissent dans les zones d'intervention du projet et sur toute l'étendue du territoire. Tous les programmes et projets d'entrepreneuriat financés par les PTF (AFD, Banque Mondiale, Danida, FIDA, Luxembourg, Suisse, etc.) ont recours dans leur mise en œuvre aux outils GERME par le biais des réseaux de conseillers emploi et de formateurs en entrepreneuriat. Le Projet a contribué à consolider les bases durables pour l'entrepreneuriat des jeunes avec la plateforme CLE et « Ségou start-up challenge », qui préfigurent l'enseignement à distance des jeunes et l'appui à la concrétisation de leur projet. Ces deux instruments projettent les jeunes dans une exploitation rationnelle du numérique y compris les réseaux sociaux. Ils offrent également d'énormes possibilités de développement qui invitent à une consolidation et une capitalisation.

## 6 Conclusions

---

L'évaluation finale indépendante du projet a fondé son analyse sur les critères d'évaluation appliquées dans le système des Nations Unies : la pertinence stratégique et la cohérence, la validité de la conception, l'efficacité, l'efficience, l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans le ILO policy guidelines for Evaluation, principes, rationale, planning and managing for evaluations 4th edition (voir Annexe 1). L'évaluation a intégré l'égalité des sexes et la non-discrimination en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats.

Le projet MLI/15/02/LUX est pertinent car il s'inscrit dans la mise en œuvre des politiques nationales qui mettent l'accent sur la formation et la création d'emplois décents pour les jeunes notamment du secteur rural. Il est en lien avec le Programme & Budget BIT 2016-2017. Les

interventions du projet ont permis de renforcer les capacités des élèves contribuant ainsi à l'amélioration des connaissances des élèves en matière de culture d'entreprise.

Il répond parfaitement aux besoins des jeunes et femmes maliens en matière d'employabilité et d'entrepreneuriat.

Les mandants tripartites, dans leur grande majorité, ont activement participé à la conception, à la mise en œuvre et au suivi du projet, même si pour les projets à venir il est recommandé que l'ensemble des parties prenantes participent à toutes les étapes du cycle de vie du projet pour garantir l'appropriation et sa durabilité des acquis du projet.

En terme d'efficacité, le projet a accusé du retard dans la mise en œuvre. Les dépenses hors activités (62%) sont largement supérieures aux ressources financières affectées à la mise en œuvre des activités du projet. Le projet a su s'adapter au contexte de la COVID 19 en développant une plateforme numérique.

Pour ce qui concerne l'efficacité, l'évaluation note que le projet a globalement atteint son objectif avec un niveau d'atteinte « Satisfaisant ». En effet, l'exécution de la majorité des produits s'est effectuée selon les délais prévus dans le plan de mise en œuvre et la majorité des jalons ont été atteints. Grâce à l'appui du projet, les capacités de l'ETFP ont été renforcées en outils pour promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes à travers la création et gestion de MPE durables. Dans cette optique, les cadres des CFP ont renforcé leurs capacités en matière de gestion de centre de formation, de même que les enseignants des CFP ont renforcé leurs capacités en éducation en entrepreneuriat basée sur la méthodologie CLE pour devenir facilitateurs. Les interventions du projet ont permis de renforcer les capacités des élèves contribuant ainsi à l'amélioration des connaissances des élèves en matière de culture d'entreprise.

Par ailleurs, le projet a entrepris avec la DNFP la formation d'enseignants sur les modules CLE en vue d'introduire l'enseignement obligatoire des modules sur l'entrepreneuriat dans le programme de formation des CFP. Cet appui est la phase pilote d'élaboration d'un contenu pédagogique adapté au contexte, qui permettra un plan de déploiement national basé sur un vivier de facilitateurs certifiés, un système de suivi & évaluation validé et mis en œuvre par les parties prenantes (MEFP, DNFP, INIFORP, DNE, Centres de formation...). Le projet a apporté un appui pour l'encadrement des sortants des établissements pour la création d'entreprises durables. Grâce à l'appui du projet, un système de suivi & évaluation des enseignements CLE a été validé par les parties prenantes (MEFP, DNFP, INIFORP, DNE, Centres de formation).

De même, les services en charge de l'emploi et du travail ont conséquemment amélioré l'impact de leurs actions en faveur de l'insertion des jeunes ruraux. Les collectivités locales, des organisations de travailleurs (CSTM) et d'employeurs (CNPM) intègrent l'insertion des jeunes ruraux dans leurs priorités et des actes réglementaires favorables aux jeunes ruraux sont mis en place et opérationnels. Le réseau national GERME a été renforcé et offre des services adaptés en matière d'insertion aux acteurs du programme.

Au titre de la durabilité, le projet a amorcé une dynamique de renforcement des capacités des services techniques de l'Etat (APEJ, ANPE, Conseils régionaux) qui bénéficient aux jeunes des différentes localités par des formations ou la revue de leurs plans d'affaires. Il a initié la conception d'une plateforme électronique d'enseignement à distance de l'entrepreneuriat dénommée « CLE-Mali » (<https://ecampuslemali.itcilo.org/>).

L'exercice a également permis de recenser les bonnes pratiques comme l'ancrage institutionnel du projet par la mise en place du Comité de Pilotage et le renforcement de capacités des structures nationales en charge de la promotion de l'emploi telles que l'ANPE, l'APEJ et la vulgarisation de la formation GERME qui devient actuellement une référence nationale. Le

projet a su instaurer une place importante à cette formation dont la méthodologie peut s'adapter au contexte et aux besoins des bénéficiaires.

## 7 RECOMMANDATIONS (R)

---

**R1 : Pour les projets similaires élaborer un cadre logique avec des indicateurs SMART et une théorie de changement.** Une théorie du changement du projet devrait être élaborée en fonction d'un modèle d'intervention adapté aux réalités du terrain. Ce qui permettra d'élaborer des indicateurs réalistes. Pour ce faire, l'approche de gestion axée sur les résultats devrait être adoptée dans la conception des projets. (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée long terme, Faibles ressources.

**R2 : Renforcer l'approche inclusive dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets similaires.**

Les acteurs institutionnels doivent être impliqués dans la conception et la mise en œuvre du projet. Cela permettra de définir les vrais besoins en matière d'employabilité en vue de définir les axes d'intervention pertinents du projet. La participation des confédérations syndicales permettrait également d'atteindre des résultats significatifs. L'aspect de l'employabilité pourrait être développé en impliquant la Direction nationale de la formation professionnelle dans le dispositif de mise en œuvre du projet (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée long terme, Faibles ressources.

**R3 : Renforcer le cadre de collaboration avec la FAO**

Le BIT et ses mandants doivent être en mesure de suivre l'intégration professionnelle des jeunes formés par les structures de formation. Dans ce cadre, la collaboration avec la FAO doit être renforcée par la mise en place d'un mécanisme de suivi des jeunes formés (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources.

**R4 : Sensibiliser les parents et proches des promoteurs et les amener à soutenir et accompagner également les jeunes promoteurs dans le processus de gestion de leurs projets,** ceci serait un gage de réussite pour eux et pour leurs projets. (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée court terme, Faibles ressources.

**R5 : Un mécanisme de décentralisation du budget pourrait être envisagé pour les nouveaux projets.** Pour les nouveaux projets, des dispositions pourraient être prises afin d'éviter les retards dans la mise à disposition du financement pour la conduite des activités. Pour cela, un mécanisme de décentralisation du budget pourrait être envisagé. (Partenaires et BIT) ; Priorité moins élevée, Durée long terme, Faibles ressources.

**R6 : Pérennisation des acquis dans le domaine de l'enseignement technique professionnel**

Afin de pérenniser les acquis dans le domaine de l'enseignement technique professionnel, pour les projets similaires initier des activités de plaidoyer et ou intégrer des actions pour l'insertion des modules (GERME, CRE) dans le curricula des écoles de formation. La formation des enseignants pourrait ne pas être suffisante pour la continuité de l'offre de formation si l'enseignant formé venait à quitter le centre par exemple. (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée long terme, Faibles ressources.

**R7 : Efficacité de l'appui aux jeunes**

Le modèle du projet est orienté vers le secteur primaire notamment la production agricole. Ce secteur dit « vert » a certes des potentialités importantes selon certains informateurs clés. Cependant, dans des projets similaires, il faut considérer les autres opportunités au-delà de l'aspect production. Ces opportunités incluent celles liées à la transformation et autres services dans le secteur primaire. (Partenaires et BIT) ; Priorité élevée, Durée long terme, Faibles ressources.



## 8 Leçons apprises (LA) et bonnes pratiques (BP)

---

**LA.1- La recherche des synergies entre projet/programmes ou actions d'acteurs différents permet d'améliorer l'employabilité des jeunes.** Dans le cadre de ce projet les renforcements des capacités des réseaux GERME/CRE mais également des services techniques spécialisés dans l'emploi des jeunes (APEJ, ANPE, Conseils Régionaux) ont profité aux jeunes bénéficiaires des financements FAO. Ces organisations, dans leur mission régaliennne, mettront les compétences acquises aux services d'autres jeunes dans le cadre d'autres projets/programmes futurs.

**LA.2- La mise en œuvre du projet** a relevé que l'atteinte de ses objectifs était liée à la réalisation préalable d'activités par des structures comme l'APEJ, l'ANPE qui sont en contact direct avec les jeunes et les institutions financières, d'où le renforcement de la collaboration avec elle.

**LA.3- L'adéquation entre les filières identifiées par le projet et les filières pratiquées dans les centres de formation renforce la pertinence du projet.** Dans sa conception, certains secteurs ciblés n'étaient pas toujours adéquats. A Yorosso par exemple, c'est plutôt l'élevage porcine qui est pratiqué alors que le projet intervenait dans les chaînes de valeur riz, sésame. Un projet de développement doit pouvoir prendre en compte les besoins des localités et des bénéficiaires. Pour ce faire, il faut réaliser une étude diagnostic.

**LA.4- L'absence d'un fonds d'insertion pour le financement des sortants ne favorise pas la création d'emplois.** Les structures de formations ont été renforcées par le projet. Cependant, il faut accompagner les jeunes bénéficiaires des formations pour créer leurs propres entreprises.

**BP.1. La conception de la plateforme électronique d'enseignement à distance de l'entrepreneuriat** dénommée « CLE-Mali » (<https://ecampusclemali.itcilo.org/>): Permet d'avoir un dispositif qui peut être bénéfique non seulement pour les jeunes de la zone d'intervention du projet mais aussi aux jeunes d'autres régions du Mali. Cette action a montré la gestion adaptative du projet.

## 9 ANNEXES

---

### **Annexe 1. Termes de référence pour l'évaluation finale indépendante du projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs**

<b>Titre du projet</b>	Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs
<b>ILO DC / Symbole</b>	MLI/15/02/LUX
<b>Pays</b>	Mali
<b>Date de l'évaluation</b>	Novembre 2020
<b>Bureau administratif du BIT</b>	Bureau de Pays de l'OIT pour la Côte d'Ivoire, le Bénin, le Burkina Faso, le Mali, le Niger et le Togo
<b>Unité d'appui technique</b>	Equipe d'appui Technique au Travail Décent (ETD) Dakar
<b>Unités/bureaux du BIT ayant apporté leur concours</b>	Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique, DEVINVEST, SKILLS, YOUTH, ACTRAV and ACTEMP
<b>Partenaires externes</b>	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, structures publiques et privées de formation, entreprises individuelles et collectives, collectivités locales, chambres consulaires, FAO, PNUD, SOS Faim, et LuxDev
<b>Date de début du projet et de finalisation</b>	Décembre 2015 - Décembre 2020
<b>Donateur et budget du projet</b>	Ministère des Affaires étrangères et européennes du Grand-Duché de Luxembourg 1, 500,000 euros
<b>Type d'évaluation et date</b>	Evaluation finale indépendante, Novembre 2020
<b>Gestionnaire de l'évaluation</b>	DESSERO Pacome

Septembre 2020



## Sigles et acronymes

ACTEMP	Bureau des activités pour les employeurs
ACTRAV	Bureau des Activités pour les Travailleurs
APEJ	Agence Pour l'Emploi des Jeunes
ANPE	Agence Nationale pour l'Emploi
BIT	Bureau International du Travail
CLE	Comprendre L'Entreprise
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CNPM	Conseil National du Patronat du Mali
CPO	Country Programme Outcomes: Résultats du programme de pays
MLI	Mali
CREE	Créer votre Entreprise
CSCR	Cadre Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté
CSTM	Confédération Syndicale des Travailleurs du Mali
DEVINVEST	Développement et investissement
EFTP	Etablissement de Formation Technique et Professionnelle
ETD	Equipe d'appui Technique au Travail Décemment
FAO	Fonds des Nations Unis pour l'Agriculture et l'Alimentation
GERME	Gérer Mieux votre Entreprise
HIMO	Haute intensité de Main d'œuvre
LuxDev	Lux Development
MPE	Micro et Petites Entreprises
OCDE / CAD	Organisation de Coopération et de Développement Économiques /Comité d'aide au développement
OIT	Organisation Internationale du Travail
PAG	Programme d'actions du Gouvernement
P&B 2014-15	Programme et budget
PEJ/HIMO	Programme Emploi Jeunes / Haute intensité de Main d'œuvre
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PNE	Politique Nationale de l'Emploi
PNFP	Politique Nationale de Formation Professionnelle (juillet 2009),
PNUD	Programme des Nations Unis pour le Développement
PPTD	Programme par Pays pour la Promotion du Travail Décemment
« SKILLS »	Direction des compétences et de l'employabilité (COMPÉTENCES)
SOS Faim	ONG Luxembourgeoise de microfinance
TRIE	Trouver votre Idée d'Entreprise
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation
WIND	Programme d'amélioration des conditions de vie et de travail des familles agricoles
YOUTH	Jeunes

## 1. Contexte du projet

Le projet MLI/15/02/LUX s'inscrit dans la mise en œuvre des politiques nationales qui mettent l'accent sur la formation et la création d'emplois décents pour les jeunes notamment du secteur rural. Il s'agit du Cadre Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté CSCR (2012-2017), du CREDD 2019-2023, du Programme d'Action du Gouvernement (PAG 2013-2018), de la Politique Nationale de Formation Professionnelle (PNFP juillet 2009), du document de Politique nationale de développement du secteur de l'artisanat, de la Politique nationale de l'emploi (PNE).

Il contribue également aux objectifs du Programme par Pays pour la promotion du Travail Décent (PPTD) du Mali, développé et piloté par le BIT et ses mandants à travers la réalisation 1.3 « Des micros, petites et moyennes entreprises durables génèrent davantage de possibilités d'emplois décents pour les jeunes et les femmes en milieu rural et urbain, notamment dans les zones les plus affectées par la crise. »

Le projet répond à l'objectif 4 de l'agenda de Développement Durable qui est de garantir une éducation de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous et à l'objectif 8 qui consiste à promouvoir une croissance économique soutenue, le plein emploi productif et le travail décent pour tous. Il contribue au résultat du PNUAD 2015-2019 (Produit 5.3 « La mise en œuvre des politiques nationales de création d'emplois et d'entrepreneuriat féminin favorise une meilleure insertion socio-économique des jeunes et des femmes » )

Il est en lien avec le Programme & Budget BIT 2016-2017 (Résultat 5- Indicateur 5.2. : Etats Membres dans lesquels les mandants ont établi des programmes ciblés qui contribuent au travail décent et à l'emploi productif dans les zones rurales) et le CPO (MLI103 - une meilleure implication du secteur privé dans la promotion des MPE en zone rurale est promue Outcome 3 , du P&B 18-19 (Résultat 1: Des interventions spécifiques au niveau de l'entreprise visant à promouvoir la création d'emplois et le travail décent sont conçues et mises en œuvre à l'aide des produits du BIT applicables aux services d'appui financier et non financier aux entreprises. Résultat 4: Promouvoir les entreprises durables. Résultat 10: Des organisations d'employeurs et de travailleurs fortes et représentatives) et 20-21 (Résultat 4: Des entreprises durables pour créer des emplois et pour promouvoir l'innovation et le travail décent)

Le projet MLI/15/02/LUX est financé par la coopération luxembourgeoise en Afrique à travers le Programme Indicatif de Coopération (PIC) pluriannuel III (2015 – 2019) qui s'articule autour de 3 axes :

- Le développement rural et la sécurité alimentaire;
- La formation et l'insertion professionnelle;
- La décentralisation et la bonne gouvernance.

L'axe « formation et insertion professionnelle » est exécuté sous la responsabilité du Bureau Pays du BIT à Abidjan à travers le Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs - MLI/15/02/LUX.

Le projet est une composante du troisième Programme indicatif de Coopération (PIC III) entre le Mali et le Luxembourg. Dans ce cadre, une lettre d'entente a été signée pour renforcer les synergies entre les acteurs du PIC III, dans le but de promouvoir la cohérence de leurs actions et d'en renforcer l'efficacité.

## 2. Présentation du projet

L'objectif de développement du projet est de « contribuer à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux et de leurs revenus dans des circuits productifs par un dispositif intégré favorisant la création et la gestion de MPE durables en zones rurales dans les filières riz, sésame et fonio » dans la zone de concentration des interventions du PIC au Mali que sont les Cercles de Ségou, San, Tominian et Bla dans la région de Ségou et le Cercle de Yorosso dans la région de Sikasso.

Pour répondre à l'objectif de développement du projet, trois objectifs spécifiques avec leurs résultats ont été retenus :

Objectif spécifique 1 : Pourvoir l'ETFP en outils pour promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes à travers la création et gestion de MPE durables

- Résultat 1.1 : La connaissance générale des élèves est renforcée en matière de culture

d'entreprise

- Résultat 1.2 : Les sortants des établissements sont encadrés et appuyés pour la création d'entreprises durables
- Résultat 1.3 : Un système de suivi et d'évaluation des enseignements CLE, TRIE et CREE est validé et opérationnel
- Résultat 1.4 : Un dispositif d'appui à l'insertion est opérationnel dans chaque établissement et offre des services de qualité aux apprenants et sortis.

Objectif spécifique 2 : Contribuer au renforcement des dispositifs et des mécanismes de concertation, de coordination et d'orientation professionnelle pour un meilleur accès des jeunes ruraux à des opportunités d'emplois décent dans la zone d'intervention « sud » du PIC III.

- Résultat 2.1 : Les services en charge de l'emploi et du travail ont significativement amélioré l'impact de leurs actions en faveur de l'insertion des jeunes ruraux.
- Résultat 2.2 : Les organisations de travailleurs (CSTM) intègrent l'insertion des jeunes ruraux dans leurs priorités et des actes réglementaires favorables aux jeunes travailleurs ruraux sont mis en place et opérationnels.
- Résultat 2.3 : Les chambres consulaires sont renforcées et participent au réseautage des jeunes ruraux et à leur accès à des services pertinents (information, marchés, formations et protection sociale).
- Résultat 2.4 : Le réseau national GERME est renforcé pour offrir des services adaptés en matière d'insertion aux acteurs du programme.

Objectif spécifique 3 : Consolider ou créer des micros, petites et moyennes entreprises rurales durables, créatrices d'emplois décent et bénéficiant d'accès à des services d'appui non-financiers et financiers adaptés et durables.

- Résultat 3.1 : Des petits producteurs évoluant dans la filière riz, sésame et fonio sont encadrés pour la création d'entreprises durables
- Résultat 3.2 : L'accès au financement des partenaires ou des IMF agréés est facilité
- Résultat 3.3 : Les micros et petits entrepreneurs (sortis des établissements ou issus des filières retenues) ont amélioré les performances de leurs entreprises et amélioré les conditions de travail
- Résultat 3.4 : L'accès à de nouveaux marchés et à la promotion commerciale par la mise à disposition d'informations est facilité

Le projet MLI/15/02/LUX intègre les thèmes transversaux suivants : le genre et non-discrimination, le tripartisme et l'environnement et s'inscrit dans la promotion du travail décent pour les groupes vulnérables en zone rurale, C'est-à-dire :

- Promouvoir un emploi et des revenus de qualité pour les jeunes ruraux;
- Faciliter l'accès à la protection sociale pour les groupes vulnérables vivant en zone rurale;
- Promouvoir le dialogue social et faciliter la mise en œuvre des normes et les principes et droits fondamentaux.

Le projet utilise les outils développés par le BIT, comme CREE/TRIE, GERME, CLE, HIMO et WIND et instruments de renforcement des capacités. Il s'appuie sur sa capacité à promouvoir le dialogue social et la protection sociale pour les jeunes ruraux dans le cadre de la mise en œuvre de l'agenda du travail décent au Mali.

Ainsi, il appuie les services publics de l'emploi, les organisations professionnelles et consulaires, les organisations d'employeurs et de travailleurs, ainsi que les établissements centres pilotes issus des zones de concentration du PIC III prenant en compte des centres pilotes du PIC II, dans la systématisation de la quête professionnelle d'un emploi décent pour les groupes vulnérables en zone rurale.

La stratégie d'intervention du Programme intègre que l'emploi des jeunes en milieu rural concerne également les métiers connexes et complémentaires à la production agricole et que les filières riz, fonio et sésame seront abordées selon une approche chaîne de valeur.

Le projet a rapporté les principaux résultats suivants jusqu'à novembre 2020 :

**Objectif spécifique 1 : Pourvoir l'ETFP en outils pour promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes à**

### **travers la création et gestion de MPE durables.**

- 64 cadres de 16 CFP ont renforcé leurs capacités en matière de gestion de centre de formation.
- 20 enseignants des CFP ont renforcé leurs capacités en éducation en entrepreneuriat basée sur la méthodologie CLE pour devenir facilitateurs.
- 3000 Manuels CLE sont déjà disponibles pour la DNFP qui doit les mettre à la disposition des facilitateurs et des apprenants.
- Développement d'une plateforme électronique d'enseignement de l'entrepreneuriat (CLE-MALI) à portée nationale.
- 1552 jeunes ont été identifiés pour être formés en entrepreneuriat, par suite de leur formation technique et professionnelle par le Programme MLI 022 de Lux Dev (Synergie recommandée par le PIC III). La base de données a été transmise par le Programme MLI 022 de Lux Dev.

### **Objectif spécifique 2 : « Contribuer au renforcement des dispositifs et des mécanismes de concertation, de coordination et d'orientation professionnelle pour un meilleur accès des jeunes ruraux à des opportunités d'emplois décentés dans la zone d'intervention « sud » du PIC III »**

- La CSTM dispose d'un plan d'action et accompagne les jeunes ruraux pour développer leur esprit d'entreprise.
- 5 cadres chargés de l'emploi et de la formation professionnelle formés par le centre de formation de Turin
- 224 personnes (Conseiller et cadres de direction de l'ANPE, Conseillers d'entreprises des chambres consulaires, cadres et formateurs de l'APEJ, formateurs et animateurs du réseau GERME) ont renforcé leurs capacités sur les méthodologies GERMES et CREE/TRIE,
- 19 nouveaux formateurs TRIE/CREE (Cabinets de formations et consultants, partenaires du Réseau GERME/Mali) ont renforcé le Réseau GERME

L'objectif spécifique 2 est pleinement lancé avec des activités en cours avec chacune des cibles, comme : les services en charge de l'emploi, les organisations d'employeurs, les organisations de travailleurs et le réseau Germe Mali.

### **Objectif spécifique 3: « Consolider ou créer des micros, petites et moyennes entreprises rurales durables, créatrices d'emplois décentés et bénéficiant d'accès à des services d'appui non-financiers et financiers adaptés et durables. »**

- 238 micro-entrepreneurs (jeunes des coopératives et membres de la chambre de commerce et d'industrie) ont renforcé leurs capacités et produit 50 Plans d'Affaires à soumettre aux SFD.
- 1000 Plans d'affaires élaborés par des jeunes
- 200 jeunes dont 50 femmes ont renforcé leurs capacités en gestion (Entreprise et famille, Marketing, Comptabilité, Approvisionnement, Gestion des stocks et Calcul des coûts).
- 400 jeunes dont 100 femmes ont bénéficié de l'installation des outils « Germe » dans les cercles de Yorosso et de San...
- 300 Agro-dealers (gérants de boutiques d'intrants agricoles) dont 36 femmes formés avec l'outil Germe 1 et installés.
- 346 plans d'affaires finalisés par le réseau GERME dans le cercle de Ségou.
- Développement d'un site pour l'organisation de concours de plans d'affaires dans la région de Ségou (Ségou startups challenge : <https://dev-segouentrepreneuriat.pantheonsite.io/>).
- Page Facebook : <https://www.facebook.com/segoustartupchallenge>

La tutelle institutionnelle du projet est assurée par le Ministère de l'Emploi, de la Formation professionnelle, de la Jeunesse et de la Construction Citoyenne. Le projet basé à Bamako, bénéficie de l'expertise de l'Equipe d'Appui technique au travail décent (ETD) Dakar et pourra faire appel à des experts du siège à Genève pour des appuis spécifiques (ACTEM, ACTRAV, Emploi rural...) ainsi qu'à un réseau d'experts nationaux constitués de formateurs et maîtres formateurs GERME/CLE. Le budget du projet, pour 4 années d'activités (y-compris les ressources humaines), s'élève, toutes contributions confondues, 1 500 000 €.

### **3. Cadre de l'évaluation**

Cette évaluation est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation. En effet, tout projet doté d'un budget allant de 1 million de dollars US à 5 millions de dollars US est sujet à une évaluation à mi-parcours et à une évaluation finale, dont l'une doit être indépendante. Une évaluation à mi-parcours du projet a été réalisée en Septembre 2019 et le rapport disponible sur eDiscovery<sup>ii</sup>. La présente évaluation finale sera indépendante et conduite par un gestionnaire interne au BIT désigné par le Senior Monitoring and Evaluation Officer du Bureau régional du BIT pour l'Afrique, qui fournit un appui technique au processus.

L'évaluation au BIT a pour objectif la redevabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

En particulier, cette évaluation suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats; et la liste de contrôle 3 des Directives pour l'élaboration des directives d'EVAl, intitulée « Préparation du rapport initial »; la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation »; et la liste de contrôle 5 « Préparation du rapport d'évaluation ».

#### **4. Objectifs de l'évaluation**

- j) Examiner les contributions du projet aux cadre national de développement, aux objectifs de développement durable et à l'UNSCDF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux;
- k) Évaluer les résultats obtenus du projet, en identifiant les facteurs ayant affecté la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative);
- l) Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité qui ont contribué à l'atteinte des résultats du projet; y compris des résultats inattendus;
- m) Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail; et à sa synergie avec d'autres projets et programmes;
- n) Examiner les stratégies de durabilité;
- o) Examiner l'impact potentiel du projet ;
- p) Examiner la mise en œuvre de l'évaluation mi-parcours ;
- q) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- r) Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre et la réalisation des objectifs des futurs projets.

#### **5. Champ de l'évaluation**

Cette évaluation finale indépendante portera sur l'ensemble de la période de mise en œuvre du projet, en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début du projet. La portée géographique couvrira les deux régions où le projet a mené ses interventions directes. Elle prendra en compte l'ensemble des données de base, les données de l'évaluation mi-parcours et celles produites pendant la mise en œuvre du projet de sorte à montrer la situation avant et après le projet.

#### **6. Clients de l'évaluation**

Le principal client de cette évaluation est le gouvernement du Mali, les Organisations des employeurs et des travailleurs et les circonscriptions nationales, le bureau de la coopération du Luxembourg en tant que donateur. En dehors de cela, le Bureau pays d'Abidjan de l'Organisation Internationale du Travail (BIT) et ses partenaires d'exécution sont les principaux clients de l'évaluation.

Les bureaux du BIT et le personnel impliqué dans le projet (personnel de projet, départements du BIT au siège, le département de l'appui technique et le Bureau régional pour l'Afrique (ROAF)) utiliseront le contenu du rapport.

#### **7. Critères et questions évaluatives**

##### **Critères de l'évaluation**

Cette évaluation finale indépendante va fonder son analyse sur les critères d'évaluation appliquées dans le système des Nations Unies : la pertinence stratégique et la cohérence, la validité de la conception,

l'efficacité, l'efficience, l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans le ILO policy guidelines for Evaluation, principes, rationale, planning and managing for evaluations 3rd edition (voir Annexe 1).

L'évaluation intégrera l'égalité des sexes et la non-discrimination en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats. Cette question devrait être traitée conformément à la note d'orientation n° 4 et à la note d'orientation n° 7 d'EVVAL afin de garantir la participation des parties prenantes. En outre, elle devrait prêter attention aux questions liées au dialogue social, au tripartisme et aux normes internationales du travail et transition juste dans le contexte du changement climatique.

L'évaluation sera effectuée selon les normes<sup>3</sup> d'évaluation des Nations Unies 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 appliqués 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 comme référence mais pas limiter à ceci.

### Questions principales de l'évaluation

L'évaluateur doit examiner les questions évaluatives suivantes, qui pourraient être révisées dans la phase de démarrage et actualisées avec l'approbation du gestionnaire de l'évaluation :

#### Pertinence stratégique et cohérence du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement du Mali en terme d'employabilité, aux standards de l'OIT, et des ODDs, des autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- Les institutions nationales, les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et l'évaluation du projet ?
- Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement? Se sont-elles appropriés les concepts et ont bien compris l'approche du projet ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

#### Validité de la conception

- La conception générale du projet incluant les objectifs répond-elle aux besoins réels des jeunes hommes et femmes vulnérables des régions ciblées en matière d'employabilité et de revenus dans des circuits productifs?
- Les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain?
- Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et les résultats escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement escompté par le projet ? A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?
- Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ?
- Comment les questions de genre et la non-discrimination, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementales ont-elles été traitées dans le projet ?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ? Sinon quelles sont les risques non identifiés qui pourrait avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?

#### Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
- La quantité et la qualité des produits réalisés ont-ils été satisfaisants ? Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux jeunes hommes et femmes ciblés par le projet ?
- Dans quelles régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances et des succès et ou non? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des

---

<sup>3</sup> ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation



contraintes et pourquoi ? Quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant ?

- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ?
- Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?
- Le projet a-t-il prévu un mécanisme pour anticiper les obstacles et faire les corrections/ajustements nécessaires suivant ses priorités ?
- Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?
- Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?

### **Efficiences dans l'utilisation des ressources**

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus ?
- Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisée ? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables ? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?

### **Efficacité dans la gestion du projet**

- Les services compétents du BIT à Abidjan (Bureau pays et Bureau Régional) et le « Decent Work team DWT » à Dakar, et le bureau à Genève (Siège de l'OIT) ont-ils assuré un backstopping adéquat pour la gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
- La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations, y compris l'existence d'un système de suivi et évaluation fonctionnel ?
- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

### **Orientations vers l'Impact et durabilité du projet**

- Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet a-t-il induit ? Quel est le potentiel de durabilité des acquis du projet ?
- Combien d'institutions bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité ? Sont-ils les institutions clés ?
- Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?
- Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ?
- Dans quelle mesure l'approche du projet peut être répliquée ?
- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?

### **Genre et non-discrimination**

- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ? Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ?
- Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

### **Méthodologie de l'évaluation**

La méthodologie combinera les approches quantitatives et qualitatives, cependant le choix définitif des différentes méthodes de collecte de données pour cette évaluation reste la responsabilité de l'évaluateur en coordination et avec l'approbation du gestionnaire de l'évaluation.

En raison de la pandémie COVID-19 et de son impact sur le monde du travail, cette évaluation sera



menée dans le contexte des critères et des approches décrits dans le guide interne de l'OIT : Implications du COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation<sup>4</sup>.

En raison des restrictions de voyage et de l'absence de possibilité d'engagement en face à face avec le personnel du projet et les parties prenantes, l'évaluation pourrait être réalisée à distance par le/la chef d'équipe). Il/Elle bénéficiera de l'appui direct du/de la consultant(e) national(e) qui assurera le relais. Dans ce cas l'évaluation pourrait utiliser des questionnaires en ligne/email et surtout des entrevues virtuelles.

Si, au moment du début de l'évaluation, la situation de la pandémie COVID 19 a changé, des ajustements à cette méthodologie peuvent être discutés entre le gestionnaire de l'évaluation et l'évaluateur principal.

### **La démarche méthodologique prendra en compte les cinq points suivants :**

#### **Briefing**

Au démarrage de la mission deux séances de briefing qui impliquent, la première, gestionnaire de l'évaluation pour montrer la méthodologie à suivre en matière d'évaluation et expliquer les démarches et les clauses du contrat, et une deuxième avec le Bureau pays du BIT d'Abidjan et l'équipe du projet pour mettre à la disposition de l'équipe du/de la consultant(e) les informations clés sur la vie du projet, les documents du projet et planifier la phase de collection de données.

#### **Revue documentaire**

La revue documentaire permettra d'analyser tous les documents existants sur le projet que sont : les documents de base du projet, les rapports d'avancement, les coupures de presse, le PPTD, les programmes et budgets correspondants et tout autre document utile relatif au projet. 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.

#### **Entrevues avec le personnel du BIT**

Le/la Consultant(e) procédera à des entretiens à distance avec le personnel du projet. Il/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 (Bureau de l'OIT à Abidjan, DWT Dakar et Genève). Une liste indicative des personnes à interroger sera fournie par l'équipe de gestion du projet (CNP) après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation.

#### **Entrevues avec les parties prenantes clés via Skype, téléphone, mail**

Le/la consultant(e) procédera à des entretiens à distance ou présentiel (avec le consultant national) `à travers des entretiens de groupe et/ou individuels avec les parties prenantes, le staff du projet, le personnel du BIT. Il/Elle devra également interviewer le personnel clé des autres projets de l'OIT et le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du back-stopping technique

Le/la consultant(e) pourrait utiliser des questionnaires en ligne/email pour les parties prenantes, incluant les mandants de l'OIT (représentants des travailleurs, des employeurs et du Gouvernement), Les institutions nationales impliquées dans la mise en œuvre du projet, les partenaires au développement opérant dans le secteur de l'emploi (Agences des Nations Unies et partenaires techniques et financiers), les bénéficiaires du projet.

### **La préparation/exécution de l'atelier de restitution pour les parties prenantes et l'élaboration des rapports préliminaire et final de l'évaluation,**

Un atelier virtuel des parties prenantes sera organisé pour valider les résultats et combler les lacunes en matière de données avec les principales parties prenantes, le personnel de l'OIT et les partenaires. L'atelier sera organisé par le projet sous la responsabilité technique de l'évaluateur principal.

A la fin du processus de collecte des données, l'évaluateur principal élaborera le projet de rapport (voir

---

<sup>4</sup>[https://www.ilo.org/eval/WCMS\\_744068/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/eval/WCMS_744068/lang--en/index.htm) 6

ci-dessous pour les détails). Le projet fera l'objet d'un examen méthodologique par le gestionnaire de l'évaluation et, après les ajustements nécessaires, sera diffusé auprès des principales parties prenantes. Ensuite, le gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les transmettra à l'évaluateur principal pour qu'il/elle élabore la version finale en tenant compte des commentaires ou en expliquant la raison pour laquelle il n'en tient pas compte, le cas échéant.

## 8. Livrables attendus

- 1) Un rapport de démarrage de la mission rédigé suivant le « **Checklist No. 3 Writing the inception report** » précisant l'envergure de l'évaluation et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation, détaillant le plan de travail...
- 2) Un rapport d'évaluation préliminaire (maximum 30 pages plus annexes) concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci-dessous
  - Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
  - Acronymes
  - Résumé exécutif
  - 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 (entre 8 et 12 recommandations pertinentes ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute ;
  - Leçons apprises et bonnes pratiques ;
  - Annexes (incluant les TdR ; la matrice des questions de l'évaluation, la liste des personnes rencontrées, la documentation consultée ; le chronogramme de l'évaluation, le tableau des résultats par indicateurs planifiés et obtenu avec commentaires courtes par chacun, et les leçons et bons pratiques par rapport aux formats BIT/EVAL; etc.) ;
  - Un résumé rédigé suivant une maquette devra être annexé au rapport en vue d'une publication sur le site de l'OIT.
- 3) Un rapport final de l'évaluation finale selon la même structure proposée dans le point 2 :

Tous les rapports, y compris les annexes seront rédigés en français. La propriété des données de l'évaluation appartient au BIT. Le droit d'auteur du rapport d'évaluation appartient exclusivement au BIT. L'utilisation des données pour la publication et d'autres présentations ne peut être faite qu'avec l'accord écrit du BIT. Les principales parties prenantes peuvent utiliser le rapport d'évaluation de manière appropriée, conformément au but initial et avec les remerciements appropriés.

## 9. Modalités de gestion et chronogramme

### Composition de l'équipe d'évaluation

L'évaluation sera dirigée par un(e) consultant(e) de posture internationale secondé par un(e) consultant(e) national(e). Le/la consultant(e) international(e) indépendant(e) en charge de l'évaluation 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 une expertise avérée, des questions relatives au domaine du projet actuel : employabilité des jeunes.

### Le gestionnaire de l'évaluation

L'équipe d'évaluation adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation, Mr. DESSERO Pacome, [dessero@ilo.org](mailto:dessero@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 Abidjan et l'appui technique du Senior M&E Officer du Bureau Régional pour l'Afrique de l'OIT

## Chronogramme de l'évaluation

Phases	Tâches	Personne responsable	Délais	Nombre de jours pour Evalueur International	Nombre de jours pour Evalueur National
<b>01 Préparation des TdR</b>	Préparation du projet des TdR Préparation du budget	Gestionnaire de l'évaluation	Du 15 au 30 Septembre	0	0
	Commentaires des parties prenantes sur les TdR	Gestionnaire de l'évaluation	Du 01 au 15 Octobre	0	0
	Intégration des commentaires dans la version finale des TdR	Gestionnaire de l'évaluation	16 Octobre	0	0
<b>02 Sélection des consultants</b>	Publication de l'avis de recrutement	Gestionnaire de l'évaluation	Du 01 au 15 Octobre	0	0
	Recrutement des consultants	Gestionnaire de l'évaluation	Les 19 et 20 Octobre	0	0
	Etablissement et signature du contrat	Bureau pays	Du 21 Octobre au 21 Novembre	0	0
<b>03 Briefing</b>	Briefing méthodologique avec l'évaluateur principal	Gestionnaire de l'évaluation	24 Novembre	0	0
<b>04 Phase de démarrage</b>	Revue documentaire Conception des outils Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT et du bailleur Préparation et soumission du rapport de démarrage	Consultant(e) international(e)	Du 24 au 28 Novembre	5	2

	Révision et approbation de la version finale du rapport de démarrage	Gestionnaire de l'évaluation	Du 30 Novembre au 02 Décembre	0	0
<b>05</b> <b>Collecte de données et consultations des parties prenantes</b>	Consultations avec les parties prenantes	Consultant(e) international(e)	Du 03 au 15 Décembre	9	5
	Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes,		16 Décembre	1	1
<b>06 Rapport préliminaire</b>	Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution	Consultant international(e)	Du 17 au 22 Décembre	5	2
	Révision méthodologique du rapport Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport	Gestionnaire de l'évaluation	Du 23 Décembre au 06 Janvier	0	0
<b>07 Rapport final</b>	Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant	Gestionnaire de l'évaluation	07 et 08 Janvier 2021	0	0
	Intégration des commentaires dans le rapport	Consultant(e) international(e)	09 Janvier 21	1	0
	Révision du rapport version finale	Gestionnaire de l'évaluation	11 et 12 Janvier 21	0	0
	Révision par EVAL pour commentaires finaux	SMEO/EVAL et Consultant international	13 au 26 Janvier 2021	0	0
	<b>Total</b>			<b>21</b>	<b>10</b>

## 10. Budget

Le budget alloué à cette évaluation est entièrement pris en charge par le projet et son exécution est sous le contrôle du gestionnaire de l'évaluation pour le recrutement de consultants, les missions de terrain, l'organisation d'ateliers et de réunions de consultations avec les parties prenantes.

#### **Pour le/la consultant(e) de posture internationale :**

- Les frais de consultance pour le/la consultant(e) international chef d'équipe pour 21 jours ;
- Les frais de DSA au cours des missions de terrain (facultatifs),
- Le voyage sur le terrain (facultatif).

#### **Pour le/la consultant(e) national:**

- Les frais de consultance pour le/la consultant(e) national(e), 10 jours ;
- Les frais de DSA au cours des missions de terrain (facultatifs),
- Les voyage sur le terrain (facultatifs).

A cela s'ajoutent les couts dédiés à la logistique pour l'organisation de l'atelier de restitution

### **11. Principales qualifications et expérience requises de l'équipe d'évaluation**

L'évaluation est exécutée par une équipe composée d'un(e) consultant(e) avec expérience internationale et d'un(e) consultant(e) national(e).

#### **Consultant(e) international(e)**

- Avoir au moins un Master en sciences sociales, en gestion de projet, en suivi et évaluation de projets et programmes, en études de développement, économie ou qualifications équivalentes;
- Un minimum de 7ans d'expérience avérées en matière d'évaluation de projets et programmes de développement, particulièrement dans l'évaluation des initiatives internationales de développement, incluant les projets au sein du SNU;
- Une bonne compréhension du mandat de l'OIT et du tripartisme;
- Une expérience avérée dans la facilitation des ateliers de restitution des résultats d'évaluation;
- N'avoir pas d'implication passée ou présente avec le projet, n'avoir pas prospecté un emploi dans le Projet ;
- N'avoir pas de relations personnelles avec le staff impliqué dans la mise en œuvre et la gestion du Projet (ne pas être membre de la famille, ami ou un ancien collègue) ;
- Avoir des connaissances et expérience avérées sur les thématiques du projet (employabilité des jeunes) et du pays seront des atouts ;
- Excellente maîtrise du français.

#### **Consultant(e) national(e)**

- Bac + 3 en économie, en gestion de projet, en suivi et évaluation ou qualifications équivalentes;
- Avoir un minimum de 5 ans d'expérience professionnelle, notamment comme membre d'équipe pour évaluer des initiatives internationales de développement, incluant les projets au sein du SNU ou autres organisations internationaux;
- Une bonne compréhension du mandat de l'OIT et du tripartisme;
- N'avoir pas d'implication passée ou présente avec le projet, n'avoir pas prospecté un emploi dans le Projet ;
- N'avoir pas de relations personnelles avec le staff impliqué dans la mise en œuvre et la gestion du Projet (ne pas être membre de la famille, ami ou un ancien collègue)
- Avoir des connaissances et expérience sur des thématiques du Projet et du pays seront des atouts;
- Excellente maîtrise du français et des langues locales dans les zones d'intervention du Projet.

### **Annexe 1 Documents et outils pertinents sur la politique d'évaluation de l'OIT**

1. Directives de l'OIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations, 3e éd. (août 2017)

[http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS\\_571339/lang--en/index.htm](http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm)

2. Formulaire du code de conduite (à signer par l'évaluateur)

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206205/lang--](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--)

[en/index.htm](#)

3. Liste de contrôle. 3 Rédaction du rapport initial

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165972/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm)

4. Liste de contrôle 5 Préparation du rapport d'évaluation

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165967/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm)

5. Liste de contrôle 6 : Evaluation de la qualité du rapport d'évaluation

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165968/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm)

6. modèle pour les leçons apprises et les bonnes pratiques émergentes

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206158/lang--](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm)

[en/index.htm](#)

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_206159/lang--](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm)

[en/index.htm](#)

7. note d'orientation 7 Participation des parties prenantes à l'évaluation de l'OIT

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165982/lang--](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm)

[en/index.htm](#)

8. note d'orientation 4 Intégration de l'égalité des sexes dans le suivi et l'évaluation des projets

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_165986/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm)

9. modèle pour la page de titre de l'évaluation

[http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS\\_166357/lang--en/index.htm/](http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm/).

## **Annexe 2 : Références bibliographiques**

- Le Cadre Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté CSCR (2012-2017)
- Le Document : Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs
- L'UNDAF
- Programme pour la Relance Durable du Mali (2016-2018)
- Le CREDD 2019-2023,
- Le Programme d'Action du Gouvernement (PAG 2013-2018),
- La Politique Nationale de Formation Professionnelle (PNFP juillet 2009),
- La Politique nationale de développement du secteur de l'artisanat
- La Politique nationale de l'emploi (PNE).
- Rapports annuels du projet
- Rapport d'évaluation à mi-parcours du **Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs**



### Annexe 3. MATRICE D'ÉVALUATION

Critères d'évaluation appropriés	Questions évaluatives	Sous questions	Indicateurs	Source des données	Méthodes de collecte des données	Méthode d'analyse des données
Pertinence	Le Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs est-il pertinent ?	<p>Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement du Mali en terme d'employabilité, aux standards de l'OIT, et des ODDs, des autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ?</p> <p>Les institutions nationales, les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et l'évaluation du projet ?</p> <p>Les objectifs, produits et activités sont –ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement? Se sont-elles approprié les concepts et ont bien compris l'approche du projet ?</p> <p>Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?</p> <p>Dans quelle mesure le projet est conforme aux instruments internationaux (CEDAW, CRPD) et aux normes et principes relatifs aux DH et à l'égalité du genre et des sexes et contribue à leur application ?</p> <p>Dans quelle mesure le projet s'appuie sur une analyse des Droits de l'Homme et de l'égalité du genre et des sexes adapté au contexte qui mette en évidence les principales causes faisant obstacle aux DH et à l'EGS ?</p> <p>Dans quelle mesure le projet est conforme aux normes internationales du travail, le dialogue social,</p> <p>Dans quelle mesure le projet intègre la durabilité environnementale ?</p>	<p>Degré d'adéquation les interventions identifiées dans le programme avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les besoins des jeunes</li> <li>Les priorités nationales</li> <li>Les priorités du BIT dans le pays</li> </ul>	<p>Documents projets</p> <p>Documents de stratégies et politiques sectorielles du gouvernement, BIT (P&amp;B 2018-19) et SNU (UNDAF)</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens avec les groupes cibles</p> <p>Entretiens avec les parties prenantes</p>	<p>Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales</p>
		<p>Degré de compatibilité des produits avec la finalité du projet et la concrétisation des effets escomptés</p> <p>Niveau de conformité du projet aux instruments internationaux en matière de genre</p> <p>Niveau de prise en compte des besoins des femmes, des jeunes et des populations vulnérables</p> <p>Nombre de femmes, d'hommes et de populations vulnérables dans le RODOC</p> <p>Nombre de normes internationales du travail prises en compte dans le projet,</p> <p>Nombre de mesures de durabilité environnementale prises en compte</p>	<p>Cadre de résultats</p> <p>Cadre logique</p> <p>Plans de travail annuels</p> <p>Documents de projet</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés</p>	<p>Analyse de la cohérence des activités avec les effets escomptés du programme</p>	

Cohérence	Le Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs est-il cohérent ?	<p>Les activités prévues et réalisées sont-elles adéquates pour l'atteinte des résultats et des objectifs prévus ?</p> <p>2- Le Projet est-il cohérent avec la Stratégie Nationale du Développement du Pays ?</p> <p>3- Dans quelle mesure le projet est compatible avec d'autres interventions menées au sein du SNU ? Quelles ont été les synergies développées ?</p> <p>4- Dans quelle mesure le projet a apporté une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d'activités avec d'autres projets internes ou externes ?</p>	Degré de compatibilité des produits avec la finalité du programme et la concrétisation des effets escomptés	<p>Cadre de résultats</p> <p>Cadre logique</p> <p>Plans de travail annuels</p> <p>Documents de projet</p>	Revue documentaire Entretiens avec des informateurs clés	(Analyse de la chaîne Produit-Effets-Impact et leur adéquation avec les stratégies identifiées et le contexte (risks, hyphoteses, etc. )
Efficacité	La mise en œuvre du Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs a-t-elle été efficace ?	<p>Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ?</p> <p>La quantité et la qualité des produits réalisés ont-ils été satisfaisants ? Les bénéfiques ont-ils profité équitablement aux jeunes hommes et femmes ciblés par le projet ? Dans quelles régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances et des succès et ou non?</p> <p>Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?</p> <p>Quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant?</p> <p>Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre?</p> <p>Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?</p> <p>Le projet a-t-il prévu un mécanisme pour anticiper les obstacles et faire les corrections/ ajustements nécessaires suivant ses priorités?</p> <p>Dans quelle mesure la théorie du</p>	<p>Niveau d'atteinte des résultats avec les éléments de la qualité...(produits) escomptés</p> <p>Importance de l'écart entre les résultats obtenus et escomptés</p> <p>Importance des résultats indirects obtenus</p>	Rapports de suivi Rapports d'évaluation	Revue documentaire Entretiens avec les responsables en charge du suivi et évaluation	Analyse comparatives des résultats escomptés aux résultats atteints Analyse des résultats indirects et non attendus obtenus
		<p>Prise en compte des lacunes et faiblesses du système national</p>	Plan de travail annuel ; Matrice des résultats Documents de projet	Revue documentaire Entretiens avec les responsables en charge du suivi et évaluation des parties prenantes, Entretiens avec les personnes au niveau central et local	Examen de la prise en compte des principes programmatiques dans les plans de travail	
		<p>Prise en compte des groupes ciblées par les interventions dans la mise en œuvre du projet</p> <p>Présence de résultats clés en matière de DH et EGS</p> <p>Nombre d'hommes, de femmes, de populations vulnérables touchées par</p>	Plans de travail annuel de mise en oeuvre Rapports annuels de mise en oeuvre	Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes, Entretiens avec les personnes au niveau central et local	Analyse des risques liés à la mise en œuvre	

		<p>changement et le cadre de résultats du projet tiennent compte des DH et l'EGS ?</p> <p>Dans quelle mesure le projet renforce les normes internationales du travail et le dialogue social ?</p> <p>Dans quelle mesure le projet favorise la durabilité environnementale ?</p>	<p>la mise en œuvre du projet</p> <p>Dispositif institutionnel en matière du travail et le dialogue social</p>			
Efficience	<p>La mise en œuvre du Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs a-t-elle été efficace ?</p>	<p>Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus? Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisée? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?</p> <p>Dans quelle mesure des ressources appropriées ont été mobilisées afin d'intégrer les DH et l'EGS dans le projet ?</p> <p>Dans quelle mesure des ressources appropriées ont été mobilisées afin de prendre en compte la non-discrimination, les normes internationales du travail, le dialogue social et la durabilité environnementale</p>	<p>Comparaison entre les coûts des investissements et les coûts administratifs des activités réalisées</p> <p>Adéquation des budgets prévus aux dépenses engagées</p>	<p>Rapports financiers</p> <p>Discussion avec les parties prenantes et les responsables financiers</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens avec les parties prenantes</p> <p>Entretiens avec les personnes au niveau central et local</p>	<p>Ressources dépensées rapportées au % de réalisation des résultats escomptés</p>
			<p>Importance des retards dans la mise en œuvre du projet</p> <p>Taux du budget consacré aux DH et EGS dans le budget du projet</p> <p>Nombre d'hommes, de femmes, de populations vulnérables dans la mise en œuvre du projet</p> <p>Taux du budget consacré au dialogue social et la durabilité environnementale</p>	<p>Plans de travail</p> <p>Rapports annuels de mise en œuvre</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens avec les parties prenantes,</p> <p>Entretiens avec les personnes au niveau central et local</p>	<p>Examen du dysfonctionnement du dispositif organisationnel et institutionnel de mise en œuvre du projet</p>
	<p>Dans quelle mesure la durabilité des résultats</p>	<p>Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet a-t-il induit ?</p> <p>Quel est le potentiel de durabilité des acquis du projet ?</p> <p>Combien d'institutions bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont</p>	<p>Importance des facteurs influençant la viabilité ou non des résultats</p>	<p>Documents de projets</p> <p>Rapports annuels de mise en œuvre du projet</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens avec les acteurs</p> <p>Entretiens avec les personnes au niveau central et local</p>	<p>Analyse des facteurs de viabilité ou non des résultats et leur prise en compte</p>

Durabilité	<p>et des interventions du Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs pourra-telle être assurée ?</p>	<p>susceptibles d'assurer la continuité ? Sont-ils les institutions clés ? Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste? Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ? Dans quelle mesure l'approche du projet peut être répliquée ? Dans quelle mesure le projet a mis en place un environnement propice à une évolution réelle dans le domaine des DH et de l'EGS ? Dans quelle mesure le projet a entraîné un changement institutionnel facilitant la prise en compte systématique des questions relatives aux DH et à l'EGS ? Dans quelle mesure le projet a entraîné un changement institutionnel facilitant la prise en compte systématique des questions relatives aux normes internationales du travail, au dialogue social et à la durabilité environnementale</p>	<p>Capacités des populations, des parties prenantes à assurer la continuité des bénéfices Mécanismes financiers, institutionnels et organisationnels pour soutenir la continuité des bénéfices Nombre de réformes, lois prises en matière de DH et EGS Arrangement institutionnel pour promouvoir la prise en compte des DH et EGS  Nombre de réformes en faveur des normes internationales du travail, du dialogue social et à la durabilité environnementale</p>	<p>Rapports annuels de mise en œuvre Discussion avec les parties prenantes et acteurs clés</p>	<p>Entretiens avec les populations et les parties prenantes Visite des réalisations Entretiens avec les personnes au niveau central et local</p>	<p>Analyse de l'appropriation par les populations bénéficiaires des réalisations Examen des mécanismes institutionnels, financiers et organisationnels de pérennisation des acquis des interventions, inclus l'appropriation</p>
------------	--	---	--	--	--	--

#### Annexe 4. Liste des personnes rencontrées

N°	Prénoms Et Nom	Fonction
1	Oumar Perou	Chef Division Education Formation Emploi Et Insertio Professionnelle Ségou
2	André Bao	Conseil Régional Sikasso Chargé De Formation Professionnel
3	Mamoudou Coulibaly	Coordinateur Apej Segou
4	Dembele Madina Sissoko	Directrice Nationale Formation Professionnelle
5	Brahima Djiré	Directeur Régional Enseignement Professionnel
6	Cisse Ousmane	Coordinateur Apej Sikasso
7	Mohamed Cisse	Directeur Cfp Yorosso
8	Lassana Traore	Coopérative Tie Seri, Zeguella, Ségou
9	Oumar Diarra, Germe	Refor Ségou
10	Poudiuogou	Réseau Germe, Bamako
11	Salimata Tessougué	Chargé Adm Fin, Bit Bko
12	Mohamed Traore	Chargé S&E, Bit Bko
13	Youssouf Keita	Directeur Cfp, Fana
14	M. Kouyaté	Directeur Cfp, Sikasso
15	Boucary Togo	Conseiller Mefp
16	Mohamed Fofana	Chef De Projet, Bit Bko

## Annexe 5 : Leçons apprises et bonnes pratiques

<b>BIT Leçons apprises (1)</b>	
<p><b>Titre du projet:</b> Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs  <b>Project TC/SYMBOL:</b> MLI1502LUX</p> <p><b>Name of Evaluator:</b> KAM Oleh <span style="float: right;"><b>Date:</b> Février 2021</span></p> <p><b>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.</b></p>	
<b>LL Element</b>	<b>Text</b>
<p><b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b></p>	<p><b>La recherche des synergies entre projet/programmes ou actions d'acteurs différents permet d'améliorer l'employabilité des jeunes.</b></p> <p>Dans le cadre de ce projet, les renforcements des capacités des réseaux GERME/CREE mais également des services techniques spécialisés dans l'emploi des jeunes (APEJ, ANPE, Conseils Régionaux) ont profité aux jeunes bénéficiaires des financements FAO. Ces organisations, dans leur mission régaliennne, mettront les compétences acquises aux services d'autres jeunes dans le cadre d'autres projets/programmes futurs.</p>
<p><b>Context and any related preconditions</b></p>	<p>Cette leçon est apprise dans un contexte où les jeunes formés dans les centres de formation professionnelle n'ont pas les compétences clés pour réussir dans la vie professionnelle. Ils manquent de « soft skills ». Les jeunes hommes et les femmes vulnérables sont confrontés à des problèmes d'emploi et de revenus dans des circuits productifs dans les régions ciblées par le projet. Et, l'employabilité des jeunes passe par l'auto emploi et le soutien financier à la création d'emplois. La stratégie d'intervention du projet est bien conçue pour favoriser l'employabilité des jeunes.</p>
<p><b>Targeted users / Beneficiaries</b></p>	<p>Les réseaux GERME/CREE, les services techniques spécialisés dans l'emploi des jeunes (APEJ, ANPE, Conseils Régionaux). Les apprenants qui pourraient renforcer leurs capacités technique et professionnelle, entrepreneuriale.</p>
<p><b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b></p>	<p>Au début des interventions, les centres de formation avaient des capacités limitées dans la formation des jeunes ruraux ainsi que les jeunes.</p>
<p><b>Success / Positive Issues - Causal factors</b></p>	<p>Les services en charge de l'emploi et du travail ont conséquemment amélioré l'impact de leurs actions en faveur de l'insertion des jeunes ruraux. Les collectivités locales, des organisations de travailleurs (CSTM) et d'employeurs (CNPM) intègrent l'insertion des jeunes ruraux dans leurs priorités et des actes réglementaires favorables aux jeunes ruraux sont mis en place et opérationnels.</p>

	Le réseau national GERME est renforcé et offre des services adaptés en matière d'insertion aux acteurs du programme.
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	Faire le suivi des formations apportées aux centres de santé afin de s'assurer que les capacités des jeunes sont renforcées. Cela nécessite la mise en place d'un cadre de suivi évaluation efficace.



## BIT Leçons apprises (2)

**Titre du projet: Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs**

**Project TC/SYMBOL: MLI1502LUX**

**Name of Evaluator: KAM Oleh**

**Date: Février 2021**

**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.**

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	<b>La mise en œuvre du projet a relevé que l'atteinte de ses objectifs était liée à la réalisation préalable d'activités par des structures comme l'APEJ, l'ANPE</b> qui sont en contact direct avec les jeunes et les institutions financières, d'où le renforcement de la collaboration avec elles.
<b>Context and any related preconditions</b>	Le projet du BIT vient accompagner les structures nationales dans le cadre de l'employabilité des jeunes au Mali. Ce sont ces structures nationales qui travaillent directement avec les jeunes. Ainsi, l'atteinte des objectifs du projet est tributaire du renforcement des capacités de ces structures de formation qui, à leur tour, vont former les jeunes. De même, les structures de formation doivent développer des cadres de collaboration avec les institutions financières. Cette leçon est apprise dans un contexte où le financement des projets des jeunes formés constitue un défi pour les centres de formation. L'appui du projet aux structures comme l'APEJ, l'ANPE, constitue un atout pour favoriser la collaboration avec les structures de financement.
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	Centres de formation
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Dans le cadre de leur fonctionnement, <b>les structures comme l'APEJ, l'ANPE</b> n'ont pas développé des cadres de collaboration avec les institutions financières afin de favoriser pas l'employabilité des jeunes. La mobilisation des ressources pour le financement des projets des jeunes est liée aux capacités techniques des structures de formation.
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	Les centres de formation ont amélioré leurs capacités techniques dans le cadre de la formation des jeunes grâce à l'appui du projet. Ces formations constituent des facteurs favorisant la collaboration avec les structures de financement.
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)</b>	La mise en œuvre de ce cadre de collaboration entre les centres de formation et les structures de financement sera suivie par le BIT et ses mandants

### BIT Leçons apprises (3)

**Titre du projet: Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs**

**Project TC/SYMBOL: MLI1502LUX**

**Name of Evaluator: KAM Oleh**

**Date: Février 2021**

**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.**

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	<b>L'adéquation entre les filières identifiées par le projet et les filières pratiquées dans les centres de formation renforce la pertinence du projet.</b> Dans sa conception, le projet a ciblé les secteurs d'activités qui étaient pratiqués dans la grande majorité des centres de formation. Les activités du projet étaient ainsi en harmonie avec les besoins des jeunes. Cependant, à Yorosso par exemple, c'est plutôt l'élevage porcine qui est pratiqué alors que le projet intervenait dans les chaînes de valeur riz, sésame.
<b>Context and any related preconditions</b>	Cette leçon est apprise dans le contexte où chaque centre de formation est spécialisé dans des secteurs d'activités prédéfinis. Les domaines d'intervention d'un projet de développement doivent être en harmonie avec les besoins réels des bénéficiaires directs (centres formation). Pour ce faire, la réalisation d'une étude diagnostique est nécessaire.
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	Le BIT et ses mandants
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Le projet est une réponse pertinente aux plans régional et local en ce qui concerne l'employabilité et les revenus dans des circuits productifs. La conception du projet est réaliste du point de vue pragmatique car elle s'appuie sur les problèmes et besoins réels des jeunes hommes et de femmes vulnérables dans les régions ciblées en matière d'employabilité dans les circuits productifs.
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	Les centres de formation sont spécialisés dans des domaines de formation bien définis.
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)f(dsd</b>	La réalisation d'étude de base ou la consultation des rapports de diagnostic existants pourrait engendrer des charges de travail supplémentaires pour ILO et des couts financiers additionnels.

### BIT Leçons apprises (4)

**Titre du projet: Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs**

**Project TC/SYMBOL: MLI1502LUX**

**Name of Evaluator: KAM Olef**

**Date: Février 2021**

**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.**

LL Element	Text
<b>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</b>	<b>L'absence d'un fonds d'insertion pour le financement des sortants ne favorise pas la création d'emplois.</b> Les structures de formations ont été renforcées par le projet. Cependant, il faut accompagner les jeunes bénéficiaires des formations pour créer leurs propres entreprises.
<b>Context and any related preconditions</b>	Cette leçon est apprise dans le cadre où les jeunes manquent de moyens financiers pour créer leurs emplois. Les jeunes qui sortent des centres de formation ont des compétences; mais ils sont confrontés aux problèmes d'insertion professionnelle. Dans ce cadre, l'auto-emploi doit être développé. Pour ce faire, des financements doivent être mis à la disposition des jeunes afin de promouvoir l'auto-emploi. Dans ce cadre, la collaboration avec la FAO doit être renforcée par la mise en place d'un mécanisme de suivi des jeunes formés.
<b>Targeted users / Beneficiaries</b>	Centres de formation/ Jeunes
<b>Challenges /negative lessons - Causal factors</b>	Le projet a renforcé les capacités des centres de formation. Mais, les jeunes qui sont les bénéficiaires finaux n'ont pas reçu d'accompagnements financiers.
<b>Success / Positive Issues - Causal factors</b>	Les jeunes formés dans les centres de formation ont acquis des compétences qui leur permettent de développer leurs propres entreprises. Le projet a développé un partenariat avec la FAO qui a permis l'insertion professionnelle des jeunes formés. Le BIT et ses mandants doivent être en mesure de suivre l'intégration professionnelle des jeunes formés par les structures de formation.
<b>ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)f(dsd</b>	Le renforcement de la collaboration avec la FAO et d'autres institutions financières pourrait engendrer des charges de travail supplémentaires pour ILO pour établir un cadre de collaboration et la recherche d'institutions financières.

## BIT Canevas de Bonne pratique émergente (1)

**Titre du projet : Projet d'appui à l'amélioration de l'employabilité des jeunes ruraux dans des circuits productifs**

**Projet TC/SYMBOL : MLI1502LUX**

**Nom de l'évaluateur: KAM Oleh**

**Date: Février 2021**

**Le bonne pratique suivante a été identifiée au cours de l'évaluation. Plus de textes peuvent être trouvés dans le Rapport complet de l'évaluation.**

BP Elément	Texte
<b>Résumé de la bonne pratique (lien avec le but du projet ou résultat spécifique, context,objectif, etc.)</b>	<b>La conception de la plateforme électronique d'enseignement à distance de l'entrepreneuriat</b> dénommée « CLE-Mali » ( <a href="https://ecampusclemali.itcilo.org/">https://ecampusclemali.itcilo.org/</a> ): Permet d'avoir un dispositif qui peut être bénéfique non seulement pour les jeunes de la zone d'intervention du projet mais aussi aux jeunes d'autres régions du Mali. Cette action a montré la gestion adaptative du projet.
<b>Conditions pertinentes et Contexte : limites ou conseil en termes d'application et de répliquabilité)</b>	L'initiative est d'avoir un dispositif qui peut être bénéfique non seulement pour les jeunes de la zone d'intervention du projet mais aussi aux jeunes d'autres régions du Mali. <b>La plateforme CLE-Mali a une portée nationale.</b> Le Projet a contribué à la construction de bases durables pour l'entrepreneuriat des jeunes avec les plateformes CLE et « Ségou start-up challenge ». Ces dernières dessinent les contours de l'enseignement à distance des jeunes et l'appui à moindre coût pour la concrétisation de leur projet professionnel. Elles offrent également d'énormes possibilités de développement qui invitent à une consolidation durant les six mois à venir (janvier-juillet 2021) et une capitalisation dans une éventuelle seconde phase.
<b>Etablir une relation cause-effet claire</b>	<b>La conception de la plateforme électronique d'enseignement à distance de l'entrepreneuriat</b> dénommée « CLE-Mali » ( <a href="https://ecampusclemali.itcilo.org/">https://ecampusclemali.itcilo.org/</a> ) favorise la pérennisation du projet.
<b>Indiquer des impacts mesurables et des bénéficiaires cibles</b>	A la demande du CNPM, le projet a contribué à la mise à disposition des MPME, de façon gratuite, le cours de formation du CIF-OIT « Soutenir les PME pendant la crise du COVID-19 » ( <a href="https://ecampus.itcilo.org/course/view.php?id=1330">https://ecampus.itcilo.org/course/view.php?id=1330</a> ). Ce cours expose les stratégies efficaces de continuité des affaires sous différents angles, dans un contexte spécifique comme celui de la pandémie de COVID-19. Il comprend également l'expérience acquise de l'OIT et de ses partenaires pour soutenir le fonctionnement des entreprises et le travail décent pendant et après d'autres types de crise.
<b>Réplication potentielle et par qui</b>	Ce genre de pratique pourrait être répliqué au niveau de la mise en œuvre des projets de développement au Mali ou dans d'autres pays.

<p><b>Liens avec les Objectifs à haut niveau du BIT (PPTDs, CPOs, Cadre stratégique du programme de l'OIT)</b></p>	<p>Programme et Budget 2016-2017/2018-2019/Résultats 1 sur la promotion de l'emploi des jeunes, PPTD/Réalisation 1.3, le Programme et Budget du BIT</p>
<p><b>Autres documents ou commentaires pertinents</b></p>	<p>ODD 4 et 8, Agenda 2063 pour l'Afrique, CREDD Axe 2/Domaine prioritaire 8 « Développement des compétences »/OS 22: Favoriser les créations d'emplois, Développer et orienter la formation professionnelle vers les filières porteuses, PNE/OS3, PNFP, PIC 3/Composante Formation et insertion professionnelle.</p>

## **Annexe 5. Outils de collecte de données**

**GUIDE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL – PERSONNEL BIT EN CHARGE DU BACKSTOPPING TECHNIQUE**

Date Région Localité Noms et prénoms de la personne rencontrée..... Organisation/ structure ..... Fonction de la personne rencontrée : ..... Téléphone :..... Email :.....
--

**Pertinence stratégique et cohérence du projet**

- En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet en termes d'employabilité sont en cohérence avec les priorités du Gouvernement du Mali?
- En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet en termes d'employabilité sont alignés aux standards de l'OIT, et des ODDs,
- Les objectifs et les résultats attendus du projet en termes d'employabilité s'inscrivent-ils dans d'autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet ?
- Si, oui, lesquels ?
- Les objectifs et les résultats attendus du projet en termes d'employabilité s'inscrivent dans les stratégies des institutions partenaires ?
- Si, oui, lesquelles ?
  
- En quoi les objectifs, produits et activités du projet en termes d'employabilité sont complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales ou d'autres programmes ou projets du BIT ?
- En quoi les objectifs, produits et activités du projet en termes d'employabilité sont complémentaires avec des projets autres partenaires au développement ?
- En quoi les objectifs et les résultats prévus du projet sont-ils en adéquation avec les besoins et les attentes des bénéficiaires (groupes cibles) ?
- Les bénéficiaires ont-ils été impliqués dans la conception du projet et sont-ils impliqués dans son exécution ?

(A) Oui      (B) Non

Si oui, expliquer  
 .....  
 .....

- Les institutions nationales ont-elles été impliquées dans la conception du projet et sont-ils impliqués dans son exécution ?

(A) Oui      (B) Non

Si oui, expliquer  
 .....  
 .....

- Les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et l'évaluation du projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer  
 .....  
 .....

- En quoi les partenaires ou autres programmes se sont-ils appropriés les concepts et ont bien compris l'approche du projet ?



- 
- Le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

- Les parties prenantes nationales, les mandants tripartites ont-ils été impliqués ou consultés pendant la conception et la mise en œuvre du projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Pensez-vous que le projet a suffisamment pris en compte les thématiques transversales et notamment le genre, les normes internationales du travail et le dialogue social tant dans sa conception que dans son exécution ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

#### Validité de la conception

- Les jeunes hommes et les femmes vulnérables sont-ils confrontés à des problèmes d'emploi et de revenus dans des circuits productifs dans les régions ciblées par le projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

Si oui, Pensez-vous que le projet répond aux besoins réels des jeunes hommes et femmes vulnérables des régions ciblées en matière d'employabilité et de revenus dans des circuits productifs ?

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Pensez-vous que les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain?

A) Oui (B) Non

Si oui, Comment ?.....

- Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et les résultats escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement escompté par le projet ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- 
- Selon vous, les indicateurs de performance ont-ils été clairement avec des niveaux de référence et cibles ?  
A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- Au vu des résultats atteints, les indicateurs de performance et les cibles fixés étaient-ils réalistes et atteignables ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- Pensez-vous que le projet a traité les thématiques transversales, notamment les normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale tant dans sa conception que dans son exécution ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

Si non, quelles sont les risques non identifiés qui pourrait avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?

## Performances et efficacité du projet

- Selon vous, les objectifs du projet ont-ils été atteints ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

1. Le projet respecte-t-il le chronogramme initial des activités ?

---

(A) Oui      (B) Non

Si non, y a-t-il des activités qui n'ont pas pu être réalisées et pourquoi ?

.....  
.....

Si non, y a-t-il des activités qui ont été réalisées en retard et pourquoi ?

.....  
.....

2. Quels sont les produits qui ont été réalisés avec plus de satisfaction ?

Expliquer.....  
.....

3. Quels sont les produits qui ont été réalisés avec moins de satisfaction ?

Expliquer.....  
.....

4. Plus généralement, êtes-vous :

- A. Très satisfait des résultats atteints par le projet
- B. Moyennement satisfait des résultats du projet
- C. Pas du tout satisfait des résultats du projet

Si très satisfait, expliquer

.....  
.....

Si pas du tout satisfait, expliquer

.....  
.....

• Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux jeunes hommes et femmes ciblés par le projet ?

(A) Oui      (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

• Dans quelles régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances et des succès ?

Justifiez.....

• Dans quelles régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré moins de performances et de succès ?

Justifiez.....

• Selon vous, y a-t-il des facteurs qui ont contribué au succès du projet ?

A) Oui      (B) Non

Si oui, lesquels et expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- 
- Selon vous, y a-t-il des facteurs qui ont constitué des contraintes au succès du projet ?

A) Oui (B) Non

Si oui, lesquels et expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

Selon vous, le projet a-t-il connu des adaptations pendant la mise en œuvre ?

A) Oui (B) Non

- Si oui, expliquer, quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats?.....  
.....  
.....

- Selon vous, le projet a-t-il connu des obstacles pendant la mise en œuvre ?

A) Oui (B) Non

Si oui, lesquels et comment le projet les a surmontés ?

.....  
.....

Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Le projet a-t-il prévu un mécanisme pour anticiper les obstacles et faire les corrections/ajustements nécessaires suivant ses priorités ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

Selon vous, la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer comment le projet a abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?

- Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?

---

### Efficiencce dans l'utilisation des ressources

- Les ressources financières étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Les ressources humaines étaient-elles suffisantes et ont-elles été réparties de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Le temps imparti était-il suffisant pour atteindre les résultats fixés ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Les ressources techniques et matérielles étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisée?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- 
- D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

### Efficacité dans la gestion du projet

- Les services compétents du BIT à Abidjan (Bureau pays et Bureau Régional) et le « Decent Work team DWT » à Dakar, et le bureau à Genève (Siège de l'OIT) ont-ils assuré un backstopping adéquat pour la gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations, y compris l'existence d'un système de suivi et évaluation fonctionnel?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

---

## Orientation vers l'Impact et durabilité du projet

- Selon vous, le projet a-t-il entraîné un changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu?

A) Oui (B) Non

Si oui, quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet a-t-il induit ?

.....

Si non, expliquer

.....

- Quel est le potentiel de durabilité des acquis du projet ?

Pensez-vous que le projet a eu un impact sur l'orientation des services d'emploi à travers la mise en place d'un mécanisme d'employabilité ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

5. Pensez-vous que les résultats/acquis du projet vont perdurer ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

6. La question de la durabilité des résultats du projet a-t-elle été prise en compte dès le départ ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

- Selon vous, les institutions bénéficiant de la mise en œuvre du projet sont-elles susceptibles d'assurer la continuité ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- Selon vous, combien d'institutions bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité ?



- 
- Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

7. Existe-t-il une stratégie de sortie ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

- A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste?
- Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- L'approche du projet peut-elle être répliquée ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales
- Comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet?

---

**Genre et non-discrimination**

- Le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ?
- Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

**GUIDE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL SERVICES EN CHARGE DE L'EMPLOI**

Date
Région
Localité
Noms et prénoms de la personne rencontrée.....
Organisation/ structure .....
Fonction de la personne rencontrée : .....
Téléphone :..... Email :.....

**Pertinence stratégique et cohérence du projet**

- En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet en termes d'employabilité sont en cohérence avec les priorités du Gouvernement du Mali?
- En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet en termes d'employabilité sont alignés aux standards de l'OIT, et des ODDs,
- Les objectifs et les résultats attendus du projet en termes d'employabilité s'inscrivent-ils dans d'autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet ?
- Si, oui, lesquels ?
- Les objectifs et les résultats attendus du projet en termes d'employabilité s'inscrivent dans les stratégies des institutions partenaires ?
- Si, oui, lesquelles ?
- En quoi les objectifs, produits et activités du projet en termes d'employabilité sont complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales ou d'autres programmes ou projets du BIT ?
- En quoi les objectifs, produits et activités du projet en termes d'employabilité sont complémentaires avec des projets autres partenaires au développement ?
- En quoi les objectifs et les résultats prévus du projet sont-ils en adéquation avec les besoins et les attentes des bénéficiaires (groupes cibles) ?
- Les bénéficiaires ont-ils été impliqués dans la conception du projet et sont-ils impliqués dans son exécution ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

- Les institutions nationales ont-elles été impliquées dans la conception du projet et sont-ils impliqués dans son exécution ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

- Les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et l'évaluation du projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

- 
- En quoi les partenaires ou autres programmes se sont-ils appropriés les concepts et ont bien compris l'approche du projet ?

- Le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

.....

- Les parties prenantes nationales, les mandants tripartites ont-ils été impliqués ou consultés pendant la conception et la mise en œuvre du projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

.....

Pensez-vous que le projet a suffisamment pris en compte les thématiques transversales et notamment le genre, les normes internationales du travail et le dialogue social tant dans sa conception que dans son exécution ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

.....

#### Validité de la conception

- Les jeunes hommes et les femmes vulnérables sont-ils confrontés à des problèmes d'emploi et de revenus dans des circuits productifs dans les régions ciblées par le projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

.....

Si non, expliquer

.....

.....

Si oui, Pensez-vous que le projet répond aux besoins réels des jeunes hommes et femmes vulnérables des régions ciblées en matière d'employabilité et de revenus dans des circuits productifs ?

Si oui, expliquer

.....

.....

Si non, expliquer

.....

.....

- Pensez-vous que les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain?

A) Oui (B) Non

Si oui, Comment ?.....

- Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et les résultats escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement escompté par le projet ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

.....

Si non, expliquer

.....

.....

- 
- Selon vous, les indicateurs de performance ont-ils été clairement avec des niveaux de référence et cibles ?  
A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- Au vu des résultats atteints, les indicateurs de performance et les cibles fixés étaient-ils réalistes et atteignables ?  
A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- Pensez-vous que le projet a traité les thématiques transversales, notamment les normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale tant dans sa conception que dans son exécution ?  
(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ?  
(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

Si non, quelles sont les risques non identifiés qui pourrait avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?

### Performances et efficacité du projet

- Selon vous, les objectifs du projet ont-ils été atteints ?  
(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....  
.....  
8. Le projet respecte-t-il le chronogramme initial des activités ?

(A) Oui (B) Non

Si non, y a-t-il des activités qui n'ont pas pu être réalisées et pourquoi ?  
.....  
.....

Si non, y a-t-il des activités qui ont été réalisées en retard et pourquoi ?  
.....  
.....

9. Quels sont les produits qui ont été réalisés avec plus de satisfaction ?

Expliquer.....  
.....

10. Quels sont les produits qui ont été réalisés avec moins de satisfaction ?

Expliquer.....  
.....

11. Plus généralement, êtes-vous :

- D. Très satisfait des résultats atteints par le projet
- E. Moyennement satisfait des résultats du projet
- F. Pas du tout satisfait des résultats du projet

Si très satisfait, expliquer  
.....  
.....

Si pas du tout satisfait, expliquer  
.....  
.....

• Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux jeunes hommes et femmes ciblés par le projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer  
.....  
.....

Si non, expliquer  
.....  
.....

• Dans quelles régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances et des succès ?

Justifiez.....

• Dans quelles régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré moins de performances et de succès ?

Justifiez.....

• Selon vous, y a-t-il des facteurs qui ont contribué au succès du projet ?

A) Oui (B) Non

Si oui, lesquels et expliquer  
.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Selon vous, y a-t-il des facteurs qui ont constitué des contraintes au succès du projet ?

A) Oui (B) Non

Si oui, lesquels et expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

Selon vous, le projet a-t-il connu des adaptations pendant la mise en œuvre ?

A) Oui (B) Non

- Si oui, expliquer, quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats?.....

.....  
.....

- Selon vous, le projet a-t-il connu des obstacles pendant la mise en œuvre ?

A) Oui (B) Non

Si oui, lesquels et comment le projet les a surmontés ?

.....  
.....

Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Le projet a-t-il prévu un mécanisme pour anticiper les obstacles et faire les corrections/ajustements nécessaires suivant ses priorités ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

Selon vous, la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer comment le projet a abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?



- 
- Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?

### Efficiene dans l'utilisation des ressources

- Les ressources financières étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- Les ressources humaines étaient-elles suffisantes et ont-elles été réparties de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- Le temps imparti était-il suffisant pour atteindre les résultats fixés ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- Les ressources techniques et matérielles étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisée?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

### Efficacité dans la gestion du projet

- Les services compétents du BIT à Abidjan (Bureau pays et Bureau Régional) et le « Decent Work team DWT » à Dakar, et le bureau à Genève (Siège de l'OIT) ont-ils assuré un backstopping adéquat pour la gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations, y compris l'existence d'un système de suivi et évaluation fonctionnel?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

---

## Orientation vers l'Impact et durabilité du projet

- Selon vous, le projet a-t-il entraîné un changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu?

A) Oui (B) Non

Si oui, quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet a-t-il induit ?

.....

Si non, expliquer

.....

- Quel est le potentiel de durabilité des acquis du projet ?

Pensez-vous que le projet a eu un impact sur l'orientation des services d'emploi à travers la mise en place d'un mécanisme d'employabilité ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

12. Pensez-vous que les résultats/acquis du projet vont perdurer ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

13. La question de la durabilité des résultats du projet a-t-elle été prise en compte dès le départ ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

- Selon vous, les institutions bénéficiant de la mise en œuvre du projet sont-elles susceptibles d'assurer la continuité ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- 
- Selon vous, combien d'institutions bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité ?
  - Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

14. Existe-t-il une stratégie de sortie ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

- A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste?
- Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- L'approche du projet peut-elle être répliquée ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales
- Comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet?

---

### Genre et non-discrimination

- Le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ?
- Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

Date
Région
Localité
Noms et prénoms de la personne rencontrée.....
Organisation/ structure .....
Fonction de la personne rencontrée : .....
Téléphone :..... Email :.....

**Pertinence stratégique et cohérence du projet**

- En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet en termes d’employabilité sont en cohérence avec les priorités du Gouvernement du Mali?
- En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet en termes d’employabilité sont alignés aux standards de l’OIT, et des ODDs,
- Les objectifs et les résultats attendus du projet en termes d’employabilité s’inscrivent-ils dans d’autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet ?
- Si, oui, lesquels ?
- Les objectifs et les résultats attendus du projet en termes d’employabilité s’inscrivent dans les stratégies des institutions partenaires ?
- Si, oui, lesquelles ?
- En quoi les objectifs, produits et activités du projet en termes d’employabilité sont complémentaires avec d’autres projets des institutions régionales ou d’autres programmes ou projets du BIT ?
- En quoi les objectifs, produits et activités du projet en termes d’employabilité sont complémentaires avec des projets autres partenaires au développement ?
- En quoi les objectifs et les résultats prévus du projet sont-ils en adéquation avec les besoins et les attentes des bénéficiaires (groupes cibles) ?
- Les bénéficiaires ont-ils été impliqués dans la conception du projet et sont-ils impliqués dans son exécution ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
 .....

- Les institutions nationales ont-elles été impliquées dans la conception du projet et sont-ils impliqués dans son exécution ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
 .....

- Les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et l’évaluation du projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
 .....

- En quoi les partenaires ou autres programmes se sont-ils appropriés les concepts et ont bien compris l’approche du projet ?
- Le projet complète-t-il les stratégies et programmes d’autres partenaires ?

(A) Oui (B) Non

---

Si oui, expliquer

- .....
- Les parties prenantes nationales, les mandants tripartites ont-ils été impliqués ou consultés pendant la conception et la mise en œuvre du projet ?  
(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Pensez-vous que le projet a suffisamment pris en compte les thématiques transversales et notamment le genre, les normes internationales du travail et le dialogue social tant dans sa conception que dans son exécution ?  
(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

### Validité de la conception

- Les jeunes hommes et les femmes vulnérables sont-ils confrontés à des problèmes d'emploi et de revenus dans des circuits productifs dans les régions ciblées par le projet ?  
(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

Si oui, Pensez-vous que le projet répond aux besoins réels des jeunes hommes et femmes vulnérables des régions ciblées en matière d'employabilité et de revenus dans des circuits productifs ?

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

- Pensez-vous que les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain?  
A) Oui (B) Non  
Si oui, Comment ?.....

- Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et les résultats escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement escompté par le projet ?  
A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer



- 
- Selon vous, les indicateurs de performance ont-ils été clairement avec des niveaux de référence et cibles ?  
A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Au vu des résultats atteints, les indicateurs de performance et les cibles fixés étaient-ils réalistes et atteignables ?  
A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Pensez-vous que le projet a traité les thématiques transversales, notamment les normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale tant dans sa conception que dans son exécution ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

Si non, quelles sont les risques non identifiés qui pourrait avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?

## Performances et efficacité du projet

- Selon vous, les objectifs du projet ont-ils été atteints ?  
(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

15. Le projet respecte-t-il le chronogramme initial des activités ?

---

(A) Oui      (B) Non

Si non, y a-t-il des activités qui n'ont pas pu être réalisées et pourquoi ?

.....  
.....

Si non, y a-t-il des activités qui ont été réalisées en retard et pourquoi ?

.....  
.....

16. Quels sont les produits qui ont été réalisés avec plus de satisfaction ?

Expliquer.....  
.....

17. Quels sont les produits qui ont été réalisés avec moins de satisfaction ?

Expliquer.....  
.....

18. Plus généralement, êtes-vous :

G. Très satisfait des résultats atteints par le projet

H. Moyennement satisfait des résultats du projet

I. Pas du tout satisfait des résultats du projet

Si très satisfait, expliquer

.....  
.....

Si pas du tout satisfait, expliquer

.....  
.....

- Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux jeunes hommes et femmes ciblés par le projet ?

(A) Oui      (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Dans quelles régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances et des succès ?

Justifiez.....

- Dans quelles régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré moins de performances et de succès ?

Justifiez.....

- Selon vous, y a-t-il des facteurs qui ont contribué au succès du projet ?

A) Oui      (B) Non

Si oui, lesquels et expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- 
- Selon vous, y a-t-il des facteurs qui ont constitué des contraintes au succès du projet ?

A) Oui (B) Non

Si oui, lesquels et expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

Selon vous, le projet a-t-il connu des adaptations pendant la mise en œuvre ?

A) Oui (B) Non

- Si oui, expliquer, quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats?.....  
.....  
.....

- Selon vous, le projet a-t-il connu des obstacles pendant la mise en œuvre ?

A) Oui (B) Non

Si oui, lesquels et comment le projet les a surmontés ?

.....  
.....

Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Le projet a-t-il prévu un mécanisme pour anticiper les obstacles et faire les corrections/ajustements nécessaires suivant ses priorités ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

Selon vous, la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer comment le projet a abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?

- Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?

---

### Efficiencce dans l'utilisation des ressources

- Les ressources financières étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Les ressources humaines étaient-elles suffisantes et ont-elles été réparties de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Le temps imparti était-il suffisant pour atteindre les résultats fixés ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Les ressources techniques et matérielles étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisée?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- 
- D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

### Orientation vers l'Impact et durabilité du projet

- Selon vous, le projet a-t-il entraîné un changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu?

A) Oui (B) Non

Si oui, quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet a-t-il induit ?

.....

Si non, expliquer

.....

- Quel est le potentiel de durabilité des acquis du projet ?

Pensez-vous que le projet a eu un impact sur l'orientation des services d'emploi à travers la mise en place d'un mécanisme d'employabilité ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

19. Pensez-vous que les résultats/acquis du projet vont perdurer ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

20. La question de la durabilité des résultats du projet a-t-elle été prise en compte dès le départ ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

- 
- Selon vous, les institutions bénéficiant de la mise en œuvre du projet sont-elles susceptibles d'assurer la continuité ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- Selon vous, combien d'institutions bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité ?

- Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

21. Existe-t-il une stratégie de sortie ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

- A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste?

- Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- L'approche du projet peut-elle être répliquée ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

---

Si non, expliquer

.....  
.....

- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales
- Comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet?

### Genre et non-discrimination

- Le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ?
- Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....



## GUIDE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL - STRUCTURES DE FORMATION

Date
Région
Localité
Noms et prénoms de la personne rencontrée.....
Organisation/ structure .....
Fonction de la personne rencontrée : .....
Téléphone :..... Email :.....

### Validité de la conception

- La conception générale du projet incluant les objectifs répond -elle aux besoins réels des jeunes hommes et femmes vulnérables des régions ciblées en matière d'employabilité et de revenus dans des circuits productifs?
- Les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain?
- Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et les résultats escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement escompté par le projet ? A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?
- Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ?
- Comment les questions de genre et la non-discrimination, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementales ont-elles été traitées dans le projet ?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ? Sinon quelles sont les risques non identifiés qui pourrait avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?

### Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
- La quantité et la qualité des produits réalisés ont-ils été satisfaisants ? Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux jeunes hommes et femmes ciblés par le projet ?
- Dans quelles régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances et des succès et ou non? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ? Quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant ?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre?
- Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?
- Le projet a-t-il prévu un mécanisme pour anticiper les obstacles et faire les corrections/ajustements nécessaires suivant ses priorités ?
- Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?
- Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?

### Efficiace dans l'utilisation des ressources

- 
- Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?
  - Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisée? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?

### **Genre et non-discrimination**

- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ? Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ?
- Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

---

## GUIDE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL - RESEAU NATIONAL GERME

Date
Région
Localité
Noms et prénoms de la personne rencontrée.....
Organisation/ structure .....
Fonction de la personne rencontrée : .....
Téléphone :..... Email :.....

### Validité de la conception

- La conception générale du projet incluant les objectifs répond -elle aux besoins réels des jeunes hommes et femmes vulnérables des régions ciblées en matière d'employabilité et de revenus dans des circuits productifs?
- Les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain?
- Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et les résultats escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement escompté par le projet ? A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?
- Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ?
- Comment les questions de genre et la non-discrimination, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementales ont-elles été traitées dans le projet ?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ? Sinon quelles sont les risques non identifiés qui pourrait avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?

### Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
- La quantité et la qualité des produits réalisés ont-ils été satisfaisants ? Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux jeunes hommes et femmes ciblés par le projet ?
- Dans quelles régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances et des succès et ou non? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ? Quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant ?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre?
- Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?
- Le projet a-t-il prévu un mécanisme pour anticiper les obstacles et faire les corrections/ajustements nécessaires suivant ses priorités ?
- Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?
- Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?

---

### **Efficiencce dans l'utilisation des ressources**

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?
- Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisée? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?

### **Orientation vers l'Impact et durabilité du projet**

- Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet a-t-il induit ? Quel est le potentiel de durabilité des acquis du projet ?
- Combien d'institutions bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité ? Sont-ils les institutions clés ?
- Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste?
- Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ?
- Dans quelle mesure l'approche du projet peut être répliquée ?
- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet?

### **Genre et non-discrimination**

- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ? Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ?
- Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

---

## GUIDE D'ENTRETIEN INDIVIDUEL - STAFF DU PROJET

Date
Région
Localité
Noms et prénoms de la personne rencontrée.....
Organisation/ structure .....
Fonction de la personne rencontrée : .....
Téléphone :..... Email :.....

### Pertinence stratégique et cohérence du projet

- En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet en termes d'employabilité sont en cohérence avec les priorités du Gouvernement du Mali?
- En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet en termes d'employabilité sont alignés aux standards de l'OIT, et des ODDs,
- Les objectifs et les résultats attendus du projet en termes d'employabilité s'inscrivent-ils dans d'autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet ?
- Si, oui, lesquels ?
- Les objectifs et les résultats attendus du projet en termes d'employabilité s'inscrivent dans les stratégies des institutions partenaires ?
- Si, oui, lesquelles ?
- En quoi les objectifs, produits et activités du projet en termes d'employabilité sont complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales ou d'autres programmes ou projets du BIT ?
- En quoi les objectifs, produits et activités du projet en termes d'employabilité sont complémentaires avec des projets autres partenaires au développement ?
- En quoi les objectifs et les résultats prévus du projet sont-ils en adéquation avec les besoins et les attentes des bénéficiaires (groupes cibles) ?
- Les bénéficiaires ont-ils été impliqués dans la conception du projet et sont-ils impliqués dans son exécution ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

- Les institutions nationales ont-elles été impliquées dans la conception du projet et sont-ils impliqués dans son exécution ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

- Les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et l'évaluation du projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

- 
- .....
- En quoi les partenaires ou autres programmes se sont-ils appropriés les concepts et ont bien compris l'approche du projet ?
  - Le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?  
(A) Oui (B) Non  
Si oui, expliquer
- .....

- Les parties prenantes nationales, les mandants tripartites ont-ils été impliqués ou consultés pendant la conception et la mise en œuvre du projet ?  
(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Pensez-vous que le projet a suffisamment pris en compte les thématiques transversales et notamment le genre, les normes internationales du travail et le dialogue social tant dans sa conception que dans son exécution ?  
(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

#### Validité de la conception

- Les jeunes hommes et les femmes vulnérables sont-ils confrontés à des problèmes d'emploi et de revenus dans des circuits productifs dans les régions ciblées par le projet ?  
(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

Si oui, Pensez-vous que le projet répond aux besoins réels des jeunes hommes et femmes vulnérables des régions ciblées en matière d'employabilité et de revenus dans des circuits productifs ?

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- Pensez-vous que les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain?  
(A) Oui (B) Non  
Si oui, Comment ?.....

- Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et les résultats escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement escompté par le projet ?  
(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- Selon vous, les indicateurs de performance ont-ils été clairement avec des niveaux de référence et cibles ?

---

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Au vu des résultats atteints, les indicateurs de performance et les cibles fixés étaient-ils réalistes et atteignables ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Pensez-vous que le projet a traité les thématiques transversales, notamment les normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale tant dans sa conception que dans son exécution ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

Si non, quelles sont les risques non identifiés qui pourrait avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?

### Performances et efficacité du projet

- Selon vous, les objectifs du projet ont-ils été atteints ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

22. Le projet respecte-t-il le chronogramme initial des activités ?

(A) Oui (B) Non

---

Si non, y a-t-il des activités qui n'ont pas pu être réalisées et pourquoi ?

.....  
.....

Si non, y a-t-il des activités qui ont été réalisées en retard et pourquoi ?

.....  
.....

23. Quels sont les produits qui ont été réalisés avec plus de satisfaction ?

Expliquer.....  
.....

24. Quels sont les produits qui ont été réalisés avec moins de satisfaction ?

Expliquer.....  
.....

25. Plus généralement, êtes-vous :

- J. Très satisfait des résultats atteints par le projet
- K. Moyennement satisfait des résultats du projet
- L. Pas du tout satisfait des résultats du projet

Si très satisfait, expliquer

.....  
.....

Si pas du tout satisfait, expliquer

.....  
.....

- Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux jeunes hommes et femmes ciblés par le projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Dans quelles régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances et des succès ?

Justifiez.....

- Dans quelles régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré moins de performances et de succès ?

Justifiez.....

- Selon vous, y a-t-il des facteurs qui ont contribué au succès du projet ?

A) Oui (B) Non

Si oui, lesquels et expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....



- 
- Selon vous, y a-t-il des facteurs qui ont constitué des contraintes au succès du projet ?

A) Oui (B) Non

Si oui, lesquels et expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

Selon vous, le projet a-t-il connu des adaptations pendant la mise en œuvre ?

A) Oui (B) Non

- Si oui, expliquer, quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats?.....  
.....  
.....

- Selon vous, le projet a-t-il connu des obstacles pendant la mise en œuvre ?

A) Oui (B) Non

Si oui, lesquels et comment le projet les a surmontés ?

.....  
.....

Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Le projet a-t-il prévu un mécanisme pour anticiper les obstacles et faire les corrections/ajustements nécessaires suivant ses priorités ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

Selon vous, la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer comment le projet a abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?

- Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?

---

## Efficiencce dans l'utilisation des ressources

- Les ressources financières étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

.....

Si non, expliquer

.....

.....

- Les ressources humaines étaient-elles suffisantes et ont-elles été réparties de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

.....

Si non, expliquer

.....

.....

- Le temps imparti était-il suffisant pour atteindre les résultats fixés ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

.....

Si non, expliquer

.....

.....

- Les ressources techniques et matérielles étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

.....

Si non, expliquer

.....

.....

- Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisée?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

.....

Si non, expliquer

.....

.....

- Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

.....

Si non, expliquer

.....

.....

- D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

.....

---

Si non, expliquer

.....  
.....

- Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

### Effacité dans la gestion du projet

- Les services compétents du BIT à Abidjan (Bureau pays et Bureau Régional) et le « Decent Work team DWT » à Dakar, et le bureau à Genève (Siège de l'OIT) ont-ils assuré un backstopping adéquat pour la gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations, y compris l'existence d'un système de suivi et évaluation fonctionnel?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

### Orientation vers l'Impact et durabilité du projet

- Selon vous, le projet a-t-il entraîné un changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu?

A) Oui (B) Non

Si oui, quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet a-t-il induit ?

.....  
.....

Si non, expliquer

- 
- .....
- .....
- Quel est le potentiel de durabilité des acquis du projet ?

Pensez-vous que le projet a eu un impact sur l'orientation des services d'emploi à travers la mise en place d'un mécanisme d'employabilité ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

26. Pensez-vous que les résultats/acquis du projet vont perdurer ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

27. La question de la durabilité des résultats du projet a-t-elle été prise en compte dès le départ ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

- Selon vous, les institutions bénéficiant de la mise en œuvre du projet sont-elles susceptibles d'assurer la continuité ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

- Selon vous, combien d'institutions bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité ?

- Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, expliquer

.....

---

28. Existe-t-il une stratégie de sortie ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

- A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste?
- Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- L'approche du projet peut-elle être répliquée ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales
- Comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet?

### Genre et non-discrimination

- Le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....  
.....

Si non, expliquer

.....  
.....

- Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ?
- Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

---

.....

.....

Si non, expliquer