



BIT - ÉVALUATION

- **Titre du projet :** Contribution à la Réduction de la Pauvreté par la Promotion de l'Emploi des Jeunes – Phase 2
- **ILO TC/SYMBOL :** CREPEJ 2
- **Type d'évaluation :** Evaluation interne finale
- **Pays :** Madagascar
- **Date de l'évaluation :** Mai à Août 2016
- **Nom du consultant :** Tojo Yharimanana R.
- **Gestion de l'évaluation :** Clara Ramaromanana
- **Bureau Administratif :** Bureau Pays de l'OIT à Madagascar
- **Bureau Technique :** Bureau Pays de l'OIT à Madagascar, YEP
- **Fin du projet :** Décembre 2015
- **Donateur, pays et budget US\$:** PNUD, Madagascar, USD 811 800
- **Mots clés :** Bourse d'étude, efficacité, efficience, emploi des jeunes, évaluation, durabilité, pertinence, formation professionnelle, mobilisation sociale, orientation professionnelle, plaidoyer, service de l'emploi, système d'information sur le marché du travail, travail indépendant

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 l'Unité d'Évaluation du BIT.

Sigles et Acronymes

AF	Alliance Française
BIT	Bureau international du Travail
BRE	Bureau Régional de l'Emploi
CFM	Centre de Formation des Métiers
CFP	Centre de Formation Professionnelle
CREPEJ	Contribution à la Réduction de la pauvreté par la Promotion de l'Emploi des Jeunes
CRJS	Centre Régional de la Jeunesse et des Sports
CV	Curriculum Vitae
DREETFP	Direction Régionale de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
EAM	Entreprendre A Madagascar
GEM	Groupement des Entreprises de Madagascar
INTH	Institut National du Tourisme et de l'Hôtellerie
LTP	Lycée Technique et Professionnel
MFRN	Maison Familiale Rurale de Nosy Be
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PDFT	Principes et Droits Fondamentaux au Travail
SREJ	Salon Régional de l'Emploi et de la Jeunesse
SRIE	Système Régional d'Information pour l'Emploi
SST	Santé et Sécurité au Travail
UCJG	Union Chrétien des jeunes Gens (YMCA)
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNDP	United Nations Development Programme
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

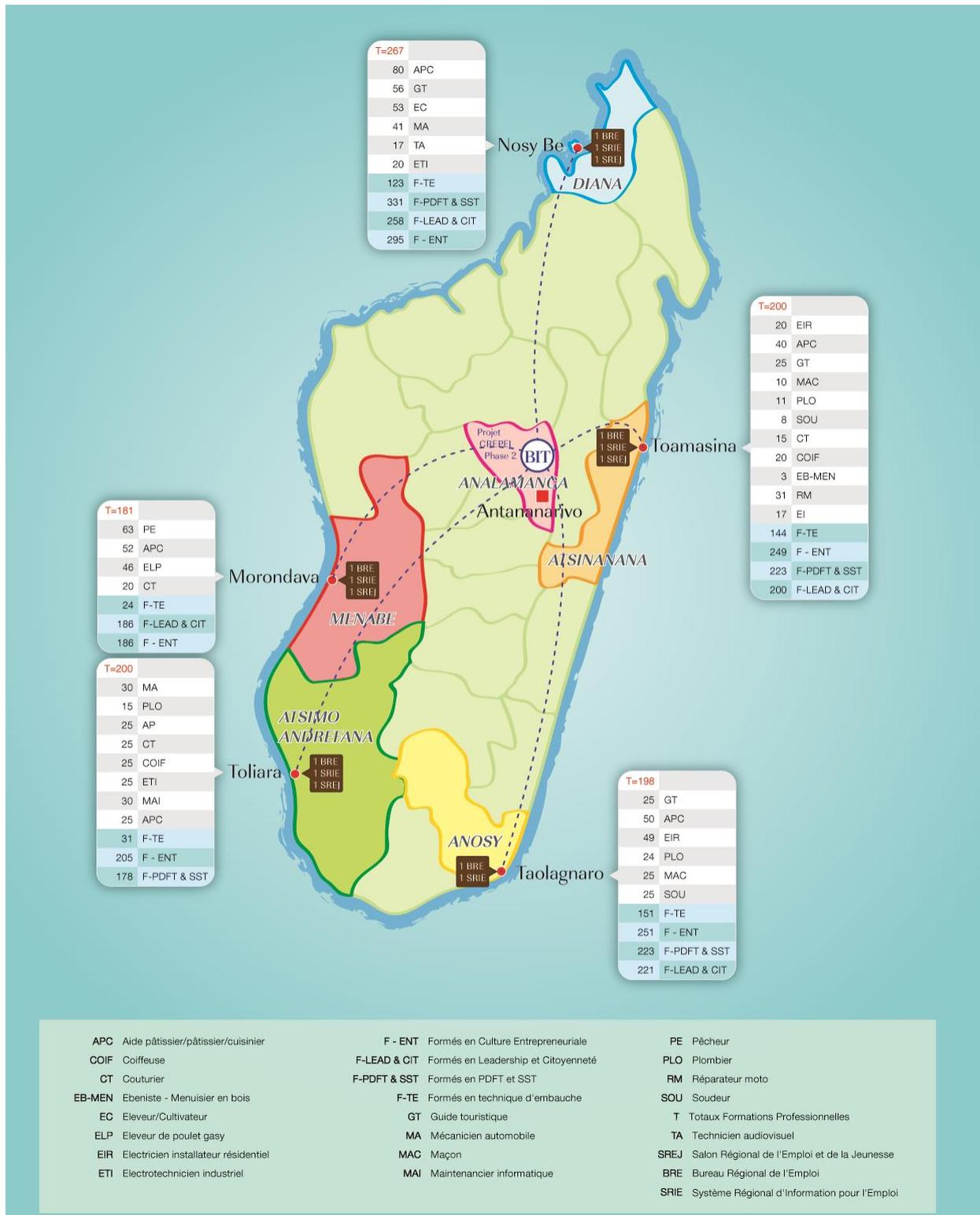
Table des matières

1. Contexte de mise en œuvre du Projet	8
2. Logique d'intervention du Projet	9
2.1. Des stratégies d'intervention intégrées.....	9
2.2. Des objectifs et produits clairs et mesurables.....	10
2.3. Un mécanisme de suivi et évaluation inclus dans le plan opérationnel du Projet	11
2.4. Une stratégie de pérennisation s'appuyant sur un ancrage institutionnel et une appropriation locale	11
3. But, champ et destinataires de l'évaluation	12
3.1. Objectif général de l'évaluation	12
3.2. Champ de l'évaluation.....	12
3.3. Destinataires de l'évaluation	12
3.4. Méthodologie adoptée	12
4. Résultats de l'évaluation	14
4.1. Sur la pertinence	14
4.2. Sur la validité de la conception du Projet.....	15
4.3. Sur l'efficacité	18
4.4. Sur l'efficience	25
4.5. Sur l'impact	26
5. Leçons apprises et bonnes pratiques	29
5.1. Leçons apprises	29
5.2. Bonnes pratiques	31
6. Conclusions et recommandations	34
7. Futures orientations possibles	37
ANNEXES	38
Annexe 1 : Calendrier et acteurs rencontrés	
Annexe 2 : Outils de travail	
Annexe 3 : Liste des documents du Projet et autres documents consultés	
Annexe 4 : Termes de référence	
Annexe 5 : Prestataires de formation partenaires du Projet	
Annexe 6 : Résultats du Projet	
Annexe 7 : Quelques photos du Projet	
Annexe 8 : Résumé de l'évaluation	

Aperçu cartographique du Projet CREPEJ – Phase 2

Figure 1 : Cartographie des réalisations

(mise en place des BRE/SRIE ; organisation des formations, SREJ)



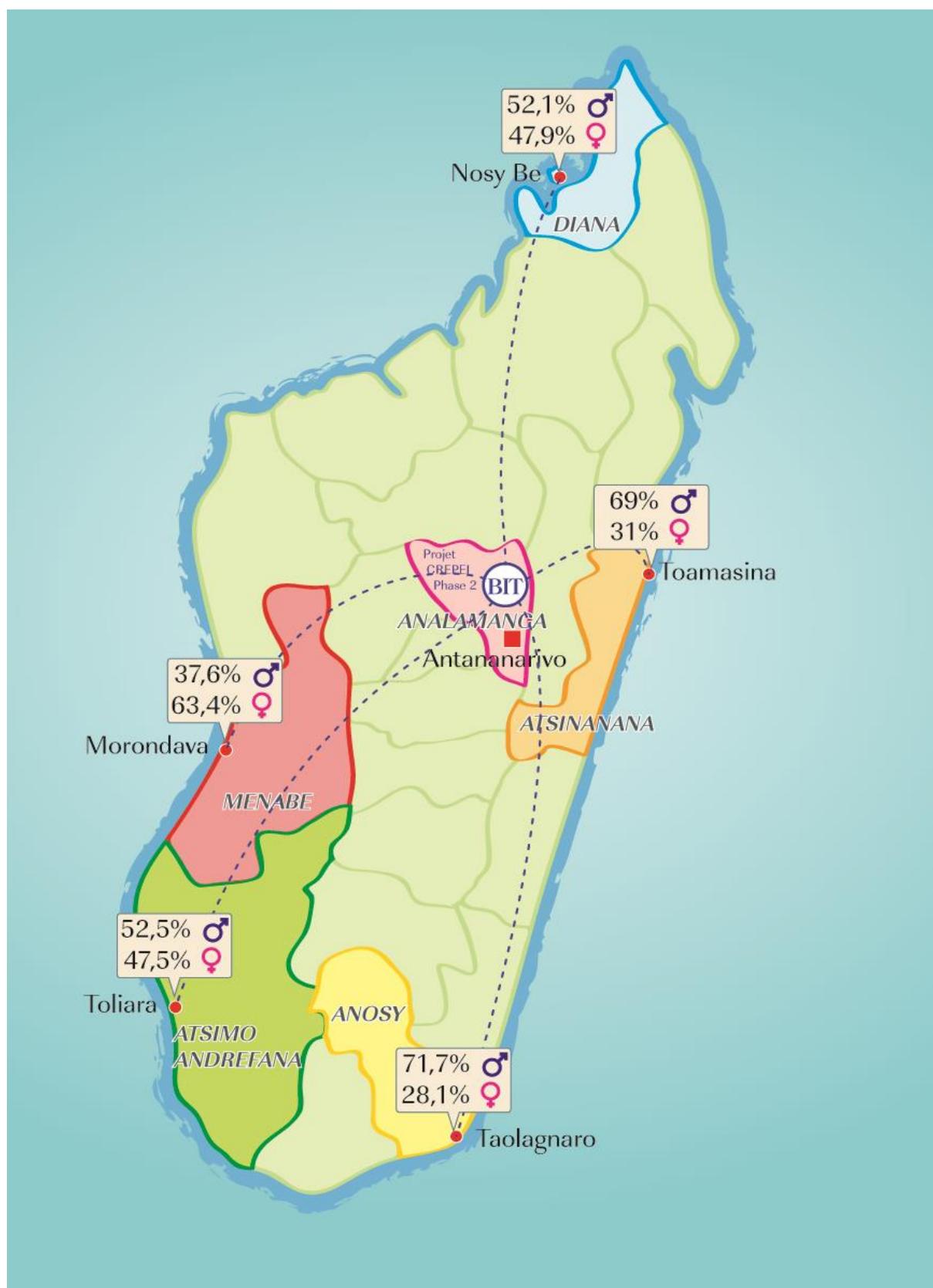
Source : Travaux d'évaluation. Septembre 2016

Figure 2 : Bases de données des BRE, juin 2016



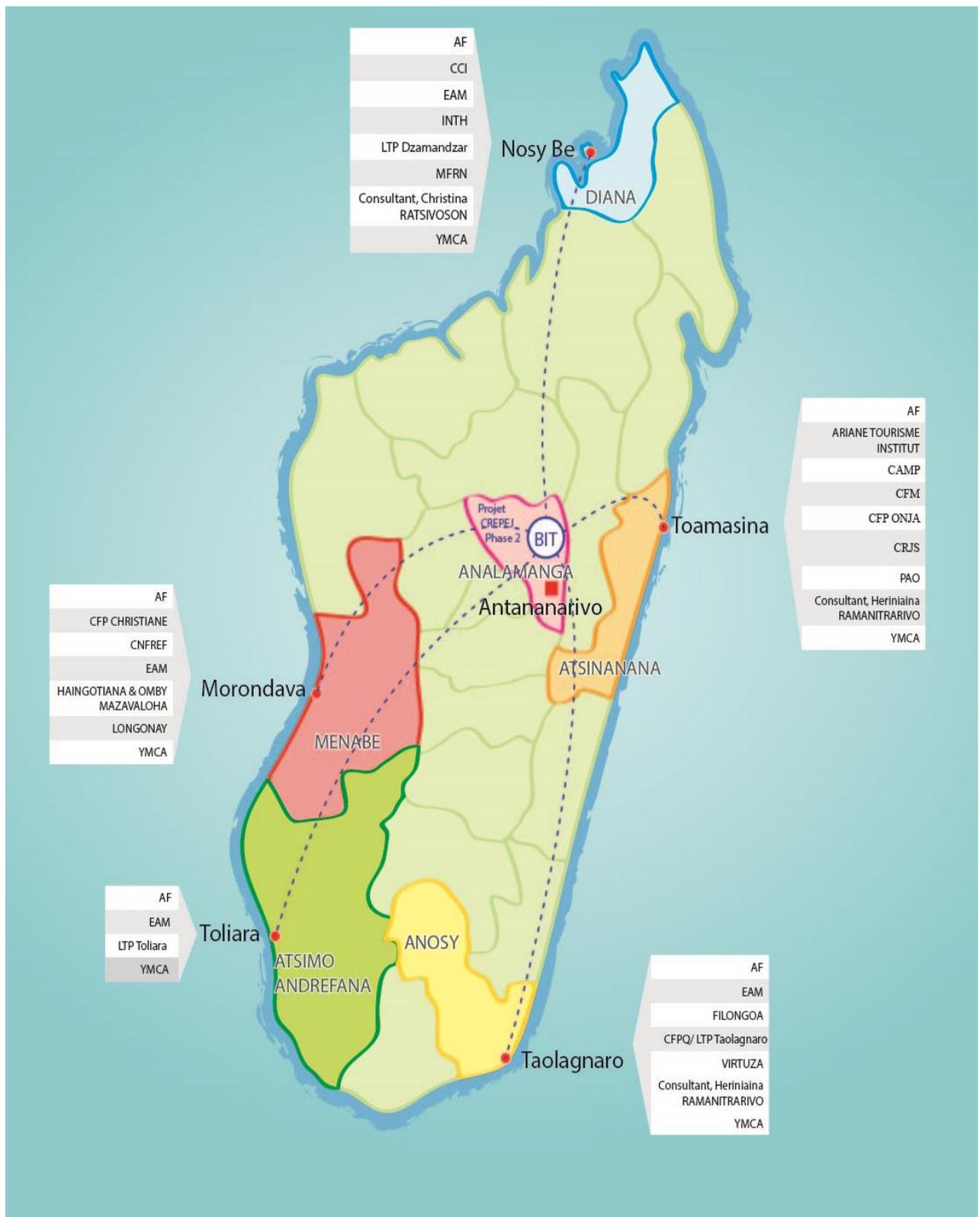
Source : Travaux d'évaluation. Septembre 2016

Figure 3 : Jeunes bénéficiaires des formations professionnelles selon le genre



Source : Travaux d'évaluation. Septembre 2016

Figure 4 : Cartographie des prestataires de formation professionnelle



Source : Travaux d'évaluation. Septembre 2016

1. Contexte de mise en œuvre du Projet

La crise internationale de l'emploi des jeunes touche aussi Madagascar. Le problème de l'emploi des jeunes et des femmes se manifeste à travers le taux élevé du sous-emploi (81,2%) lié surtout à l'inadéquation formation à l'emploi et au déséquilibre chronique du marché du travail, rendant plus difficile leur insertion professionnelle¹. A Madagascar, le marché du travail est caractérisé par la forte proportion des travailleurs jeunes, pauvres et sous-employés.

Même si le pays s'est doté de différents instruments de promotion de l'emploi, mettant en évidence les jeunes comme cibles prioritaires, les différentes actions menées restent insuffisantes. C'est pourquoi, la partie nationale (gouvernement, travailleurs, employeurs, jeunes et tous les acteurs concernés) a exprimé les besoins urgents d'appui pour promouvoir effectivement l'emploi des jeunes.

Dans les zones d'interventions du projet, la moyenne d'âge de la population est de 19 ans. Les structures d'intermédiation du marché du travail et d'appui en emploi pour les jeunes semblent quasi-inexistantes ou défaillantes pour que les jeunes puissent saisir les opportunités qui s'offrent à eux.

Une première phase du Projet « Contribution à la réduction de la pauvreté par la promotion de l'emploi des jeunes (CREPEJ) », financée le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et exécuté par le Bureau international du Travail (BIT) en 2014², a permis de remédier en partie le problème d'accès à l'emploi des jeunes dans les régions de Menabe et Atsimo Andrefana. Les principales réussites sont la mise en place des systèmes régionaux d'information pour l'emploi des jeunes et la création des opportunités d'accès à des emplois décentés (emplois salariés et auto-emplois) à travers des salons de l'emploi et de la jeunesse, des activités de formations transversales et spécifiques, d'accompagnement à l'emploi et de suivi.

Fort des objectifs pleinement atteints, voire même dépassés, ainsi que de l'engagement des mandants régionaux dans le processus, notamment du Ministère en charge de l'Emploi, le Projet CREPEJ est programmé pour une deuxième phase, pour la période 2015-2016. Il a étendu ses régions d'interventions dans les régions d'Anosy, Atsinanana et Diana. De manière plus précise, les zones d'interventions sont constituées de cinq localités, à savoir Morondava, Toliara, Taolagnaro, Toamasina et Nosy-Be³.

Pour cette deuxième phase, il s'agit de consolider les acquis au niveau de deux premières régions, ainsi qu'initier le paquet d'interventions dans les nouvelles zones-cibles. Mais, la mise en œuvre du Projet CREPEJ – Phase 2 n'a pas couvert toute la période 2015-2016 ; suite à une suspension du financement au niveau du PNUD, celle-ci s'est limitée de juin à décembre 2015. Etant à la fin du Projet, le plan de travail défini en 2015 a prévu la conduite d'une évaluation finale. Il s'agit d'un exercice qui consiste à déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité d'Projet, à la lumière des réalisations constatées, selon la politique d'évaluation du BIT. Ce rapport est ainsi établi pour présenter les résultats de cette évaluation, les leçons apprises, les pratiques réussies. Il donne aussi des pistes d'orientations pour les actions futures.

¹ INSTAT. BIT. PNUD (2012) : « Enquête nationale sur l'emploi et le secteur informel à Madagascar »

² S'inscrivant dans le Programme conjoint « Renforcement des moyens de subsistance durables pour la résilience communautaire »

³ Zones d'intervention du Projet CREPEJ – Phase 1 étant Menabe et Atsimo Andrefana

2. Logique d'intervention du Projet

2.1. Des stratégies d'intervention intégrées

S'adressant spécifiquement aux jeunes vulnérables, la mise en œuvre réussie du projet repose sur les stratégies suivantes :

- **Mise en place et consolidation des systèmes régionaux d'information pour l'emploi des jeunes** : c'est un outil permanent pour faciliter la rencontre entre l'offre et la demande d'emplois. Ce système d'information sert les jeunes qui veulent s'orienter vers l'emploi salarié et ceux vers l'auto-emploi. C'est une opportunité importante pour connaître les besoins des entreprises et valoriser et développer l'employabilité des jeunes.

Pour l'emploi salarié, la Direction régionale de l'emploi sensibilise les jeunes à envoyer leurs candidatures, d'une part, et les entreprises à envoyer leurs demandes, d'autre part. La liste disponible ainsi que les analyses y relatives permettent de connaître la situation du marché de travail et de conseiller les acteurs sur les mesures à prendre au niveau régional.

A part les services d'information, la population jeune ciblée bénéficie aussi de bilan et orientation professionnels. Afin d'appuyer ce système permanent, il est aussi nécessaire d'organiser des salons régionaux de l'emploi et de la jeunesse (SREJ) permettant d'élargir les cibles et de donner une plus grande visibilité sur l'importance du système. Par ailleurs, les SREJ visent à présenter dans un cadre unique, toutes les composantes de création, gestion, d'encadrement et de promotion de l'emploi décent et de la formation professionnelle.

- **Renforcement des capacités des jeunes** : il s'agit de dispenser une formation intégrée en faveur des jeunes cibles. Outre la formation professionnelle, le Projet adopte aussi une approche intégrée combinant des modules transversaux (leadership et citoyenneté, entrepreneuriat, techniques d'embauche, principes et droits fondamentaux au travail et sécurité et santé au travail).
- **Adoption de l'approche filière et chaîne de valeur** : l'approche vise à aider les jeunes à créer une valeur ajoutée dans les métiers choisis. Vu l'implication des autres agences des Nations-Unies dans ces régions, le projet s'appuie sur des expertises locales pour tout besoin d'appui technique. Le Projet soutient non seulement les jeunes sélectionnés par des formations professionnelles et de gestion, délivrés directement par les formateurs des structures d'appui au niveau local mais les accompagne tout au long du processus (design, processus de fabrication, choix des matières premières, respect des normes de qualité, développement du marché).
- **Adoption du système « Cash for training⁴ »** : comme le Projet cible des jeunes en situation de pauvreté et de vulnérabilité, l'adoption de ce système leur permet de s'investir dans les formations et de constituer leur épargne. Il s'agit de déterminer un montant qui est divisé en deux parties, une partie destinée à combler leur survie et une autre à l'épargne qui constitue leurs fonds de démarrage après la formation.
- **Promotion de l'entrepreneuriat des jeunes** : il s'agit de stimuler l'esprit entrepreneurial au niveau des régions-cibles. Dans cette optique, il convient d'apporter des appuis technique et financier à la création de micro et petites entreprises en : (i) organisant des séances de sensibilisation, de conseil et de formation sur l'esprit d'entreprise et renforcer les capacités des jeunes en matière de montage de projet ; (ii) accompagnant les jeunes dans l'élaboration de leurs plans d'affaires ; (iii) leur donnant les orientations et appuis nécessaires au financement de leurs projets.

⁴ Bourse de formation

- **Promotion de l'approche genre** : une considération particulière est accordée aux femmes parmi les cibles, conformément aussi à la promotion des principes et droits fondamentaux au travail ainsi qu'aux normes internationales du travail favorisant l'égalité des chances, même dans le cadre de ce Projet.
- **Adoption de l'approche participative** : il s'agit de mobiliser tous les partenaires pour prendre part activement dans les processus de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation. Leurs besoins sont considérés tout au long de ces processus pour une réponse adéquate et adaptée au contexte qui garantit la réussite du Projet.
- **Développement de l'approche intégrée** : les interventions sont menées de façon intégrée. Il s'agit de fournir une série de services complémentaires aux jeunes. Les jeunes-cibles bénéficient des produits attendus dans le cadre du Projet, notamment le système d'information à mettre en place, la formation professionnelle et les mêmes sont les bénéficiaires de l'appui à l'auto-emploi. Bien évidemment, il y a aussi des bénéficiaires additionnels pour chaque composante mais le Projet prévoit d'exploiter les synergies potentielles pour un meilleur portefeuille de services.

De manière indirecte, le Projet inclut aussi les collectivités territoriales décentralisées, le ministère et ses directions régionales de l'emploi, les organisations patronales et syndicales, les chambres consulaires, les prestataires de formation et les communautés.

2.2. Des objectifs et produits clairs et mesurables

Le Projet CREPEJ – Phase 2 a pour objectif de développement de « contribuer à la réduction de la pauvreté par la promotion de l'emploi des jeunes ».

Les différents objectifs immédiats et les produits qui permettent de l'atteindre sont :

Objectif immédiat 1 : L'accès à l'information sur l'emploi est amélioré par la mise en place d'un système régional d'information pour l'emploi des jeunes.

Produit 1.1 : Système d'information (SI) mis en place et opérationnel pour faciliter la rencontre entre l'offre et la demande d'emplois, l'orientation professionnelle et le renforcement des capacités des jeunes ainsi que l'orientation de tous les acteurs dans le domaine de l'emploi des jeunes au niveau des régions ciblées.

Produit 1.2 : Salons régionaux de l'emploi et de la jeunesse (SREJ) organisés afin de présenter les composantes de création, gestion, encadrement et promotion de l'emploi et formation professionnelle.

Objectif immédiat 2 : Les capacités des jeunes femmes et hommes sont renforcées et leur entrepreneuriat promu en vue de promouvoir le travail décent à travers la croissance d'entreprises durables au niveau des régions ciblées.

Produit 2.1 : Une stratégie de formation développée et adoptée afin d'intégrer les jeunes cibles dans les domaines sélectionnés

Produit 2.2 : Formation délivrée auprès des jeunes cibles en matière de capacités d'embauche, de capacités techniques, d'entrepreneuriat, d'éducation civique, des principes et droits fondamentaux au travail, de la sécurité et santé au travail

Produit 2.3 : Séances de sensibilisation, de conseil et de formation sur l'esprit d'entreprise sont conduites.

Produit 2.4 : Ateliers de formation réalisés afin de renforcer les capacités des jeunes en matière de montage de projets

Produit 2.5 : Appui technique apporté aux jeunes afin qu'ils puissent élaborer leurs plans d'affaires.

Produit 2.6 : Mécanisme de suivi développé et opérationnel afin d'orienter et donner des appuis nécessaires au financement, remboursement de crédits, lancement et développement des projets.

2.3. Un mécanisme de suivi et évaluation inclus dans le plan opérationnel du Projet

Le Projet CREPEJ-Phase 2 accorde une attention particulière aux activités de suivi et d'évaluation interne à la fin du Projet. Celles-ci sont incluses dans le plan opérationnel du Projet. L'objectif est de mesurer dans quelle mesure les résultats escomptés sont atteints, d'analyser ainsi les raisons de toute insuffisance et de considérer les recommandations correspondantes pour améliorer les actions à venir. C'est dans ce sens que la présente évaluation est menée.

2.4. Une stratégie de pérennisation s'appuyant sur un ancrage institutionnel et une appropriation locale

La pérennisation du Projet nécessite l'appropriation par la partie nationale du processus. La mise en place des systèmes d'informations pour l'emploi des jeunes auprès des structures locales constitue un point de départ important pour assurer la continuité des actions et la durabilité de ce Projet. La communication des actions du Projet, la mobilisation continue des acteurs régionaux, les échanges, le partage d'expériences et les orientations stratégiques pour les jeunes bénéficiaires directs du projet sont également un élément de renforcement de cette stratégie.

Ce Projet développe aussi l'approche de développement local en impliquant les collectivités qui sont informées des activités à réaliser et consultées en permanence pour une approbation au niveau local et cela ne fait que faciliter sa mise en œuvre. Durant l'exécution du Projet, des approches, des outils et des curricula de formation sont développés, expérimentés et mis à la disponibilité des partenaires locaux afin d'être capitalisés dans le cadre de sa pérennisation.

Le modèle d'action donné par le Projet peut servir de base pour les interventions futures en matière de promotion de l'emploi des jeunes et le Ministère en charge de l'Emploi est très engagé pour l'adoption de ce modèle pour sa réplique dans d'autres régions voire l'adopter au niveau national.

Le développement de l'approche filière est également un acquis important et permet aux jeunes et aux régions de dynamiser les secteurs générateurs d'emplois et l'économie régionale.

Cette logique d'intervention du Projet constitue le fil conducteur de la présente évaluation finale. Il y a lieu ainsi de présenter le contour et le mode opératoire de cette évaluation.

3. But, champ et destinataires de l'évaluation

3.1. Objectif général de l'évaluation

La présente évaluation finale a pour objectif d'apprécier la pertinence de sa conception, eu égard au cadre de l'Agenda du travail décent de l'OIT et aux cadres de développement nationaux en lien avec l'emploi, l'efficacité, l'efficacé et la durabilité des réalisations. Dans la mesure du possible, elle rend compte du devenir des bénéficiaires après les activités de formation.

Cette évaluation permet aussi de mettre en évidence les pratiques réussies à chaque étape de la mise en œuvre du Projet, pour qu'elles puissent être diffusées et capitalisées.

Sur cette base, l'évaluation fournit une appréciation de la conception de la stratégie utilisée et des performances du Projet et de rendre compte aux mandants. Elle permet également de fournir des informations aux mandants régionaux, et même nationaux, ainsi qu'au BIT et ses partenaires, puis tirer les leçons appropriées pour mieux adresser les questions de promotion de l'emploi des jeunes à Madagascar.

3.2. Champ de l'évaluation

L'évaluation couvre la période de mise en œuvre du Projet, plus précisément de juin à décembre 2015. Elle s'étend jusqu'à la date de début effectif des travaux de l'évaluateur. L'évaluation touche l'ensemble des zones d'intervention couvertes, à savoir Atsinanana, Morondava, Nosy Be, Taolagnaro, Toliara.

Les principales questions d'évaluation prennent en considération les réalisations du Projet, les contraintes et les difficultés rencontrées dans l'atteinte des résultats. D'autres aspects sont aussi étudiés, notamment :

- Contribution du Projet aux réalisations et indicateurs correspondants du Programme et Budget du BIT
- Contribution du Projet à la réalisation des recommandations des cadres stratégiques tels que Agenda du Travail Décent pour l'Afrique (DWAA), Pacte Mondial pour l'Emploi, Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD) de Madagascar, Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au Développement (UNDAF)/Madagascar, la politique nationale de l'emploi
- Contribution du Projet à la promotion des principes communs d'action de l'OIT.

3.3. Destinataires de l'évaluation

Les principales destinataires des résultats de cette évaluation sont les promoteurs du Projet (PNUD et BIT), les ministères en charge de l'emploi et du travail, les mandants, les partenaires, les bénéficiaires et les communautés, dans les différentes régions couvertes.

3.4. Méthodologie adoptée

La méthodologie a aussi privilégié les approches qualitative et quantitative. Conformément à la politique d'évaluation du BIT, les mandants ont été systématiquement consultés dans les régions d'intervention. Les résultats de l'évaluation sont portés à leur connaissance pour favoriser le processus d'appropriation et leur engagement à assurer le suivi.

Les travaux d'évaluation sont marqués par :

- Des rencontres avec l'unité de gestion du Projet afin de clarifier les attentes, collecter les documents disponibles et s'accorder sur les étapes et le calendrier des missions sur terrain. A mi-parcours de l'évaluation, elles ont aussi eu lieu pour rapporter l'état d'avancement du travail et les résultats préliminaires.
- La conception des outils d'évaluation, préparation des missions sur terrain et constitution de l'échantillonnage des jeunes bénéficiaires à enquêter. L'élaboration des guides d'entretien a tenu compte des modèles de questions déjà développés dans le Guide d'évaluation du BIT, intitulé « Planning and Implementing Evaluation of Results ».
- La revue documentaire destinée à approfondir les connaissances de l'évaluateur sur le Projet et constituer les éléments préliminaires de réponses aux critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité.
- Des entretiens individuels ou en groupes avec les responsables du Projet, les autorités locales (Régions, Préfecture, Communes), les organisations professionnels (Groupements des employeurs, Chambres consulaires), les partenaires du Projet (prestataires de service), les jeunes bénéficiaires, les parents des jeunes insérés en emploi, les responsables de Projet similaires dans les régions.
- Des visites de lieux de formation et de lieux de travail des jeunes insérés en emploi, permettant de vérifier les dires et voir de près les effets concrets du Projet.
- Des réunions de restitution à la fin de la mission d'évaluation dans chaque région d'intervention, afin de donner un aperçu des résultats de l'évaluation, les valider et susciter les débats autour du suivi et de la pérennisation du Projet.
- La transcription des informations recueillies, le traitement des données, l'analyse des résultats et la rédaction proprement dite du rapport d'évaluation. La structure du rapport est celle indiquée dans le Guide d'évaluation du BIT.
- La présentation du rapport d'évaluation auprès du Bureau de Pays de l'OIT à Antananarivo.

La partie suivante présente en détail les réponses aux critères d'évaluation du Projet, considérant les questions prédéfinies et ajustées dans le contexte du Projet.

4. Résultats de l'évaluation

4.1. Sur la pertinence

Il s'agit d'analyser l'alignement du Projet aux priorités nationales, aux programmes-pays et aux besoins des populations-cibles. Cela pose la question de savoir si le Projet est une réponse aux problématiques de l'accès aux informations pour l'emploi, la qualification et le chômage des jeunes.

- *Une réponse pertinente aux priorités de développement nationales et régionales*

Le Projet CREPEJ – Phase 2 s'aligne aux priorités de développement, en intervenant sur la création d'emploi, la formation professionnelle et l'auto-emploi, ainsi qu'en ciblant les personnes vulnérables et les régions. Les cadres stratégiques et les programmes pays nationaux et internationaux définissant ces priorités sont :

- Politique Générale de l'Etat : « Favoriser la création d'emploi pour les jeunes à partir des formations professionnelles favorisant l'auto-emploi »
- Plan National de Développement : « Croissance inclusive et ancrage territorial du développement »
- Document-cadre du Système des Nations-Unies : « Les populations vulnérables, dans les zones d'intervention, accèdent aux opportunités de revenus et d'emplois, améliorent leurs capacités de résilience, et contribuent à une croissance inclusive et équitable pour un développement durable »
- Plan stratégique du Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD) : « La croissance et le développement sont inclusifs et durables, générant les capacités de production nécessaires pour créer des emplois et des moyens d'existence pour les pauvres et les exclus »
- Agenda du Travail Décent pour l'Afrique 2007-2015 et Programme Pays pour le Travail Décent 2015-2019 pour Madagascar : « Favoriser l'accès des groupes vulnérables à l'emploi par le renforcement de leur employabilité et la dynamisation des secteurs générateurs d'emploi ».

Les objectifs de création d'emploi et d'amélioration des revenus visés par le Projet contribuent aussi à l'atteinte des objectifs mondiaux pour le développement (OMD), particulièrement l'OMD 1 « Eliminer l'extrême pauvreté et la faim » et ceux de l'Agenda Post-2015 à travers les Objectifs de Développement Durable (ODD).

Ces cadres de développement agissent sur l'ampleur du sous-emploi des jeunes et des femmes, avec un taux élevé de 82,2%. Le sous-emploi dans le pays est surtout lié à l'inadéquation de la formation à l'emploi et au déséquilibre chronique du marché du travail, rendant plus difficile leur insertion professionnelle⁵.

Au niveau régional, les discussions menées avec les autorités locales révèlent la pertinence du Projet, comme étant l'une des solutions pour lutter et prévenir contre la délinquance juvénile et ses conséquences. Sa conception et sa mise en œuvre sont aussi justifiées devant la fragilité de la paix sociale, partant de la pauvreté généralisée, l'insécurité et le chômage des jeunes.

Par le biais des actions de formation professionnelle, ce Projet est une réponse à la difficulté des parents à subvenir aux besoins d'éducation et de formation en adoptant l'approche Cash for Training ou la bourse de formation. Puis, la création d'emploi pour les jeunes, par l'entrepreneuriat et l'emploi indépendant accompagnés d'une dotation de kits d'installation ou de démarrage, constitue une alternative adaptée à l'étroitesse du marché de l'emploi salarié.

⁵ INSTAT. BIT. PNUD (2012) : « Enquête nationale sur l'emploi et le secteur informel à Madagascar »

- *Un appui institutionnel lié au transfert de nouvelles compétences en gouvernance de l'emploi*

Depuis l'année 2015, le Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (METFP) assure l'administration de l'emploi. Il est devenu Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (MEETFP). Pour faciliter l'accès à l'emploi et à la formation, les services de l'emploi jouent le rôle d'intermédiation du marché du travail. Mais, dans les régions d'intervention, ces services ne disposent pas d'outils et de méthodes de travail leur permettant d'assumer ce rôle. Ils font face aussi au manque de mesures d'accompagnement concrètes dans la mise en place des bureaux régionaux de l'emploi (ressources humaines compétentes, outils de travail appropriés, ressources financières et matérielles adéquates). C'est la raison pour laquelle le Projet a apporté un appui institutionnel en faveur du MEETFP, à travers la mise en place d'un système régional d'information pour l'emploi (SRIE) et le renforcement de capacités sur les missions d'un service public de l'emploi selon la Convention n°88 de l'OIT.

- *Un Projet complémentaire aux autres projets locaux*

Pour certaines régions d'intervention (Toliara, Morondava), le Projet CREPEJ – Phase 2 est complémentaire aux projets promus par le BIT, le PNUD et l'UNESCO, étant donné que les bureaux régionaux de l'emploi mis en place facilitent en partie leur exécution, par exemples le partage de la base de données des visiteurs, le partenariat avec les mêmes centres de formation professionnelle dont les compétences sont renforcées par l'UNESCO.

- *Facteurs favorables et défavorables à la pertinence du Projet*

La revue des cadres stratégiques de développement, la référence aux données existantes sur l'emploi, la mobilisation des parties prenantes et leur implication dans le processus de formulation du Projet par le biais des consultations, ont permis d'assurer la pertinence du Projet par rapport aux priorités nationales et régionales et aux besoins des populations cibles. Toutefois, le Projet CREPEJ – Phase 2 ne peut pas résoudre l'ampleur des problématiques de la qualification et de l'emploi des jeunes, étant donné l'insuffisance des moyens disponibles et des initiatives locales dans ces domaines.

En résumé, le Projet CREPEJ – Phase 2 est jugé pertinent car il s'aligne aux cadres de politiques et de programmes de développement existants. Les stratégies opérationnelles du Projet répondent aux besoins locaux en matière d'appui institutionnel en faveur de l'emploi dans les contextes de transfert de nouvelles compétences, d'amélioration de l'employabilité des jeunes, de manque de moyens financiers des ménages pour assurer la formation et la création d'emploi.

4.2. Sur la validité de la conception du Projet

Il s'agit de savoir si la conception du Projet est logique et cohérent. La prise en compte de la question du genre ainsi que l'examen de la stratégie de durabilité font partie des aspects à étudier.

- *Des objectifs et des produits cohérents aux problématiques de l'emploi traitées*

Dans sa conception, les données de base prises en compte dans la formulation du Projet sont l'inexistence des bureaux régionaux de l'emploi disposant d'un système d'information pour l'emploi, les statistiques sur les qualifications, le chômage des jeunes, le sous-emploi des jeunes et des femmes et les informations sur les opportunités d'emplois locales.

Le Projet est ainsi jugé cohérent car les stratégies adoptées ont permis d'apporter des réponses positives à ces situations réelles. Il s'agit de la mise en place et la consolidation des systèmes régionaux d'information pour l'emploi des jeunes, le renforcement des capacités des jeunes, la promotion de l'entrepreneuriat dans des filières jugées porteuses.

Comme la pauvreté touche plus de 76% de la population à Madagascar, selon les données de référence du Projet au cours de sa formulation, l'adoption du système « Cash for training » a permis de faire face au risque d'abandon en cours de formation et d'inactivité après la formation. En effet, une partie du Cash for training a été réservée à la dotation de kits d'installation ou de démarrage. Cette option est pertinente face au manque de moyens des parents et des jeunes ainsi qu'à la difficulté d'accès au crédit.

Le premier objectif immédiat du Projet « l'accès à l'information sur l'emploi est amélioré par la mise en place d'un système régional d'information pour l'emploi des jeunes » est pertinent devant l'absence d'un réel dispositif public d'intermédiation du marché du travail au niveau local. Tandis que, le deuxième objectif immédiat « les capacités des jeunes femmes et hommes sont renforcées et leur entrepreneuriat promu en vue de promouvoir le travail décent à travers la croissance d'entreprises durables au niveau des régions ciblées » est cohérent face aux besoins d'acquisition de savoirs théoriques et de connaissances pratiques pour les jeunes, sur les métiers sélectionnés et les techniques d'embauche. Il s'agit là d'un outil leur permettant de s'insérer en emploi indépendant ou en emploi salarié. Car selon les interviewés, des emplois existent dans les régions mais la problématique se situe au niveau des compétences des jeunes.

Ainsi, les produits liés aux activités sont clairement définis et permettent d'apprécier l'atteinte des objectifs cités précédemment. Par ailleurs, les indicateurs, qui sont de manière générale à caractère quantitatif, permettent de mesurer facilement l'atteinte des produits. Toutefois, le cadre logique ne fait pas apparaître les niveaux de référence pour chaque cible.

- *Une approche genre privilégiée dans la conception et la mise en œuvre du Projet*

En proposant la promotion de l'approche genre parmi les stratégies d'intervention, le Projet s'adresse autant aux jeunes hommes qu'aux jeunes femmes ainsi qu'aux groupes vulnérables (telles que les personnes vivants avec un handicap, moins qualifiées, sans emplois, mères célibataires et résidant en milieux urbains et ruraux). Même si l'égalité entre hommes et femmes n'est pas pleinement respectée, l'écart n'est pas si important. En effet, les pourcentages des hommes et des femmes inscrits dans les cinq SRIE et ayant bénéficié des formations professionnelles sont respectivement de 44% et 56%, puis 56,4% et 43,6%. Dans la pratique, la majorité des jeunes bénéficiaires du Projet sont des déscolarisés. Aussi, les bureaux de l'emploi de Taolagnaro et de Toamasina ont accueilli et inscrit dans leurs bases de données, respectivement 5 personnes et 1 personne vivant avec un handicap. Tandis qu'à Moronodava et Nosy Be, des jeunes mères célibataires font parties des formés et insérés en emplois indépendants.

- *Une stratégie de durabilité réfléchie et portée au niveau local*

Le Projet intègre une stratégie de durabilité, en adoptant l'approche développement local, l'approche participative, l'approche filière et le développement de partenariat au niveau local.

Le choix de mettre en place les systèmes d'information sur l'emploi des jeunes au sein des directions régionales de l'emploi, de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (DREETFP) est pertinent pour assurer la continuité des actions et la durabilité du Projet. En effet, les services à effectuer ou à développer font partie des missions des bureaux régionaux de l'emploi. Depuis, les SRIE continue de fonctionner, même si des contraintes de ressources limitent leurs actions.

Le fait d'avoir mobilisé l'implication des parties prenantes locales dans toutes les phases de planification, mise en œuvre et suivi du Projet et mené une stratégie de communication de proximité ont permis d'asseoir une base de durabilité du Projet. Au niveau des régions, les autorités locales (préfets, chefs de régions, maires, directeurs régionaux en charge de l'emploi, du travail, de la jeunesse et de l'économie), les organisations patronales et les partenaires potentiels (prestataires de formation) ont été consultés lors de la phase de conception du Projet. De manière spécifique, les préoccupations et les pistes d'actions émanant des jeunes ont été pris en compte dans la conception du Projet. Ainsi, en étant des parties prenantes effectives, ces acteurs locaux peuvent répliquer aisément les expériences menées de concert avec eux tout au long du processus du Projet.

A travers les partenariats avec les prestataires locaux impliqués dans le volet formation professionnelle, des approches de prise en charge des groupes vulnérables et des curricula de formation ont été développés et expérimentés. Leurs équipements pédagogiques ont été améliorés grâce au financement du Projet afin d'assurer une meilleure qualité des formations. Les prestataires de formation ont ainsi sortis renforcés par le Projet et capitalisent à l'heure actuelle ces acquis à travers leurs nouvelles offres de formation.

Par ailleurs, des filières porteuses sont identifiées et promues à travers l'approche filière adoptée par le Projet. En tant que génératrices d'emplois, elles constituent des alternatives pour réduire le chômage des jeunes et dynamiser l'économie locale. En effet, les consultations menées avec les acteurs locaux ont révélé l'existence d'opportunités de marchés pour les produits des 15 filières sélectionnées⁶.

Au final, le modèle d'appui à la promotion de l'emploi des jeunes véhiculé par le Projet peut servir de base pour les interventions futures initiées par la Région, le Ministère en charge de l'emploi et d'autres partenaires. Il peut être aisément répliqué au niveau national, ce qui justifie les perspectives conclues entre le Ministère en charge de l'emploi et le BIT pour l'élargissement des SRIE dans d'autres régions, comme Boeny, Diana et Amoron'i Mania.

De surcroît, face à la hausse tendancielle du chômage des jeunes dans les régions et l'insuffisance des initiatives nationales et locales pour y faire face, l'appui à la promotion de l'emploi des jeunes en faveur des régions d'intervention et même du pays répond de manière durable aux priorités définies dans l'appel à l'action face à la crise de l'emploi des jeunes formulé par le BIT.

Il s'agit entre autres de :

- « s'attaquer à l'inadéquation entre les emplois disponibles et les qualifications des travailleurs, qui limitent l'accès aux possibilités d'emploi.
- encourager l'entrepreneuriat des jeunes, dans les zones rurales et urbaines, en vue de favoriser la croissance d'entreprises durables.
- constituer des partenariats novateurs, à plusieurs parties prenantes, et impliquant les gouvernements, les partenaires sociaux, les institutions éducatives, les communautés et les jeunes eux-mêmes
- garantir le suivi et l'évaluation effectifs des politiques et programmes et publier des rapports pour éclairer l'action à venir ».

- *Facteurs favorables et défavorables à la validité du Projet*

Certains risques de blocage ont dû être considérés dans la logique du Projet. Il s'agit, entre autres, des aspects suivants :

- Faible niveau d'instruction des jeunes femmes limitant leur accès aux formations, étant donné les critères ou pré-requis proposés par les prestataires de formation

⁶ Cf. Annexe 5. Filières de formation professionnelle

- Faible intérêt des jeunes urbains pour les métiers ruraux (éleveurs de poulet gasy et agriculteurs à Morondava et Nosy Be)
- Inexistence des prestataires de formation pouvant répondre aux besoins en formation locaux sur certains métiers identifiés
- Problème foncier pour les jeunes qui veulent s'investir dans les métiers d'agriculteurs et d'éleveurs
- Inexistence de fournisseurs des kits pouvant accepter les conditions de paiement du Projet
- Retard de livraison des kits.

De manière générale, la formulation du Projet est cohérente et complète. La définition des objectifs et des produits repose sur des réels problèmes locaux. La stratégie de sortie est efficace et réaliste car le Projet est ancré au niveau local, l'implication des autorités locales et des partenaires peut entraîner l'élargissement des appuis en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes formés.

4.3. Sur l'efficacité

L'analyse de l'efficacité du Projet permet de savoir le degré de réalisation des objectifs, la qualité et la quantité des produits réalisés et les effets du projet sur les groupes cibles. Les facteurs qui ont contribué au succès ou constitué des contraintes sont mis en exergue dans cette section. Le document de base est le Plan de travail du BIT 2015.

- *Réalisation satisfaisante des objectifs et produits*

Dans un premier temps, l'on se focalise sur l'appréciation de la réalisation des objectifs et des produits. Le Projet a défini deux objectifs immédiats, à savoir : (i) l'accès à l'information sur l'emploi est amélioré par la mise en place d'un système régional d'information pour l'emploi des jeunes, (ii) les capacités des jeunes femmes et hommes sont renforcées et leur entrepreneuriat promu en vue de promouvoir la croissance d'entreprises durables au niveau des régions ciblées.

Tableau 1 : Niveau de réalisation des objectifs et produits

Objectif immédiat	Produit	Réalisation	Degré de réalisation et Niveau de satisfaction
L'accès à l'information sur l'emploi est amélioré par la mise en place d'un système régional d'information pour l'emploi des jeunes	Des dispositifs de promotion de l'emploi des jeunes sont opérationnels dans les zones cibles	5 bureaux régionaux de l'emploi dotés de systèmes régionaux d'information pour l'emploi, sous forme de logiciel, sont fonctionnels	100% Satisfaisant
		4 Salons régionaux de l'emploi et de la jeunesse organisés dans toutes les régions d'intervention ⁷	100% Satisfaisant

⁷ Une initiative locale étant déjà prise dans la Région Anosy en novembre 2015, à laquelle le BRE ayant participé

Objectif immédiat	Produit	Réalisation	Degré de réalisation et Niveau de satisfaction
Les capacités des jeunes femmes et hommes sont renforcées et leur entrepreneuriat promu en vue de promouvoir la croissance d'entreprises durables au niveau des régions ciblées		1 046 jeunes ont suivi des formations sur les 15 métiers identifiés et bénéficié du système cash for training	105% Satisfaisant
		1 186 jeunes sont formés en entrepreneuriat et appuyés dans le montage de leurs plans d'affaires	118% Très satisfaisant
		2 498 jeunes ont suivi des formations transversales (préparation à l'embauche, citoyenneté, leadership, principes et droits fondamentaux au travail, santé et sécurité au travail	250% Très satisfaisant

Source : Travaux d'évaluation. Août 2016

Au cours de la période juillet à décembre 2015, la réalisation de la totalité des activités prévues dans le Projet a permis d'atteindre de manière satisfaisante les objectifs et les produits qui y sont inscrits. Certains résultats ont même dépassé les indicateurs quantitatifs prévus. Grâce à la mise en place des bureaux régionaux de l'emploi, les jeunes ont pu s'informer, être orientés et bénéficier des services d'accompagnement à l'emploi. Ils ont acquis des connaissances et savoir-faire utiles pour s'insérer en emplois salariés ou en emplois indépendants, en bénéficiant de diverses formations transversales⁸.

Les résultats du Projet démontrent qu'il y a eu plus d'emplois indépendants créés que d'emplois salariés obtenus. En effet, le Projet a mis l'accent sur l'emploi indépendant. Par ailleurs, les demandes d'emplois salariés ont été peu nombreuses, car la relation partenariale entre les bureaux régionaux de l'emploi et les entreprises n'a pas été encore constante⁹. De ce fait, la base de données des SRIE sur les demandes d'emploi est peu renseignée. C'est le Bureau régional de l'emploi de Morondava qui a beaucoup travaillé sur le volet emploi salarié.

De manière particulière, le volet suivi après la formation des jeunes n'a pas été pratiquement réalisé faute de temps dans le cadre du Projet et de ressources pour les services régionaux de l'emploi. Toutefois, certains prestataires de formation à Morondava, Taolagnaro et Toliara, ainsi que le BRE de Morondava ont effectué quelques suivis auprès des jeunes formés.

- *Facteurs favorables et défavorables à la réalisation des objectifs et produits du Projet*

Sur le plan positif, les domaines du succès ayant rendu la qualité satisfaisante de l'atteinte des objectifs et des produits concernent les points suivants :

⁸ Techniques d'embauche, Citoyenneté et leadership, Principes et droits fondamentaux au travail, Sécurité et santé au travail

⁹ Pourtant dans les localités (Taolagnaro et Toamasina) où il existe la MERA et le BRE/Direction régionale du Travail, des demandes d'emplois salariés ayant été déposées par les entreprises. Au niveau du BRE de Toamasina, 493 offres d'emplois déposées, 163 demandes reçues et 201 placements faits, pour l'année 2015. Source : BRE Atsinanana. Juin 2016

- Information et mobilisation préalable des partenaires locaux avant le démarrage effectif du Projet
- Disponibilité et implication effective des autorités régionales, des directions régionales en charge de l'emploi, des organisations professionnelles et des prestataires de formation locaux¹⁰
- Implication des prestataires de formation dans l'identification des métiers à sélectionner
- Facilité des procédures de partenariat avec le BIT selon les parties prenantes régionales
- Diversification des canaux d'information et de mobilisation (communication institutionnelle, approche quartier ou fokontany, médias, relais à travers les associations, visuels, animations en groupes). La bonne communication du Projet qui témoigne de la compréhension claire des rôles et responsabilités des parties prenantes ainsi que du nombre élevé des jeunes voulant bénéficier des appuis du projet
- Prise en compte de la situation de vulnérabilité des jeunes-cibles lors de leur sélection, ce qui justifie la volonté des jeunes à s'insérer en emploi
- Nécessité d'une écoute des jeunes au cours de la réalisation du bilan individuel, ayant permis de gagner leur confiance et conforter leurs choix professionnels
- Gratuité de la formation et prise en charge des intrants par le Projet, ayant justifié la motivation des jeunes et la qualité satisfaisante des formations, pour la majorité des jeunes formés et des prestataires de formation
- Bonne relation entre formateurs et apprenants, ne se limitant pas seulement à la formation, mais s'élargissant à l'écoute, au conseil et à l'accompagnement individuel ou en groupe
- Assiduité des jeunes durant la formation
- Adoption de l'évaluation à mi-parcours, l'approche individuelle et la mise en place du bureau¹¹ des apprenants par certains prestataires de formation qui ont rendu efficace la réalisation de la formation

Sur le plan négatif, les principales contraintes qui ont quelque peu limité la réussite totale du Projet CREPEJ – Phase 2 portent sur les aspects suivants :

- Démarrage tardif du Projet à cause des procédures administratives et financières entre les deux organisations internationales (PNUD et BIT). Partant, la mise en œuvre du Projet a été précipitée au cours de l'année 2015
- Suspension du financement au niveau du PNUD qui a réduit aussi la durée de la Phase 2 à 6 mois au lieu de 18 mois
- Existence de doublon entre les missions du service de l'emploi et du service du travail, faute de textes officiels bien explicites et clairs¹²
- Insuffisance des ressources au niveau des BRE¹³
- Disparité du niveau de scolarisation des jeunes, rendant difficile et lente la réalisation de certaines formations¹⁴
- Difficulté des jeunes à respecter les disciplines des centres de formation, ce qui a entraîné quelques perturbations entre les formateurs et les jeunes
- Manque de matériels et équipements modernes pour quelques centres de formation
- Manque de moyen financier pour les jeunes pour démarrer leurs micro-entreprises.

¹⁰ Portés par leur engagement, certains prestataires de formation ayant pris l'initiative de rajouter de nouvelles matières jugées adaptées aux contextes locaux, incontournables par rapport aux métiers touchés et utiles pour les jeunes dans leurs projets professionnels (par exemple, formation en « guide touristique » avec les matières « services en salle, base de cocktail, massage plantaire » ; cette dernière étant abordée à cause de la spécificité de la ville de Toamasina accueillant les bateaux de croisière

¹¹ Cas de Morondava

¹² A Taolagnaro et Toamasina, la MERA (Maison de l'Emploi de la Région Anosy) et BRE (Bureau Régional de l'Emploi de la Région Atsinanana), étant des services publics au sein des directions régionales du travail et s'occupant de la mise en relation de l'offre et de la demande d'emplois et du placement. Des dialogues ayant eu lieu au début du Projet pour capitaliser et consolider les acquis entre les deux directions régionales de l'emploi et du travail, mais n'ayant pas été fructueux. Par ailleurs, à défaut de textes clairs, les directions régionales du travail continuant de traiter l'intermédiation du marché du travail, l'enregistrement des chômeurs, la délivrance des attestations de chômage. Par conséquent, les informations sur l'emploi risquant de se disperser

¹³ Insuffisance de ressources financières pour l'ensemble des BRE ; problème de disponibilité et de motivation pour le personnel du BRE de Toamasina

¹⁴ Pour le volet formation Techniques d'embauche, l'approche pédagogique différenciée étant appliquée par le réseau Alliance Française pour atteindre l'objectif de compétence linguistique devant le faible niveau de connaissance en langue française des jeunes

Pour quelques cas isolés, cette courte durée du Projet a entraîné le manque de temps pour la communication du Projet, l'appropriation par certains partenaires, la vérification des informations sur les jeunes enregistrés, l'achat et la livraison des kits, la préparation de la cérémonie de sortie de promotion et le suivi des jeunes. Dans la majorité des cas, l'on a vérifié au cours des entretiens et des visites des jeunes, l'existence des informations inexactes sur le niveau de scolarisation ou la situation en emploi. Toujours en lien au facteur temps, la réalisation des formations a été un peu précipitée, selon les prestataires de formation et les jeunes formés, surtout compte tenu du faible niveau d'instruction des jeunes.

Par ailleurs, certains jeunes ont fait remarqué que le temps destiné aux pratiques n'a pas été suffisant (pour les cas de transformation des produits de la pêche, art culinaire, techniques d'embauche, mécanique automobile, coupe et couture).

En résumé, la mise en œuvre du Projet CREPEJ – Phase 2 est jugée efficace, si l'on se base sur l'atteinte des objectifs et des produits, grâce à la réalisation de la totalité des activités, à part le volet suivi. Par ailleurs, la qualité de la formation est satisfaisante, favorisée surtout par l'engagement des prestataires de formation et la disponibilité des intrants.

La relation partenariale avec le BIT a été jugée bonne, marquée par des procédures faciles, selon les parties prenantes interviewées. Néanmoins, des imperfections sont constatées dans la sélection des jeunes, les formations réalisées et la dotation de kits de démarrage (soit retardé, soit mauvaise qualité, soit échangé par d'autres produits ou en espèces). Quelque part, le pré-requis défini par les prestataires de formation a réduit le ciblage des jeunes qualifiés « vulnérables ». Mais, ils ont trouvé cette condition nécessaire face aux résultats attendus par le Projet et au manque de temps pour préparer les formations destinés aux jeunes qui ne savent ni lire ni écrire ou ne disposent pas de savoir-faire.

Sur le plan géographique, les bonnes performances, combinant résultats et suivis des jeunes, sont rencontrées à Morondava, Taolagnaro et Toliara.

Dans un deuxième temps, l'analyse de l'efficacité porte sur l'appréciation de l'organisation managériale du Projet. Il s'agit de savoir si la structure managériale a permis l'atteinte de bons résultats et l'efficacité des réalisations.

- *Efficacité de la gestion du Projet*

Le dispositif de gestion prévu dans le Projet est « le recrutement d'un expert national qui sera basé à Antananarivo. Il est appelé à travailler sous la supervision technique de l'unité de programmation et placé sous la responsabilité directe du Directeur du Bureau de Pays de l'OIT à Antananarivo. Il a eu pour tâche d'assurer la planification, la coordination et l'exécution des activités. Enfin, il est appuyé dans ses fonctions par un assistant administratif et financier ».

Finalement, compte tenu du retard dans le démarrage du Projet, le recrutement de l'expert national n'a pas eu lieu. Par contre, l'unité de gestion du Projet a été mise en place à Antananarivo. Elle est composée de :

- Une assistante de l'unité de programmation du Bureau de Pays de l'OIT à Antananarivo, qui a assuré la réalisation des tâches prévues pour l'expert national
- Un assistant de projet
- Un assistant administratif et financier.

Etant donné le temps nécessaire au processus de recrutement, ce choix du Bureau de Pays de l'OIT à Antananarivo a été judicieux, car il a permis d'assurer le démarrage rapide de la deuxième phase du Projet dès le début du deuxième semestre de l'année 2015.

L'équipe du Projet a disposé des compétences suffisantes et des moyens appropriés pour conduire le Projet. Cela a permis d'assurer la réalisation de fréquents déplacements pour suivre l'état d'avancement de l'exécution du Projet dans les régions. Ils ont été complétés par des correspondances téléphoniques et électroniques à jour.

Par ailleurs, le soutien administratif et technique du Ministère et des directions régionales en charge de l'emploi et des partenaires régionaux (autorités régionales, partenaires sociaux, prestataires de formation, organismes d'appui) a facilité la conduite du Projet. La coordination locale faite par les directions régionales avec l'appui de Entreprendre à Madagascar (EAM), à travers des réunions d'échanges, a permis d'assurer les bons résultats du Projet.

De plus, une bonne communication s'est installée au sein de l'équipe du Projet et entre l'équipe du Projet et les différentes unités et services du BIT, par des échanges directs ou électroniques et des réunions périodiques. Cela a permis de traiter facilement et rapidement les dossiers du Projet. De ce fait, les prestataires de services du Projet n'ont pas connu de retard dans la validation de leurs dossiers et leurs paiements.

Au niveau national, la tenue des réunions périodiques ou Global Meeting Team au sein du Bureau de Pays de l'OIT pour Madagascar a servi à coordonner et suivre l'exécution du Projet. Le Directeur du Bureau a aussi effectué des missions dans toutes les régions, soit pour participer aux réalisations soit pour s'informer et constater l'état d'avancement des activités.

- *Clarification assez satisfaisante des rôles et responsabilités*

Même si nombreux sont les acteurs impliqués dans l'exécution du Projet, leurs rôles et responsabilités respectifs ont été bien spécifiés, communiqués et compris clairement par chacun d'entre-eux, sauf pour le cas de suivi des jeunes après la formation. Pour les prestataires de services, des termes de référence sont conçus pour cadrer leurs missions et spécifier les résultats attendus. Dans la pratique, les mandats des différents acteurs se détaillent comme suit :

Tableau 2 : Acteurs impliqués dans le Projet, leurs rôles et responsabilités

Acteur impliqué	Mandat
Bureau international du Travail (BIT)	Management du Projet Suivi et évaluation
Ministère en charge de l'emploi	Pilotage au niveau national Appui administratif et technique dans la mise en œuvre du Projet
Régions et Communes	Pilotage du Projet au niveau local Formulation des orientations sur le Projet et sa mise en œuvre Coordination au niveau institutionnel Appui administratif
Services régionaux en charge de l'emploi	Coordination opérationnel au niveau local Appui administratif et technique Mise en place et opérationnalisation du SRIE Appui à la réalisation des activités de communication, formation, organisation des ateliers et du SREJ Suivi opérationnel

Acteur impliqué	Mandat
Entreprendre à Madagascar (EAM)	Appui au BRE pour l'animation et l'opérationnalisation du SRIE Appui à la sélection des jeunes orientés vers l'auto-emploi Sensibilisation, conseil et formation en entrepreneuriat, montage de projet et accompagnement des jeunes dans l'élaboration du plan d'affaire Appui à l'organisation et le suivi des formations Gestion du cash for training et de l'acquisition des kits de démarrage
Consultants en logiciel SRIE	Appui à l'équipement informatique nécessaire pour la mise en place du SRIE Mise en place du logiciel qui sera la base du SRIE Elaboration du manuel d'utilisation du logiciel du SRIE Conception des outils de travail du SRIE Formation du personnel du service régional de l'emploi sur le SRIE et son utilisation Assistance au personnel du service régional de l'emploi sur l'utilisation et l'exploitation des données du SRIE Suivi systématique via la vérification de la véracité, de la pertinence et de la qualité des données introduites dans le système Elaboration et transmission des rapports d'avancement périodiques sur la mise en place et le fonctionnement du SRIE
Prestataires de formations ¹⁵	Formation des jeunes

- *Existence d'un mécanisme de suivi et évaluation*

En ce qui concerne le mécanisme de suivi et évaluation, le plan de travail annuel du Projet a prévu des missions périodiques de suivi aux niveaux des bureaux régionaux de l'emploi et des prestataires de services, ainsi que des évaluations à mi-parcours et finale. Seulement, les missions de suivi de l'insertion en emploi des jeunes formés sont limitées à cause du manque de temps. Par ailleurs, les prestataires de services sont tenus de produire des rapports d'avancement et de fin d'activités de leurs missions. Enfin, les outils développés, tels que la base de données des SRIE, les fiches de présence de formation, les rapports d'ateliers, la prise de photos, ont permis de connaître la situation d'avancement et des réalisations du Projet.

Ainsi, le mécanisme de suivi et évaluation défini dans la conception du Projet a été bien fonctionnel. La réalisation à temps des activités et la disponibilité des sources de vérification illustrent l'efficacité de ce système.

- *Facteurs favorables et défavorables à l'efficacité du Projet*

Certains facteurs positifs, ayant influencé l'efficacité du Projet, méritent d'être mentionnés. Il s'agit des aspects suivants :

- Bonne coordination des actions menées marquée par la diversité des partenaires impliqués
- Réalisation d'échanges préalables avec les prestataires de formation par le gestionnaire du Projet au sein du BIT, pour informer du Projet, discuter des métiers possibles, des offres de formation existantes et évaluer la faisabilité des formations à entreprendre

¹⁵ Cf. Figure 4

- Réalisation des missions de lancement au niveau des 5 régions d'intervention (ateliers pour le public, réunions avec les autorités locales, les directions régionales de l'emploi, les partenaires) pour communiquer le Projet, mobiliser l'engagement et l'implication des parties prenantes et faire connaître leurs rôles respectifs
- Volonté et motivation de toutes les parties prenantes à bien mener de manière efficace le Projet¹⁶
- Multiplicité des partenariats au niveau régional
- Participation effective des parties prenantes locales à la mise en œuvre du Projet (réunions fréquentes, descentes auprès des prestataires, co-organisation des événements)
- Tenue de réunions de coordination périodiques entre les BRE et les partenaires locaux pour situer l'avancement des activités et échanger des informations
- Facilité des procédures de contractualisation du BIT
- Rapidité dans le traitement des dossiers au niveau du BIT
- Existence de termes de référence pour chaque prestation, permettant de bien partager et attribuer les responsabilités uniques et claires
- Diversification des canaux d'informations ayant permis d'atteindre les zones rurales ; des jeunes venant des communes rurales périphériques ont ainsi bénéficié du Projet
- Prise en charge des coûts et des intrants de formation, ayant permis d'assurer la qualité des formations délivrées¹⁷
- Existence d'une liste d'attente des jeunes sélectionnés pour se parer à une éventualité d'absence des jeunes au début de la formation ; en effet, la règle établie est de 3 absences consécutives
- Tenue de réunions fréquentes au sein des établissements de formation pour échanger sur le déroulement de la formation
- Assistance à distance dans l'utilisation du logiciel SRIE et la résolution des problèmes, même si quelque fois la réponse a pris un peu de retard.

Par contre, il existe aussi des facteurs négatifs qui ont quelque peu ralenti l'efficacité du Projet, à savoir :

- Défaut de textes réglementaires régissant la répartition claire des responsabilités entre les services en charge de l'emploi et du travail, limitant le champ d'action du BRE ou rendant la complication des procédures pour le secteur privé et les chercheurs d'emplois
- Manque de neutralité dans la sélection des jeunes bénéficiaires
- Retard dans le traitement des fiches d'enregistrement des jeunes inscrits faute de ressources humaines et de temps adéquats (cas de Toliara et Toamasina)
- Manque de temps pour la vérification de l'exactitude des informations données par les jeunes lors de leur enregistrement¹⁸
- Existence de pré-requis pour les formations qui restreint le nombre élevé des jeunes femmes bénéficiant du Projet
- Existence d'une mentalité de certains jeunes qui courent après les différents projets pour des intérêts financiers, sans qu'il y ait des résultats concrets de leur part
- Manque de ressources pour la conduite effective du suivi et de l'accompagnement de l'insertion en emploi des jeunes formés
- Manque de dispositifs de formation pouvant répondre aux besoins de formation.

Pour résumer cette section sur l'efficacité, la structure managériale mise en place a permis l'atteinte de bons résultats et l'efficacité des réalisations, même si le dispositif de gestion prévu dans la note conceptuelle du Projet n'a pas pu être suivi faute de temps.

¹⁶ Certains prestataires de formation (Toamasina, Taolagnaro) ayant même noué des partenariats pour faciliter l'apprentissage en milieu de travail des jeunes formés. Des appuis ont été fournis aux BRE par EAM dans l'accueil et la saisie des fiches d'inscription, même si cela ne cadrait pas dans ses prestations

¹⁷ Beaucoup de jeunes disant « même sans cash for training, nous avons été motivés de suivre la formation car elle a été utile pour nous »

¹⁸ Des jeunes universitaires en cours d'études ayant bénéficié du Projet

Sur le plan opérationnel, le plan de travail 2015 du Projet est léger en termes d'activités et de résultats attendus ; il répond bien aux problématiques de l'emploi des jeunes dans les régions d'intervention et est adapté au contexte du Projet. A tous les niveaux, le mécanisme de pilotage et de coordination du Projet est satisfaisant. Le Projet a reçu le soutien effectif du Ministère en charge de l'emploi et l'implication effective des directions régionales et de ses services.

4.4. Sur l'efficience

L'efficience mesure l'utilisation des ressources par rapport aux résultats obtenus. Les angles d'analyse porte sur l'allocation stratégique des ressources, l'utilisation efficiente par rapport aux objectifs, produits et activités du Projet et le respect du planning d'exécution.

- *Sur l'allocation stratégique des ressources*

Le financement du Projet CREPEJ – Phase 2 a été assuré par le PNUD, à hauteur de USD 811 800, pour l'année 2015. Conformément à l'accord entre les deux parties, le BIT est chargé de le gérer.

Entre le MEETFP et le BIT, l'allocation des ressources a aussi été clarifiée dès le début du Projet. Le Ministère et ses directions régionales ont ainsi affecté les ressources humaines nécessaires à leur fonctionnement. Ces dernières ont contribué activement à la réalisation des activités du Projet. Aussi, le Ministère a pris en charge la construction ou la réhabilitation des bureaux régionaux de l'emploi ; tandis que le BIT a complété les mobiliers et les équipements de travail existants.

En ce qui concerne la répartition du budget du Projet, près de 80% sont consacrés aux activités directes sur terrain. Cette importante allocation a contribué à l'atteinte satisfaisante des deux principaux produits attendus du Projet, il s'agit de :

- L'accès à l'information sur l'emploi est promu à travers la création de trois nouveaux systèmes régionaux d'information pour l'emploi des jeunes (Nosy Be, Antsiranana, Fort-Dauphin), la consolidation des deux SRIE existants (Menabe et Atsimo Andrefana) et la réalisation des SREJ: 20,4% du coût total du Projet
- Les capacités de 3 500 jeunes femmes (au moins 50%) et jeunes hommes sont renforcées et leur accès à l'emploi amélioré : 59% du budget.

Par ailleurs, les ressources destinées au logistique et management du Projet ainsi que le suivi et l'évaluation sont bien prévues dans le budget du Projet. Il a été ainsi possible de mettre en place l'unité de gestion au sein du Bureau de Pays de l'OIT à Antananarivo et assurer la réalisation des missions de de suivi interne et d'évaluation externe (évaluation à mi-parcours et évaluation finale). La répartition des coûts a été respectivement de 12,3% et 1,8%.

Bref, les ressources ont été bien allouées de manière stratégique. Les activités directes ont primé sur le management du Projet. Elles ont servi à la mise en place de l'unité de gestion du Projet, la conception et la diffusion des outils et supports, l'acquisition des matériels et équipements des SRIE, l'opérationnalisation des BRE, la contractualisation des services d'appui et de formation, la mise en œuvre du cash for training, la réalisation des différentes réunions, ateliers et salons régionaux de l'emploi et de la jeunesse. Les ressources humaines de l'unité de gestion du Projet au sein du Bureau de Pays de l'OIT ont été actives et effectué de fréquents déplacements dans les régions d'intervention pour encadrer, conseiller, appuyer, suivre et évaluer la mise en œuvre du Projet.

- *Sur l'exécution budgétaire*

De manière globale, l'exécution budgétaire est bonne. Le fait de recourir à des compétences locales a été judicieux et a limité le risque de la hausse des coûts des activités directes. Pour les bureaux régionaux de l'emploi, les outils, les matériels de travail et les moyens financiers dotés par le Projet sont jugés suffisants pour la conduite de leurs activités. Par ailleurs, la bonne gestion des ressources financières est illustrée par le complément du cash for training donné aux jeunes grâce à la hausse de la parité Dollar/Ariary. Selon les dires des partenaires du Projet, surtout les prestataires de services, les différents coûts des activités ont été raisonnables. Il a été difficile de les réaliser et d'obtenir de bons résultats à coût moindre. L'exécution budgétaire a été suivie en appliquant les règles de gestion financière du BIT et rendue compte lors des réunions périodiques du Bureau.

- *Sur la qualité des réalisations et respect du planning*

En se basant sur le taux de réalisation des produits et activités, ainsi que la satisfaction des parties prenantes interviewées, la qualité des réalisations est jugée bonne. Leur mise en œuvre a respecté le calendrier défini dans le plan de travail de l'année 2015. Toutefois, les remarques négatives formulées lors de l'évaluation ont porté, de manière générale, sur l'espace-temps accordé au traitement des informations des jeunes, à leur sélection, le retard de livraison et la moindre qualité des certains kits de démarrage (touchant les filières coiffure, art culinaire, tourisme, menuiserie), ainsi que le manque de temps pour les pratiques en formation.

- *Facteurs favorables et défavorables à l'efficacité du Projet*

Les facteurs favorables ayant permis d'assurer l'efficacité du Projet sont l'existence d'un plan de travail budgétisé et réparti selon les produits attendus, la qualité de suivi de l'exécution budgétaire au niveau du Bureau de Pays de l'OIT à Antananarivo, le développement de partenariats locaux et les échanges fréquents entre le BIT et les parties prenantes locales. Tandis que la contrainte temps reste le principal facteur défavorable à la bonne gestion du Projet.

En résumé, le Projet CREPEJ – Phase 2 est bien efficace en terme de rapport coût-produits-activités. Les résultats sont bons grâce à la bonne utilisation des ressources. Tout en assurant la qualité des services à offrir, il a été improbable d'avoir des bonnes réalisations à moindre coût, selon les prestataires de formation.

4.5. Sur l'impact

Cette section révèle l'impact prévu ou imprévu de la mise en œuvre du Projet CREPEJ – Phase 2. A six mois de la fin du Projet, il semble improbable de constater de réels impacts en terme de création d'emploi pour les jeunes. Toutefois, les entretiens de groupes menés avec des jeunes bénéficiaires, suivis de visites de lieux de travail, font apparaître le contraire. D'autres impacts négatifs inattendus sont aussi rapportés.

- *Des impacts positifs prévus*

Sur le plan positif, quelques impacts sont constatés au niveau des directions et bureaux régionaux de l'emploi :

- Bureaux de l'emploi consolidés à Morondava et Toliara et mis en place et opérationnels à Taolagnaro, Nosy Be et Toamasina, dotés de systèmes d'information sur le marché du travail
- Bases de données sur l'offre et la demande d'emplois existantes dans les régions d'intervention

- Rôles et missions, en tant qu'organe d'intermédiation du marché du travail, ainsi que logiciel SRIE, connus et maîtrisés par les personnels des bureaux régionaux de l'emploi
- Relations partenariales initiées entre les BRE et le monde économique
- Connaissance des situations de l'emploi dans les régions lors des SREJ.

Du côté des jeunes :

- 63,5% des jeunes interviewés¹⁹ insérés en emplois indépendants (gargote, pâtissier, plombier, aide mécanicien, maçon, réparateur de moto, éleveur de poulet, pêcheur, transformateur de produits de pêche, coiffeuse, guide touristique, masseuse, serveur, réceptionniste, etc.)
- 54,2% des jeunes en emplois indépendants interviewés ayant des revenus ou situations améliorés de manière substantielle²⁰
- Eveil de l'esprit associatif et de confiance mutuelle chez certains jeunes formés
- Conditions de vie de certains jeunes améliorées grâce au cash for training. Ils ont pu épargner pour débiter des micro-activités professionnelles ou équiper leurs maisons
- Certains jeunes revenus en formation dans les centres pour compléter leurs connaissances et leurs pratiques
- Quelques associations économiques (Association des pêcheurs à Morondava et Toliara) créées au cours du Projet CREPEJ – Phase 1 toujours opérationnelles et nouvelles associations mises en place dans le cadre de la Phase 2 (4 associations de guides touristiques, 2 associations en couture, une association en art culinaire à Morondava)
- Parents interviewés satisfaits en constatant les changements positifs opérés chez les jeunes, concernant surtout leurs comportements socio-professionnels
- Compétences des jeunes, par exemples en art culinaire, utiles pour les familles
- Opportunités de marchés de services ou de constructions offertes aux jeunes formés, grâce à l'implication des collectivités locales.

Du coté des prestataires de formation :

- Nouveaux partenariats conclus
- Crédibilité rehaussée vis-à-vis des populations et des partenaires au développement
- Recettes complémentaires obtenues grâce aux services de formation offerts
- Compétences des formateurs renforcées
- Matériels et équipements acquis, contribuant à l'amélioration de leurs offres de formation
- Expériences consolidées dans le domaine de la prise en charge des jeunes vulnérables
- Capacité d'accueil et approche pédagogique renforcés qui sont utiles pour les formations à venir
- Visibilité améliorée, entraînant la hausse des inscrits.

Du côté des partenaires en général :

- o Visibilité rehaussée grâce à leur implication dans le Projet
- o Bureaux régionaux de l'emploi utilisés et bases de données exploitées pour certains organismes ou projets intervenant dans le domaine de l'emploi ou de la formation des jeunes (cas de Toliara et Morondava)
- o Connaissance des situations de l'emploi dans les régions lors des SREJ.

¹⁹ 118 jeunes sur 186 interviewés (représentant 18% des jeunes formés). L'on note que l'évaluation n'a pas prévu une enquête exhaustive des jeunes bénéficiaires. A titre d'illustration, 11 formés en plomberie ont tous pratiqué le plombier indépendant. Beaucoup des jeunes insérés rencontrant divers problèmes : coût de l'électricité, commercialisation des produits, fonds de roulement, manque de compétences, inexistence d'emplacement pour l'exploitation

²⁰ A titre d'illustration, « je ne vagabonde plus et suis différente par rapport aux jeunes non instruits » ; « je ne travaille plus comme professionnelle du sexe » - Jeunes filles coiffeuses

En terme de création d'emploi des jeunes, même si certains métiers promus sont inhabituels au niveau local, ils présentent de réelles opportunités pour les jeunes, par exemples plombier, électricien domestique, soudeur industriel, transformateur de produits de pêche, pêcheur au large. Ainsi, l'orientation du Projet vers l'emploi indépendant reste pertinente compte tenu de l'étroitesse de l'emploi salarié. Il faut dire aussi que d'autres jeunes n'ont pas exercé ; certains ont même vendu leurs kits²¹.

- *Des impacts imprévus*

Cependant, quelques impacts imprévus, considérés comme négatifs, sont révélés au cours des entretiens avec les personnels des bureaux régionaux de l'emploi, les jeunes et les prestataires de formation.

- Volume important des jeunes venus s'inscrire auprès des BRE, d'où rajout de critères²² supplémentaires afin de sélectionner les jeunes (jeunes avec charges familiales, jeunes mères célibataires, jeunes femmes divorcées ou veuves, motivation à s'insérer en emploi après bilan individuel)
- Avoir bénéficié du Projet pour certains jeunes a entraîné la suspension provisoire ou définitive de leurs études. En effet, ces jeunes ont donné une information inexacte sur leur niveau d'études ou leur situation scolaire. Pourtant, une fois sélectionnés comme bénéficiaire du Projet, ils sont obligés d'assurer leur présence tout au long de la formation
- Informalité des emplois indépendants créés, d'où le risque de précarité des emplois
- Baisse des inscrits pour certains établissements de formation à cause de la gratuité et le cash for training. Ces candidats ont souhaité les mêmes conditions offertes par le Projet
- Manque de visibilité des bureaux régionaux de l'emploi ; ils ont été confondus comme organisateurs de formation ou destinés uniquement au Projet CREPEJ.

- *Facteurs favorables et défavorables à l'existence des impacts*

Les facteurs favorables ayant entraîné la création d'emplois indépendants dans le cadre du Projet portent sur les aspects suivants :

- Accompagnement des directions régionales de l'emploi à la mise en place et l'opérationnalisation des BRE
- Choix avisé des jeunes sur les métiers suite au bilan socio-professionnel effectué par le BRE
- Pertinence des métiers ruraux sélectionnés répondant aux besoins des jeunes ruraux et adaptés aux contextes de leurs milieux
- Volonté des jeunes à réaliser leurs projets professionnels
- Volonté et engagement de certains groupements des entreprises, des professionnels et des prestataires de formation, à encadrer les jeunes dans le démarrage et l'évolution de leurs emplois.

Si la création d'emploi est la centralité des impacts attendus, la faible diversification du tissu d'entreprises locales ainsi que le manque de relations régulières entre les BRE et le secteur privé, ont constitué des facteurs défavorables expliquant le peu d'emplois salariés trouvés par les jeunes. Par ailleurs, les contraintes liées aux capitaux d'investissement (foncier, financement) ainsi qu'à l'insécurité grandissante ont réduit les chances d'accès à l'emploi pour certains jeunes.

La durabilité des effets positifs peut être assurée étant donné l'ancrage institutionnel au niveau local. Avec des capacités renforcées et des outils de travail, le Ministère en charge de l'emploi et ses directions régionales touchées par le Projet peuvent assurer de manière permanente et efficace leurs fonctions dans de meilleures conditions.

²¹ Cas kits art culinaire, pâtisserie, élevage de poulet, soudure à Toliara, Taolagnaro, Nosy Be et Morondava

²² Critères prédéfinis dans le Projet : jeunes de 15 à 35 ans et en situation de chômage depuis 1 an

Les bureaux régionaux de l'emploi ont déjà initié des partenariats à travers les projets en cours de réalisation dans les régions (Programme CAPEPT/EFTP et Projet FORMAPROD à Morondava, Projet formation des jeunes sans emplois du PAM à Toliara). Aussi, les bases de données constituées par les bureaux régionaux de l'emploi sont déjà utilisées par les promoteurs des projets touchant l'emploi à Toliara et Morondava.

Toutefois, l'insuffisance des initiatives locales de promotion de l'emploi des jeunes ainsi que le manque de ressources des BRE risquent de limiter leurs champs d'actions et exclure le monde rural²³, y compris la réalisation de l'encadrement et le suivi des jeunes. Par ailleurs, l'offre de conseils et le suivi délivrés par les centres de formation ou les formateurs pour les jeunes en emplois permettent de les soutenir, à défaut de mécanismes mis en place.

En résumé, il est certain que le Projet CREPEJ – Phase 2 a apporté des changements positifs pour les jeunes et les parties prenantes. L'on a constaté que : des emplois sont créés ; des conditions de vie sont relativement améliorées ; des compétences, des expériences et des capacités sont renforcées ; des institutions publiques et privées sont connues par le public, surtout des jeunes. Mais, l'on a aussi relevé des impacts négatifs inattendus dont certains pourraient être rétablis, par exemples le manque de visibilité des bureaux régionaux de l'emploi, la situation d'informalité des emplois indépendants créés, la perception négative de la bourse de formation ou cash for training.

5. Leçons apprises et bonnes pratiques

5.1. Leçons apprises

Au final, procéder à l'évaluation finale d'un projet permet de dégager des enseignements sur ce qui marche ou ce qui ne marche pas, dès sa conception à sa mise en œuvre. Plusieurs sont les leçons apprises issues du Projet CREPEJ – Phase 2 qui peuvent servir des futurs projets similaires ou d'autres contextes.

- **Construction des conditions favorables à création d'emplois pour les jeunes :** Face à la généralisation de la pauvreté et la hausse du chômage des jeunes, la création d'emplois pour les jeunes est une obligation, mais non une option. Mise en place d'un bureau de l'emploi, mise à disposition des informations sur l'offre et la demande d'emplois ou les métiers porteurs, gratuité des formations, prise en charge des intrants et équipements pour les pratiques, dotation de bourses ou cash for training, constituent des conditions favorables pour la réussite de l'insertion professionnelle des jeunes. En ciblant ces derniers, le Projet CREPEJ – Phase 2 a priorisé les groupes vulnérables face à l'emploi ; seulement l'enveloppe budgétaire du Projet n'a pas permis d'apporter une réponse satisfaisante à l'envergure des bénéficiaires potentiels et de leurs besoins. A l'avenir, il est impératif de mettre en place des mécanismes de mobilisation des ressources financières nationales pour accompagner ou consolider les projets initiés par les partenaires au développement.
- **Diversification des opportunités d'emplois :** Devant un tissu économique régional marqué par une faible croissance des entreprises et des emplois salariés, la promotion de l'emploi indépendant pour les jeunes a été une alternative pertinente. Les démarches d'identification et de communication des bassins d'emplois, c'est-à-dire les filières économiques et les métiers liés, ont été indispensables ; ce qui a permis non seulement de connaître les possibilités d'emplois mais aussi les marchés des biens et services potentiels. Mais, il y a lieu de soutenir la création et l'expansion des entreprises dans les régions pour que les demandes d'emplois salariés soient plus nombreuses.

²³ De manière particulière, le BRE/Antenne Nosy Be présentant une énorme difficulté de ressources depuis la fin du Projet (personnel réduit à une personne si 3 au début, aucun budget de fonctionnement)

Aussi, les bureaux régionaux de l'emploi sont appelés à renforcer leur relation avec les entreprises pour mieux renseigner les SRIE mis en place, car la situation n'a guère évolué entre la première et la deuxième phase du Projet CREPEJ, en terme de quantité de demandes d'emplois enregistrées.

- **Ancrage territorial et institutionnel, consolidé par une forte implication des acteurs locaux :** L'on peut considérer l'ancrage territorial et institutionnel du Projet CREPEJ comme un atout majeur de sa réussite. Aussi, le taux de réussite des réalisations jugé satisfaisant est favorisé par la diversité, l'engagement et l'implication dynamique des acteurs locaux. La volonté de les associer à toutes les phases de conception et de mise en œuvre du Projet a contribué au maintien de cette relation partenariale entre les parties prenantes. Les bureaux régionaux de l'emploi mis en place ont su tirer profit des actions menées. Les mesures d'amélioration à l'avenir portent sur les échanges d'informations à jour et équilibrés ainsi que la clarification des rôles et responsabilités respectifs des partenaires associés au Projet.
- **Bonne concertation avec les parties prenantes et les bénéficiaires :** L'initiation et le maintien de la concertation avec les parties prenantes, surtout locales, ont facilité, d'une part, le rapprochement des problématiques de l'emploi des jeunes aux réponses apportées par le Projet, et d'autre part, l'acceptation et la mise en œuvre de celui-ci. En privilégiant l'écoute et la mise en confiance des jeunes-cible du Projet, ils sont motivés à s'investir dans la formation et l'insertion professionnelle. Pour les actions futures, la possibilité d'inclure les organisations syndicales au niveau local mérite une attention particulière, quand il s'agit des domaines de l'emploi et du travail.
- **Bonne communication entre les parties prenantes et auprès du public :** Les approches et les activités d'information et de mobilisation autour du Projet ont été efficaces. La diversité des approches, des modalités et des supports a permis d'atteindre toutes les catégories de populations, à tous les niveaux, ce qui a permis d'attirer un maximum de jeunes ; même si la réalisation des activités a été limitée par le facteur temps. Le maintien de la communication est un challenge exigeant plus de temps et de ressources. Ce volet est à reconsidérer dans les futures actions.
- **Revue de la mise en œuvre du Projet par rapport aux facteurs temps et budgétaire :** Le facteur temps et le moyen financier restent toujours une problématique pour les projets ; surtout quand les jalons sont nombreux pour atteindre les objectifs et les résultats. La durée et le moyen financier du Projet CREPEJ – Phase 2 ont connu une réduction, entraînant la précipitation de l'exécution des activités. La revue à mi-parcours peut ainsi servir à revoir les démarches et les attentes pour qu'elles soient plus réalistes et efficaces.
- **Prise en compte du genre :** Les données existantes démontrent la prise en compte du genre dès la conception même du Projet. Les métiers promus s'adressent autant aux jeunes filles qu'aux jeunes garçons. Afin d'augmenter le volume des jeunes femmes bénéficiaires des projets axés sur l'emploi dans les régions, surtout en milieu rural, il est essentiel de prévoir des mesures appropriées pour combler leur faible niveau d'éducation et communiquer sur les métiers. En ce qui concerne les autres groupes vulnérables, comme les personnes en situation de handicap, les bureaux de l'emploi sont appelés à inclure dans leurs systèmes d'information pour l'emploi, l'identification des opportunités d'emplois adaptées à leurs situations.

- **Nécessité d’accompagner les jeunes fraîchement insérés en emplois** : Le facteur temps n’a pas permis de suivre et accompagner de manière plus rapprochée les jeunes formés et insérés en emplois qui ont vraiment ressenti ce besoin. Les initiatives prises par certains BRE et établissements de formation ou formateurs dans ce sens révèlent l’importance de cet accompagnement pour atteindre l’objectif du travail décent promu par le Projet. Il est ainsi jugé nécessaire de penser à des mesures de soutien sur le moyen terme en faveur des jeunes insérés en emplois selon leurs besoins spécifiques préalablement étudiés.
- **Besoin de lier les résultats et les effets du Projet aux indicateurs nationaux et régionaux** : Le Projet CREPEJ – Phase 2 est jugé cohérent et logique dans sa conception, surtout en se référant aux cadres de développement. Comme les données de référence ont fait défaut dans le document de Projet, il a été difficile de mesurer ses contributions dans la variation des indicateurs nationaux, même si les situations sur terrain présentes subjectivement une évolution positive. A l’avenir, il y a lieu de consolider les acquis en matière de construction de base de données fiables et à jour sur l’emploi aux niveaux communaux, régionaux et nationaux, permettant de suivre et renseigner les tendances.

5.2. Bonnes pratiques

Les bonnes pratiques inventoriées portent sur les étapes de mise en œuvre du Projet CREPEJ – Phase 2.

- *Sur la mobilisation des jeunes pour s’inscrire au système régional d’information pour l’emploi*
 - Diversification des canaux d’information (visuels, médias locaux²⁴, réunions avec les associations des jeunes, sensibilisation par les pairs, approche par quartier, structures relais) et communication en malagasy. Les structures relais ont été les Régions, Préfectures, Mairies, Quartiers, Chambres consulaires, Alliance Française, Universités, Lycées Techniques Professionnels, Centres régionaux de jeunesse, Maisons de Culture
 - Assistance individuelle aux jeunes par les personnels des bureaux régionaux de l’emploi pour compléter les fiches d’enregistrement, surtout les jeunes moins qualifiés
 - Mise en confiance des jeunes et réalisation d’un bilan individuel et présentation des opportunités d’emplois et de formation.
- *Sur la mobilisation des entreprises à mettre à la disposition du SRIE leur recherche de candidat avec la façon dont les BRE mettent en relation ces demandes avec les offres*
 - Relation partenariale avec les organisations des employeurs pour mobiliser les entreprises
 - Réalisation des campagnes médiatiques et des visites d’entreprises et organismes pour les sensibiliser à fournir aux SRIE les informations relatives à leur recrutement
 - Organisation des salons régionaux de l’emploi et de la jeunesse (SREJ) dans les régions concernées
 - Enregistrement des demandes dans le SRIE
 - Identification des offres pouvant répondre aux demandes disponibles dans le SRIE
 - Contact des candidats, accompagnement pour les démarches d’embauche et mise en relation avec les entreprises.

²⁴ Le recours aux radios locales ayant été efficace

○ *Sur la formation dans l'emploi salarié*

- Coordination et mise en œuvre collégiale de la formation au sein de l'établissement de formation (conception de planning de formation, programme de formation)
- Adoption du principe de dispositifs modulaires pour une meilleure prise en charge des niveaux mis à jour mais aussi in fine pour mener à bien l'objectif principal de la formation : l'apprentissage de CV, lettres de motivation et la préparation à l'entretien d'embauche
- Regroupement des formateurs pour s'informer du Projet et s'approprier des modules à dispenser
- Recherche individuelle, partage et consolidation de supports par les formateurs
- Réalisation des tests de positionnement pour apprécier le niveau linguistique des jeunes
- Répartition des apprenants par groupe de niveau, permettant de cerner et remédier leurs faiblesses
- Tenue de réunion d'évaluation interne à chaque fin de module et échanges sur les problèmes vécus et leur résolution
- Assistance individuelle des jeunes formés dans leurs travaux d'application, même en dehors des cours
- Evaluation des acquis par des évaluations formative et sommative notées.

○ *Sur le paquet de formation dans l'entrepreneuriat*

- Utilisation de la langue malgache pour les cours et les supports
- Application d'une démarche participative et itérative entre les formateurs et les jeunes, afin de les impliquer totalement dans le montage de leurs projets, de manière à ce qu'ils en maîtrisent entièrement les engagements et qu'ils n'éprouvent pas de difficultés dans leur installation
- Sensibilisation des jeunes à penser à leurs idées de projet dès le démarrage de la formation, puis application pratique du montage de projet sur la base de leurs idées
- Collaboration et accompagnement individuel des jeunes pour le montage et la finalisation de leurs plans d'affaires
- Accompagnement des jeunes dans le démarrage de leurs projets, à travers des conseils et orientations sur les démarches à suivre et l'achat des kits de démarrage, conformément à leurs plans d'affaires.

○ *Sur la formation avec le cash for training*

- Adoption d'une pédagogie différenciée, en utilisant surtout les images
- Pratique de la formation en alternance (cas de la formation en élevage de poule pondeuse, de poulet de chair et de la culture maraichère à Nosy Be)
- Utilisation de la langue malgache pour les cours théoriques et supports en bilingues (français et malgache), afin de bien transmettre aux bénéficiaires les techniques de bases des métiers
- Initiation de partenariat avec le secteur public et les entreprises dans la mise en œuvre des formations (rencontres avec les professionnels, visites de lieux de travail, lieux de pratiques²⁵)
- Adoption d'une fiche individuelle pour chaque apprenant
- Réalisation des pratiques en grandeur nature, avec les équipements et intrants appropriés, même en début des cours
- Contextualisation par rapport aux situations locales pour le transfert des connaissances en PDFT et SST par les formateurs
- Mise en place d'un Bureau des apprenants (cas de la formation en pêche) qui est un lieu d'échanges et de mutualisation pour les jeunes
- Tenue de réunions périodiques dans chaque établissement pour la revue de l'avancement de la formation
- Implication des jeunes dans l'identification et la comparaison des prix des kits

²⁵ Par exemple, lier œuvre de bienfaisance et travaux pratiques des apprenants par le CFM; réalisation des travaux de plomberie à l'Hôpital Universitaire de Toamasina

- Paiement hebdomadaire du cash sur la base de la fiche de présence au niveau de chaque établissement de formation
 - Délivrance de conseils, individuelle ou en groupe, aux jeunes
 - Evaluation des acquis par des évaluations formative et sommative notées.
- *Sur la création d'associations économiques pour les jeunes*
- Apprendre à se faire connaître et se faire confiance mutuellement
 - Partage d'objectifs et fonds financiers communs
 - Existence physique d'un bureau
 - Construction d'une gestion saine et transparente (mise en place d'un fonds pour les charges communes, partage des bénéfices, échanges de matériels).

En résumé, les leçons apprises et les bonnes pratiques développées ci-dessus peuvent être facilement appliquées dans les futurs projets similaires. Il est essentiel de s'informer des contextes réels au niveau des zones d'intervention, mettre à un même niveau d'informations les acteurs concernés, diversifier les partenariats, entretenir leur implication, ainsi qu'écouter, mettre en confiance et bien orienter les jeunes-cible du projet. Il est aussi important de tenir compte de l'hétérogénéité des cibles lors de l'identification des mesures d'amélioration de l'employabilité. Enfin, la promotion de l'emploi salarié requiert en permanence le maintien de la relation avec les entreprises.

6. Conclusions et recommandations

Pour conclure cette évaluation finale, l'ensemble des parties prenantes trouvent le Projet CREPEJ – Phase 2 pertinent et utile pour les régions d'intervention. C'est un Projet qui a réuni nombreux partenaires et bénéficiaires. La qualité de l'accueil, la disponibilité des parties prenantes et des bénéficiaires pour les entretiens et la qualité des échanges, lors des travaux d'évaluation, démontrent leur intérêt pour le Projet et leur satisfaction.

Au regard des contextes socio-économiques locaux, la conception du projet répond parfaitement aux préoccupations nationales et régionales dans les domaines de la gouvernance locale de l'emploi, de la création d'emploi des jeunes et du développement local. C'est pourquoi, les cadres de politiques et de programmes de développement existants sont pris en compte dans la formulation des objectifs, des résultats et des effets du Projet. Les stratégies opérationnelles ont permis d'apporter un appui institutionnel dans le contexte de transfert de nouvelles compétences au Ministère en charge de l'emploi, améliorer l'employabilité des jeunes, créer des emplois indépendants et salariés et développer les partenariats et les services de formation professionnelle.

Aux niveaux national et régional, le secteur public, le secteur privé, les partenaires sociaux et la société civile ont découvert de nouvelles possibilités de promotion de l'emploi des jeunes. Les acteurs régionaux ont trouvé le Projet innovant, en intégrant prise en main des jeunes, formation professionnelle gratuite marquée des pratiques réelles et accompagnement à l'insertion en emploi. Même si l'adoption du « cash for training » a reçu certaines remarques contradictoires sur sa pertinence, les acteurs rencontrés sont unanimes sur l'utilité du cash compte tenu des difficultés socio-économiques des ménages et des jeunes.

Au vu de son efficacité, le Projet CREPEJ – Phase 2 est ainsi un modèle expérimenté qui peut être capitalisé, reproduit, et même revisité selon les contextes locaux. La stratégie de sortie est réaliste ; elle s'est traduite par un ancrage institutionnel, surtout à échelle locale, une forte mobilisation des acteurs locaux, la participation active, le développement local intégré. Au final, le plaidoyer et les réalisations mis en exergue à travers le Projet peuvent entraîner l'élargissement des appuis en faveur de l'emploi des jeunes, à condition d'y mettre de la volonté politique à tous les niveaux. D'autant plus que les attentes ont beaucoup évolué dans les régions si l'on se réfère à la hausse de la demande sociale en emploi au niveau des BRE.

En perspectives des futures actions, les recommandations suivantes sont avancées en se basant sur les résultats de l'évaluation et les propositions émises par les parties prenantes, à l'endroit de :

▪ **Ministère et Directions régionales en charge de l'emploi :**

- Clarification rapide des missions des services de l'emploi et du travail
- Augmentation de l'allocation budgétaire destinée au Ministère en charge de l'emploi
- Mise en place d'un mécanisme de financement du domaine de l'emploi
- Dotation de moyens suffisants aux services régionaux de l'emploi
- Soutien au perfectionnement des compétences et de réalisation des missions des services régionaux de l'emploi (personnel qualifié, formation continue, encadrement, outils de travail)
- Développement d'un mécanisme de reconnaissance ou d'encouragement des entreprises et des professionnels qui offrent des stages ou recrutent les jeunes formés
- Mise en place des bourses de formation pour les méritants et les plus pauvres
- Mise en place de mécanismes d'inclusion des jeunes dans les systèmes de microfinance, accès au foncier ou emplacement et autres capitaux de production.

▪ ***Bureau international du Travail :***

- Revue de la durée des projets
- Etablissement de protocole d'accord pour mieux clarifier les rôles et responsabilités entre les parties prenantes pour les projets futurs
- Continuité des relations partenariales avec les professionnels locaux
- Amélioration de la programmation du logiciel MyAsa, surtout sur la partie requête et exploitation des données, accompagnée de formation
- Considération des raisons d'échec des jeunes non insérés dans les projets futurs
- Amélioration de la communication des projets auprès des parties prenantes
- Prise en compte de la disparité du profil éducatif des jeunes dans la réalisation des formations, accompagnée de mesures d'accompagnement (par exemples, alphabétisation, remise à niveau, formation comportementale)²⁶
- Clarification par écrit des rôles et responsabilités entre les parties prenantes pour les projets futurs
- Accompagnement et appui à l'amélioration des emplois créés (formalisation, accès aux marchés, professionnalisation)
- Intégration d'un module « savoir-être » dans les formations à venir
- Revue de l'approche « cash for training » orientée plus vers la dotation de kits de démarrage et des stratégies de paiement²⁷
- Octroi de cash for training pour les apprenants de la formation en techniques d'embauche, justifié par l'éloignement et la durée journalière des cours
- Considération du facteur temps dans l'organisation des salons de l'emploi.

▪ ***Collectivités territoriales décentralisées :***

- Développement des initiatives locales d'appuis à l'emploi des jeunes
- Augmentation des ressources locales pour le financement des initiatives pour l'emploi des jeunes
- Bonne communication des opportunités d'emploi au niveau régional vers le BRE.

▪ ***Services régionaux de l'emploi :***

- Dynamisation de la plateforme numérique du réseau régional de promotion de l'emploi des jeunes dans la Région Anosy
- Collaboration entre les 5 BRE mis en place échanger les compétences et fournir de l'assistance pour ceux qui en ont besoin²⁸
- Information et délivrance d'orientation, de manière efficace, des jeunes sur les formations à faire par les services régionaux de l'emploi
- Continuation du Projet CREPEJ, comme modèle reproductible, en élargissant les zones d'intervention entraînant l'augmentation des bénéficiaires
- Maintien du dialogue entre les partenaires (échanges d'information, concertation, consultation)
- Renforcement de la collaboration avec les employeurs pour la fluidité de l'information sur le marché du travail
- Equité de chance entre les jeunes diplômés et les jeunes sans ou moins qualifiés en terme d'accompagnement
- Suivi et évaluation de l'insertion en emploi des jeunes formés

²⁶ Certaines filières de formation requérant des connaissances basiques en langues étrangères, écriture et lecture, d'où besoin des mesures d'accompagnement pour les jeunes. Existence d'une formation DELF flexible au niveau du réseau Alliance Française pouvant être exploitée pour les futures actions

²⁷ Stratégie visant à réduire les risques dépendance ou d'assistance et de perturbation des formations. Une pratique expérimentée par le Programme Alimentaire Mondial (PAM) étant le paiement du cash par mobile money

²⁸ Par exemple, les BRE de Morondava et Taolagnaro ayant des compétences sur l'utilisation et l'exploitation du logiciel MyAsa et pouvant assister les BRE de Toliara, Nosy Be et Toamasina

- Prospection périodique des besoins en emploi
- Possibilité d'inscription au niveau des quartiers ou fokontany au cours des activités de sensibilisation pour faire face à la difficulté de déplacement des ménages ruraux.
- Développement de partenariat
- Tenue annuelle des salons régionaux de l'emploi, avec une période assez longue de préparation.
- Accompagnement et appui à l'amélioration des emplois créés (formalisation, accès aux marchés, professionnalisation)
- Considération du facteur temps dans l'organisation des salons de l'emploi

▪ ***Secteur privé :***

- Développement de partenariat avec le BRE
- Participation aux dialogues touchant l'emploi et le travail
- Multiplication des offres de stage et de recrutement.

▪ ***Prestataires de formation***

- Développement de partenariats avec le BRE et le monde économique
- Adéquation des contenus de formation par rapport à l'évolution des métiers dans la Région
- Adoption d'une approche différenciée dans la mise en œuvre des formations devant la diversité des populations-cibles
- Amélioration de la qualité des formations, par l'implication des formateurs dans l'élaboration des modules de formation, l'acquisition des matériels, l'encadrement des jeunes pour les pratiques
- Intégration d'un module « savoir-être » dans les formations à venir.
- Partage des informations disponibles sur le devenir des jeunes formés
- Participation à la sélection des jeunes
- Participation dans le suivi des jeunes après la formation
- Prise en charge financière de la formation pour certaines catégories de populations
- Adéquation de la durée de la formation en fonction des objectifs pédagogiques et pratiques attendus.

▪ ***Jeunes bénéficiaires***

- Construction d'une volonté de changements de mentalités et de comportements, pour une meilleure insertion en emploi décent et le professionnalisme dans les métiers exercés
- Nécessité d'une formation en éducation financière
- Partage des expériences réussies entre les jeunes.

7. Futures orientations possibles

A la lumière des résultats de l'évaluation et des observations faites dans les régions d'intervention, les orientations futures possibles pouvant être entreprises par les parties prenantes sont :

- Entreprendre des activités de suivi des jeunes bénéficiaires du Projet CREPEJ, sous le leadership des bureaux régionaux de l'emploi, en associant les acteurs de la formation professionnelle.
- Poursuivre les initiatives locales de promotion de l'emploi des jeunes ; le Projet CREPEJ constitue un modèle pouvant être répliqué, avec une extension de la durée et des zones d'intervention, particulièrement en milieu rural
- Réaliser un dialogue social autour des mécanismes d'accès aux capitaux pour les jeunes ; il s'agit d'entrevoir la mise en place d'un fonds de financement capital-risque pour les travailleurs indépendants et les microentreprises, l'intégration des projets des jeunes dans les zones d'investissement locales ou la création des lieux de créativité ou de commercialisation des biens et services conçus par les jeunes.
- Identifier les jeunes bénéficiaires, qui sont déjà insérés en emplois indépendants ou salariés, évaluer le degré d'évolution de leurs emplois afin de connaître leurs forces et faiblesses, permettant ainsi d'initier des mesures d'accompagnement à la transition vers la formalisation et une meilleure qualité des emplois créés²⁹.
- Renforcer les compétences des communes urbaines et rurales, en matière de gouvernance locale de l'emploi et de promotion des initiatives locales d'emploi des jeunes, en misant sur la mise en place d'un fonds de financement local de l'emploi, la formation des agents communaux, la pratique du dialogue social, la relation partenariale avec les bureaux régionaux de l'emploi et la promotion des initiatives locales d'emplois urbains et ruraux des jeunes.
- Mettre en réseau les systèmes régionaux d'information pour l'emploi, permettant de consolider les informations sur l'offre et la demande d'emplois au niveau national et de disposer d'une cartographie des situations actuelles et des besoins en emploi et formation, tant national, régional que communal.

Toujours est-il, la prise en compte de ces futures orientations repose sur la construction d'une volonté politique aux échelons national et local.

²⁹ Beaucoup de jeunes insérés en emploi ayant demandé le coaching des professionnels

ANNEXES

Annexe 1 : Calendrier et acteurs rencontrés

Jour	Activité	Personne rencontrée	Heure et lieu
Toliara			
31/05/16	Entretien avec l'équipe DREETFP et BRE	Directeur administratif et financier Staff technique Chef de Service BRE Equipe SRIE	8h30 – 11h00 BRE
31/05/16	Entretien avec LTP	Staff LTP	14h30 – 16h30 LTP
31/05/16	Focus group avec les jeunes	Jeunes bénéficiaires du CREPEJ – Phase 2	17h00 – 18h30 BRE
01/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution	Consultant en formation en entrepreneuriat	7h30 – 9h45 LTP
01/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution	Alliance Française de Toliara	10h – 12h AF
01/06/16	Entretien avec organisation patronale	GEM Toliara	14h30 -16h30 BRE
01/06/16	Visite des lieux de travail des jeunes/Entretien avec les jeunes	Jeune inséré en mécanique automobile du CREPEJ – Phase 2 Mère du jeune	17h00 Lieu de travail
02/06/16	Entretien avec les autorités locales	Secrétaire Général du Maire	10h30 – 11h30 CU Toliara
02/06/16	Entretien avec les autorités locales	Chef de Région	14h30 – 15h30 Région
02/06/16	Réunion de débriefing	Acteurs interviewés	16h00 – 18h00 BRE
Taolagnaro			
6/06/16	Entretien avec l'équipe DREETFP et BRE	Directeur Chef de Service Equipe SRIE	8h30 – 11h00 BRE
06/06/16	Focus group avec partenaire d'exécution Entretien individuel avec les formateurs	Staff CFPQ/LTP VIRTUZA	14h30 – 17h00 LTP
06/06/16	Focus group avec les jeunes	Jeunes bénéficiaires du CREPEJ – Phase 2	16h45 – 17h30 BRE
07/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution	Alliance Française de Taolagnaro	8h00 – 9h00 AF
07/06/16	Entretien avec service technique déconcentré	Direction régionale du Travail/Maison de l'Emploi Région Anosy (MERA)	9h30 – 10h30 DR Travail
07/06/16	Visite de lieu de formation/Entretien avec les apprenants	VIRTUZA SARL Jeunes apprenants	11h00 – 12h30 VIRTUZA SARL
07/06/16	Entretien avec autorités locales	2 ^{ème} Adjoint au Maire Service Aménagement	14h30 -15h30 CU Taolagnaro
07/06/16	Entretien avec autorités locales	Directeur de Développement Régional de la Région	16h00 -17h30 Région
07/06/16	Focus/Entretien avec les jeunes	Jeunes bénéficiaires du CREPEJ – Phase 2	18h00 – 19h00 BRE
08/06/16	Visite des lieux de travail des jeunes/Entretien avec les jeunes	Jeune travailleur indépendant en pâtisserie Mère de la jeune fille	8h30 – 9h30 Lieu de travail
08/06/16	Entretien avec acteurs locaux	Directeur Exécutif Centre d'Affaires Régional Anosy (CARA)	10h30 – 11h00 CARA
08/06/16	Entretien avec acteurs locaux	Directeur Exécutif Centre d'Affaires Régional Anosy (CARA)	11h30 – 12h00 CARA
08/06/16	Réunion de debriefing	Acteurs interviewés	15h00 – 17h00 BRE

Jour	Activité	Personne rencontrée	Heure et lieu
Nosy Be			
13/06/16	Entretien au niveau de l'Antenne Régionale de l'Emploi	Chef d'antenne	8h30 – 11h00 BRE
13/06/16	Entretien avec les autorités locales	Maire	11h15 – 12h00 CU Nosy BE
13/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution	Directeur de la CCI	15h00 – 16h15 CCI
13/05/16	Focus group avec les jeunes	Jeunes bénéficiaires du CREPEJ – Phase 2	16h30 – 17h30 BRE
14/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution	Point focal INTH Point focal	8h30 – 9h30 INTH
14/06/16	Entretien avec acteurs locaux	Délégué du tourisme	10h00 – 11h00 Délégation du Tourisme Nosy Be
14/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution	Directrice Alliance Française de Nosy Be	11h30 – 13h00 AF
14/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution Visite de lieux de travail des jeunes	Directeur MFRN Jeunes éleveurs de poulet	14h30 -15h30 MFRN
14/06/16	Focus/Entretien avec les jeunes	Jeunes bénéficiaires du CREPEJ – Phase 2	16h00 – 17h00 BRE
14/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution	Formateur en plomberie LTP	17h30 – 18h00 LTP
15/06/16	Visite de lieux de travail des jeunes/Entretien avec les jeunes	Jeune formé en guide touristique	18h00 – 19h00 Lieu de travail
15/06/16	Réunion de debriefing	Acteurs interviewés	9h30 – 11h30 CCI
15/06/16	Visite de lieux de travail des jeunes/Entretien avec les jeunes	Jeunes éleveur de poulet, guide, pâtissier, chauffeur de tuc tuc	14h00 – 15h30 Lieu de travail
Morondava			
20/06/16	Entretien au niveau de la Direction Régionale de l'Emploi – BRE/SRIE	Directeur Staff DREETFP Equipe BRE	9h00 – 11h00 BRE
20/06/16	Visite de courtoisie et Entretien avec les autorités locales	Chef de Région	11h15 – 12h00 Région
20/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution	Formateurs	14h30 – 16h00 Centre Longonay
20/06/16	Focus group avec les jeunes	Jeunes bénéficiaires du CREPEJ – Phase 2	17h00– 18h00 BRE
21/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution	Formatrice	7h30 – 9h00 CFP Christiane
20/06/16	Visite de courtoisie et Entretien avec les autorités locales	Préfet	9h15 – 9h45 Préfet
21/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution	Responsable volet formation/CNFEREF	10h00 – 11h30 CNFREF
21/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution	Ets Omby Mazavaloha	11h30 – 12h30 Centre A confirmer
21/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution	Alliance Française de Morondava	14h30 – 15h00 AF
21/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution	Directeur de la CCI	16h00 – 17h00 CCI

Jour	Activité	Personne rencontrée	Heure et lieu
21/06/16	Focus/Entretien avec les jeunes	Jeunes bénéficiaires du CREPEJ – Phase 2	17h00 – 18h00 BRE
22/06/16	Visite de lieux de travail des jeunes/Entretien avec les jeunes	Jeunes insérés en pâtisserie, couture, transformation de produits de pêche	10h00 – 12h30
22/06/16	Réunion de debriefing	Acteurs interviewés	15h00 – 17h00 BRE
Toamasina			
28/06/16	Entretien au niveau de la Direction Régionale de l'Emploi	Directeur Chef de Service BRE	8h00 – 11h00 BRE
28/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution	Directeur CFTP Onja	14h30 – 15h30 CFTP Onja
28/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution	Directrice Ariane Tourisme	16h00 – 17h00 Ariane Tourisme
29/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution	Directrice Adjointe de l'AF	8h00 – 9h00 AF
29/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution	Directeur de CRJS	9h30 – 10h30 CRJS
29/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution/Formateurs impliqués	Directeur CFM	11h00 – 12h00 CFM
29/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution	Directrice PAO	14h00 – 15h00 Centre PAO
29/06/16	Entretien avec les autorités locales	Chef de Région	15h00 – 15h45 Région
29/06/16	Focus group avec les jeunes	Jeunes bénéficiaires du CREPEJ – Phase 2	17h00– 18h00 BRE
29/06/16	Entretien avec autorités locales	Maire de la CU de Toamasina	18h30 – 19h00 Mairie
30/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution	Directeur CAMP	9h30 – 10h00 CAMP
30/06/16	Entretien avec partenaire d'exécution	Equipe EAM	10h30 – 11h30 EAM
30/06/16	Visite Jeunes bénéficiaires du CREPEJ 2	Jeune inséré en couture	11h00 – 12h30 Lieu de travail
30/06/16	Réunion de debriefing	Acteurs interviewés et autres	15h00 – 17h00

Annexe 2 : Outils de travail

Critère d'évaluation	Définition
Pertinence	Jusqu'à quel point les objectifs du Plan d'action se justifient-ils par rapport aux besoins, qu'ils aient été/soient pertinents et correspondent aux priorités locales et nationales
Efficacité	Jusqu'à quel point les objectifs ont été atteints; que les interventions et les moyens utilisés aient eu ou non l'impact attendu; si l'on aurait pu obtenir davantage en ayant recours à d'autres moyens
Efficienc	Si les objectifs ont été atteints au moindre coût possible et si l'on aurait pu obtenir de meilleurs résultats au même coût
Durabilité	Jusqu'à quel point les résultats et l'impact, y compris les changements institutionnels, vont-ils durer dans le temps et si cela va se poursuivre sans d'autres financements.

Critère	Question centrale	Sous-question
Pertinence et alignement stratégique du projet	<p>- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités définies dans les politiques de développement du pays, en particulier la PGE, le PND, la PNE, la SRPE, la politique de la jeunesse, l'UNDAF ? Est-ce que la conception, l'organisation et les stratégies opérationnelles du projet appliquées sont appropriées à la politique de promotion de l'emploi ?</p> <p>- Les produits/outputs du projet répondent-ils aux besoins des populations cibles ?</p> <p>- A quel point le projet a-t-il promu la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets ou programme du BIT, du PNUD dans le pays et dans la région ?</p> <p>- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il aux stratégies nationales de développement, à l'atteinte du résultat de l'UNDAF et des autres cadres conjoints d'assistance de développement ?</p> <p>- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'atteinte des résultats de l'UNDAF, des cadres nationaux sur l'emploi, du Programme et Budget de l'OIT, de l'Agenda du travail décent pour l'Afrique ?</p> <p>- Quelle est la contribution du projet aux cibles de l'Agenda du travail décent pour l'Afrique et des autres cadres stratégiques régionaux ?</p>	<p>- Comment se transcrit les objectifs du projet au regard des cadres nationaux, régionaux et de coopération ?</p> <p>- Quels sont les contextes, les cibles et les domaines d'intervention de la politique de l'emploi qui sont reliés au projet ?</p> <p>- Quelles démarches appliquées pour la prise en compte des besoins des populations cibles (consultations/études avant-projet, situations locales de l'emploi des jeunes ?</p> <p>- Quels sont les contextes similaires ou rayonnements des situations à relever, quels sont les projets en cours et leurs liens dans le pays et dans la région ?</p> <p>- Quels liens en termes d'objectifs, de stratégies opérationnelles, résultats et d'effets, précisés par des indicateurs renseignés, des synergies et complémentarités en termes de zones d'interventions ?</p> <p>- Quels sont les résultats quantitatifs/les indicateurs qui peuvent renseigner l'Agenda du travail décent pour l'Afrique ?</p>

Critère	Question centrale	Sous-question
<p>Validité de la conception du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet était-il logique et cohérent dans sa conception ? - Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et activités avec les résultats/outcomes escomptés, et entre ces outcomes et les objectifs de développement visés par le projet ? A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ? - Les objectifs immédiats du projet ont-ils été alignés aux priorités du BIT ? Ont-ils été adaptés à l'environnement changeant ? - Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ? - Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocages ? - La conception du projet a-t-elle intégré une stratégie de durabilité ? - Le projet a-t-il réalisé une adéquate implication et consultation des mandants dans les phases de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation ? - Comment la question de genre a-t-elle été traitée dans le projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que la logique d'intervention répond aux problématiques soulevées ? - Comment se présente le cadre logique du projet ? A-t-on fait référence au Programme du BIT ? Quelle est la flexibilité du projet ? - Quelle est l'envergure du projet par rapport à l'attente des populations cibles ? Les résultats concordent-ils avec la planification temporelle et les ressources prévues ? - Quels sont les facteurs de risques et les mesures d'atténuation énoncés dans le projet et entreprises au cours de la mise en œuvre du projet (zones, caractéristiques des cibles, attitudes, politiques, parties prenantes, ressources, etc.)? - Quels sont les mécanismes mis en place et quelles sont les dispositions prises pour continuer le projet et assurer l'effet d'entraînement ? - Qui sont mobilisés par qui ? Qui fait quoi à chaque phase du projet ? - De quelle manière le genre est formulé dans le projet ? Est-ce que le genre est pris en compte en terme de cibles et d'activités ?
<p>Performance et efficacité du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A quel point les objectifs du projet ont-ils été atteints ? - La quantité et la qualité des produits/outputs réalisées jusqu'ici sont-elles satisfaisantes ? Ces produits sont-ils effectivement consommés par les bénéficiaires ? - Qu'est-ce qui peut être considéré comme domaines de succès ou d'échec au vu des interventions du projet ? Quels facteurs ont contribué à ces succès ? - Dans quelles aires géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances ? Dans quelles aires 	<ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les niveaux des indicateurs par rapport à la situation de référence ? - Est-ce que la qualité des services est satisfaisante ? Est-ce que les jeunes ont renforcé leur employabilité ? Est-ce que les jeunes ont pu s'insérer dans le monde professionnel ? - Quels sont les succès ou les échecs en termes de stratégie opérationnelle ? <ul style="list-style-type: none"> o Mise en place et consolidation SRIE : Installation, Fonctionnement, Qualité de services, Ressources, Appropriation, Pérennité

	<p>géographiques les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Y-a-t-il des résultats positifs ou négatifs inattendus du projet ? - Les hypothèses sous-jacentes à la logique interne du projet ont-elles vérifiées ? <p>- Quelles sont les opportunités et risques émergents dans le cadre du projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ SREJ : Pertinence par rapport aux contextes et à l'importance des acteurs impliqués et des résultats, Résultats et Effets, Appropriation ○ Renforcement de capacités : Adéquation de l'offre et de la demande, Qualité de la formation, Résultats, Effets, Impacts, Capitalisation (valorisation des compétences locales, ingénierie de formation, Système de reconnaissance par le monde professionnel, y compris certification) ○ Approche chaîne de valeur : Métiers promus, Emplois créés ○ Adoption cash for training : Pertinence, Attitude, Résultats, Effets, Perspectives ○ Promotion de l'entrepreneuriat : Ancrage de la culture entrepreneuriale, Résultats en termes de création de TPE/MPE et associations économiques par les jeunes, Situations négatives ou contraintes, Perspectives ○ Promotion du genre : Parité, Situations des jeunes femmes bénéficiaires ○ Approche participative : Acteurs impliqués, Niveau de participation, Type de participation, Valeur ajoutée, Pérennité ○ Approche intégrée : Liens/Complémentarité entre les activités et résultats, Echanges, Capitalisation <p>- Quelles sont les besoins des populations cibles ? Quelles sont les perspectives d'appropriation et de pérennisation ? Quelles sont les formes de coopération futures ?</p> <p>- A quel niveau se trouve le risque ? Interne ou externe ? Quels sont les facteurs de risques ? Quels sont les pistes d'atténuation ou de solutions ?</p>
--	---	---

Critère	Question centrale	Sous-question
Efficienc ressources utilisées et application de la gestion axée sur les résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats/outcomes ? - Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficiente pour adresser les différents axes du projet ? Aurait-on pu obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ? La qualité et la quantité des produits/outputs sont-elles conformes aux ressources mobilisées ? - Les fonds, les activités et les rapports du projet ont-ils été produits à temps et dans le respect des normes ? - Les ressources ont-elles été allouées de façon adéquate pour assurer l'atteinte des cibles, des indicateurs de performance du projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> - A quel période ? Par quelles procédures qui peuvent faciliter ou compliquer le projet ? Adéquat par rapport à l'ambition ? - Quelle est la considération faite pour chaque axe et par rapport aux bénéficiaires ? - Quel est le calendrier prévu et quelle est la réalité ? - Quelle est la réalité en terme de coût réel ?
Efficacité de l'organisation managériale du projet	<ul style="list-style-type: none"> - La structure managériale du projet a-t-elle permis l'atteinte de bons résultats et l'efficacité des réalisations ? - L'équipe du projet et le dispositif de gestion mis en place disposent-ils des compétences suffisantes et des moyens appropriés pour conduire ce projet ? La gouvernance du projet est-elle bonne ? Le projet reçoit-il le soutien politique, administratif et technique suffisants de la part des partenaires nationaux ? Y-a-t-il une bonne communication au sein de l'équipe du projet et entre l'équipe du projet et les différentes unités et services du BIT ? - Y-avait-il une compréhension claire des rôles et responsabilités par tous ceux qui étaient impliqués, particulièrement les parties prenantes clés et les partenaires au niveau national ? - Le projet a-t-il un système de suivi et évaluation fonctionnel ? A quel point était-il efficace ? - L'encadrement du projet, la méthode de coordination, de suivi et de communication interne et externe sont-ils performants et de qualité ? - Le plan opérationnel est-il réaliste et adapté au contexte ? Le modèle développé par le projet est-il efficace et replicable ? 	

Critère	Question centrale	Sous-question
Impact et durabilité du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Quel a été l'impact du projet au niveau du pays et de chacune des régions couvertes ? - Les éventuels changements observés en direction de la promotion de l'emploi des jeunes (dans les attitudes, les capacités, les institutions, etc.) peuvent-ils être attribués aux interventions du projet ? - A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des activités du projet ? - Les capacités des partenaires 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 ? 	
Leçons apprises	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles bonnes pratiques peuvent-être retenues à l'issue du projet pour pouvoir être appliquées dans des futurs projets similaires ? - Quelles sont les mauvaises expériences à éviter dans la conception et la mise en œuvre des futurs projets similaires ? - Est-ce que l'approche du projet peut être répliquée ailleurs ou redimensionnée pour couvrir plus de pays concernés par les questions de promotion de l'emploi des jeunes ? Il s'agira entre autres de : <ul style="list-style-type: none"> o Identifier les bonnes pratiques les plus significatives dans le cadre du projet en matière d'implication et de responsabilisation des partenaires, de formation professionnelle, de mise en place de système d'information sur l'emploi, de promotion de l'entrepreneuriat o Identifier les mauvaises pratiques les plus significatives et les documenter o Identifier les avantages comparatifs du BIT par rapport à d'autres partenaires œuvrant dans la promotion de l'emploi o Identifier les principales leçons les plus significatives pour la réussite d'un projet de promotion de l'emploi des jeunes à Madagascar o Formuler des recommandations appropriées et réalistes à l'endroit de chacune des parties prenantes clé du projet. 	

Questionnaires pour les jeunes bénéficiaires

1. Saviez-vous en quoi consiste le projet ?

- Accès à l'information pour l'emploi
- Aide à recevoir de la formation
- Aide à trouver du stage
- Aide à trouver de l'emploi salarié
- Aide à s'installer dans l'emploi indépendant
- Autres

2. Est-ce que le projet répond à vos besoins pour trouver un emploi ?

- Oui
- Non
- Ne sait pas

3. Est-ce que l'aide financière reçue lors de la formation vous est-il utile ?

- Oui, pour les frais journaliers
- Oui, pour l'épargne
- Oui, pour l'argent de poche
- Non, ce n'est pas nécessaire

4. Est-ce que la dotation de kits d'installation vous est-il utile ?

- Oui
- Non

5. Est-ce que la formation en matière d'embauche vous satisfait-il ?

- Pas du tout
- Un peu
- Moyennement satisfaisant
- Très satisfaisant

6. Est-ce que la formation technique vous satisfait-il ?

- Pas du tout
- Un peu
- Moyennement satisfaisant
- Très satisfaisant
- Pas de réponse

- 7. Est-ce que la formation sur les principes et droits fondamentaux au travail et la sécurité au travail vous satisfait-il ?**
- Pas du tout
 - Un peu
 - Moyennement satisfaisant
 - Très satisfaisant
- 8. Quelles sont vos recommandations pour améliorer les services d'accès à l'emploi des jeunes dans votre localité ?**

Annexe 3 : Liste des documents du Projet et autres documents consultés

Liste des documents du Projet

BIT. Note conceptuelle du Projet « Contribution à la Réduction de la Pauvreté par l'Emploi des Jeunes (CREPEJ) – Phase 2 ». Janvier 2015

BIT. Plan de Travail 2015 du Projet « Contribution à la Réduction de la Pauvreté par l'Emploi des Jeunes (CREPEJ) – Phase 2 ». Janvier 2015

BIT. Rapport final du Projet CREPEJ. Janvier 2016

BIT. Rapports finaux. Novembre/Décembre 2015 :

- Evaluation finale du Projet CREPEJ Régions Menabe et Atsimo Andrefana, par Olivier Ramiandrisoa
- Avancement du Projet CREPEJ
- Formation « filière pêche ». Association FILONGOA
- Formation Maçonnerie, Electricité et Plomberie Sanitaire Résidentiel à Taolagnaro. CFPQ/LTP
- Formation en soudure industrielle. VIRTUZA SARL Ampamakiambato, Taolagnaro
- Communication écrite et orale en contexte de recherche d'emploi : cv, lettre de motivation et entretien d'embauche. Alliance Française de Fort-Dauphin
- Appui à la structuration du dispositif de mise en œuvre des activités du projet CREPEJ au niveau régional et
- Contribution à la mise en place et à l'opérationnalisation du système régional d'information sur l'emploi des jeunes (SRIE) à Nosy-Be, Taolagnaro et Toamasina. RAZAFIMAHATRATRA Yvon
- Formation sur les principes et droits fondamentaux au travail et la sécurité et la santé au travail à Taolagnaro, 13-15 octobre 2015. RAMANITRARIVO Heriniaina
- Création de la plateforme du réseau régional de promotion de l'emploi des jeunes, Région Anôsy. RATSIMBAZAFY Fanomezantsoa et ANDRIAMPARANY Maminirina
- Appui à l'opérationnalisation du SRIE, animation de la plateforme du réseau d'orienteurs et organisation de la sortie de promotion des jeunes formés. RAHERINIAINA Odilon Ryanne
- Formation en pêche. CFPAM LONGONAY, Morondava
- Formation des jeunes en art culinaire
- Communication écrite et orale en contexte de recherche d'emploi : cv, lettre de motivation et entretien d'embauche. Alliance Française de Morondava, 30 septembre au 6 novembre 2015
- Formation sur l'élevage de poulet. RAZANAMAMPIONONA Haingotiana
- Formation en coupe et couture à Morondava. CFP CHRISTIANE
- Renforcement de capacités des jeunes en vue de promouvoir le travail décent à Morondava et Taolagnaro. RATOVONDRAHONA Tsiory
- Formation en technique de guidage touristique à Nosy Be, du 28 septembre au 3 décembre 2015. INTH Ambatozavavy Nosy Be
- Communication écrite et orale en contexte de recherche d'emploi : cv, lettre de motivation et entretien d'embauche. Alliance Française à Nosy Be. Alliance Française Nosy Be
- Formation et insertion des jeunes dans le domaine de l'élevage de poule pondeuse, de poulet de chair et de la culture maraichère. Centre de formation Agricole et de l'écotourisme. La Maison Familiale Rurale de Nosy-be (MFRN)
- Formation sur les principes et droits fondamentaux au travail et la sécurité et la santé au travail à Nosy Be. RATSIVOSON Christina
- Formation en art culinaire à Nosy Be. BENJAFY Lanto Ravohita Livingstone
- Formation des jeunes en Mécanique automobile, Electronique, Electrotechnique à Nosy Be. LTP Dzamandzar
- Appui à la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes à Nosy Be. RASOAKALOTSARA Léonne
- Salon régional de l'emploi et de la jeunesse DIANA, les 12 et 13 décembre 2015 à Nosy Be. RAKOTOVAO Narisoa

- Trois ateliers « Appui à l'opérationnalisation du Système Régional d'Information sur l'Emploi des Jeunes » de Nosy Be. BESSARA Sandra
- Formation en pâtisserie et cuisine, coupe et couture, électrotechnique à Toamasina. CFP Onja
- Formation en technique de guidage touristique. ARIANE TOURISM INSTITUT
- Formation en menuiserie. CAMP
- Communication écrite et orale en contexte de recherche d'emploi : cv, lettre de motivation et entretien d'embauche. Alliance Française de Toamasina
- Mise en place du Système Régional d'Information sur l'Emploi des jeunes (SRIE) dans les régions Anosy, Atsinanana et Diana. RALAIARIMANGA Roland
- Formation en coiffure et esthétique à Toamasina. CFP PAO
- Formation en réparateur moto et soudeur à Toamasina. CRJS
- Formation en plombier. CFM
- Appui à la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes à Toamasina. RAZAFINDRASOA Hanta
- Appui à l'opérationnalisation du système régional d'information sur l'emploi des jeunes (SRIE). RAZAFINIRINA Landisoa Léontine
- Communication écrite et orale en contexte de recherche d'emploi : cv, lettre de motivation et entretien d'embauche. Alliance Française de Toliara
- Formation en leadership et citoyenneté à Toliara, Morondava, Taolagnaro, Nosy Be, Toamasina.
- Suivi du fonctionnement du Système Régional d'Information sur l'Emploi des jeunes (SRIE) et appui au lancement des formations à Toliara. RAZANAMPARANY Rija
- Appui à la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes à Toliara. RAZANAMPARANY Rija
- Suivi et Evaluation du Système Régional d'Information sur l'Emploi des jeunes (SRIE) à Toliara, Morondava. RAHARISON Patricia

Autre documents consultés

Commission de l'Union Africaine. Agenda 2063. L'Afrique que nous voulons. Document-cadre. Septembre 2015

Gouvernement de Madagascar. Politique nationale de l'emploi. 2005

Gouvernement de Madagascar. Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD) de Madagascar. 2015-2019

ILO. Planning and Implementing Evaluation for Results. June 2009

Rosas, Gianni ; Rossignotti, Giovanna. Guide pour la préparation de Plans d'actions nationaux pour l'emploi des jeunes/Organisation internationale du Travail – Genève : OIT, 2009.

SNU. Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement Madagascar. UNDAF 2015-2019

SNU. Programme conjoint « Renforcement des moyens de subsistance durables pour la résilience communautaire ». Mai 2015

Annexe 4 : Termes de référence

I. INTRODUCTION ET JUSTIFICATION DE L'ÉVALUATION

Dans le cadre du Programme conjoint du Système des Nations Unies à Madagascar, le Bureau international du Travail a exécuté depuis 2014 le projet « Contribution à la réduction de la pauvreté par la promotion de l'emploi des jeunes (CREPEJ) ». Ce projet est entré dans sa deuxième phase pour la période 2015-2016 et a intervenu dans les régions de Anosy, Atsinanana, Diana, en plus des deux zones d'interventions initiales (régions Menabe et Atsimo Andrefana). Le plan de travail du projet CREPEJ défini en 2015 a prévu la conduite d'une évaluation du projet qui reflète l'engagement du BIT à assurer l'efficacité et la performance accrues dans la mise en application de l'Agenda du travail décent. Il s'agit d'un exercice qui consiste à déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité du projet, à la lumière des réalisations constatées, selon la politique d'évaluation du BIT. Cette évaluation constitue à la fois une évaluation finale du projet compte tenu du contexte de fin financement de la part du PNUD et une appréciation des impacts induits par le projet. Enfin, elle constitue un outil d'information et de mobilisation pour davantage d'appropriation nationale et assurer la pérennisation des acquis en matière de promotion des emplois décents pour les jeunes.

II. BREVE DESCRIPTION DU PROJET

2.1. Contexte du projet

La crise internationale de l'emploi des jeunes touche aussi Madagascar. Le problème de l'emploi des jeunes et des femmes se manifeste à travers le taux élevé du sous-emploi (81,2%) lié surtout à l'inadéquation formation-emploi et au déséquilibre chronique du marché du travail, rendant plus difficile leur insertion professionnelle³⁰. A Madagascar, le marché du travail est caractérisé par la forte proportion des travailleurs jeunes, pauvres et sous-employés.

Même si le pays s'est doté de différents instruments de promotion de l'emploi, mettant en évidence les jeunes comme cibles prioritaires, les différentes actions menées restent insuffisantes. C'est pourquoi, la partie nationale (gouvernement, travailleurs, employeurs, jeunes et tous les acteurs concernés) a exprimé les besoins urgents d'appui pour promouvoir effectivement l'emploi des jeunes.

Dans les zones d'interventions du projet, la moyenne d'âge de la population est de 19 ans. Les structures d'intermédiation du marché du travail et d'appui en emploi pour les jeunes semblent quasi-inexistantes ou défaillantes pour que les jeunes puissent saisir les opportunités qui s'offrent à eux.

Une première phase du projet « Contribution à la réduction de la pauvreté par la promotion de l'emploi des jeunes (CREPEJ) », menée conjointement par le PNUD et le BIT en 2014, a permis de remédier en partie le problème d'accès à l'emploi des jeunes dans les régions de Menabe et Atsimo Andrefana dont les principales réussites sont la mise en place des systèmes régionaux d'information sur l'emploi des jeunes et la création des opportunités d'accès à des emplois décents (emplois salariés et auto-emplois) à travers des salons de l'emploi et de la jeunesse, des activités de formations transversales et spécifiques, d'accompagnement à l'emploi et de suivi.

Fort de l'atteinte des objectifs fixés pleinement atteints, voire même dépassés, ainsi que de l'engagement des mandants régionaux dans le processus, notamment du Ministère en charge de l'Emploi, le Projet CREPEJ est programmé pour une deuxième phase, pour la période 2015-2016 et a étendu ses régions d'interventions dans les régions d'Anosy, Atsinanana et Diana. A l'heure actuelle, les zones d'interventions sont constituées de cinq localités, à savoir Morondava, Toliara, Taolagnaro, Toamasina et Nosy-Be³¹.

Pour cette deuxième phase, il s'agit de consolider les acquis au niveau de deux premières régions et d'étendre les interventions au niveau d'autres zones d'intervention du PNUD.

2.2. Stratégies d'intervention

La mise en œuvre réussie du projet repose sur les stratégies suivantes :

³⁰ BIT/PNUD (2012) : « Enquête nationale sur l'emploi et le secteur informel à Madagascar »

³¹ Zones d'intervention du Projet CREPEJ – Phase 1 : Menabe et Atsimo Andrefana

- **Mise en place et consolidation des systèmes régionaux d'information sur l'emploi des jeunes** : c'est un outil pertinent et permanent pour faciliter la rencontre entre l'offre et la demande d'emplois, pour disposer et diffuser toutes les informations sur l'emploi des jeunes au niveau régional.
- **Renforcement des capacités des jeunes** : il s'agit de dispenser une formation intégrée en faveur des jeunes cibles (formations techniques, formations en éducation civique/leadership, entrepreneuriat, en matière d'embauche (rédaction CV, lettre de motivation, préparation d'entretien, etc.), sur les principes et droits fondamentaux au travail et sécurité et santé au travail).
- **Adoption de l'approche filière et de chaîne de valeur** : l'approche vise à aider les jeunes à créer une valeur ajoutée dans leurs activités en développant les métiers dans les filières choisies.
- **Adoption du système « Cash for training »** : comme le projet cible des jeunes en situation de pauvreté et de vulnérabilité, l'adoption de ce système leur permet de s'investir dans les formations et de constituer leur épargne. Il s'agit de déterminer un montant qui sera divisé en deux parties, une partie destinée à combler leur survie et une autre à l'épargne qui constitue leurs fonds d'installation lors du lancement de leurs propres activités économiques après la formation.
- **Promotion de l'entrepreneuriat des jeunes** : il s'agit de stimuler l'esprit entrepreneurial au niveau des régions ciblées.
- **Promotion de l'approche genre** : une considération particulière est accordée aux femmes parmi les cibles, conformément aussi à la promotion des principes et droits fondamentaux au travail ainsi qu'aux normes internationales du travail favorisant l'égalité des chances, même dans le cadre de ce projet.
- **Adoption de l'approche participative** : tous les partenaires concernés sont mobilisés pour prendre part activement dans les processus de planification, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation.
- **Développement de l'approche intégrée** : les interventions seront menées de façon intégrée. Il s'agit de fournir une série de services complémentaires aux jeunes.

2.3. Logique d'intervention

Le Projet CREPEJ-Phase 2 a pour objectif de développement de « Contribuer à la réduction de la pauvreté par la promotion de l'emploi des jeunes ».

Les différents objectifs immédiats et les produits qui permettent de l'atteindre sont :

Objectif immédiat 1 : L'accès à l'information sur l'emploi est amélioré par la mise en place d'un système régional d'information sur l'emploi des jeunes.

Produit 1.1 : Système d'information (SI) mis en place et opérationnel pour faciliter la rencontre entre l'offre et la demande d'emplois, l'orientation professionnelle et le renforcement des capacités des jeunes ainsi que l'orientation de tous les acteurs dans le domaine de l'emploi des jeunes au niveau des régions ciblées.

Produit 1.2 : Salons régionaux de l'emploi et de la jeunesse (SREJ) organisés afin de présenter les composantes de création, gestion, d'encadrement et de promotion de l'emploi et de la formation professionnelle.

Objectif immédiat 2 : Les capacités des jeunes femmes et hommes sont renforcées et leur entrepreneuriat promu en vue de promouvoir le travail décent à travers la croissance d'entreprises durables au niveau des régions ciblées.

Produit 2.1 : Une stratégie de formation développée et adoptée afin d'intégrer les jeunes cibles dans les domaines sélectionnés (artisanat, pêche, tourisme et autres secteurs à identifier).

Produit 2.2 : Formation délivrée auprès des jeunes cibles en matière de capacités d'embauche, de capacités techniques, d'entrepreneuriat, d'éducation civique, des principes et droits fondamentaux au travail, de la sécurité et santé au travail.

Produit 2.3 : Séances de sensibilisation, de conseil et de formation sur l'esprit d'entreprise sont conduites.

Produit 2.4 : Ateliers de formation réalisés afin de renforcer les capacités des jeunes en matière de montage de projets.

Produit 2.5 : Appui technique apporté aux jeunes ciblés afin qu'ils puissent élaborer leur plan d'affaires.

Produit 2.6 : Mécanisme de suivi développé et opérationnel afin d'orienter et donner d'appuis nécessaires au financement, au remboursement de crédits, au lancement et au développement des projets.

Par ailleurs, le Projet CREPEJ-Phase 2 accorde une attention particulière aux activités de suivi et d'évaluation interne à la fin du projet. L'objectif est de mesurer dans quelle mesure les résultats escomptés sont atteints, d'analyser ainsi les raisons de toute insuffisance et de considérer les recommandations correspondantes pour améliorer les actions à venir. C'est dans ce sens que la présente évaluation est à mener.

2.4. Bénéficiaires du Projet

Les bénéficiaires directs et finaux sont constitués de 5 000 jeunes chômeurs et sous-employés de 15 à 35 ans dont 3 500 jeunes en 2015 et 1 500 en 2016.

III. OBJECTIF, CHAMP ET ACTEURS INTERESSES PAR L'EVALUATION

3.1. Objectif général de l'évaluation

La présente évaluation finale du projet a pour objectif d'apprécier la pertinence de sa conception, eu égard au cadre de l'Agenda du travail décent de l'OIT et aux cadres de développement nationaux en lien avec l'emploi, l'efficacité, l'efficacité et la durabilité des réalisations.

Dans la mesure du possible, elle rendra aussi compte du devenir des bénéficiaires, plus précisément des impacts de la première phase du Projet CREPEJ entre les deux évaluations. En effet, la première évaluation du Projet est réalisée en novembre-décembre 2014.

Enfin, cette évaluation permettra de mettre en évidence les bonnes pratiques à chaque étape de la mise en œuvre du projet, pour qu'elles puissent être diffusées et capitalisées.

Sur cette base, l'évaluation devra fournir une appréciation de la conception de la stratégie utilisée et des performances du projet et de rendre compte aux mandants. Elle permettra également de fournir des informations aux mandants régionaux, et même nationaux, ainsi qu'au BIT et ses partenaires de tirer les leçons appropriées pour mieux adresser les questions de promotion de l'emploi des jeunes à Madagascar.

3.2. Champ de l'évaluation

L'évaluation couvre la période de mise en œuvre du projet, plus précisément de juillet à décembre 2015 pour mettre en évidence les résultats atteints dans les délais convenus lors de la planification, et va s'étendre jusqu'à la date de début effectif des travaux de l'évaluateur. L'évaluation touche l'ensemble des zones d'intervention couvertes.

Les principales questions d'évaluation prendront en considération les réalisations du projet, les contraintes et difficultés rencontrées dans l'atteinte des résultats, avec une attention particulière sur les aspects suivants :

- Contribution du projet aux réalisations et indicateurs correspondants du Programme et Budget (P&B) du BIT
- Contribution du projet à la réalisation des recommandations des cadres stratégiques tels que : l'Agenda du Travail Décent pour l'Afrique (DWAA), le Pacte Mondial pour l'Emploi, le Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD) de Madagascar, l'UNDAF, la politique nationale concernant l'emploi.
- Contribution du projet à la promotion des principes communs d'action de l'OIT, notamment "Fair globalization, working out of poverty, advancing gender equality, implementing international labour standards, and expanding the influence of social partners".

3.3. Principales parties prenantes à l'évaluation

Les principales parties prenantes à l'évaluation sont : l'équipe de gestion du projet, les mandants et les partenaires dans les différentes régions couvertes par le projet, le PNUD, le BIT, les bénéficiaires directs et indirects du projet, les communautés.

Conformément à la politique d'évaluation du BIT, les mandants seront systématiquement consultés et les résultats de l'évaluation seront portés à leur connaissance pour favoriser le processus d'appropriation et leur engagement à assurer le suivi, tirer des enseignements et partager les connaissances.

IV. CRITERES ET QUESTIONS DE L'EVALUATION

L'évaluation devra adresser l'ensemble des critères d'évaluation énumérés dans le guide de l'OIT en la matière. Les questions-clé ci-après sont destinées à guider l'évaluateur dans la collecte et l'analyse des informations, des conclusions et recommandations y relatives, ainsi que les leçons apprises et les bonnes pratiques. En concertation avec l'équipe du projet, l'évaluateur pourra modifier ou supprimer certaines questions qui ne seraient pas assez pertinentes dans le cadre du projet. Toute autre information ou question que l'évaluateur pourrait souhaiter inclure devra être discutée avec l'équipe du projet.

• Pertinence et alignement stratégique du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités définies dans les politiques de développement du pays, en particulier la Politique Générale de l'Etat, le Plan National de Développement, la Politique nationale touchant l'emploi, la Stratégie régionale de promotion de l'emploi, la Politique de la Jeunesse, l'UNDAF. Est-ce que la conception, l'organisation et les stratégies opérationnelles du projet sont appropriées à la politique de promotion de l'emploi? Les produits/outputs du projet répondent-ils aux besoins des populations cibles ?
- A quel point le projet a-t-il promu la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets ou programmes du BIT, du PNUD dans le pays et dans la région ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il aux stratégies nationales de développement, à l'atteinte des résultats de l'UNDAF et des autres cadres conjoints d'assistance au développement ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'atteinte des résultats de l'UNDAF, des cadres nationaux sur l'emploi, du Programme et Budget de l'OIT, de l'Agenda du travail décent pour l'Afrique?
- Quelle est la contribution du projet aux cibles de l'Agenda du travail décent pour l'Afrique et des autres cadres stratégiques régionaux ?

• Validité de la conception du projet

- Le projet était-il logique et cohérent dans sa conception ?
- Ya-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et activités avec les résultats/outcomes escomptés, et entre ces outcomes et les objectifs de développement visés par le projet ? A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?
- Les objectifs immédiats du projet ont-ils été alignés aux priorités du BIT ? Ont-ils été adaptés à l'environnement changeant ?
- Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ?
- Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocage ?
- La conception du projet a-t-elle intégré une stratégie de durabilité ?
- Le projet a-t-il réalisé une adéquate implication et consultation des mandants dans les phases de planification, de mise en œuvre et de suivi évaluation ?
- Comment la question de genre a-t-elle été traitée dans le projet ?

• Performances et efficacité du projet

- A quel point les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
- La quantité et la qualité des produits/outputs réalisées jusqu'ici sont-elles satisfaisantes ? Ces produits sont-ils effectivement consommés par les bénéficiaires ?
- Qu'est-ce qui peut être considéré comme domaines de succès ou d'échec au vu des interventions du projet ?
- Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ?
- Qu'est-ce qui peut être considéré comme domaines de succès au vu des interventions du projet ? Quels facteurs ont contribué à ces succès ?
- Dans quelles aires géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances ? Dans quelles aires géographiques les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?
- Y a-t-il des résultats positifs ou négatifs inattendus du projet ?
- Les hypothèses sous-jacentes à la logique interne du projet ont-elles été vérifiées ?
- Quelles sont les opportunités et risques émergents dans le cadre du projet ?

- **Efficience des ressources utilisées et application de la gestion axée sur les résultats**

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats/outcomes ?
- Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficiente pour adresser les différents axes du projet? Aurait-on pu obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ? La qualité et la quantité des produits/outputs sont-elles conformes aux ressources mobilisées ?
- Les fonds, les activités et les rapports du projet ont-ils été produits à temps et dans le respect des normes ?
- Les ressources ont-elles été allouées de façon adéquate pour assurer l'atteinte des cibles des indicateurs de performance du projet ?

- **Efficacité de l'organisation managériale du projet**

- La structure managériale du projet a-t-elle permis l'atteinte de bons résultats et l'efficacité des réalisations ?
- L'équipe du projet et le dispositif de gestion mis en place disposent-ils des compétences suffisantes et de moyens appropriés pour conduire ce projet ? La gouvernance du projet est-elle bonne ? Le projet reçoit-il le soutien politique, administratif et technique suffisants de la part des partenaires nationaux ? Y-a-t-il une bonne communication au sein de l'équipe du projet et entre l'équipe du projet et les différentes unités et services du BIT ?
- Y avait-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités par tous ceux qui étaient impliqués, particulièrement les parties prenantes clés et les partenaires au niveau national ?
- Le projet a-t-il un système de suivi et évaluation fonctionnel ? A quel point était-il efficace ?
- L'encadrement du projet, la méthode de coordination, de suivi et de communication interne et externe sont-ils performants et de qualité ?
- Le plan opérationnel est-il réaliste et adapté au contexte ? Le modèle développé par le projet est-il efficace et replicable ?

- **Impact et durabilité du projet**

- Quel a été l'impact du projet au niveau du pays et de chacune des régions couvertes ?
- Les éventuels changements observés en direction de la promotion de l'emploi des jeunes (dans les attitudes, les capacités, les institutions, etc.) peuvent-ils être attribués aux interventions du projet ?
- A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des activités du projet ?
- Les capacités des partenaires 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 ?

- **Leçons apprises**

- Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues à l'issue du projet pour pouvoir être appliquées dans des futurs projets similaires ?
- Quelles sont les mauvaises expériences à éviter dans la conception et la mise en œuvre des futurs projets similaires ?
- Est-ce que l'approche du projet peut être répliquée ailleurs ou redimensionnée pour couvrir plus de pays concernés par les questions de promotion de l'emploi des jeunes? Il s'agira entre autres de :
 - Identifier les bonnes pratiques les plus significatives dans le cadre du projet en matières d'implication et de responsabilisation des partenaires, de la formation professionnelle, de mise en place de système d'information sur l'emploi, de promotion de l'entrepreneuriat
 - Identifier les mauvaises pratiques les plus significatives et les documenter
 - Identifier les avantages comparatifs du BIT par rapport à d'autres partenaires œuvrant dans la promotion de l'emploi
 - Identifier les principales leçons les plus significatives pour la réussite d'un projet de promotion de l'emploi des jeunes à Madagascar
 - Formuler des recommandations appropriées et réalistes à l'endroit de chacune des parties prenantes clés du projet.

V. PRODUITS ATTENDUS DE L'EVALUATION

Au terme de son mandat, il est attendu du Consultant :

- Des outils nécessaires aux travaux sur terrain, notamment les différents guides et questionnaires, la liste détaillée provisoire des cibles.
- Un rapport consolidé écrit répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées supra. Ce rapport comportera entre autres un résumé exécutif concis expliquant la méthodologie utilisée et ses limites, les résultats, les recommandations et les leçons apprises à l'issue de l'évaluation. Les annexes seront composées des TDR, de la liste des personnes rencontrées, des tableaux de données complémentaires, des questionnaires utilisés, etc.
- Une présentation succincte, en power point, des principales conclusions tirées de l'évaluation qui sera utile lors des réunions ou séances de restitution et de partage avec les parties prenantes.
- Une note illustrée de 1,5 page par étape synthétisant les bonnes pratiques, et même les perspectives inventoriées lors de l'évaluation, soit un livret d'une dizaine de pages. Les différentes étapes sont : 1. Sur la mobilisation des jeunes pour s'inscrire au système régional d'information sur l'emploi ; 2. Sur la mobilisation des entreprises à mettre à la disposition du SRIE leur recherche de candidat avec la façon dont les BRE mettent en relation ces demandes avec les offres ; 3. Sur la formation dans l'emploi salarié ; 4. Sur le paquet de formation dans l'entrepreneuriat ; 4. Sur la formation avec le cash for training ; 6. Sur la création d'associations économiques pour les jeunes.

Le rapport final devra suivre le canevas suivant :

- Page de couverture reprenant les données clés du projet (titre du projet, code du projet, donateur, date de début et date de fin, budget, domaine technique du projet, unité de gestion au BIT, couverture géographique) ; et les caractéristiques de l'évaluation (type d'évaluation, unité de gestion au BIT, dates de début et de fin de la mission d'évaluation, nom de l'évaluateur, date de soumission du rapport d'évaluation)
- Résumé exécutif (3 à 5 pages maximum)
- Contexte de la mise en œuvre du projet et sa logique d'intervention
- But, champ et destinataires de l'évaluation
- Méthodologie
- Résultats (le contenu de cette section doit être organisé suivant les questions posées dans les TDR)
- Leçons apprises et bonnes pratiques
- Conclusions
- Recommandations (12 au maximum ; préciser les destinataires des recommandations)
- Orientations futures possibles
- Annexes
- Calendrier, outils de travail et personnes interviewées
- Liste des documents du projet examinés
- Autres documents consultés
- TDR
- Matrices diverses (Résultats, cas de succès et d'échecs, etc.)
- Résumé de l'évaluation (suivant le canevas fournis par le BIT)

VI. METHODOLOGIE

La méthodologie privilégiera les approches qualitatives et quantitatives. L'évaluateur collectera des informations sur la base d'une revue documentaire à partir des documents fournis par le projet et les partenaires et les confrontera pour validation entre-elles et aux données primaires qu'il obtiendra de différentes sources lors des travaux visites sur terrain.

Durant le processus de collecte des données, l'évaluateur effectuera la triangulation des informations recueillies issues de différentes sources et de différentes méthodologies. Il est attendu de l'évaluateur, des cas concrets des changements apportés par le projet accompagnés d'illustrations des observations faites.

Pour la revue documentaire :

En prélude aux descentes sur le terrain, l'évaluateur fera la revue des documents suivants :

- Documents du projet
- Cadres de références
- UNDAF, Programme intérimaire, Programme conjoint MSD
- Tous les rapports des prestataires du projet
- Base de données, rapports de missions de suivi sur terrain
- Programme et Budget du BIT
- Agenda du Travail Décent pour l'Afrique 2010-2015
- Toute autre publication clé ou étude produite dans le cadre du projet

Pour les entretiens individuels ou en groupes :

- Directeur du Bureau de l'OIT à Antananarivo ainsi que l'équipe du projet
- Mandants de l'OIT sur le terrain dans les régions couvertes par le projet
- Institutions et personnes impliquées dans la mise en œuvre du projet, notamment les autorités locales, les prestataires de service, les consultants, etc.
- Autres partenaires au développement, y compris les agences de développement internationales
- Bénéficiaires du projet dans les régions couvertes et les acteurs de la communauté au niveau local.

Pour les visites de terrain :

Les visites de terrain devront se faire en principe dans toutes les zones d'intervention couvertes. Mais s'il y a des contraintes, le consultant visitera un échantillon représentatif des sites du projet. Il utilisera tout autre moyen possible pour obtenir des informations indispensables et disponibles sur les sites non visités.

A la fin des visites sur terrain, il est prévu d'organiser une réunion de restitution avec les membres des Comités d'Appui aux Projets et toutes les parties prenantes au projet CREPEJ – Phase 2 dans les localités ciblées.

Compte-rendu après les travaux de terrain :

Le consultant présentera ses résultats préliminaires et recommandations au bureau de l'OIT à Antananarivo et à l'équipe de gestion du projet.

VII. CONDUITE ET GESTION DE L'EVALUATION, PLAN DE TRAVAIL ET CALENDRIER**7.1. Ressource humaine : un Consultant national**

L'évaluation sera menée par un consultant national ayant les qualifications suivantes :

- Niveau d'études supérieures en sciences sociales, sciences économiques, politiques de développement ou en management
- Ayant de fortes connaissances et expériences dans les domaines de l'emploi, de la jeunesse, du tripartisme, de développement social et économique avec une sensibilité sur l'approche genre
- Expériences en suivi et évaluation, notamment les approches qualitatives, quantitatives et participatives
- Fortes capacités d'analyse et de rédaction
- Expériences de collaboration avec le Système des Nations Unies
- Sens de la communication et de la créativité
- Connaissance des dialectes locaux
- Maîtrise de la langue Française et des outils informatiques.

7.2. Gestion de l'évaluation

Etant entendu que l'évaluation est indépendante, le consultant national travaillera toutefois sous la direction du Directeur du Bureau pays de l'OIT à Antananarivo. Le responsable du projet au niveau du Bureau supervisera la bonne réalisation du mandat. Le consultant national adressera le rapport d'évaluation à l'équipe du projet et devra discuter avec elle de toutes les questions techniques et méthodologiques. L'évaluation se fera avec tous les appuis requis du projet et du Bureau pays de l'OIT à Antananarivo. L'équipe de projet appuiera le consultant pendant toute la durée de l'évaluation et s'assurera entre autres que la documentation relative au projet est mise à jour et facilement accessible.

Le consultant sera appuyé par les mandants locaux dans l'organisation et l'animation de la réunion de restitution. Il est prévu que le responsable du projet du BIT assistera à la première et la dernière réunion de restitution. Le consultant est tenu d'informer au préalable les dates de réunion au BIT.

VIII. CALENDRIER D'EXECUTION

La durée totale de l'évaluation est estimée à 2,5 mois débutant à la signature du contrat.

Le programme prévisionnel du mandat se déroule comme suit :

Phase	Tâche	Responsable	Personne concernée	Lieu	Date
I	<ul style="list-style-type: none"> Préparation de la mission d'évaluation (consultations avec les partenaires-clé, TDR, recrutement du consultant, contractualisation) 	Responsable du projet	Directeur BP Tanà, PNUD, Responsable du projet, Unité ADMIN BIT	Antananarivo	18 au 24 mai 2016
II	<ul style="list-style-type: none"> Briefing Revue documentaire Préparation des outils de l'évaluation Finalisation du planning Contact des cibles 	Consultant	Equipe du projet	Antananarivo	25 mai au 3 juin 2016
III-1	<ul style="list-style-type: none"> Visites sur terrain à Toliara 	Consultant	Autorités locales, mandants, partenaires, prestataires, bénéficiaires, communautés.	Toliara	6 au 11 juin 2016
III-2	<ul style="list-style-type: none"> Visites sur terrain à Taolagnaro 	Consultant	Autorités locales, mandants, partenaires, prestataires, bénéficiaires, communautés.	Taolagnaro	12 au 17 juin 2016
III-3	<ul style="list-style-type: none"> Visites sur terrain à Nosy Be 	Consultant	Autorités locales, mandants, partenaires, prestataires, bénéficiaires, communautés.	Nosy Be	19 au 24 juin 2016
III-4	<ul style="list-style-type: none"> Visites sur terrain à Morondava 	Consultant	Autorités locales, mandants, partenaires, prestataires, bénéficiaires, communautés.	Morondava	3 au 8 juillet 2016
III-5	<ul style="list-style-type: none"> Visites sur terrain à Toamasina 	Consultant	Autorités locales, mandants, partenaires, prestataires, bénéficiaires, communautés.	Toamasina	10 au 16 juillet 2016
IV	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens avec les parties prenantes 	Consultant	Directeur BP Tanà, PNUD MEETFP Partenaires	Antananarivo	18 au 21 juillet 2016

Phase	Tâche	Responsable	Personne concernée	Lieu	Date
V	<ul style="list-style-type: none"> Débriefing et présentation des résultats préliminaires au BP Antananarivo et à l'équipe du projet 	Consultant	Directeur BP Tanà, équipe du projet	Antananarivo	28 juillet 2016
VI	<ul style="list-style-type: none"> Draft du rapport d'évaluation rédigé sur la base de la revue documentaire et des visites sur le terrain 	Consultant		Antananarivo	10 août 2016
VII	<ul style="list-style-type: none"> Circulation du draft de rapport d'évaluation auprès des parties prenantes clés du projet Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi au projet 	Consultant		Antananarivo	10 au 18 août 2016
VIII	<ul style="list-style-type: none"> Finalisation du rapport en donnant des explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte 	Consultant		Antananarivo	25 août 2016

Annexe 5 : Prestataires de formation partenaires du Projet

Toliara	
Filière	Etablissement de formation
Mécanique auto	LTP
Maintenance informatique	
Electrotechnique	
Cuisine	
Pâtisserie	
Coiffure	
Coupe et couture	
Plomberie	
Morondava	
Pêche	Centre LONGONAY
Transformation de produits de pêche (art culinaire)	
Elevage de Poulet gasy	Omby mazavaloha
Cuisine et pâtisserie	CNFEREF
Coupe et couture	CFP Christiana
Nosy Be	
Guidage touristique	INTH
Mécanique automobile	LTP
Electrotechnique	
Electronique	
Cuisine et Pâtisserie	CCI
Elevage de poulet, culture maraîchère	MFR
Taolagnaro	
Guidage touristique	Association Filongoa
Cuisine et pâtisserie	
Soudure	VIRTUZA
Maçonnerie	LTP
Plomberie	
Electricité	
Toamasina	
Guidage touristique	Ariane Tourisme Institut
Cuisine et pâtisserie	CFP Onja
Coupe et couture	
Electrotechnique	
Plomberie	CFM
Maçonnerie	CAMP
Menuiserie bois	
Electricité	
Coiffure	PAO
Réparation moto	CRJS
Soudure	

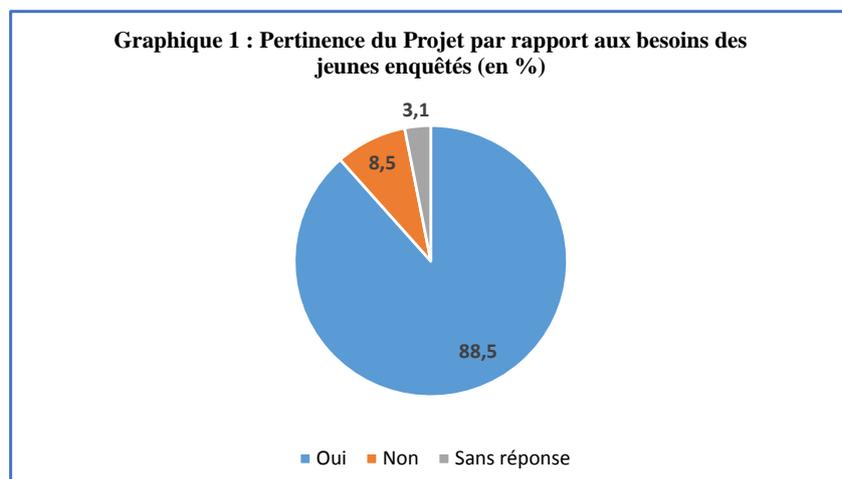
Annexe 6 : Résultats du Projet

Résultats à la fin du mois de décembre 2015

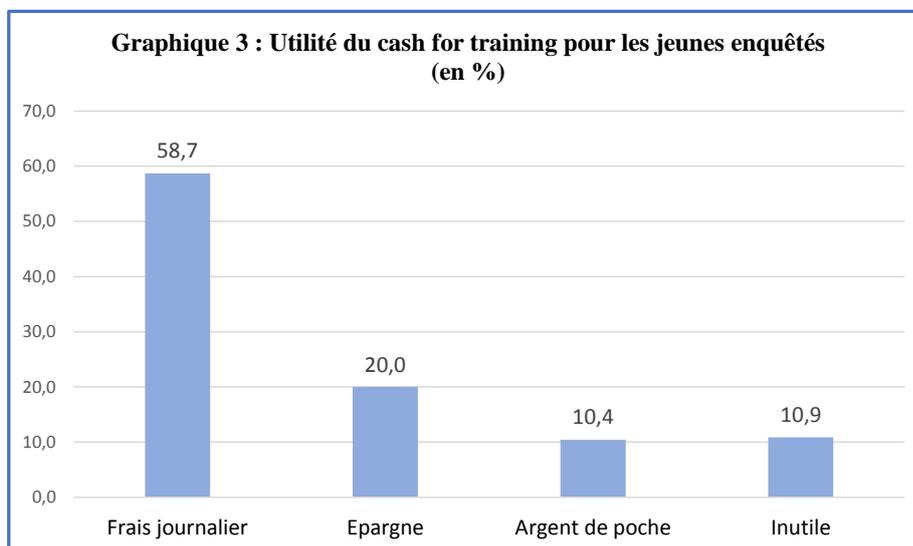
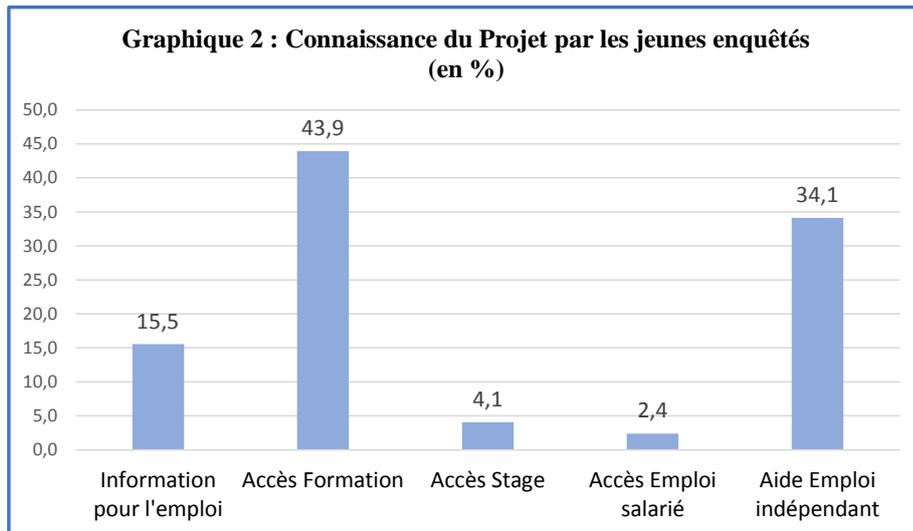
Produit atteint	Activité menée	Etat	Réalisation
Des dispositifs de promotion de l'emploi des jeunes sont opérationnels dans les zones cibles	1. Mettre en place des Systèmes Régionaux de Promotion de l'Emploi dotés des dispositifs d'appui aux jeunes		
	Consolider (Menabe, Atsimo Andrefana) ou mettre en place et opérationnaliser (Nosy-Be, Atsinanana, Fort-Dauphin) le logiciel du SRIE	100%	5 bureaux régionaux de l'emploi dotés de systèmes régionaux d'information sur l'emploi sous forme de logiciel sont fonctionnels
	Former le personnel des services de l'emploi dans l'utilisation du SRIE pour une meilleure appropriation	100%	Près de 20 fonctionnaires des bureaux régionaux de l'emploi appuyés sont formés et encadrés dans leurs fonctions et la manipulation du logiciel
	Mener une grande campagne de communication pour informer, sensibiliser et mobiliser les jeunes aux différentes actions organisées dans le cadre du SRIE et du dispositif de formation, d'appui et d'accompagnement des jeunes dans les domaines de l'emploi salarié, des emplois indépendants et de l'auto-emploi	100%	Des réunions, des descentes au niveau des quartiers et villages, des affichages, des émissions radio-télévisées, des annonces par véhicule mobile sont effectués pour informer le public sur le projet et sensibiliser les jeunes-cibles
	Renforcer les capacités du personnel des services de l'emploi et celui des structures en charge d'appuyer les jeunes en matière d'orientation professionnelle dans les zones d'intervention	100%	5 ateliers de formation en orientation professionnelle sont réalisés dans toutes les 5 régions d'intervention, ayant permis la formation de 121 responsables des entités en relation avec les jeunes
	Organiser des salons de l'emploi et de la jeunesse au niveau de 4 Régions d'intervention	100%	4 salons régionaux de l'emploi et de la jeunesse sont tenus à Morondava, Toliara, Toamasina, Nosy Be, entre décembre 2015 et janvier 2016 217 exposants ont participé, 25 000 visiteurs sont enregistrés, 200 offres d'emplois et 125 offres de stages sont reçues, 1 000 jeunes sont orientés et 200 jeunes sont formés dans les divers ateliers de rédaction de CV, entrepreneuriat, épargne et leadership
	Organiser des ateliers de lancement, de suivi/revue du projet, de renforcement des capacités des acteurs intervenant dans le domaine de l'emploi des jeunes	100%	5 ateliers de lancement, de suivi sont effectués dans les 5 régions d'intervention
	Renforcer les capacités de 1000 jeunes pour une meilleure insertion professionnelle (Formation en préparation à l'embauche (Remise à niveau du français, rédaction de CV/lettre de motivation, préparation aux entretiens), en citoyenneté et leadership, en Principes et droits fondamentaux au travail, Sécurité et santé au travail)	250%	2 498 jeunes ont suivi des formations transversales (préparation à l'embauche, citoyenneté, leadership, principes et droits fondamentaux au travail, santé et sécurité au travail)

Produit atteint	Activité menée	Etat	Réalisation
	2. Renforcer les capacités des jeunes par la formation professionnelle et l'appui à l'entrepreneuriat		
	Identifier, sélectionner les jeunes à former	100%	5 218 jeunes sont identifiés et sélectionnés à partir de la base de données du SRIE
	Identifier les métiers porteurs dans les secteurs pouvant créer une valeur ajoutée économique au niveau des Régions	100%	5 études des métiers porteurs sont réalisées, à travers des réunions et des entretiens avec les autorités locales, le secteur privé, les prestataires de formation, ayant permis de ressortir 11 métiers
	Dispenser des formations techniques et professionnelles aux 1000 jeunes orientés vers l'emploi indépendant et l'entrepreneuriat en adoptant le système de cash for training	100%	1 046 jeunes ont suivi des formations sur les 15 métiers identifiés et bénéficié du système cash for training
	Former 1000 jeunes en culture entrepreneuriale, en gestion de projets, en éducation financière, en montage de business plan et accompagner individuellement 500 jeunes dans le lancement et la mise en œuvre de leurs projets	112%	1 186 jeunes sont formés en entrepreneuriat et appuyés dans le montage de leurs plans d'affaires
	3. Assurer le fonctionnement, le suivi et l'évaluation du projet (mise en place, recrutement de personnel, missions de lancement, de mise en œuvre et de suivi, etc.)	75%	Le staff du projet est recruté et opérationnel Des missions de lancement et de suivis sont effectuées 2 évaluations sont réalisées (intermédiaire et finale)

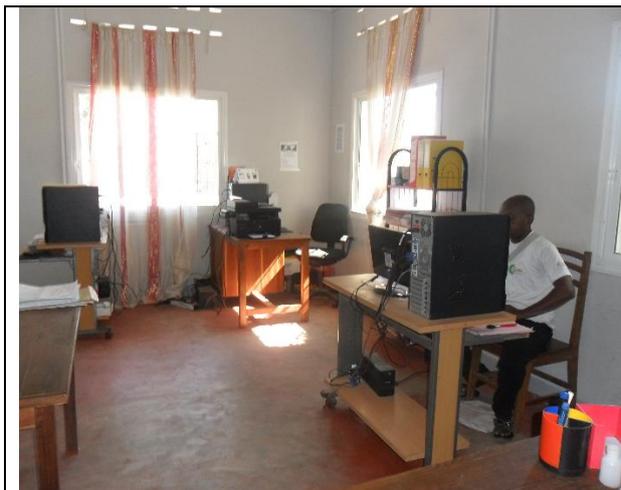
Perception des jeunes enquêtés³²



³² 130 jeunes enquêtés



Annexe 7 : Quelques photos du Projet



BRE Morondava, Région Menabe



Jeunes formés en pâtisserie, CCI Nosy Be, Région Diana



Jeune fille emploi indépendant en couture, Morondava, Région Menabe



Jeune garçon en emploi indépendant, mécanicien, Toliara, Région Atsimo Andrefana



Bloc sanitaire construit par jeunes formés en maçonnerie grâce à la collaboration avec la CU Taolagnaro, Région Anosy



Ressources pédagogiques renforcées, LTP Taolagnaro, Région Anosy

Annexe 8 : Résumé de l'évaluation

Faits Rapides

Pays : *Madagascar*

Évaluation finale : *Juin – août 2016*

Mode d'évaluation: *indépendant*

Domaine technique : *Emploi des jeunes*

Bureau administratif de BIT : *ILO-Madagascar*

Gestion d'évaluation : *Clara Ramaromanana*

Nom(s) de l'évaluateur : *Tojo Yharimanana*

Début du projet : *Juin 2015*

Fin du projet : *Décembre 2015*

Code du projet :

Donateur & Budget de Projet: *PNUD Madagascar (US\$ 811 800)*

Mots-clés : *bourse d'étude, efficacité, efficience, emploi des jeunes, formation professionnelle, mobilisation sociale, orientation professionnelle, plaidoyer, service de l'emploi, système d'information pour l'emploi, travail indépendant*

Contexte

But, logique et structure du projet

Le Projet CREPEJ – Phase 2 vise deux objectifs immédiats : (i) l'accès à l'information sur l'emploi est amélioré par la mise en place d'un système régional d'information pour l'emploi des jeunes ; (ii) les capacités des jeunes femmes et hommes sont renforcées et leur entrepreneuriat promu en vue de promouvoir le travail décent à travers la croissance d'entreprises durables au niveau des régions ciblées.

Les stratégies d'intervention du Projet sont :

- Mise en place et consolidation des systèmes régionaux d'information pour l'emploi des jeunes
- Renforcement des capacités des jeunes
- Adoption de l'approche filière et chaîne de valeur
- Adoption du système « Cash for training »
- Promotion de l'entrepreneuriat des jeunes
- Promotion de l'approche genre
- Adoption de l'approche participative
- Développement de l'approche intégrée

Le Projet couvre 5 régions de Madagascar : Menabe, Atsimo Andrefana, Anosy, Diana, Atsinanana. Les localités où sont abritées les systèmes régionaux d'information pour l'emploi des jeunes mis en place et où se sont déroulées les activités de formation et d'accompagnement à l'emploi sont Morondava, Toliara, Taolagnaro, Nosy Be, Toamasina.

Le Projet s'adresse directement aux jeunes de 15 à 35 ans, vulnérables sur les plans éducatif et socio-économique et sans emplois, et sont motivés à s'investir dans la formation professionnelle et s'insérer en emploi. Ils sont bénéficiaires d'un paquet d'appui à l'accompagnement à l'emploi : services d'accès à l'information, au conseil et à l'orientation à l'emploi, formations professionnelles et formations transversales gratuites pointées d'apprentissage aux métiers (leadership, citoyenneté, principes et droits fondamentaux au travail, sécurité et santé au travail, entrepreneuriat, techniques d'embauche), dotation de kits de démarrage et accompagnement à l'emploi indépendant ou salarié.

Le Projet inclut aussi les collectivités territoriales décentralisées, le ministère et ses directions régionales de l'emploi, les organisations patronales et syndicales, les chambres consulaires, les prestataires de formation et les communautés. Tous ces acteurs sont les destinataires et utilisateurs des services de l'emploi renforcés, des systèmes régionaux d'information pour l'emploi mis en place, des salons régionaux de l'emploi et de la jeunesse organisés, des dialogues sociaux promus et des jeunes formés.

Situation actuelle du projet

Le Projet CREPEJ – Phase 2 a démarré de manière effective en juillet 2015 et a pris fin en décembre 2015, même s'il a été prévu pour une durée de 18 mois. Toutes les activités ont été réalisées et les résultats sont satisfaisants et ont dépassé les prévisions.

Le Projet est géré au niveau du Bureau de Pays de l'OIT pour Madagascar par une unité de gestion de Projet.

Le management du Projet a privilégié le développement de partenariats nationaux, et surtout régionaux.

But, portée et destinataire de l'évaluation

Méthodologie de l'évaluation

La présente évaluation finale a pour objectif d'apprécier la pertinence de sa conception, eu égard au cadre de l'Agenda du travail décent de l'OIT et aux cadres de développement nationaux en lien avec l'emploi, l'efficacité, l'efficacités et la durabilité des réalisations. Dans la mesure du possible, elle rend compte du devenir des bénéficiaires après les activités de formation. Elle permet aussi de mettre en évidence les pratiques réussies à chaque étape de la mise en œuvre du Projet, pour qu'elles puissent être diffusées et capitalisées.

Les principales destinataires des résultats de cette évaluation sont les promoteurs du Projet (PNUD et BIT), les ministères en charge de l'emploi et du travail, les mandants, les partenaires, les bénéficiaires et les communautés, dans les différentes régions couvertes.

La méthodologie a privilégié les approches qualitative et quantitative. Conformément à la politique d'évaluation du BIT, les mandants ont été systématiquement consultés dans les régions d'intervention.

Les travaux d'évaluation sont marqués par la revue documentaire, des rencontres, des entretiens individuels ou en groupes, des visites de lieux de formation et de lieux de travail des jeunes insérés en emploi, des réunions de restitution à la fin de la mission d'évaluation dans chaque région d'intervention.

Principaux Résultats et Conclusions

Résultats

Au terme des six mois d'exécution, les résultats du Projet sont concrets :

- 5 bureaux régionaux de l'emploi dotés de systèmes régionaux d'information sur l'emploi, fonctionnels
- Près de 20 fonctionnaires des bureaux régionaux de l'emploi formés et encadrés dans leurs fonctions

- 5 ateliers de formation en orientation professionnelle réalisées, ayant permis la formation de 121 responsables des entités en relation avec les jeunes
- 4 salons régionaux de l'emploi et de la jeunesse tenus à Morondava, Toliara, Toamasina, Nosy Be
- 1 046 jeunes ont suivi des formations sur les 15 métiers identifiés et bénéficié du système cash for training
- 1 186 jeunes sont formés en entrepreneuriat et appuyés dans le montage de leurs plans d'affaires
- 2 498 jeunes ont suivi des formations transversales.

Pertinence

Le Projet CREPEJ – Phase 2 est jugé pertinent car il s'aligne aux cadres de politiques et de programmes de développement existants. Les stratégies opérationnelles répondent aux besoins locaux en matière d'appui institutionnel en faveur de l'emploi dans les contextes de transfert de nouvelles compétences, d'amélioration de l'employabilité des jeunes, de manque de moyens financiers des ménages pour assurer la formation et la création d'emploi.

Validité de la conception du Projet

Dans sa conception, les données de base prises en compte dans la formulation du Projet sont l'inexistence des bureaux régionaux de l'emploi disposant d'un système d'information pour l'emploi, la faible qualification des jeunes, l'ampleur du chômage et du sous-emploi des jeunes et des femmes et les informations sur les opportunités d'emplois locales.

La formulation du Projet est cohérente et complète, car les stratégies adoptées ont permis d'apporter des réponses positives à ces situations réelles. La stratégie de sortie est efficace et réaliste car le Projet est ancré au niveau local. L'implication des autorités locales et des partenaires peut entraîner l'élargissement des appuis en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes formés.

Efficacité

Au cours de la période juillet à décembre 2015, la réalisation de la totalité des activités prévues dans le Projet a permis d'atteindre de manière satisfaisante les objectifs et les produits qui y sont inscrits. Certains résultats ont même dépassé les indicateurs quantitatifs prévus. Grâce à la mise en place des bureaux régionaux de l'emploi, les jeunes ont pu s'informer, être orientés et bénéficier des services d'accompagnement à l'emploi. Ils ont acquis des connaissances et savoir-faire utiles pour s'insérer en emplois salariés ou en emplois indépendants, en bénéficiant de diverses formations transversales.

A tous les niveaux, le mécanisme de pilotage et de coordination du Projet est satisfaisant. Le Projet a reçu le soutien effectif du Ministère en charge de l'emploi et l'implication effective des directions régionales et de ses services.

Efficienne

Le Projet est bien efficace en terme de rapport coût-produits-activités. Les résultats sont bons grâce une répartition stratégique dont 80% des ressources sont destinées aux activités directes sur terrain, ainsi qu'à une bonne utilisation des ressources.

Les facteurs favorables ayant permis d'assurer l'efficacité du Projet sont l'existence d'un plan de travail budgétisé et réparti selon les produits attendus, la qualité de suivi de l'exécution budgétaire, le développement de partenariats local. La contrainte temps reste le principal facteur défavorable à la bonne gestion du Projet.

Impact

Le Projet CREPEJ – Phase 2 a apporté des changements positifs pour les jeunes et les parties prenantes.

63,5% des jeunes interviewés insérés en emplois indépendants (gargote, pâtissier, plombier, aide mécanicien, maçon, réparateur de moto, éleveur de poulet, pêcheur, transformateur de produits de pêche, coiffeuse, guide touristique, masseuse, serveur, réceptionniste, etc.).

54,2% des jeunes en emplois indépendants interviewés ayant des revenus ou situations améliorés de manière substantielle.

Des bases de données sur l'offre et la demande d'emplois existantes dans les régions d'intervention.

Des matériels et équipements sont acquis par les prestataires de formation, contribuant à l'amélioration de leurs offres de formation. Leurs expériences en matière de prises en charge des jeunes vulnérables sont consolidées.

La visibilité des partenaires impliqués est rehaussée et des collaborations sont initiées avec d'autres projets locaux touchant l'emploi.

Mais, l'on a aussi relevé des impacts négatifs inattendus dont certains pourraient être rétablis, par exemples le manque de visibilité des bureaux régionaux de l'emploi, la situation d'informalité des emplois indépendants créés, la perception négative de la bourse de formation ou cash for training.

La durabilité des effets positifs peut être assurée étant donné l'ancrage institutionnel au niveau local. Avec des capacités renforcées et des outils de travail, le Ministère en charge de l'emploi et ses directions régionales touchées par le Projet peuvent assurer de manière permanente et efficace leurs fonctions dans de meilleures conditions.

Toutefois, l'insuffisance des initiatives locales de promotion de l'emploi des jeunes ainsi que le manque de ressources des BRE risquent de limiter leurs champs d'actions et exclure le monde rural, y compris la réalisation de l'encadrement et le suivi des jeunes. Par ailleurs, l'offre de conseils et le suivi délivrés par les centres de formation ou les formateurs pour les jeunes en emplois permettent de les soutenir, à défaut de mécanismes mis en place.

Recommandations et Leçons Apprises

Leçons importantes apprises

- Construction des conditions favorables à création d'emplois pour les jeunes
- Ancrage territorial et institutionnel, consolidé par une forte implication des acteurs locaux
- Bonne concertation avec les parties prenantes et les bénéficiaires
- Prise en compte du genre
- Nécessité d'accompagner les jeunes fraîchement insérés en emplois

Bonnes pratiques

Parmi les bonnes pratiques inventoriées :

- *Sur la mobilisation des jeunes pour s'inscrire au système régional d'information pour l'emploi*
 - Diversification des canaux d'information
 - Assistance individuelle aux jeunes par les personnels des bureaux régionaux de l'emploi
- *Sur la mobilisation des entreprises à mettre à la disposition du SRIE leur recherche de candidat avec la façon dont les BRE mettent en relation ces demandes avec les offres*
 - Relation partenariale avec les organisations des employeurs pour mobiliser les entreprises
 - Réalisation des visites d'entreprises

- *Sur la formation dans l'emploi salarié*
 - Coordination et mise en œuvre collégiale de la formation au sein de l'établissement de formation (conception de planning de formation, programme de formation)
 - Tenue de réunion d'évaluation interne à chaque fin de module et échanges sur les problèmes vécus et leur résolution
- *Sur le paquet de formation dans l'entrepreneuriat*
 - Sensibilisation des jeunes à penser à leurs idées de projet dès le démarrage de la formation, puis application pratique du montage de projet sur la base de leurs idées
 - Accompagnement des jeunes dans le démarrage de leurs projets, à travers des conseils et orientations sur les démarches à suivre et l'achat des kits de démarrage, conformément à leurs plans d'affaires
- *Sur la formation avec le cash for training*
 - Pratique de la formation en alternance
 - Réalisation des pratiques en grandeur nature, avec les équipements et intrants appropriés, même en début des cours
- *Sur la création d'associations économiques pour les jeunes*
 - Partage d'objectifs et fonds financiers communs
 - Construction d'une gestion saine et transparente (mise en place d'un fonds pour les charges communes, partage des bénéfices, échanges de matériels).

Principales recommandations et suivi

- *Aux Ministère et Directions régionales en charge de l'emploi*
 - Clarification rapide des missions des services de l'emploi et du travail
 - Mise en place d'un mécanisme de financement du domaine de l'emploi
 - Développement d'un mécanisme de reconnaissance ou d'encouragement des entreprises et des professionnels qui offrent des stages ou recrutent les jeunes formés
 - Mise en place de mécanismes d'inclusion des jeunes dans les systèmes de microfinance, accès au foncier ou emplacement et autres capitaux de production.
- *Au Bureau international du Travail*
 - Revue de la durée des projets
 - Continuité des relations partenariales avec les professionnels locaux
 - Considération des raisons d'échec des jeunes non insérés dans les projets futurs
 - Prise en compte de la disparité du profil éducatif des jeunes dans la réalisation des formations, accompagnée de mesures d'accompagnement
- *Aux collectivités territoriales décentralisées*
 - Développement des initiatives locales d'appuis à l'emploi des jeunes
 - Bonne communication des opportunités d'emploi au niveau régional vers le BRE
- *Aux services régionaux de l'emploi*
 - Collaboration entre les 5 BRE mis en place échanger les compétences et fournir de l'assistance pour ceux qui en ont besoin
 - Maintien du dialogue entre les partenaires
 - Suivi et évaluation de l'insertion en emploi des jeunes formés
 - Prospection périodique des besoins en emploi
- *Au Secteur privé*
 - Développement de partenariat avec le BRE
 - Participation aux dialogues touchant l'emploi et le travail
 - Multiplication des offres de stage et de recrutement

- *Aux prestataires de formation*
 - Développement de partenariats avec le BRE et le monde économique
 - Adéquation des contenus de formation par rapport à l'évolution des métiers dans la Région

- *Aux jeunes bénéficiaires*
 - Construction d'une volonté de changements de mentalités et de comportements, pour une meilleure insertion en emploi décent et le professionnalisme dans les métiers exercés
 - Nécessité d'une formation en éducation financière
 - Partage des expériences réussies entre les jeunes.

Orientations futures possibles

- Entreprendre des activités de suivi des jeunes bénéficiaires du Projet CREPEJ
- Réaliser un dialogue social autour des mécanismes d'accès aux capitaux pour les jeunes
- Identifier les jeunes bénéficiaires, qui sont déjà insérés en emplois indépendants ou salariés, évaluer le degré d'évolution de leurs emplois, et initier des mesures d'accompagnement à la transition vers la formalisation et une meilleure qualité des emplois créés
- Renforcer les compétences des communes urbaines et rurales, en matière de gouvernance locale de l'emploi
- Mettre en réseau les systèmes régionaux d'information pour l'emploi.