



Organisation
internationale
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



Les mandats de l'OIT membres du G5 Sahel intègrent l'emploi et le travail décent dans leurs programmes d'investissements prioritaires pour consolider la paix et la résilience des populations

ILO TC/SYMBOL: SDA/18/01/RBS

Type d'évaluation: Évaluation du CSBO

Horaire d'évaluation : Final

Mode d'évaluation: Indépendant

Pay(s): Le Mali, le Níger et la Mauritanie (y compris le Secrétariat du G5 Sahel)

Résultat(s) du P&B: [P&B 2018-2019, Résultat 1 ; P&B 2020-2021, Résultat 3 et 4]

ODD(s) : [8,13 et 16]

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : Février 2024

Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL: Cliquez ici pour entrer la date

Bureau Administratif : Bureau de l'OIT à Abidjan

Bureau Technique : ILO Decent Work Teams Dakar, Bureau de l'OIT à Alger, Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique à Abidjan et DEVINVEST Geneva

Agences d'évaluation conjointes : Aucune

Durée du projet : mai 2019 – décembre 2021

Donateur et budget: RBSA, \$1,000,000

Nom(s) du consultant : Serge Eric Yakeu Djiam,

Gestion de l'évaluation: DESSERO Pacome

Supervision du Bureau de l'évaluation: Ricardo Furman

Budget de l'évaluation: USD 23,250.39

Mots clés: Emploi, travail décent

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	Error! Bookmark not defined.
TABLE DES MATIÈRES	ii
LISTE DES TABLEAUX ET ANNEXES	iii
ACRONYMES et ABRÉVIATIONS	iv
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	v
1. INTRODUCTION	8
1.1. Description du Projet	8
1.2. Stratégie d'intervention	9
2. BUT, OBJECTIFS, CHAMP ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION	10
2.1. But et objectifs de l'évaluation	10
2.2. Portée, critères et Questions de l'évaluation	11
3. MÉTHODOLOGIE ET LIMITES DE L'ÉVALUATION	12
3.1. Méthodologie.....	12
3.2. Principales contraintes de l'évaluation	13
4. RÉSULTATS	14
4.1. Pertinence stratégique et cohérence.....	14
4.2. Efficacité.....	19
4.3. Efficience.....	24
4.4. Impact et Durabilité	28
4.5. Thèmes transversaux	31
4.5.1. <i>Genre et non-discrimination</i>	31
4.5.2. Dialogue social et Changement climatique.....	32
5. CONCLUSIONS	34
6. RECOMMANDATIONS	36
6.1. Recommandations Stratégiques.....	36
6.2. Recommandations opérationnelles	37
7. LEÇONS APPRISES	39
8. BONNES PRATIQUES	39
ANNEXES	40

LISTE DES TABLEAUX ET ANNEXES

Tableaux

Tableau 1 : Résultats et produits attendus du projet RBSA-G5 Sahel.....	8
Tableau 2 : Répartition des acteurs interviewés	13
Tableau 3 : Alignement des résultats du projet aux politiques stratégiques des pays cibles, aux axes du G5 Sahel, aux axes de l'UNSDCF (Niger et Mali), et aux ODDs	14
Tableau 3 : Appréciation du niveau d'atteinte des résultats par produit.....	19
Tableau 4 : Réalisation comparée des activités du projet	22
Tableau 5 : Taux d'absorption du budget du projet RBSA	25

Annexes

Annexe 1 : Termes de Références	40
Annexe 2 : Liste des documents consultés	3
Annexe 3 : Liste des parties prenantes interviewées	5
Annexe 4 : Planning de collecte des données primaires.....	7
Annexe 5 : Calendrier détaillé de la mission	8
Annexe 6 : Outils de collecte des données primaires	9
Annexe 7 : Matrice d'évaluation	11
Annexe 8 : Cadre des résultats du projet RBSA-G6 Sahel.....	Error! Bookmark not defined.
Annexe 9 : Liste participants à l'atelier de présentation des résultats préliminaires à Nouakchott	Error! Bookmark not defined.
Annexe 10 : Profil du Collaborateur externe.....	14

ACRONYMES et ABRÉVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
BAD	Banque Africaine de Développement
BIT	Bureau International du Travail
BMZ	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement
CAD	Comité d'Aide au développement
CAPI	Cadre d'Action Prioritaire Intégré
CDTN	Confédération Démocratique des Travailleurs du Niger
CNC	Comité National de Coordination
CNPN	Confédération Générale du Patronat du Niger
EPR	Emploi pour la Paix et la Résilience
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
IFAD	Fonds international de développement agricole
IPA	Innovation for Poverty Action
JPR	Jobs for Peace and Resilience
METPS	Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Protection Sociale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectif de Développement Durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONEF	Observatoire Nationale de l'Emploi et de la Formation
ONU	Organisation des nations Unies
PAM	Programme Alimentaire Mondiale
P&B	Programme et Budget
PBSO	Peacebuilding Support Office
PNFP	Politique Nationale de la Formation Professionnelle
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTD	Programme par Pays pour la promotion du Travail Décent
PIP	Programme Prioritaire d'Investissements
RBSA	Regular Budget Supplementary Account
ROAF	Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique
SINUS	Stratégie des Nations Unies pour le Sahel
TDRs	Termes de Références
UNEG	United Nations Evaluation Group
UE	Union Européenne
UNHCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
UNPM	Union National du Patronat de la Mauritanie
UNSDCF	Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable
USTN	Union des Syndicats du Travail du Niger

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Introduction

L'évaluation finale indépendante du projet "Les mandants de l'OIT membres du G5 Sahel intègrent l'emploi et le travail décent dans leurs programmes d'investissements prioritaires pour consolider la paix et la résilience des populations" a été commanditée par le Bureau International du Travail (BIT) du 21 juin au 30 septembre 2023. Le projet a contribué au Résultat 1 du Programme et Budget (P&B) de l'OIT pour la période 2018-2019 et précisément l'indicateur 1.4. Sa logique d'intervention a été alignée sur les politiques nationales du Niger et du Mali, les priorités des PPTD, BIT, G5 Sahel, l'UNSDCF des deux pays et des ODDs. Les parties prenantes au projet sont composées du BIT, le Secrétariat du G5 Sahel et des mandants tripartites (ministères sectoriels, Organisations d'employeurs et de travailleurs). Le coût du projet est de USD1,000,000 financé par le RBSA. Les bénéficiaires directs sont le Secrétariat du G5 Sahel, les ministères sectoriels et les bénéficiaires finaux (organisations des travailleurs et employeurs).

But, champ et utilisateurs

Cette évaluation avait pour objectif principal de faire une évaluation globale de tout le processus de conception et de mise en œuvre tout en examinant sa pertinence, sa cohérence, sa performance, son efficacité, son impact et sa durabilité, de proposer des recommandations et d'en tirer des leçons et bonnes pratiques pour orienter les prises de décisions lors de l'élaboration et la mise en œuvre des projets similaires. Elle couvre particulièrement les interventions mises en œuvre durant la période de 2019-2021. Les utilisateurs potentiels du rapport final sont les principales parties prenantes de sa conception et de sa mise en œuvre.

Méthodologie

L'évaluation a été guidée par les normes et critères d'évaluation UNEG et le glossaire des termes clés de l'OCDE. L'emploi d'une approche participative avec des méthodes mixtes qualitatives et quantitatives a été mis à profit et la mission a été conduite en quatre étapes. La phase initiale a consisté en une revue documentaire précédée d'une rencontre préliminaire virtuel avec le gestionnaire de l'évaluation pour examiner les exigences de la mission; et compléter les questions d'évaluation, lesquelles ont été mises à profit pour élaborer les outils de collecte des données primaires à partir d'une matrice d'évaluation. La phase de collecte des données s'est déroulée du 16 au 29 septembre 2023 à Niamey (Niger) et Nouakchott (Mauritanie). La méthode d'échantillonnage raisonnée a été utilisée pour choisir les personnes à interviewer suivant les rôles et responsabilités dans la conception et la mise en œuvre des activités du projet. Des entretiens semi-structurés individuels et de groupes ont été administrés aux parties prenantes pré-identifiées. Au total 29 personnes ont été consultées à travers des entretiens individuels et de groupes conduits en face-à-face et à distance pour les acteurs qui n'étaient pas disponibles. L'atelier de restitution des résultats préliminaires a fourni des compléments d'informations, et la triangulation des informations par sources, méthodes et vis-à-vis de la logique d'intervention, a permis d'obtenir des informations assez fiables et valides sur les résultats organisés par critères d'évaluation. La méthode de scoring par pourcentage (%) et l'échelle de "Likert" ont été utilisées pour déterminer le niveau de réalisation des indicateurs du projet.

Résultats et conclusions

Pertinence stratégique et cohérence - Le projet RBSA-G5 Sahel est très pertinent et assez cohérent aux priorités nationales en matière de promotion du travail décent telles que le PDES2019-2024 (Niger), CREDD2019-2023, le PNFP et ONEF (Mali). Le projet est aussi cohérent et complémentaire des politiques et

programmes régionaux (G5 Sahel), du BIT (R204 et R205), des UNSDCF des deux pays, et des ODDs. Cependant, la faible consultation des acteurs clés durant les phases de conception et de mise en oeuvre ont limité l'appropriation des concepts et son approche d'exécution. Néanmoins, le projet a intégré dans sa conception et mis en œuvre les principes programmatiques notamment des droits de l'Homme, le renforcement des capacités et l'appui aux aspects genre et équité, même si le projet RBSA n'a pas été conçu sur la base d'un diagnostic approfondi des besoins de tous les acteurs concernés.

Efficacité - Le taux de réalisations des indicateurs de produits est d'environ de 76%. Le projet a été très efficace dans la réalisation des produits du résultat 4 avec un taux de réalisation de 100%. La plupart des bonnes performances du projet ont été concentrées sur les activités conjointes. Les facteurs positifs incluent l'adoption d'une coordination interne, la signature du MoU entre le BIT et le G5 Sahel, et l'existence de backstopping régionaux (Abidjan et Alger). La mise en œuvre a été limitée par la faible consultation d'avec les acteurs clés, des retards multiples dans le processus de recrutement des ressources humaines et les délais de traitement des demandes de paiements/décaissements et dans la fourniture de la logistique, la faible capacité de mobilisation des ressources, le partage non-systématique des informations aux acteurs clés, l'absence de suivi post-formation de la part du BIT, et enfin, la pandémie de COVID-19. Toutefois, l'exploitation du partenariat avec le groupe UN Migration et protection sociale, l'adaptation aux mesures barrières liées à la COVID-19, et l'adoption d'un plan d'actions composé d'une part des initiatives rapides et immédiates (Quick wins) et d'autres parts des actions à moyen terme, ont permis de minimiser l'impact de la COVID-19 et des difficultés suscitées.

Efficience – L'unité de gestion a été efficace dans l'utilisation et l'allocation des ressources même s'il n'existe pas de diagnostic approfondi des ressources pour vérifier leur adéquation aux besoins du projet. Le recours aux expertises locales a contribué à la réduction des coûts. La coordination et la collaboration multi-acteurs ont été affaiblies par l'absence d'un système de suivi et évaluation et d'un comité de pilotage dans sa structure managériale. La coordination interne a cependant développé des partenariats et des alliances stratégiques autour des principaux résultats même si le suivi a été moins exhaustif. La programmation et la mise en œuvre ont bénéficié d'un backstopping de Genève, Abidjan, et Alger, avec plusieurs réunions avec le bureau régional même si des missions de terrain étaient impossibles à cause des restrictions liées au COVID-19.

Impact et durabilité - L'impact et la durabilité des contributions du projet sont très mitigés et moins perceptibles. Le rehaussement de la compréhension des concepts d'emploi et de travail décent, l'instauration et le renforcement du dialogue social en termes de dialogue consultatif, sont relevés comme des changements significatifs même si le potentiel de durabilité des acquis est faible. L'aspect catalytique du projet se trouve dans son appui au développement des notes conceptuelles et idées de projets susceptible de soutenir les appels de fonds et ainsi d'assurer la durabilité de ses acquis. La visibilité de ses objectifs et l'approche de durabilité ont été limités par l'externalisation de l'unité de projet. Aussi, la stratégie de sortie a été affecté négativement par la faible mobilisation des ressources complémentaires influencée par l'impact de la COVID-19.

Thèmes transversaux - Le projet a significativement intégré les aspects transversaux en matière de genre, non-discrimination et diversité dans sa conception et la mise en oeuvre quoique ce processus n'a été systématique sur toutes les activités. Les couches vulnérables (femmes et personnes vivant avec le handicap) ont été associées à travers plusieurs études et les formations malgré le fait qu'elles n'ont pas été consultées durant sa conception. La sensibilisation et formation des partenaires sur la problématique genre et analyse de l'intégration des questions genre par les outils du projet n'a pas été pris en compte de manière systématique. Mais, le dialogue social et les standards internationaux du travail ont été pris en compte dans la conception et la mise en oeuvre. Sous l'appellation « Energie verte », le projet a intégré les aspects de changement climatique.

Recommandations

a) Recommandations stratégiques

RS 1/- Adopter une consultation approfondie et un diagnostic des besoins des bénéficiaires et des partenaires clés durant la phase de conception.

RS 2/- Renforcer la coordination avec un comité de pilotage durant la phase de conception constitué des représentants des mandats tripartites et toute autre entité clé de la mise en oeuvre du projet.

RS 3/- Aligner les priorités ou résultats stratégiques du projet aux priorités nationales, des aspects normatifs du BIT, au PPTD pays, à l'UNSDCF, et aux ODDs qui contribue à la promotion de l'emploi et du travail décent particulièrement pour les jeunes.

RS 4/- Renforcer le mécanisme de mobilisation des ressources.

RS 5/- Renforcer la phase de mise en oeuvre en adoptant un planning clair avec des rôles et responsabilités de mandants, des Bureaux régionaux et nationaux du BIT impliqués dans le projet.

b) Recommandations opérationnelles

RO1/- Le BIT devra prévoir un système de suivi et évaluation du projet qui doit être accompagné d'un plan de suivi post-formation des activités du projet.

RO2/- Renforcer la communication sur la vie du projet et la collaboration avec les mandants tripartites et le secteur privé pour assurer la pérennisation des acquis.

RO 3/ - Renforcer l'ouverture du partenariat du BIT vers les autres agences.

Leçons apprises

LA 1/- La structure managériale de tout projet multi-acteurs nécessite la mise en place d'un comité de pilotage pour faciliter la participation des mandants à sa gestion, l'orientation des besoins organisationnels et la prise des décisions stratégiques et opérationnelles durant la mise en oeuvre de ce projet. Ce principe fondamentale de conception de projet n'a pas été pris en compte dans le cas du projet RBSA-G5 Sahel.

LA 2/- Les activités de renforcement des capacités au niveau du BIT ne doivent pas être perçues comme une finalité par les parties prenantes, mais plutôt comme une opportunité catalytique pour le développement des notes conceptuelles et la recherche des financements alternatifs des interventions en matière de promotion d'emplois, le dialogue sociale, et le travail décent.

Bonnes pratiques

1/- La mise en place des structures de coordination et de concertation au Mali et au Niger pour assurer une meilleure appropriation des outils du BIT a été très appréciée même si les contraintes opérationnelles n'ont pas favorisé le partage systématique des termes de références des études, les rapports réalisés, et des concepts notes développés comme prévu par l'unité de projet.

1/ - Les stratégies de renforcement des capacités à partir des documents et entretiens, et via les ateliers sous fora virtuels et l'usage d'outils multimédia avec des projections vidéo durant les rencontres et ateliers divers comme solutions alternatives durant la COVID-19 constituent un pratique très appréciée.

1. INTRODUCTION

1.1. Description du Projet

1. Entre 2019 et 2021, l'OIT a mis en œuvre un projet visant à obtenir des résultats dans ces régions du Sahel, financé au titre du Compte supplémentaire du budget régulier (RBSA). Ce projet était axé sur l'emploi des jeunes et le soutien stratégique pertinent au niveau des politiques. Le projet a été développé dans la dynamique de continuation de certains travaux réussis antérieurement qui ont le potentiel de contribuer à l'amélioration des politiques de l'emploi dans les pays ciblés. Le financement RBSA est un compte budgétaire de l'OIT, établi sur la base des contributions volontaires des États membres, en plus de leurs contributions au budget ordinaire. Il est destiné à la mise en œuvre des priorités en matière de travail décent choisies dans le cadre d'un dialogue avec les mandants tripartites des États membres.

2. Placé sous la responsabilité du Directeur du Bureau de l'OIT à Abidjan avec la collaboration du Directeur du Bureau d'Alger pour sa mise en œuvre, le projet a bénéficié de l'appui d'une équipe composée d'un Gestionnaire de Projet (P4) basé(e) à Nouakchott, de deux coordinateurs nationaux (NOA) basé(e) à Bamako et à Niamey; et d'une assistante administration et finances basée à Nouakchott. Initialement prévu pour la période 2019-2020, le projet a été étendu à 2021 à cause de la recrudescence de la pandémie de COVID-19 survenue en mars 2020.

3. Le projet visait à contribuer au Résultat 1 du Programme et Budget (P&B) de l'OIT pour la période 2018-2019, précisément l'indicateur 1.4 : « *Nombre d'Etats Membres dans lesquels les mandants ont renforcé leur capacité en matière de politiques macroéconomiques favorables à l'emploi ou ont élaboré et mis en œuvre des politiques sectorielles, industrielles, commerciales, d'investissement dans les infrastructures ou environnementales afin de favoriser la transformation structurelle, de promouvoir la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité et de lutter contre les inégalités* ». A ce titre, le projet devait atteindre les quatre résultats majeurs consignés dans le tableau 1.

Tableau 1 : Résultats et produits attendus du projet RBSA-G5 Sahel

Résultats attendus			
1. La capacité du secrétariat du G5 Sahel et des partenaires sociaux des pays membres pour contribuer à la mise en place du Programme des investissements Prioritaires et pour la création d'emplois décents pour la paix et la résilience est renforcé	2. Les Mandants du Niger et du Mali et les partenaires techniques et financiers de ces deux pays améliorent leur connaissance sur la thématique "emploi pour la paix et la résilience"	3. La capacité de résilience des pays membres du G5 SAHEL est renforcée à travers des formations pratiques et d'échanges dans des domaines relatifs aux travaux d'infrastructures du Programme d'Investissements Prioritaires (PIP) du G5S réalisés selon les méthodes intensives en emplois promues pour le BIT	4. Une stratégie du BIT, incluant la mobilisation des ressources, et des propositions du projet du BIT pour le sahel sont développées en concertation avec les mandants du BIT et le secrétariat du G5 sahel et facilitent l'émergence de nouveaux partenariats dans le cadre d'un programme d'envergure d'emplois décents pour la paix dans les pays de la sous-région
Produits attendus			
1.1. Renforcement des capacités du secrétariat et pays membres du G5 Sahel pour contribuer à la mise en place des PIP	2.1. Renforcement des capacités des mandants en matière de méthodologies de suivi évaluation de l'EPR: La documentation et les supports	3.1. Élaboration et validation des curricula de formation sur la construction des infrastructures hydrauliques et de transport à forte intensité de main d'œuvre	4.1. Participation à l'appel à proposition PBF (mars 2020), composante « Jeunesse » avec UNHCR et FAO

et pour mener des analyses de politiques macro-économiques favorables à un changement structurel inclusif promoteur de la création d'emplois dans la sous-région	visuels relatifs au programme phare EPR et son potentiel pour le sahel sont disponibles		
1.2. Renforcement des capacités du secrétariat et pays membres du G5 Sahel en matière d'évaluation de l'impact des projets et des investissements du PIP sur l'emploi des jeunes et des femmes	2.2. Réalisation d'une étude d'envergure sur la contribution des emplois et entreprises vert(e)s au sahel au Mali et au Niger	3.2. Réalisation d'un livre documentaire sur les infrastructures communautaires du sahel pour la maîtrise de l'eau et la résilience au changement	4.2. Participation à l'appel à proposition HPP sur le Nexus humanitaire avec UNHCR et PNUD (août 2020)
	2.3. Une étude sur les chaînes de valeur porteuses pour l'autonomisation des réfugiés et des communautés d'accueil est réalisée au Mali en collaboration avec UNHCR. Celle déjà réalisée au Niger est valorisée et restituée	3.3. Atelier d'échange d'expérience sur les nouvelles tendances de construction verte des infrastructures hydrauliques et travaux verts réalisés	4.3. Participation à plusieurs Task forces (Trust Fund COVID, ACCELERATOR ODD, et projet « Inclusion des personnes vivants avec un handicap »
	2.4. Création et partage des connaissances sur la contribution des programmes d'emploi pour la paix et la cohésion sociale dans le Sahel	3.4. Deux séminaires sont organisés au Niger et au Mali dans le domaine de la construction verte à forte intensité de main d'œuvre au profit des associations professionnelles de la construction	4.4. Projet conjoint G5S-UA-BIT 4.5. Participation table ronde pour le financement des pipelines au Niger

Source: Adapté du document de projet RBSA (2019-2020).

Pour atteindre ces résultats, diverses activités spécifiques ont été assignées avec des indicateurs spécifiques aux produits attendus. Les responsabilités ont été partagées entre les membres de l'unité de gestion et de mise en oeuvre du projet. Une description détaillée du cadre de résultats du projet RBSA-G5 Sahel est disponible en annexe 8.

1.2. Stratégie d'intervention

4. La stratégie du projet visait premièrement le renforcer des capacités du secrétariat du G5 Sahel ainsi que celle des partenaires sociaux des pays membres afin de les soutenir dans la mise en place du Programme Prioritaire d'Investissements (PIP) du G5 Sahel et des programmes qui y sont liés. En outre, tout en intégrant de manière centrale la promotion et la création d'emplois décents, le projet entend faire en sorte que les mandants du Niger et du Mali échangent sur les stratégies d'investissement intensives en emploi et s'approprient des éléments fondamentaux du programme phare "Jobs for Peace and Resilience" (JPR) et que les partenaires techniques et financiers de ces deux pays s'engagent dans une dynamique de réponse à la crise à travers la promotion d'emplois décents.

5. Par ailleurs, ce projet visait parallèlement le développement d'une stratégie du BIT pour le Sahel en cohérence avec celle des Nations Unies, et des propositions de projet de coopération technique pour le Sahel. Ainsi, un certain nombre de partenariats existants au niveau global dans la région pourra être opérationnalisés, tels que l'initiative Mondiale sur l'Emploi Décents des Jeunes et celui avec le Bureau d'appui à la consolidation de la paix des Nations Unies (Peacebuilding Support Office -PBSO) et des ressources extrabudgétaires nécessaires pourront être mobilisées.

6. Les acteurs de mise en oeuvre des activités du projet RBSA-G5 Sahel sont constitués de :

- a) **Equipe du projet notamment :** Bureau de l'OIT à Abidjan avec la collaboration du Bureau d'Alger ; et de coordination basée au Bureau de l'OIT à Nouakchott.

b) Autres parties prenantes

- *Agences sœurs du système des Nations-Unies* : Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR) ; Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO).
- *Partenaires financiers* : le Fonds du BIT « Regular Budget Supplementary Account-RBSA ».

7. En tant qu'instrument de mobilisation des ressources, le projet a été conçu comme un outil catalytique devant servir de principal levier des fonds pour la mise en oeuvre des projets connexes. Le projet a été financé par le Fonds "Regular Budget Supplementary Account" du BIT de l'ordre de USD 1,000,000 sur une période de 12 mois.

8. Le Niger et le Mali ont été sélectionnés eu égard au fait que le BIT perçoit une demande énorme par ses mandants dans ces pays et par certains bailleurs de fonds, notamment pour la création d'emploi décent pour les jeunes y inclut pour lutter contre la radicalisation des jeunes. De plus, des projets de coopération au développement sont en cours dans les deux pays (Mali et Niger) sur lesquels le BIT peut s'appuyer pour avoir un impact assez durable. Certains partenaires clé avaient fait part de leur intérêt de coopérer au Mali et en Niger notamment le UNHCR, sur la promotion de l'approche « livelihoods development ».

9. Les groupes cibles comprennent le Secrétariat du G5 Sahel, les coordinateurs nationaux du G5 Sahel et les mandants des deux pays Niger et Mali. Les principales parties prenantes de la mise en oeuvre du projet RBSA-G5 Sahel (2019-2020) sont les utilisateurs potentiels du rapport final d'évaluation.

2. BUT, OBJECTIFS, CHAMP ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION

2.1. But et objectifs de l'évaluation

10. Conformément aux TDRs, cette évaluation avait pour objectif principal de faire une évaluation globale de tout le processus de conception et de mise en oeuvre tout en examinant sa pertinence stratégique et sa cohérence, sa performance et efficacité, efficience, impact et durabilité, et les thèmes transversaux notamment liés au genre, et dialogue sociale et changement climatique. De manière spécifique, il s'agissait de :

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

- e. Examiner les stratégies de durabilité ;
- f. Examiner l'impact potentiel du projet ;
- g. Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles;
- h. Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la réalisation des objectifs des futurs projets ou interventions similaires.

11. Compte tenu du fait que l'évaluation a lieu plus d'une année après la finalisation du projet, elle examinera potentiellement l'impact institutionnel du projet.

2.2. Portée, critères et Questions de l'évaluation

12. L'évaluation couvre l'ensemble de la période de mise en œuvre, en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début du projet. La portée géographique couvre les deux pays (Mali et Niger) où le projet a principalement mené ses interventions directes. Elle couvre également la Mauritanie où est basé le secrétariat du G5 Sahel. L'évaluation prend aussi en compte l'évolution du contexte politique, social, économique, sécuritaire et sanitaire des trois pays.

13. Afin de répondre aux objectifs général et spécifiques assignés à cette mission, la matrice d'évaluation disponible a été développée pour organiser les critères et questions d'évaluation suivant les indicateurs¹ de résultats, les sources de données existantes, les méthodes de collecte et d'analyse des données. Il s'agit des critères proposés dans les TDRs notamment : i) Pertinence stratégique et cohérence ; ii) l'efficacité ; iii) Efficience dans l'utilisation des ressources ; iv) Orientation vers l'impact et durabilité ; v) Thèmes transversaux (Genre et non-discrimination, et changement climatique).

14. Par ailleurs et sur la base des évidences collectées, l'évaluation formule des recommandations et des leçons apprises du projet notamment sur son volet institutionnel.

¹ Il s'agit des indicateurs du cadre des résultats.

3. MÉTHODOLOGIE ET LIMITES DE L'ÉVALUATION

3.1. Méthodologie

15. Le cadre conceptuel et méthodologique de cette évaluation à caractère sommative du projet RBSA-G5 Sahel est basé sur les normes et critères d'évaluation du Groupe d'Évaluation des Nations Unies (UNEG) et le glossaire des termes clés de l'Organisation de coopération et de Développement Economiques (OCDE)² (2002). Par ailleurs, l'évaluation a été guidée par les principes directeurs de l'UNEG notamment l'impartialité, l'indépendance, la qualité, la transparence, et suivant un processus consultatif et inclusif de toutes les parties prenantes. Les questions d'évaluation ont été organisées autour des critères d'évaluation et consignées dans la matrice d'évaluation en annexe 6. Enfin, l'ensemble du processus a été orienté par les principes éthiques applicables aux évaluations des Nations Unies et du BIT³ concernant la recherche, l'échantillonnage, la collecte et à l'analyse de données.

16. Cette évaluation finale a été réalisée par un collaborateur externe (Consultant international)⁴. Une attention particulière a été consacrée à l'emploi d'une approche participative avec des méthodes mixtes qualitatives et quantitatives. Pour ce faire, la mission a été conduite en quatre étapes : i) Phase initiale, ii) Collecte des données primaires, iii) Analyse préliminaire des données et conduite d'un atelier de restitution à Nouakchott, et iv) Synthèse et production du rapport final d'évaluation.

17. Durant la phase initiale, une rencontre préliminaire virtuelle avec le gestionnaire d'évaluation, ainsi que les Bureaux Régionaux d'Abidjan et d'Alger, ont permis d'examiner les exigences de la mission. Ce fut également l'occasion pour le BIT de confirmer le calendrier et les besoins logistiques de la mission. Par la suite, la revue documentaire⁵ a fourni des éléments de complémentarité aux questions d'évaluation, lesquels ont été mis à profit pour élaborer les outils de collecte des données primaires⁶ à partir de la matrice d'évaluation disponible en Annexe 8.

18. La phase de collecte des données s'est déroulée du 10 au 29 juillet 2023 avec des visites de terrain à Niamey et à Nouakchott. Elle a été précédée par une séance de briefing pour la validation du plan de travail ainsi que du calendrier définitif de la mission (Annexe 5). Une liste indicative des personnes à interroger a été fournie par le BIT. La méthode d'échantillonnage raisonnée a été utilisée pour choisir les personnes à interviewer suivant les rôles et responsabilités dans la conception et la mise en œuvre des activités du projet. Des entretiens semi-structurés individuels et de groupes ont été administrés aux parties prenantes pré-identifiées⁷. Au total, 29 entretiens individuels et un entretien de groupes ont été conduits. Le tableau 2 résume la répartition des personnes rencontrées.

² Principes et directives DAC/OCDE pour l'évaluation : <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm><https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

³ Il s'agit de: "ILO policy guidelines for results-based evaluation". 3e Edition.

⁴ Le profil du Consultant International est inséré en annexe 10.

⁵ La liste des documents examinés est disponible en annexe 2.

⁶ Les outils de collecte des données sont disponibles en annexe 6.

⁷ La liste des personnes interviewées est disponible en annexe 3.

Tableau 2 : Répartition des acteurs interviewés

Entretiens individuels	Hommes	Femmes	Total	%
Gouvernement (Niger)	4	0	4	14
G5 Sahel	4	2	6	21
Organisations des travailleurs et employeurs	7	2	9	31
BIT	7	3	10	34
TOTAUX	22	7	29	100
Entretiens de groupes				
Confédération Générale du Patronat du Niger (CNPN)	3	2	5	-

Source : Extrait des données primaires

19. Certains entretiens ont été conduits à distance pour les acteurs qui n'étaient pas disponibles physiquement. Un atelier de restitution des résultats préliminaires s'est déroulé à Nouakchott le 27 juillet 2023. Les échanges avec les participants⁸, ont fourni des compléments d'informations aux observations préliminaires. L'analyse de contenus a été appliquée aux données qualitatives. Puis un accent particulier a été accordé à la triangulation des informations par sources, méthodes et vis-à-vis du modèle logique, pour obtenir des informations assez fiables et valides indispensables à la production des résultats, des conclusions, recommandations, leçons apprises et des bonnes pratiques. La méthode de scoring par pourcentage (%) et l'échelle de « Likert » (Faible ($\leq 25\%$), Insuffisant (25-50%), Satisfaisant (50-75%), Très satisfaisant ($\geq 75\%$)) ont été utilisées pour déterminer le niveau de réalisation des indicateurs du projet.

3.2. Principales contraintes de l'évaluation

20. La phase de collecte des données primaires pour les travaux de terrain s'est limitée uniquement au Niger. Il n'a donc pas été possible au Consultant de s'entretenir avec les autres acteurs clés situés au Mali en dehors de la coordinatrice nationale interviewée virtuellement.

21. D'un autre côté, d'autres défis d'évaluabilité pour cette évaluation sont liés à la mobilité du personnel dont la plupart ne travaille plus pour le BIT ou alors sont en fin de contrat après fermeture du projet depuis le 31 décembre 2021. La disponibilité des informateurs clés a été très problématique particulièrement pour ceux du Mali. Il s'agit particulièrement du personnel clé ayant une mémoire institutionnelle du projet. Toutefois, certains entretiens ont été menés via Teams et WhatsApp pour les acteurs indisponibles à Niamey et Nouakchott.

22. En outre, aucune évaluation précédente n'a été faite pour prouver que les résultats sont réalistes et réalisables, ou comment ils ont été mesurés. Aussi, la disponibilité des documents clés comme les documents de politiques pays, et au manque de contrefactuels ont limité le processus et l'analyse du cadre de conception de ce projet, lequel aurait été bénéfique pour comprendre la logique d'intervention adoptée.

23. Enfin, l'évaluation s'est déroulée sur un calendrier assez restreint en termes de niveau d'efforts pour la préparation et la mission de terrain que pour la phase de synthèse et de rapportage pour la production du présent rapport d'évaluation. Par conséquent, toute limite dans les réponses aux questions d'évaluation résulterait en partie de l'insuffisance de temps assez considérable dans la conduite de cette évaluation.

⁸ La liste des participants à l'atelier de debriefing sur les résultats préliminaires est disponible en annexe 9.

4. RÉSULTATS

24. Les résultats sont organisés suivant les critères d'évaluation notamment : la *Pertinence stratégique et cohérence*, *Efficacité*, *Efficience*, *Impact et Durabilité*, *Thèmes transversaux y compris le genre et changement climatique*.

4.1. Pertinence stratégique et cohérence

Alignement du projet aux priorités stratégiques des Gouvernements du Mali et du Niger, et de la stratégie du G5 Sahel, à l'UNSDCF, et aux ODDs

25. L'analyse documentaire permet de soutenir que les résultats prioritaires du projet RBSA-G5 Sahel ont été alignés aux axes stratégiques du Plan de Développement Economique et Social du Niger (PDES 2019-2024) et du Cadre Stratégique pour la Relance Economique et le Développement Durable (CREDD2019-2023) du Mali, aux axes stratégiques du G5 Sahel, aux axes et effets attendus du Plan-Cadre des Nations Unies pour le Développement (PNUAD ou UNDAF⁹ en anglais) 2019-2021 du Niger et le Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Mali (2020-2024), et et aux ODDs correspondants. Ainsi, les tableaux 3 indique un rapprochement de ces politiques aux résultats prioritaires du projet.

Tableau 3 : Alignement des résultats du projet aux politiques stratégiques des pays cibles, aux axes stratégiques du G5 Sahel, aux axes de l'UNSDCF (Niger et Mali), et aux ODDs

Résultats attendus du projet RBSA	Axes stratégiques gouvernement Mali (CREDD)	Axes stratégiques gouvernement Niger (PDES)	Axes stratégiques G5 Sahel	Axes UNDAF Niger	Axes UNSDCF Mali	ODDs correspondants
La capacité du secrétariat du G5 Sahel et des partenaires sociaux des pays membres pour contribuer à la mise en place du Programme des investissements Prioritaires et pour la création d'emplois décents pour la paix et la résilience est renforcé	Effet 1 (Axe 1) – Les populations vivent dans un Etat de droit, dans un environnement de paix et de redevabilité grâce à des institutions publiques fortes, des médias et une société civile exerçant leurs rôles et responsabilité pour une gouvernance efficace et inclusive	Effet 2 (Axe 1). D'ici à 2021, la gestion du développement et des données statistiques à tous les niveaux ; la sécurité transfrontalière et communautaire ainsi que le système judiciaire sont améliorées et garantissent les droits humains avec des institutions aptes à conduire des processus démocratiques et des collectivités territoriales capables de satisfaire les besoins spécifiques des couches les plus vulnérables	Axe A - Gouvernance	RS2 - Gouvernance, paix et sécurité : D'ici à 2021, le Niger a amélioré sa gouvernance politique, économique, administrative, judiciaire et sécuritaire, accéléré sa diversification et sa transformation structurelle pour une croissance plus inclusive et résiliente et une réduction des inégalités de genre	Axe 1 - Gouvernance inclusive, paix et cohésion nationale	ODD 8 (cible 8.3) - Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous
Les Mandants du Niger et du Mali et les partenaires techniques et financiers de ces deux pays améliorent leur connaissance sur la thématique "emploi	Effet 2 (Axe 1) – Les populations sont résilientes face aux conflits, vivent réconciliées et en harmonie dans un environnement de paix, sécurisé et respectueux des droits de l'homme	D'ici à 2021, les populations rurales ciblées accèdent à des chaînes de valeur innovantes et créatrices d'emplois décents, participent aux mécanismes de prévention et de gestion des crises alimentaires et nutritionnelles et des	Axe D – Résilience et développement humain	RS1- D'ici à 2021, la résilience des populations des zones ciblées du Niger est améliorée, avec des moyens d'existence renforcés, un niveau de pauvreté et d'insécurité alimentaire et	Axe 2 - Croissance inclusive, résilience et durabilité environnementale	ODD 13 (cible 13.1) - Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions

⁹ Désormais connu sous la dénomination « United Nations Sustainable Development Framework (UNSDF) »

pour la paix et la résilience"	et des relations culturelles positives	catastrophes et à une gestion durable des ressources naturelles et énergétiques adaptée aux effets du changement climatique		nutritionnelle réduit, dans un contexte de participation effective des institutions et des communautés locales		
La capacité de résilience des pays membres du G5 SAHEL est renforcée à travers des formations pratiques et d'échanges dans des domaines relatifs aux travaux d'infrastructures du PIP du G5S réalisés selon les méthodes intensives en emplois promues pour le BIT	Effet 1 (Axe 3) – Les populations vulnérables notamment les femmes, enfants et adolescents, et les jeunes ont un accès plus équitable aux services sociaux de base de qualité, en fonction de leurs besoins spécifiques par âge et par sexe, y compris en situation humanitaire	Effet 3 (Axe 2) - D'ici à 2021, les femmes et les jeunes/adolescents des zones ciblées bénéficient d'opportunités économiques viables, acquis des compétences et aptitudes nécessaires à leur autonomisation et participent aux processus de prise de décision et à la promotion des pratiques visant l'élimination des inégalités et des violences basées sur le genre y compris le mariage des enfants	Axe A – Gouvernance	RS2 Gouvernance, paix et sécurité renforcées	Axe 1 - Gouvernance inclusive, paix et cohésion sociale	ODD 16 (cible 16.1) - Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous
Une stratégie du BIT, incluant la mobilisation des ressources, et des propositions du projet du BIT pour le sahel sont développées en concertation avec les mandants du BIT et le secrétariat du G5 sahel et facilitent l'émergence de nouveaux partenariats dans le cadre d'un programme d'envergure d'emplois décents pour la paix dans les pays de la sous-région	Effet 1 (Axe 2) – Les populations maliennes particulièrement les plus vulnérables, participent à l'économie et bénéficient des fruits d'une croissance forte, inclusive, résiliente et créatrice d'emplois décents	Effet 4 (Axe 3) - D'ici à 2021, les populations les plus vulnérables particulièrement les jeunes, les enfants, filles et garçons, dans les zones rurales, utilisent de façon équitable et continue les services éducatifs et de formation formels et non formels de qualité permettant l'acquisition de connaissances et compétences utiles pour la vie dans un environnement qui les protège des violences, exploitations et abus	Axe D – Résilience et développement humain	RS3 - D'ici à 2021, les populations les plus vulnérables, particulièrement les jeunes filles et garçons, et les enfants dans les zones ciblées, utilisent de façon équitable et continue les services éducatifs et de formation de qualité, formels et non formels, dans un environnement qui les protège des violences, exploitations et abus	Axe 3 - Services sociaux de base accessibles de qualité et protection sociale inclusive	ODD 16 (cible 16.1) - Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous

Source : Analyse documentaire de la chaîne des résultats du projet, PDES, CREDD, UNDAF 2019-2021 (Niger) et UNSDCF2020-2024 (Mali), Document G5 Sahel, et ODDs.

26. De plus, l'analyse documentaire combinée aux entretiens complétés permettent de souligner que les résultats attendus du projet sont alignés aux priorités du BIT notamment les recommandations 204 (économie informelle) et 205 (résilience), avec le document de politique stratégique du gouvernement (Politique nationale de l'emploi 2022-2026 du Mali, Politique nationale de sécurité et santé au travail du Niger, et la politique nationale de protection sociale (en cours d'adoption) au Niger. Au Niger par exemple, le gouvernement s'est engagé à assurer la promotion de l'emploi par des actions favorisant un meilleur accès à l'emploi productif, considéré comme une des dimensions essentielles d'une stratégie de développement économique et social focalisée sur la lutte contre la pauvreté.

Alignement du projet aux besoins réels des bénéficiaires (appropriation des concepts et compréhension de l'approche de mise en œuvre)

27. Consensuellement, toutes les parties prenantes et notamment le secteur privé (employeurs et travailleurs) certifient que le projet est étroitement aligné à leurs besoins. Il s'agit notamment de la conformité des résultats attendus aux politiques de préservation des jeunes vis-à-vis des idées extrémistes à travers le Programme « 1000 » jeunes cadres chômeurs mise en œuvre par le gouvernement du Niger et le programme du gouvernement Malien pour l'insertion des jeunes dans des secteurs productifs. Il en est de même pour le programme d'investissement prioritaire du G5 Sahel quoique sa portée soit faible pour les pays concernés avec un ratio de moins de \$150,000 pour les activités par pays.

28. Cependant, l'implication de toutes les parties prenantes a été jugée faiblement inclusive notamment les ministères sectoriels, des organisations de travailleurs et d'employeurs dans le processus de conception du projet. Les entretiens conduits auprès de ces acteurs dénotent qu'ils n'ont été impliqués ou consultés pour la conception et la formulation du projet. Plusieurs de ces organisations dans les deux pays (Niger et Mali) ont été plutôt invitées à sa validation. Ce qui a plus ou moins limité leur niveau de participation et de ce fait, l'appropriation des concepts et compréhension de l'approche de mise en œuvre des activités durant le cours du projet. Certaines parties prenantes y compris des ministères sectoriels, ont déploré le fait que certaines invitations aux rencontres leur soient le plus souvent transmises soit la veille ou alors le jour même des séances de travail. Ce qui traduit un souci de communication et d'information moins satisfaisante dans l'implication des parties prenantes.

29. Dans le même ordre d'idées, l'évaluation a noté que les acteurs clés notamment du G5 Sahel ont été peu associés à la conception du projet pourtant l'objectif était aussi de renforcer les capacités institutionnelles du Secrétariat permanent de l'organisation. Ces organisations ont des mandats spécifiques importants notamment en matière de promotion de l'emploi particulièrement en ce qui concerne les ministères sectoriels au Niger et au Mali. Une consultation poussée au préalable de ces acteurs clés aurait renforcé non seulement la formulation (conception), mais aussi et surtout leur participation et appropriation des concepts et approche de mise en œuvre du projet.

30. D'autres défis rencontrés dans l'implication des parties prenantes afin de soutenir leur appropriation des concepts et approche de mise en œuvre résident dans le démarrage tardif de la phase de mise en œuvre et les contraintes administratives notamment dans le choix des organisations et participants à la mise en œuvre du projet. Toutefois, l'évaluation a apprécié les stratégies de renforcement des capacités à partir des documents et entretiens, et via les ateliers pays même si la COVID-19 ne rendait toujours pas la tâche facile.

31. Toutefois, l'évaluation trouve que le projet est innovant en matière de promotion d'emploi et de travail décent qui a permis aux acteurs concernés de travailler ensemble, de découvrir des connaissances de l'approche et outils de promotion de travail décent avec plusieurs formations et études même si leur planification était moins comprise des bénéficiaires. Nonobstant, une levée des fonds nécessaires pour la mise en œuvre de tel projet de promotion d'emploi et de travail décent permettrait de soutenir davantage cette initiative, et une bonne consultation

nationale durant la phase de conception pour renforcer l'acceptation du projet et l'adhésion des parties prenantes aurait renforcé sa mise en œuvre.

Cohérence et complémentarité des objectifs, produits et activités du projet avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement

32. L'analyse documentaire des politiques et programmes locaux y compris ceux des programmes régionaux et priorités du BIT dans les deux pays montrent que les objectifs, résultats et activités du projet sont cohérents et complémentaires d'avec les autres partenaires d'appui au développement de l'éducation, la formation professionnelle, l'emploi et l'insertion des jeunes. Il s'agit notamment du résultat 1 du Programme et Budget de l'OIT pour la période 2018-2019 dans le Sahel ; de la recommandation (R205) de l'OIT sur l'emploi et le travail décent pour la paix et la résilience qui actualise les directives d'une précédente recommandation de l'OIT, adoptée en 1944 pour apporter des réponses aux situations de crise contemporaines résultant de conflits et de catastrophes. Il élargit également le champ d'application de la norme sur la reconstruction et le relèvement pour inclure la prévention et la réparation.

33. Au Niger par exemple, l'on peut citer le projet financé par la Banque Africaine de Développement (AfDB) sur l'appui à l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'action national pour l'emploi décent des jeunes dans les secteurs de l'agriculture et de l'agro-alimentaire. Au niveau du gouvernement, la constitution du Niger met l'accent sur la protection, l'épanouissement matériel et intellectuel, la formation, l'emploi et l'insertion professionnelle des jeunes ; la Stratégie de Développement Durable et de Croissance Inclusive (SDDCI) adoptée par le Gouvernement le 9 mai 2017 définit la vision du Niger à l'horizon 2035 dont l'un des objectifs spécifiques est de développer un secteur privé dynamique créateur et pourvoyeur d'emplois et ; le PDES (2019-2023) prend en compte les questions de jeunesse au niveau du programme « *Promotion de l'insertion socio-économique des jeunes et des groupes 8 vulnérables* » de l'Axe stratégique 2 et du programme « *les jeunes sont intégrés dans le circuit économique* » de l'Axe stratégique 3. L'ensemble des projets consignés dans le PDES pourront à terme contribuer à 17 500 emplois directs et 27 900 emplois indirects. Dans tous ces documents de références précitées, l'Agriculture et l'Élevage ont été retenus comme domaines prioritaires pour consolider le développement économique et social du pays par la promotion d'emplois décents, productifs et rémunérateurs.

34. De même au Mali, les autres interventions du BIT sont cohérentes et complémentaires des objectifs et activités du projet à l'instar du projet « *combattre l'esclavage et la discrimination fondée sur l'esclavage* », via son résultat 2 focalisé sur l'appui à l'accroissement de l'accès des couches vulnérables à des services d'autonomisation économique, d'assistance sociale et juridique utiles, non discriminatoires et spécifiques au sexe par les victimes de l'esclavage et de la discrimination fondée sur l'esclavage. En outre, le Projet financé par la GIZ intitulé : « *Renforcement de la Participation Socio-Economique des personnes déplacées internes, réfugiés et communautés vulnérables hôtes* » (PAPSE) vise à améliorer la participation socio-économique des personnes déplacées internes, réfugié(e)s et de la population vulnérable d'accueil dans les régions de Kayes, Ségou et les agglomérations du district de Bamako. Au

niveau de l'Etat du Mali, le gouvernement à travers le Cadre stratégique pour la relance économique et le développement durable (CREDD 2019-2023), soutient de manière stratégique les interventions visant à renforcer et promouvoir le travail et les emplois décents des jeunes autour des cinq axes stratégiques de sa politique, notamment : i) la consolidation de la démocratie et l'amélioration de la gouvernance ; ii) la restauration de la paix, de la sécurité et le renforcement du vivre ensemble ; iii) la croissance inclusive et la transformation structurelle de l'économie ; iv) la protection de l'environnement et le renforcement de la résilience au changement climatique ; v) le développement du capital humain. La cohérence et complémentarité des objectifs du projet se justifient aussi par leur alignement aux priorités de l'Observatoire Nationale de l'Emploi et de la Formation (ONEF¹⁰) et de la Politique Nationale de la Formation Professionnelle (PNFP¹¹) du Mali.

35. Au niveau régional dans les pays du Sahel, l'évaluation a relevé les appuis de l'Alliance Sahel qui visent à apporter une réponse adaptée aux défis rencontrés par les pays membres du G5 Sahel, à travers quatre principes clés : un ciblage de leur action sur des secteurs prioritaires, une redevabilité entre partenaires sur des objectifs partagés, de nouveaux modes d'action innovants et plus flexibles et un engagement particulier dans les zones vulnérables et fragiles. Le premier principe soutient des projets ciblés sur cinq secteurs prioritaires : i) l'éducation et emploi des jeunes, ii) l'agriculture et le développement rural, sécurité alimentaire, iii) l'énergie et le climat, iv) la gouvernance, v) la décentralisation et les services de base. Dans son approche, les relations entre les partenaires et les pays membres du G5 Sahel sont basées sur une approche de redevabilité réciproque. Le document stratégique relève qu'en 2021, l'Alliance Sahel a soutenu près de 1200 projets pour un montant global de 26,54 milliards d'euros.

36. Tout comme le projet RBSA-G5 Sahel, les objectifs de l'ensemble des projets et programmes des partenaires convergent à renforcer le monde du travail particulièrement pour les jeunes et les personnes vulnérables telles que les jeunes filles/femmes, les personnes handicapées, et les populations déplacées dans les deux pays. Comme illustré au Tableau 3, le projet est très pertinent et cohérent notamment avec les Objectifs de Développement Durables (ODD) ciblés particulièrement en ce qui concerne l'ODD 8 sur « *la promotion du travail décent et une croissance économique durable* », et les normes internationales du BIT tels que les conventions internationales¹²(ou protocoles) et leurs recommandations ratifiées par ces deux pays.

37. Enfin, la revue documentaire et les entretiens avec l'ensemble des personnes rencontrées permettent d'affirmer que même si le projet a intégré dans sa conception et dans sa mise en

¹⁰ L'ONEF a pour missions principales de faire des études et de la recherche afin de fournir aux décideurs et aux usagers des informations fiables et régulièrement actualisées sur le marché du travail, au niveau national et régional, pour une meilleure régulation de ce marché ; et contribue également à instaurer une meilleure adéquation entre les besoins et les potentialités de l'économie, d'une part, et le système de formation, d'autre part.

¹¹ La PNFP vise notamment à tendre vers l'adéquation formation/emploi pour améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises et des services, satisfaire les besoins du marché du travail en main-d'œuvre qualifiée, favoriser l'insertion professionnelle des actifs en milieu rural et urbain, assurer la formation permanente de la communauté et consolider et développer la formation professionnelle par l'apprentissage.

¹² Cf. Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et son suivi. Adoptée par la Conférence internationale du Travail à sa 86^{ème} Session, Genève, 18 juin 1998 (Annexe révisée le 15 juin 2010).

œuvre les principes programmatiques notamment des droits de l'Homme¹³, le renforcement des capacités et l'appui aux aspects genre et équité, le projet RBSA n'a pas été conçu sur la base d'un diagnostic approfondi et la participation de toutes les parties prenantes. Ce qui aurait limité la cohérence et complémentarité des objectifs du projet vis-à-vis des priorités des autres partenaires y compris d'avec les objectifs du G5 Sahel.

4.2. Efficacité

Niveau d'atteinte des résultats du projet et degré de satisfaction des produits/résultats réalisés

38. Dans un contexte de mise en œuvre assez contraignant particulièrement à cause de l'impact de la pandémie de COVID-19, l'équipe du projet a réalisé des résultats assez importants même s'ils sont mitigés avec une forte concentration des efforts au Mali. L'appréciation des résultats par niveau de réalisation des indicateurs est présentée en annexe 7. La mise en commun des résultats atteints permet de relever le taux de réalisations de ces indicateurs à environ 76,5%¹⁴. Il est important de noter que les produits 2.4 (résultat 2) et 3.4 (résultat 3) ont été annulés à cause de l'impact de la COVID-19 qui a rendu impossible leur réalisation. Aussi, seules quelques sessions de formation à l'endroit des partenaires sociaux (syndicats de travailleurs et employeurs) ont été réalisées. Même si plusieurs produits ont été énumérés comme réalisés, il n'existe pas d'évidence sur le nombre d'ateliers de formation qui ont été conduits (virtuellement et/ou en présentiel) notamment dans le volet renforcement des capacités pour ce qui concerne le secrétariat du G5 Sahel et de ses partenaires.

39. Au regard des résultats et produits illustrés dans le Tableau 3, le projet a été très efficace dans la réalisation des produits du résultat 4 où 100% des activités ont été réalisées. Néanmoins, le résultat 3 est faiblement réalisé avec uniquement le produit 3.3 complété (Atelier d'échange d'expérience sur les nouvelles tendances de construction verte des infrastructures hydrauliques et travaux verts organisé). Les contraintes de mise en œuvre décrits à la section 4.3 peuvent justifier à suffisance les raisons de l'état d'achèvement moins satisfaisante des réalisations des activités du résultat 3. Par ailleurs, l'évaluation n'a pas pu identifier des données sur plusieurs indicateurs de résultats attendus, notamment : i) nombre de sessions de formation au niveau du SP G5 Sahel et des CNC (R1) ; ii) Données disponibles au niveau de la base des données du système de suivi et évaluation du G5 Sahel (R2) ; iii) Nombre de curricula de formation validé (R3), et iv) Nombre de MoU et nombre de document(s) stratégique(s) disponibles (R4).

Tableau 3 : Appréciation du niveau d'atteinte des résultats par produit

Résultat 1 - La capacité du secrétariat du G5 Sahel et des partenaires sociaux des pays membres pour contribuer à la mise en place du Programme des investissements Prioritaires et pour la création d'emplois décents pour la paix et la résilience est renforcé

Libellés	Niveau de réalisation	Ecart	Observations
----------	-----------------------	-------	--------------

¹³ Il s'agit de l'inclusion des couches vulnérables telles que le jeunes filles et garçons, dans la conception et la mise en œuvre des activités du projet.

¹⁴ Il s'agit du ratio entre le nombre d'activités planifiés contre celles mise en œuvre.

Produit 1.1 - Renforcement des capacités du secrétariat et pays membres du G5 Sahel pour contribuer à la mise en place des PIP et pour mener des analyses de politiques macro-économiques favorables à un changement structurel inclusif promoteur de la création d'emplois dans la sous-région

Produit 1.1.1 : Signature du MoU entre le BIT et G5 Sahel	Élevé	Non	Résultat fortement apprécié par les différents mandants
Produit 1.1.2. : Identification des besoins de renforcement des capacités et Proposition d'un plan d'actions composé d'une part des actions rapides et immédiates	Partiel	Oui	Un diagnostic approfondi aurait permis de compléter la réalisation de cet indicateur pour une documentation équitable des besoins en renforcement en capacités pour les deux pays
Produit 1.1.3. : Assistance technique pour élaboration des fiches de projets dans le cadre de la mise en œuvre du CAPI/PIP et a permis la participation du point focal à l'atelier sur l'emploi des jeunes à Abidjan du 3 au 5 Mars 2020	Elevé	Oui	Plus-value reconnue dans l'assistance technique apportée aux bénéficiaires

Produit 1.2 - Renforcement des capacités du secrétariat et pays membres du G5 Sahel en matière d'évaluation de l'impact des projets et des investissements du PIP sur l'emploi des jeunes et des femmes

Produit 1.2.1 : Mise à disposition d'une étude sur la collecte des données sur les pays notamment Mauritanie, Niger et Mali	Élevé	Non	Résultat réalisé mais faiblement diffusé
Produit 1.2.2 : Etude sur le potentiel en emploi des investissements publics dans le secteur des infrastructures en Mauritanie, Niger et Mali	Elevé	Non	Résultat réalisé mais faiblement diffusé
Produit 1.2.3 : Organisation d'ateliers de renforcement de capacités sur la recommandation 205, sur les constructions vertes et sur la déclaration sur les EMN	Elevé	Non	Très apprécié

Résultat 2 - Les Mandants du Niger et du Mali et les partenaires techniques et financiers de ces deux pays améliorent leur connaissance sur la thématique "emploi pour la paix et la résilience"

Libellés	Niveau de réalisation	Ecart	Observations
Produit 2.1 : Renforcement des capacités des mandants en matière de méthodologies de suivi évaluation de l'EPR : La documentation et les supports visuels relatifs au programme phare EPR et son potentiel pour le sahel sont disponibles	Partiel	Oui	A cause de la COVID, les activités de ce volet ont été remplacées par des études thématiques
Produit 2.2 : Réalisation d'une étude d'envergure sur la contribution des emplois et entreprises vert(e)s au sahel au Mali et au Niger	Elevé	Non	Très apprécié avec suivi pour la formulation des projets sur les emplois verts
Produit 2.3 : Une étude sur les chaînes de valeur porteuses pour l'autonomisation des réfugiés et des communautés d'accueil est réalisée au Mali en collaboration avec UNHCR. Celle déjà réalisée au Niger est valorisée et restituée	Élevé	Non	Revue de trois filières agricoles et pastorales conduite dans chaque région du Mali (Kayes, Ségou et Tombouctou) et proposition des recommandations pour la formulation des projets en faveur des bénéficiaires
<i>Produit 2.4 : Création et partage des connaissances sur la contribution des Programmes d'emploi pour la paix et la cohésion sociale dans le Sahel : Deux fora nationaux sur la contribution de l'emploi à la résolution de la</i>			Annulé à cause de la COVID-19

crise au sahel à travers la promotion de R205 et du programme phare de EPR au Mali et au Niger

Résultat 3 - La capacité de résilience des pays membres du G5 SAHEL est renforcée à travers des formations pratiques et d'échanges dans des domaines relatifs aux travaux d'infrastructures du PIP du G5S réalisés selon les méthodes intensives en emplois promues pour le BIT

Libellés	Niveau de réalisation	Ecart	Observations
Produit 3.1 : Élaboration et validation des curricula de formation sur la construction des infrastructures hydrauliques et de transport à forte intensité de main d'œuvre	Partiel	Oui	Le nombre de curricula validé n'est pas disponible (curricula de formation élaborés, mais pas validés)
Produit 3.2 : Réalisation d'un livre documentaire sur les infrastructures communautaires du sahel pour la maitrise de l'eau et la résilience au changement	Faible	Oui	Le processus a été amorcé mais l'activité n'a pas été réalisé malgré l'implication du G5 Sahel dans l'organisation de la restitution des observations de l'étude sur la monographie des infrastructures et pratiques résilientes de maitrise d'eau
Produit 3.3: Atelier d'échange d'expérience sur les nouvelles tendances de construction verte des infrastructures hydrauliques et travaux verts réalisé	Elevé	Non	Très appréciée avec des orientations sur les compétences techniques pour la construction verte au Niger ; suivi par l'organisation du forum sur la construction verte et création d'emplois au Sahel
<i>Produit 3.4: Deux séminaires sont organisés au Niger et au Mali dans le domaine de la construction verte à forte intensité de main d'œuvre au profit des associations professionnelles de la construction</i>			Annulé à la cause de la COVID-19

Résultat 4 - Une stratégie du BIT, incluant la mobilisation des ressources, et des propositions du projet du BIT pour le sahel sont développées en concertation avec les mandants du BIT et le secrétariat du G5 sahel et facilitent l'émergence de nouveaux partenariats dans le cadre d'un programme d'envergure d'emplois décentés pour la paix dans les pays de la sous-région

Libellés	Niveau de réalisation	Ecart	Observations
Produit 4.1 : Participation à l'appel à proposition PBF (mars 2020), composante « Jeunesse » avec UNHCR et FAO	Elevé	Non	Avec participation active du BIT, mais résultat de l'appel d'offre non disponible
Produit 4.2 : Participation à l'appel à proposition HPP sur le Nexus humanitaire avec UNHCR et PNUD (août 2020)	Elevé	Non	Avec participation active du BIT, mais résultat de l'appel d'offre non disponible
Produit 4.3: Participation à plusieurs Task forces (Trust Fund COVID, ACCELERATOR ODD, et projet « Inclusion des personnes vivants avec un handicap »)	Elevé	Non	Avec participation active du BIT, mais résultat de l'appel d'offre non disponible
Produit 4.4 : Projet conjoint G5S-UA-BIT	Elevé	Non	Avec participation active du BIT, mais résultat de l'appel d'offre non disponible
Produit 4.5 : Participation table ronde pour le financement des pipelines au Niger	Elevé	Non	Très appréciée avec formulation des termes de références sur une étude d'envergure pour le Sahel

40. En somme, l'efficacité du projet est très satisfaisante en dépit des faiblesses énumérées notamment liées aux contraintes causées par la COVID-19. La session 4.6 (impact et durabilité) résume les changements immédiats identifiés comme contribution directe de la mise en œuvre du projet RBSA dans les deux pays.

Régions géographiques de bonnes performances et de succès ou non résultant des interventions du projet

que la plupart des bonnes performances du projet ont été concentrées sur les activités conjointes mais avec plus d'attention au Mali, compte tenu du contexte malien qui attirait plus de partenaires notamment sur le résultat 4. Cependant, faute de référence, l'évaluation ne peut apprécier le succès ou non de ces interventions du projet dans les deux pays. Le tableau 4 présente une analyse comparée des activités réalisées dans les deux pays.

41. L'analyse documentaire combinée aux témoignages des personnes interviewées dénotent

Tableau 4 : Réalisation comparée des activités du projet

Mali	Niger	Activités conjointes
<ul style="list-style-type: none"> • 03 études sur les systèmes de marché et les chaînes de valeur en faveur des réfugiés et communautés hôtes dans les régions de Kayes, Ségou et Tombouctou • 01 étude sur la monographie des infrastructures et pratiques résilientes pour la lutte contre la désertification au Mali • 01 une Etude sur l'évaluation des compétences techniques dans les constructions vertes au Mali • 01 étude concernant l'analyse de l'environnement des affaires au Mali 	<ul style="list-style-type: none"> • 01 étude sur la monographie des infrastructures et pratiques résilientes pour la maîtrise d'eau au Niger • 01 étude sur l'évaluation des compétences techniques pour la construction verte au Niger • 01 étude sur les populations les réfugiés au Niger 	<ul style="list-style-type: none"> • 01 étude sur le potentiel en emploi des investissements publics dans le secteur des infrastructures en Mauritanie, Niger et au Mali • 01 étude sur l'impact du Covid sur l'emploi des jeunes, au sahel • 01 atelier sur la mise en place des indicateurs d'emploi dans les dispositifs de suivi-évaluation des PIP. • 01 Atelier de formation pour le développement d'indicateurs et de ligne de références pour la paix, cohésion sociale et résilience à mettre en place dans les différentes études et programmes pilotes • 01 forum sur la construction verte et la creation d'emplois au sahe 17, 18 et 19 mars 2021 au mali et au niger • Organisation d'ateliers de renforcement de capacités sur la recommandation 205, sur les constructions vertes et sur la déclaration sur les EMN. • 01 étude sur la collecte des données sur les pays notamment Mauritanie, Niger et Mali (TES, RGPH, cartographie des routes)

Facteurs de succès et contraintes (obstacles) de mise en œuvre à l'atteinte des résultats

facteurs positifs ou à succès ont facilité la mise en œuvre des activités du projet RBSA. Il s'agit notamment de l'adoption d'une coordination interne qui s'appuie sur les directives des points focaux au Niger et au Mali, la ratification de plusieurs conventions sur le travail décent par les deux pays, la signature du MoU entre le BIT et le G5 Sahel en tout début de la phase de mise en œuvre, les activités du dialogue social, plusieurs rencontres de concertation et de renforcement des capacités. Par ailleurs, l'existence de backstopping régionaux (Abidjan et Alger) ont positivement soutenu la mise en oeuvre des interventions du projet. Presque tous les secteurs d'activités ou emplois sont couverts par les conventions collectives, et régis par le Code du Travail, mais limité notamment pour la protection des emplois (syndicats) et les

42. La revue documentaire et les entretiens complétés d'avec l'ensemble de acteurs rencontrés dénotent que plusieurs

emplois du secteur informel. Enfin, le rôle majeur du BIT dans le renforcement des capacités comme activité essentielle reste et demeure indispensable à la promotion de l'emploi et du travail décent au Sahel et particulièrement au Mali et au Niger.

43. Nonobstant, plusieurs facteurs ont limité la mise en œuvre du projet et par conséquent concourir à la non-effectivité de l'atteinte des résultats escomptés tels que résumée dans le tableau 3. Suivant les mêmes sources, la mise en œuvre des activités a été limitée par la faible communication et consultation d'avec le G5 Sahel, les ministères sectoriels et les syndicats d'employeurs et travailleurs durant la phase de conception du projet. En outre, d'autres facteurs limitants incluent des retards multiples notamment au démarrage du projet, dans le processus de recrutement des ressources humaines et les délais de traitement des demandes de paiements/décaissements par le siège du BIT, et dans la fourniture de la logistique (E.g matériel informatique et roulant) ; la faible capacité de mobilisation des ressources et le déficit de financement des partenaires notamment du PIP financé seulement à hauteur d'environ 10% du budget estimé ; la faible coordination entre l'unité de gestion du projet et les chefs de piliers du G5 Sahel notamment les volets « résilience, jeunesse et infrastructure » d'une part, et d'avec les Comités Nationaux de Coordination (CNC) dont celui de la Mauritanie d'autre part a été moins proactif. Par ailleurs, des disparités ont été notées dans la communication entre l'unité du projet, le G5 Sahel et les ministères sectoriels d'une part, le partage non-systématique des informations aux acteurs régionaux et l'absence de suivi post-formation de la part du BIT. Ce qui pourrait traduire une faible appropriation (considération des activités du projet) par plusieurs ministères sectoriels tels que le METPS (Niger), ONEG et le Programme National pour la Formation Professionnelle (PNFP) du Mali. Enfin, la pandémie de COVID-19 a considérablement perturbé la mise en œuvre des activités notamment avec les mesures barrières telles que le confinement qui était défavorable aux déplacements, aux travaux de terrain pour la conduite des études, aux rassemblements et l'organisation des ateliers de renforcement des capacités dans tous les pays ciblés.

Mécanisme pour anticiper les obstacles y compris la COVID-19 et faire les corrections/ ajustements nécessaires suivant les priorités

44. En réponses aux obstacles y compris de la COVID-19, le projet a mis en œuvre plusieurs mesures correctives ou ajustements nécessaires, lesquelles ont favorablement soutenue son efficacité. A titre d'illustration, cette réalisation a été

rendu possible par l'établissement des partenariats au sein des Nations Unies dans le cadre de la participation du BIT dans le groupe UN Migration, protection sociale ; plusieurs rencontres virtuelles avec le cluster « Protection sociale » avec la participation du projet RBSA comme point focal dans le cadre de la réponse COVID-19 pour les agences UN. Le BIT a participé à la mise en œuvre du plan de réponse des deux pays aux effets et impacts causés par la COVID-19.

45. En outre, des mesures restrictives ont été prises par les gouvernements et les Nations Unies en vue de prévenir la propagation du virus. Ainsi, le projet RBSA s'est adapté aux nouvelles mesures en faisant une revue du plan de travail en fonction de l'impact Covid19, en priorisant les études et les activités qui ne nécessitent pas de regroupement. A cet effet, les autres activités telles que les ateliers de formation ont été reportées ou décalées en attendant l'évolution de la

situation sanitaire. Le projet a par ailleurs, adopté des fora virtuels pour collaborer et communiquer avec les différents mandants, etc), une approche qui implique la participation des partenaires sociaux (OSC, syndicats de travailleurs), et surtout l'usage d'outils multimédia avec des projections vidéo durant les rencontres et ateliers divers.

46. Des structures de coordination et de concertation ont été mis en place au Mali et au Niger, au niveau des Comités Nationaux de Coordination (CNC) et des structures sectorielles des Ministères, pour assurer une meilleure appropriation des outils du BIT. Toutefois, peu d'efforts ont été faits pour le partage systématique des termes de références des études, et des activités au point focal de la CAT (Commission d'Appui Technique) au niveau du Secrétariat exécutif du G5 sahel. Aussi, une révision budgétaire a permis au BIT de contribuer à la mise en œuvre de l'étude d'impact du COVID-19 dans chaque pays au côté des autres organisations d'appui au développement.

47. Enfin, un plan d'actions composé d'une part des initiatives rapides et immédiates (Quick wins) et d'autres parts des actions à moyen terme, à entreprendre par les deux parties a été esquissé, en termes de renforcement des capacités le SP/ G5 Sahel afin que la dimension de l'emploi et notamment l'emploi décent au profit des jeunes hommes et femmes dans les pays du Sahel, puisse être davantage prise en compte dans les projets du PIP ou les programmes à venir.

4.3. Efficience

Etat des ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, et matérielles) et analyse de leur allocation/ utilisation afin d'aboutir aux résultats attendus

48. L'efficience est mesurée par rapport aux mécanismes de coordination, des partenariats développés ou existants, et aussi et surtout par rapport aux ressources mises à profit pour la mise en œuvre des activités contenues dans le cadre des résultats du projet RBSA.

49. L'analyse du PTA montre que les ressources étaient stratégiquement allouées mais très tardivement. Sommairement, les fonds engagés ont été utilisés de façon optimales et ont permis de mettre en œuvre les activités préconisées et atteindre les résultats du projet à 76%. Il est cependant difficile pour l'évaluation d'apprécier si les ressources financières, humaines, techniques et matérielles étaient suffisantes ou non dans la mesure où aucun rapport de diagnostic des besoins du projet n'a été produit pour renseigner sur ces exigences. Cependant, les acteurs rencontrés notamment l'équipe de gestion et les staffs des bureaux régionaux du BIT soutiennent que les ressources financières, humaines et matérielles ont été tardivement allouées. L'impossibilité pour le CTP d'effectuer des missions de suivi dans les différents pays démontre une insuffisance des ressources financières et matérielles particulièrement pour la logistique qui a été défavorable à l'appui des missions de terrain. Seulement deux missions au Niger et Mali ont été conduites durant la durée de la période de mise en œuvre du projet. C'est le même constat pour les spécialistes BIT des bureaux régionaux d'Alger et d'Abidjan qui n'ont jamais effectué de mission d'appui en Mauritanie. Le projet ne disposait pas de véhicule ni de mobiliers pour les missions pays.

50. En matière de ressources humaines par exemple, les points focaux y compris le gestionnaire du projet basé à Nouakchott ont tous été recrutés très tardivement environ 4-5 mois après le démarrage effectif du projet qui était prévu en mai 2019. D'où le retard constaté dans l'uniformisation du plan de travail et l'implication des acteurs clés tels que les travailleurs et les employeurs dans les deux pays. Par ailleurs, l'absence d'une unité ou responsable de suivi et évaluation et/ou encore d'un assistant administratif et financier permet de soutenir que le projet n'avait pas assez de ressources financières. Par conséquent, des informations sur le niveau d'avancement et les mesures d'ajustement des activités ont été faiblement relevés pour renseigner sur la prise des décisions.

51. Sur le plan financier, le G5 Sahel qui était supposé soutenir financièrement les interventions du projet n'a pas pu mobiliser des ressources espérées car sur 14 milliards USD attendus, environ 13% ont été mobilisé et consacré uniquement au volet sécurité et militaire, et presque pas de financement au volet développement et humanitaire dans le Sahel.

Analyse des résultats obtenus par rapport aux coûts, de la possibilité d'atteinte des mêmes résultats à moindre coûts

52. Dans le contexte de mise en œuvre décrit dans la section 4.1 et des contraintes énumérées dans la section 4.2, l'évaluation ne peut se prononcer sur l'effectivité d'obtention des mêmes résultats à moindre coûts. Faut-il le rappeler, le contexte du projet avec des enjeux variés et des contraintes opérationnelles existants notamment pour le déploiement des missions et études diverses n'augure pas une alternative d'obtention des mêmes résultats à moindre coûts.

53. Cependant, l'équipe de gestion a mis l'accent sur la réduction des coûts pour la conduite des études par exemples en recrutant les experts locaux au lieu des experts internationaux qui coutent 2-3 fois plus chers. Sous l'angle stratégique, le Niger étant un pays stable, peu d'attentions ont été portées au Niger contrairement au Mali (difficile de mobilisation des ressources via les appels à propositions multiples). L'évaluation dénote tout de même que le mécanisme de coordination a été moins dynamique avec des faiblesses institutionnelles relatives aux contraintes budgétaires quoique le rapport final de mise en œuvre indique un taux d'absorption de 87% en fin d'exercice (Tableau 5). Toutefois, la part du budget non utilisé est simplement dû à la pandémie qui n'a pas permis la conduite des ateliers et activités de renforcement des capacités comme initialement planifiées, et l'absence des voyages et missions pays.

Tableau 5 : Taux d'absorption du budget du projet RBSA

Libellés	Prévisions (\$)	Consommés (\$)	Autres (\$)	Différence (\$)
Total	1,000,000	809,763.67	54,641.91	135,594.42

Fonctionnement de la structure managériale du projet vers l'atteinte des résultats et l'efficacité des réalisations, y compris l'existence d'un système de suivi et évaluation opérationnel

54. Dans sa conception, la structure managériale du projet devait s'appuyer sur le secrétariat du G5 Sahel compte tenu de la limite des ressources financières allouées au projet. Cependant, l'examen du document de projet et les entretiens conduits auprès de tous les parties

prenantes indiquent que sa structure managériale ne disposait pas d'un système de suivi et évaluation propre du projet et encore moins ni de comité de pilotage pour soutenir l'atteinte des résultats escomptés et par ricochet renforcer l'efficacité des réalisations.

55. L'absence d'un comité de pilotage dans la structure managériale impliquant par exemple des représentants du Secrétariat du G5 Sahel, du BIT (bureau régionaux), ministères sectoriels et secteur privé (employeurs et travailleurs) a fortement limité la bonne gestion du projet. En effet, une telle unité aurait pu faciliter la collaboration entre les différentes parties prenantes, une bonne définition des cibles et objectifs du projet et des moyens à déployer pour les atteindre, le choix et la désignation des équipes y compris dans une certaine mesure les consultants à recruter pour mener les études et les ateliers de renforcement des capacités, la planification avec étapes, jalons et échéances, la validation des décisions du coordonnateur de projet et ses choix stratégiques (alternatives aux activités, allocation du budget et des ressources, etc.), l'analyse de la qualité ou des contraintes budgétaires, l'analyse des avancées et des résultats à l'aide de métriques, le maintien de l'alignement entre le projet en cours et les objectifs initiaux, ou encore d'anticiper les problèmes et de mener des actions correctives afin de respecter les délais impartis.

56. Quoique le projet ait bénéficié d'une certaine coordination et interactivité au niveau de la coordination nationale, les approbations des directives pour les formations et autres interventions dans le cadre du projet étaient difficilement exécutées et prenaient des retards assez grands et parfois sans confirmation. Néanmoins, le suivi des activités a été apprécié dans un contexte marqué par la pandémie de COVID-19 avec l'appui technique du CTP basé en Mauritanie aux coordinateurs nationaux pays. La coordination du projet a aussi développé des partenariats efficaces et des alliances stratégiques autour des principaux résultats notamment avec le G5 Sahel et les autres organisations Onusiennes comme le UNHCR (Niger) et la FAO au Mali.

57. La collaboration et la communication notamment pour le partage d'information ont été moins effectives. Il a été donné de constater que toutes les parties prenantes ne sont pas toujours au même niveau d'information. Le partage d'information (rapports et/ou procès-verbaux) issues des rencontres ou sur les activités mises en œuvre entre parties prenantes a été jugé moins effectif par rapport aux attentes de ces dernières. Ce qui pourrait aussi expliquer le niveau d'appropriation jugé relativement moins satisfaisant, la non-compréhension des rôles et des responsabilités attendues, la nature des rapports entre l'équipe du projet et les partenaires sociaux (employeurs et travailleurs).

Existence de backstopping adéquat des services compétents du bureau régional de l'OIT à Abidjan, et du bureau de l'OIT à Genève pour la gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier

58. Les activités de backstopping des services compétents des bureaux régionaux (Abidjan et Genève) pour la gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ont été assez louables malgré les contraintes opérationnelles imposées par la pandémie de COVID-19.

59. Par exemple, la programmation et la mise en œuvre ont bénéficié d'un suivi régulier mensuel avec la

direction d'Abidjan et avec plusieurs réunions avec le bureau régional. L'évaluation a aussi noté que des restitutions locales ont été soit annulées ou alors elles étaient tardivement effectuées comme au Mali avec les bénéficiaires. Le retrait du Mali du G5 Sahel en 2021 n'a pas permis de continuer les activités de restitution des études et encore moins la conduite des ateliers de formation. Aussi, le contenu de certaines études ne correspondait pas aux priorités des acteurs du secteur privé (employeurs et travailleurs) disponibles dans leurs plans de développement à l'exception de ceux Kayes et Ségou (Mali) qui sont habitués aux études de filières et non de chaînes de valeurs basées sur des données primaires.

60. Sur le plan administratif et financier, le suivi du bureau régional a permis de faire des dossiers en instances pour plusieurs activités du projet. Néanmoins, la coordination quoique faiblement développée et bien appréciée notamment dans la communication et backstopping entre les différentes parties prenantes (Genève, Abidjan, et local), un appui a été aussi reçu du Bureau de Dakar qui ne fait pas parti du G5 Sahel pour la directrice du MoU entre le BIT et le G5 Sahel. Il faut cependant souligner que la plupart des activités de backstopping se faisaient de manière ponctuelle et selon les besoins (eg. Pour la conduite d'une étude).

61. Enfin, l'évaluation relève l'absence de transparence dans la diffusion systématique des activités et réalisations à toutes les parties prenantes. Ce qui s'explique par exemple la non-implication du Secrétariat du G5 Sahel dans la préparation du projet, la mobilisation des ressources, le recrutement du personnel du projet, et/ou dans les réunions régulières pour la prise des décisions. Une revue interne à mi-parcours aurait renforcé l'efficacité du projet par l'identification des gaps et tirer les leçons nécessaires à la prise des décisions.

4.4. Impact et Durabilité

Changements réels, prévus ou imprévus, voulus ou non voulus induit par le projet

62. L'impact du projet et la durabilité de ses contributions pour la promotion du travail décent et les emplois particulièrement aux jeunes sont très mitigés. Toutefois, plusieurs changements prévus ou voulus ont

été relevés lesquels peuvent être attribués comme acquis du projet.

63. En effet, le projet a permis de rehausser la compréhension des concepts d'emploi et de travail décent comme empreint d'appropriation malgré la complexité de l'ancrage de gestion du projet marqué par la multiplicité de retards aux retours d'information durant la mise en œuvre. En outre, le projet a été une opportunité idoine pour l'instauration et le renforcement du dialogue social en termes de dialogue consultatif en matière de travail et d'emploi des jeunes. Plusieurs formations dispensées dans le cadre des activités de renforcement des capacités des plateformes et réseaux des femmes et des jeunes ont permis le développement des idées de projets susceptibles d'être financés. C'est le cas par exemple de l'implication des réseaux femmes comme le Réseau Confédéral des Femmes Travailleuses (RECOFE) et des comités jeunes comme le Comité National des Jeunes (CNJ) du Niger dans le développement des notes conceptuelles pour des levés de fonds.

64. Par ailleurs, l'évaluation relève que le niveau d'appropriation des résultats est limité. Le projet aurait dû mettre l'accent sur le développement des partenariats dans la stratégie de durabilité des acquis du projet dans sa conception et sa mise en œuvre. Elle devrait inclure, entre autre, un plaidoyer et la communication sur le projet dans le cadre des grands fora du G5 Sahel, l'information des mandants sur l'existence du projet en vue de leur implication dans la mise en œuvre pour une meilleure appropriation nationale, le développement, dans chaque pays d'une cartographie des bailleurs et des opportunités des mobilisation des ressources complémentaires en rapport avec la résilience, le développement des relations avec les agences et la coordination des Nations Unies dans les pays pour la mise en place des synergies, et la construction des passerelles avec la Stratégie des Nations Unies pour le Sahel (SINUS). Les opportunités de mobilisation des ressources dans le cadre du fonds Sahel devraient être mises à profit pour la poursuite de l'appui du BIT au G5 sahel après le projet RBSA.

65. En somme, la durabilité des acquis du projet devrait dépendre étroitement de la disponibilité des ressources financières pour la promotion continue du travail décent, du degré d'appropriation de ses activités par les parties prenantes, mais aussi et surtout en termes de changements directs et induits de la mise en œuvre du projet.

Potentiel de durabilité des acquis et résultats atteints du projet

66. D'après les entretiens avec l'ensemble des personnes consultées, il en ressort que le potentiel de durabilité des acquis du projet est faible à cause de plusieurs facteurs. Globalement, la volatilité du marché du travail et de l'emploi dans les deux pays est assez alarmante (licencement régulier des travailleurs, contrats de courte durée et sans implication de protection, pas de suivi des emplois, etc) dans la mesure où les politiques et stratégies régionales et nationales de promotion de l'emploi et du travail décent sont faiblement suivies. Aussi, l'évaluation dénote que le niveau d'appropriation des acquis du projet est faible dans la mesure où la consultation au préalable avec le G5 sahel avant le montage du projet est

faible. C'est le même constat fait par les partenaires sociaux et les ministères sectoriels qui ne se sont pas suffisamment appropriés des outils et produits du projet dans la mesure où ces activités ne sont pas encore inscrites dans leurs plans annuels. Cette situation s'est traduite par exemple par une rigidité du PTA dont les activités déjà identifiées font peu de place à des changements sur le moyen et long-terme.

67. Cependant, l'analyse documentaire permet de noter que le projet RBSA a été conçu comme un projet catalytique susceptible de déclencher des financements. Dans ce sens et en traitant des thématiques intéressantes notamment sur le concept d'emploi et de travail décent, emploi vert, et plusieurs initiatives comme d'éveil au niveau de certains acteurs, le projet a réussi à soutenir le développement des notes conceptuelles de microprojets susceptibles d'assurer la durabilité des acquis. Au Mali, il y avait un gros potentiel pour le financement des projets appuyés par le BIT de la Banque Africaine de Développement (BAD) et/ou la Coopération Suisse, mais tout s'est estompé à cause du retrait du Mali du G5 Sahel en 2021. Toutefois et de manière indirecte aux acquis du projet RBSA, le G5 Sahel dans le cadre de la collaboration avec la Banque Mondiale et la BAD a mobilisé respectivement 16 et 21 millions USD sans collaboration du BIT. Il en est de même pour le Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA), la FAO et le Programme Alimentaire Mondial (PAM) qui ont initié des interventions sur des emplois en milieu rural sans appui du BIT mais comme impact indirect du programme RBSA-G5 Sahel sous l'appui technique du Cadre d'Action Prioritaire Intégré (CAPI) du G5 Sahel appuyé par le BIT. Dans le même ordre d'idée, un concept note est actuellement en revue auprès de la BAD pour un montant de 5 millions USD et au sein du G5 Sahel, à travers le CAPI. Le BIT a produit 4 concepts notes qui ont été vulgarisés et partagés auprès de plusieurs bailleurs de fonds.

68. Néanmoins, il est important de noter que l'unité de projet était externalisée pour un projet dit « G5 Sahel » sans comité de pilotage. Il était donc difficile pour le G5 Sahel de faire un suivi ou alors d'avoir une bonne visibilité des objectifs d'où le niveau d'appropriation limité du projet par le G5 Sahel malgré la signature du MoU durant la phase de mise en oeuvre.

Capacités des partenaires d'exécution à assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en oeuvre du projet, efficacité et réalisme de la stratégie de sortie du projet

renforcement des capacités du G5 Sahel au niveau des infrastructures socioéconomiques, la formation professionnelle, la promotion d'emploi décent et au développement de nouvelles filières d'emplois, pour les jeunes, ainsi que la réponse au COVID-19 dans les zones transfrontalières.

70. Par ailleurs, la complexité du projet exigeait une approche multisectorielle qui devait se focaliser à la fois sur des domaines divers mais interdépendants et en relation avec l'approche de mise en oeuvre qui vise à intégrer le travail décent dans le PIP ou à court terme dans le CAPI. Il était prévu de vulgariser la R205 et de d'améliorer les connaissances des PTFs sur la

69. Le cadre des résultats a certes prévu plusieurs activités de renforcement des capacités des partenaires d'exécution à assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en oeuvre du projet comme stratégie de sortie. Cependant et comme relevé aux sections 4.2 et 4.3, ces activités ont été pour la plupart annulées. En effet, l'accent était mis par exemple sur le

thématique emploi pour la paix et résilience. Dans le contexte du sahel, l'on note la R204 (économie résiliente), la R205 sur l'emploi et le travail décent pour la, paix et la résilience offre un cadre d'orientation pour les politiques publiques, les stratégies et les actions concrètes, telles que préconisées par le CAPI. L'expertise du BIT devrait être mise à profit pour accompagner le G5 sahel dans l'élaboration des projets et la vulgarisation des outils, mais les mesures barrières imposées par la pandémie de COVID-19 n'ont pas permis de conduire ces activités de renforcement des capacités des partenaires. Toutefois, plusieurs formations en matière de travail décent, dialogue social, sécurité et santé au travail ont été conduites mais diagnostiques approfondis et des ressources adéquates pour mener à bien des actions de renforcement des capacités.

71. En outre, la stratégie de sortie pour une durabilité des acquis et résultats atteints du projet reposait sur la volonté manifeste des mandants à mobiliser les ressources suivant leur disponibilité. L'analyse de la mise en oeuvre permet de constater que ce facteur a été affecté négativement par la contre performance du G5 Sahel dans sa stratégie de mobilisation des ressources avec seulement environ 10% de budget mobilisé. Il est donc fort probable qu'en l'absence de financement, les notes conceptuelles produits par le projet soient financièrement compromises.

72. La visibilité du BIT reste indéniable en matière d'appui au travail décent au regard de son positionnement stratégique et opérationnel en tant qu'agence principale du SNU pour l'emploi et la formation professionnelle. Cependant, celle du projet RBSA est moins perceptible puisque les activités de vulgarisation des acquis du projet ont été limitées par les mesures barrières. Le projet est moins connu du secteur privé puisqu'il a été faiblement diffusé que ce soit au Niger, au Mali et en Mauritanie.

Impact de la COVID-19 sur l'approche de durabilité du projet dans le contexte des réponses nationales et réponse des parties prenantes pour faire avancer l'appropriation des résultats

73. Comme démontré dans la section 4.2 (challenges), 4.3 (efficience) et la section précédente, l'approche de durabilité du projet dans le contexte des réponses nationales et réponse des parties prenantes pour faire avancer l'appropriation des résultats a été significativement impacté par la COVID-19 durant la phase de mise en oeuvre des interventions du projet notamment par la suspension de toutes les réunions et des rassemblements.

74. L'évaluation a démontré sur plusieurs formes l'impact de la COVID-19 comme principal facteur inhibiteur du développement de l'approche de durabilité des acquis du projet. Effectivement, les mesures barrières adoptés par tous les pays ont significativement et négativement impacté le déroulement des activités de renforcement des capacités des partenaires d'exécution à assurer la durabilité des réalisations au-dela de la période de mise en oeuvre du projet y compris le renforcement des capacités du G5 sahel comme partenaire principal du projet. Il en est de même pour le déploiement et déroulement des modules de la R205 sur l'emploi et le travail décent pour la, paix et la résilience qui est susceptible d'offrir un cadre d'orientation pour les politiques publiques, les stratégies et les actions concrètes, telles que préconisées par le CAPI.

75. Enfin, les parties prenantes interviewées soulignent unanimement que presque tous les efforts de financement des partenaires financiers étaient tournés vers le financement des plans de réponses pays et régional de gestion de la crise de COVID-19 entre mars 2020 et septembre 2021. Ce qui a compromis significativement la mise en oeuvre de l'approche de durabilité des acquis et réalisations du projet dans ce contexte, malgré la bonne volonté manifeste des mandants à mobiliser les ressources suivant leur disponibilité et à multiplier les initiatives avec les agences, le G5 Sahel ou auprès des multilatéraux.

4.5. Thèmes transversaux

4.5.1. Genre et non-discrimination

Intégration des besoins et priorités en matière de genre et diversité

76. La revue des documents du projet ainsi que les entretiens d'avec les parties prenantes soutiennent que le projet a intégré des besoins et priorités en matière de genre et diversité quoique ce processus n'a pas été systématique et transversale sur toutes les activités durant la mise oeuvre. En effet, sur le plan normatif, l'égalité des sexes et la non-discrimination ont pris en compte dans la conception même si ces principes ont été moins appliqués durant la mise en oeuvre du projet. Les résultats des études ont pris en compte ces besoins dans le processus d'identification des besoins spécifiques des hommes et des femmes, et des jeunes dans les recommandations. Par exemple, le produit 1.2 visait à renforcer les capacités des Etats membres du G5 Sahel en matière d'évaluation de l'impact des projets sur l'emploi des jeunes et des femmes. Ceci se démontre aussi par l'étude de collecte des informations pour mesurer l'impact sur l'emploi sera mis en place avec attention de désagréger les statistiques par sexe.

77. Comme indiqué dans le Tableau 4, plusieurs études complétées permettent aussi de soutenir que le projet a pris en compte les besoins et priorités en matière de genre et diversité. C'est par exemple le cas de l'étude sur l'impact du Covid sur l'emploi des jeunes au Sahel ou encore l'étude sur la mise en place des indicateurs d'emploi dans les dispositifs des PIP conduite dans les deux pays.

Niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables (telles que les personnes handicapées, les migrants, les réfugiés et les jeunes) dans la conception, la mise en oeuvre, le suivi et l'évaluation du projet

78. De même et de manière générale, les études développées ainsi que les formations dispensées ont pris en compte les aspects de l'égalité de genre (implication systématique des femmes dans les formations) et la non-discrimination. Par exemple, le PIP du G5 Sahel mentionne l'équité de genre comme priorité transversale. Des fiches projets ont été élaborés tel que le « *Projet des femmes leaders du G5 Sahel pour le renforcement du rôle des femmes dans la consolidation de la paix sociale, du développement et de la sécurité au Sahel* ».

79. Tout en précisant que l'évaluation n'a pas pu rencontrer les personnes vivants avec un handicap ou les réfugiés et les jeunes, la revue des documents du projet permet de confirmer que les groupes vulnérables (personnes handicapées et réfugiées) ont été relativement

impliquées dans la mise en œuvre du projet malgré dans la mesure où le projet prend en compte leur participation dans sa conception des études développées. C'est par exemple le cas de l'étude sur l'impact du Covid sur l'emploi des jeunes au sahel ou encore des trois études sur

Niveau de sensibilisation et de formation des partenaires sur la problématique genre et analyse de l'intégration des questions genre par les outils du projet

les systèmes de marché et les chaînes de valeur en faveur des réfugiés et communautés hôtes dans les régions de Kayes, Ségou et Tombouctou (Mali).

80. Cette préoccupation sur la sensibilisation et de formation des partenaires sur la problématique genre et analyse de l'intégration des questions genre par les outils

du projet n'a pas été pris en compte de manière systématique ni dans la conception et encore moins dans la phase de mise en œuvre. Pas conséquent, l'évaluation n'a trouvé de référence ou d'évidence pour vérifier la considération de cette préoccupation dans les interventions du projet.

81. Toutefois, l'analyse des documents et rapports du projet relève que les études et ateliers de formation exécutés ont été une opportunité pour familiariser l'ensemble des parties prenantes à la prise en compte de la problématique genre tout en examinant la faisabilité de l'intégration des questions genre dans les outils du projet.

4.5.2. Dialogue social et Changement climatique

Prise en compte du tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail, dans la conception et la mise en œuvre du projet

82. Tout comme pour le critère genre et non-discrimination, l'évaluation trouve que projet a relativement pris en compte le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail dans la conception et la mise en œuvre dans un contexte de faible consultation d'avec les mandants (secteur privé, ministères sectoriels et G5 Sahel). L'absence par exemple d'un comité de pilotage et d'un système de suivi et

évaluation font que cette préoccupation soit faiblement comprise par ces parties prenantes au projet.

83. Néanmoins et au-delà des trois acteurs (BIT, G5 sahel et gouvernement), le secteur privé a participé aux activités et dialogue social malgré l'absence des accompagnements pour la participation des acteurs de la société civile. Le dialogue social a été à la base des études et des activités de renforcement des capacités impliquant des mandants tripartites. De même, les séminaires et fora ont été l'occasion d'impliquer les organisations de travailleurs et d'employeurs pour leur sensibilisation à la prise en compte du dialogue social et le respect des standards internationaux dans leurs activités. Il s'agit effectivement de la recommandation (R205) de l'OIT sur l'emploi et le travail décent pour la paix et la résilience pour apporter des réponses aux situations de crise contemporaines résultant de conflits et de catastrophes, et son champ d'application de la norme sur la reconstruction et le relèvement pour inclure la prévention et la préparation.

84. Par ailleurs, l'évaluation relève que les produits 2.1 (Résultat 2) et 3.2 (Résultat 3) du projet qui prévoient de développer et de diffuser des outils (supports visuels) et la

documentation sur l'adoption et la promotion de la R205, et du programme JPR pour le Sahel n'ont pas été réalisés entièrement à cause de la pandémie de COVID-19. Faut-il le rappeler, la R205 prévoit des dispositions spécifiques aux jeunes auxquelles le projet devait répondre pour promouvoir la création des opportunités d'emplois stables et un travail décent pour les jeunes hommes et femmes au Niger et au Mali.

Contribution du projet à la transition dans le contexte du changement climatique

85. En s'appuyant sur les documents du projet (e.g. rapports annuels et rapports d'études) et des entretiens d'avec l'ensemble des personnes rencontrées, l'évaluation relève qu'effectivement, le projet a contribué à la transition dans le contexte de changement climatique à travers par exemple les études et les formations qui ont intégré les aspects de changement climatique sous l'appellation « Energie verte ». En plus, un forum sur l'énergie verte et la transition juste vers la durabilité environnementale a mis en place après l'organisation de deux séminaires au Niger et au Mali dans les domaines de la construction verte.

86. En outre, le BIT a appuyé et continue de soutenir les pays du G5 Sahel dans le cadre du PIP sous l'axe « *Développement Humain et Résilience* ». L'accent est notamment mis sur le pastoralisme résilient, la résilience des populations mobiles, et la gestion et valorisation des ressources naturelles. De plus, la dimension de la durabilité environnementale a été effectivement prise en compte de façon transversale dans toutes les études, séminaires, formations qui ont été organisés y compris dans les activités spécifiques tel que l'étude sur la contribution des emplois et entreprises vert(e)s à la résolution des conflits au Niger. L'on peut également souligner le résultat 3 dont des activités ont contribué au renforcement de la capacité de résilience des pays membres du G5 Sahel à travers des formations pratiques et d'échange dans des domaines relatifs aux travaux verts et aux infrastructures hydrauliques réalisés selon les méthodes intensives en emplois promues par le BIT.

5. CONCLUSIONS

88. En somme, le projet RBSA-G5 Sahel a moyennement atteint ses objectifs visant à répondre aux besoins en matière de promotion du travail décent et l'emploi des jeunes dans un contexte et des défis opérationnels assez élevés. L'analyse des résultats décrits permet de tirer les conclusions suivantes organisées selon les critères d'évaluation.

89. Le projet a été jugé très pertinent et assez cohérent avec les politiques nationales en matière de promotion du travail décent telles que le PDES2019-2024 (Niger), CREDD2019-2023, le PNFP et ONEF (Mali). Le projet est aussi cohérent et complémentaire des politiques et programmes régionaux (G5 Sahel), du BIT (R204 et R205), des UNSDCF des deux pays, et des ODDs, d'appui à l'éducation et la formation professionnelle, le travail décent et l'emploi jeune. Cependant, la faible consultation des acteurs clés (G5 Sahel, ministères sectoriels et secteur privé/OSC) durant les phases de conception et de mise en œuvre ont limité l'appropriation des concepts et son approche d'exécution. Néanmoins, le projet a intégré dans sa conception et mis en œuvre les principes programmatiques notamment des droits de l'Homme, le renforcement des capacités et l'appui aux aspects genre et équité, même si le projet RBSA n'a pas été conçu sur la base d'un diagnostic approfondi des besoins de tous les acteurs concernés.

90. En termes d'efficacité, le taux de réalisations des indicateurs de produits est d'environ de 76%. En dehors du résultat 3 dont les produits ont été faiblement exécutés, le projet a été très efficace dans la réalisation des produits du résultat 4 avec un taux de réalisation de 100%. La plupart des bonnes performances du projet ont été concentrées sur les activités conjointes. Les facteurs de succès comprennent l'adoption d'une coordination interne qui s'appuie sur les directives des points focaux, la ratification de plusieurs conventions sur le travail décent par les deux pays, la signature du MoU entre le BIT et le G5 Sahel, le développement des partenariats avec l'implication et la collaboration de certains partenaires onusiens (eg. UNHCR au Niger), et l'existence de backstopping régionaux (Abidjan et Alger). Par contre, plusieurs facteurs ont limité son exécution notamment la faible consultation d'avec les acteurs clés, des retards multiples dans le processus de recrutement des ressources humaines et les délais de traitement des demandes de paiements/décaissements et dans la fourniture de la logistique, la faible capacité de mobilisation des ressources, la faible coordination entre l'unité de gestion du projet et les chefs de piliers du G5 Sahel, le partage non-systématique des informations aux acteurs régionaux, l'absence de suivi post-formation de la part du BIT, et enfin, la pandémie de COVID-19 qui a considérablement perturbé la mise en œuvre des activités. Toutefois, le projet a adopté plusieurs mesures correctives pour palier à ces difficultés à savoir l'exploitation du partenariat avec le groupe UN Migration et protection sociale, l'adaptation aux mesures barrières liées à la COVID-19 en priorisant les études et les activités qui ne nécessitent pas de regroupement y compris les reports ou annulation des activités les plus affectées, des fora virtuels pour collaborer et communiquer avec les différents mandants, la collaboration via des CNC et des structures sectorielles des Ministères, et l'adoption d'un plan d'actions composé d'une part des initiatives rapides et immédiates (Quick wins) et d'autres parts des actions à moyen terme.

91. Même s'il est difficile d'apprécier l'adéquation des ressources aux besoins faute de diagnostic approfondi, elles ont été utilisées de façon optimale et stratégiquement allouées mais avec de nombreux retard. Toutefois, l'équipe de gestion a mis l'accent sur la réduction des coûts en recrutant plus d'experts locaux pour la conduite des études et renforcement des capacités. Le mécanisme de coordination a été moins dynamique avec des faiblesses institutionnelles relatives aux contraintes budgétaires quoique le rapport final indique un taux d'absorption de 87%. La structure managériale ne disposait pas d'un système de suivi et évaluation ni de comité de pilotage pour soutenir l'atteinte des résultats escomptés. Ce qui aurait pu faciliter la collaboration entre les différentes parties prenantes et la prise des décisions concertées. La coordination interne a cependant développé des partenariats et des alliances stratégiques autour des principaux résultats notamment avec le G5 Sahel et les autres organisations Onusiennes quoique le suivi a été moins exhaustif. Aussi, la programmation et la mise en œuvre ont bénéficié d'un backstopping (virtuel et de manière ponctuelle et selon les besoins) de Genève, Abidjan, et Alger, et avec plusieurs réunions avec le bureau régional même si des missions de terrain étaient impossibles à cause des restrictions liées au COVID-19.

92. L'impact et la durabilité des contributions du projet sont très mitigés. Cependant, plusieurs changements ont été relevés notamment le rehaussement de la compréhension des concepts d'emploi et de travail décent, l'instauration et le renforcement du dialogue social en termes de dialogue consultatif en matière de travail et d'emploi des jeunes. Le potentiel de durabilité des acquis est faible à cause de plusieurs facteurs tels que la volatilité du marché du travail et de l'emploi dans les deux pays, le faible niveau d'appropriation de ces acquis, l'absence d'un plaidoyer et la sous-information sur le projet dans le cadre des grands fora (G5 Sahel), et des mandants à la conception du projet en vue de leur implication dans sa mise en œuvre. Les contributions du projet RBSA au développement des notes conceptuelles et idées de projets lui confère sa nature de projet catalytique susceptible de soutenir les appels de fonds et ainsi d'assurer la durabilité de ces acquis. L'externalisation de l'unité de projet sans comité de pilotage a réduit la visibilité des objectifs. En outre, la stratégie de sortie a été affecté négativement par la contre performance du G5 Sahel dans sa stratégie de mobilisation des ressources pour soutenir durablement les acquis du projet. Enfin, l'impact de la COVID-19 constitue le principal facteur inhibiteur du développement de l'approche de durabilité des acquis du projet.

93. Le projet a significativement intégré les aspects transversaux en matière de genre, non-discrimination et diversité dans sa conception et la mise en œuvre quoique ce processus n'a été systématique sur toutes les activités. Ces priorités ont été prise en compte sur le plan normatif (R205, PIP). Les couches vulnérables (femmes et personnes vivant avec le handicap) ont été associées à travers plusieurs études et les formations malgré le fait qu'elles n'ont pas été consultées durant sa conception. La sensibilisation et formation des partenaires sur la problématique genre et analyse de l'intégration des questions genre par les outils du projet n'a pas été pris en compte de manière systématique ni dans la conception et encore moins dans la phase de mise en œuvre. Néanmoins, le dialogue social et les standards internationaux du travail ont été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre. Aussi, les séminaires et fora ont été l'occasion de sensibiliser le secteur privé à la prise en compte du dialogue social et le respect des standards internationaux dans leurs activités. Enfin, la transition dans le

contexte de changement climatique à travers les études et les formations qui ont intégré les aspects de changement climatique sous l'appellation « Energie verte ».

6. RECOMMANDATIONS

94. Les recommandations proposées ci-dessous sont basées sur les constats et les conclusions de l'évaluation ainsi que sur la consultation active avec les principales parties prenantes. Chaque entretien a vérifié les perceptions des différentes parties prenantes concernant les principales recommandations pour le BIT à discuter de leurs besoins. Ces recommandations sont donc adressées au BIT car elle a la responsabilité principale de formuler, gérer et mettre en œuvre les projets futurs visant à promouvoir le travail décent et les emplois des jeunes dans le Sahel. Un atelier de validation permettra de passer en revue ces recommandations. Les recommandations stratégiques visent à éclairer la conception du de projets similaires pour et avec le G5 Sahel.

6.1. Recommandations Stratégiques

RS 1/- Adopter une consultation approfondie et un diagnostic des besoins des bénéficiaires et des partenaires clés durant la phase de conception. Force a été de constater que le projet n'a pas bénéficié d'une consultation et implication de toutes les parties prenantes notamment le G5 Sahel, les ministères sectoriels et le secteur privé constitué des employeurs et des travailleurs. Une telle mesure est indispensable pour renforcer la participation et surtout l'appropriation des concepts et de l'approche de mise en oeuvre des activités du projet.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
Mandants tripartites, BIT et secteur privé	Haute	Court, moyen et long-terme	Forte

RS 2/- Renforcer la coordination avec un comité de pilotage durant la phase de conception constitué des représentants des mandats tripartites et toute autre entité clé de la mise en oeuvre du projet. Le projet RBSA ne disposait pas de comité de pilotage dans sa structure managériale. Avec des rôles et responsabilités de chaque acteur, cette entité est indispensable pour orienter non seulement le plan de gestion du projet mais aussi et surtout guider les choix stratégiques et la prise des décisions opérationnelles qui garantissent l'efficacité, l'efficience et la durabilité des acquis du projet.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
Mandants tripartites, BIT, Secteur privé et autre acteur clé prédéterminé	Haute	Court et Moyen-terme	Forte

RS 3/- Aligner les priorités ou résultats stratégiques du projet aux priorités nationales, des aspects normatifs du BIT, au PPTD pays, à l'UNSDCF, et aux ODDs qui contribue à la

promotion de l'emploi et du travail décent particulièrement pour les jeunes. Dans le but de soutenir les politiques nationales, régionales, internationales et des ODDs en lien avec la promotion de l'emploi jeune et le travail décent, tout projet du BIT devra continuer d'aligner ses priorités et résultats stratégiques à ces besoins dans la phase de conception et leur suivi dans la phase de mise en oeuvre.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT	Haute	Court-terme	Faible

RS 4/- Renforcer le mécanisme de mobilisation des ressources. La mise en œuvre du projet a été compromise par une faible performante de mobilisation des ressources. Même si le BIT n'avait pas de rôle ou d'influence directe sur la mobilisation des ressources additionnelles par le G5 Sahel, une collaboration étroite avec le Secrétariat du G5 Sahel via le CNC et l'extension des partenariats aurait permis de mobiliser davantage de ressources autres que celles du G5 Sahel.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT et tout autre mandant	Haute	Court et Moyen-terme	Faible

RS 5/- Renforcer la phase de mise en œuvre en adoptant un planning clair avec des rôles et responsabilités de mandants, des Bureaux régionaux et nationaux du BIT impliqués dans le projet. La mise en œuvre du projet a été compromise par une faible performante de partage d'information, de communication et de suivi du projet. Il serait nécessaire de prévoir un tel mécanisme pour assurer une lisibilité et la transparence dans le processus de gestion des activités du projet.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT et Mandants tripartites	Moyenne	Moyen-terme	Moyenne

6.2. Recommandations opérationnelles

RO1/-Le BIT devra prévoir un système de suivi et évaluation du projet qui doit être accompagné d'un plan de suivi post-formation des activités du projet. Le projet RBSA ne disposait pas de système de suivi et évaluation des activités. Ce besoin est idoine pour la collecte permanente et continue des données sur la vie du projet (forces et faiblesses) pour renseigner la prise des décisions tout au long de la vie du projet.

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT et Mandants tripartites	Haute	Court-terme	Faible

RO2/- Renforcer la communication sur la vie du projet et la collaboration avec les mandants tripartites et le secteur privé pour assurer la pérennisation des acquis. Quoique le niveau d'appropriation du projet a été jugé moins satisfaisant, d'importants résultats ont été accomplis dans le cadre normatif pour la protection et le dialogue social. Les mandats tripartites devront assurer continuellement une communication et une collaboration permanente avec tous les acteurs clés afin de les encourager à intégrer ces besoins dans leurs activités et leurs plans de travail (stratégiques et annuels).

Responsable(s)	Niveau de priorité	de Implication temporelle	Implication des ressources
Mandants tripartites	Moyenne	Court-terme	Moyenne

RO 3/ - Renforcer l'ouverture le partenariat du BIT vers les autres agences. A travers le UN groupe, le BIT devra renforcer sa collaboration avec les autres agences sœurs du SNU en mettant par exemple en évidence les appuis existants durant les rencontres multi-agences avec la participation du secteur privé (employeurs et travailleurs).

Responsable(s)	Niveau de priorité	Implication temporelle	Implication des ressources
BIT	Faible	Court-terme	Faible

7. LEÇONS APPRISES

LA 1/- La structure managériale de tout projet multi-acteurs nécessite la mise en place d'un comité de pilotage pour faciliter la participation des mandants à sa gestion, l'orientation des besoins organisationnels et la prise des décisions stratégiques et opérationnelles durant la mise en oeuvre de ce projet. Ce principe fondamentale de conception de projet n'a pas été pris en compte dans le cas du projet RBSA-G5 Sahel.

LA 2/- Les activités de renforcement des capacités au niveau du BIT ne doivent pas être perçues comme une finalité par les parties prenantes, mais plutôt comme une opportunité catalytique pour le développement des notes conceptuelles et la recherche des financements alternatifs des interventions en matière de promotion d'emplois, le dialogue sociale, et le travail décent.

8. BONNES PRATIQUES

1/- La mise en place des structures de coordination et de concertation au Mali et au Niger pour assurer une meilleure appropriation des outils du BIT a été très appréciée même si les contraintes opérationnelles n'ont pas favorisé le partage systématique des termes de références des études, les rapports réalisés, et des concepts notes développés comme prévu par l'unité de projet.

1/ - Les stratégies de renforcement des capacités à partir des documents et entretiens, et via les ateliers sous fora virtuels et l'usage d'outils multimédia avec des projections vidéo durant les rencontres et ateliers divers comme solutions alternatives durant la COVID-19 constituent une pratique très appréciée.

ANNEXES

Annexe 1 : Termes de Références



Termes de référence de l'évaluation finale indépendante du projet « Les mandants de l'OIT membres du G5 Sahel intègrent l'emploi et le travail décent dans leurs programmes d'investissements prioritaires pour consolider la paix et la résilience des populations »

Titre du projet	Les mandants de l'OIT membres du G5 Sahel intègrent l'emploi et le travail décent dans leurs programmes d'investissements prioritaires pour consolider la paix et la résilience des populations
ILO DC / Symbole	SDA/18/01/RBS
Pays	Le Mali, le Níger et la Mauritanie (y compris le Secrétariat du G5 Sahel)
Bureau administratif du BIT	Bureau de Pays de l'OIT à Abidjan
Unités/bureaux du BIT ayant apporté leur concours	ILO Decent Work Teams Dakar, Bureau de l'OIT à Alger, Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique à Abidjan et DEVINVEST Geneva
Date de début du projet et de finalisation	Mai 2019 – 31 décembre 2021
Donateur et budget du projet	RBSA, USD 1,000,000
Type d'évaluation	Évaluation finale indépendante
Date de l'évaluation	Mars - Mai 2023
Gestionnaire de l'évaluation	DESSERO Pacome

Sigles et acronymes

AFD	Agence Française de Développement
BAD	Banque Africaine de Développement
BIT	Bureau International du Travail
BMZ	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement
CAD	Comité d'Aide au développement
EPR	Emploi pour la Paix et la Résilience.
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
IFAD	Fonds international de développement agricole
JPR	Jobs for Peace and Resilience
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectif de Développement Durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONU	Organisation des nations Unies
P&B	Programme et Budget
PBSO	Peacebuilding Support Office,
PPTD	Programme par Pays pour la promotion du Travail Dément
PIP	Programme Prioritaire d'Investissements
RBSA	Regular Budget Supplementary Account
ROAF	Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique
UNEG	United Nations Evaluation Group
UE	Union Européenne
UNSDCF	Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable
UNHCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés

1 Introduction

Pour l'OIT, les domaines de travail cruciaux et importants en Afrique sont la création d'emplois productifs et décents pour les jeunes femmes et les jeunes hommes et la promotion d'un environnement favorable à l'esprit d'entreprise et aux entreprises durables, en particulier en ce qui concerne les micro-entreprises, les petites et moyennes entreprises dans les États fragiles. Cela est spécifiquement souligné dans les Programmes et Budgets successifs (P&B) 2018-2019 et P&B 2020-21 de l'OIT. Pour le P&B 2018-2019, le résultat 1 fait référence à des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes, et pour le P&B 2020-2021, le résultat 3 fait référence aux transitions économiques, sociales et environnementales pour un emploi pleinement productif et librement choisi et un travail décent pour tous. Le résultat 4 fait référence aux entreprises durables en tant que génératrices d'emplois et promoteurs de l'innovation et du travail décent.

Dans ce contexte, l'OIT a mis en œuvre entre 2019 et 2021 un projet visant à obtenir des résultats dans ces régions du Sahel, financé au titre du Compte supplémentaire du budget régulier (RBSA). Ce projet était axé sur l'emploi des jeunes et le soutien stratégique pertinent au niveau des politiques. Le projet a été développé dans la dynamique de continuation de certains des travaux réussis antérieurement qui ont le potentiel de contribuer à l'amélioration des politiques de l'emploi dans les pays ciblés.

Le financement RBSA est un compte budgétaire de l'OIT, établi sur la base des contributions volontaires des États membres, en plus de leurs contributions au budget ordinaire. Il est destiné à la mise en œuvre des priorités en matière de travail décent choisies dans le cadre d'un dialogue avec les mandants tripartites des États membres.¹⁵

Ce projet fait l'objet d'une évaluation finale indépendante conformément à la politique d'évaluation du BIT.

2 Contexte

La région africaine appelée « Sahel » correspond à l'espace de transition qui sépare au nord le désert du Sahara, et au sud la zone soudanienne. Elle s'étend de la Mauritanie au Tchad et comprend les pays dits du G5 Sahel, à savoir le Burkina Faso, la Mauritanie, le Mali, le Niger, et le Tchad.

Ces pays partagent des défis communs aux plans climatiques, économiques et institutionnels qui les rendent particulièrement vulnérables à la pauvreté.

Malgré certains progrès, les marchés du travail de ces pays continuent d'être confrontés aux effets combinés du sous-emploi et de l'emploi informel, des mauvaises conditions de travail, de faibles niveaux d'éducation et de compétences et de faibles institutions. Ces facteurs sont aggravés par une croissance insuffisante qui ne permet pas de générer suffisamment d'emplois pour les nouveaux arrivants sur le marché du travail, une productivité stagnante, la faiblesse du tissu industriel et des conditions économiques et sociales insuffisantes qui entravent une transformation économique structurelle inclusive et pourvoyeuse d'emplois de qualité. Des facteurs endogènes et exogènes, tels que la pression démographique et les migrations, les conditions climatiques peu favorables exacerbées par les effets du changement climatique et l'insécurité viennent compléter une situation très complexe.

Alors que les pays connaissent des taux de ruralité très élevés, l'agriculture subit de graves menaces qui découlent des effets de la variabilité de la pluviométrie et du changement du climat. Ces menaces se traduisent par une réduction de la durée du cycle de la végétation, une baisse des rendements agricoles et une diminution des réserves alimentaires.

¹⁵ <https://www.ilo.org/pardev/donors/rbsa/lang--en/index.htm>

La fragilité socio-économique des pays du G5 Sahel amène à faire le constat selon lequel la gestion ou la prévention efficace des conflits ainsi que le développement socio-économique nécessitent une action concertée et une approche intégrée. Beaucoup de conflits traversent leurs frontières, à l'image des mouvements de réfugiés et de combattants qui affluent vers les pays voisins.

3 Présentation du projet.

Le projet contribue au Résultat 1 du Programme et Budget (P&B) de l'OIT pour la période 2018-2019, précisément l'indicateur 1.4 : « Nombre d'Etats Membres dans lesquels les mandants ont renforcé leur capacité en matière de politiques macroéconomiques favorables à l'emploi ou ont élaboré et mis en œuvre des politiques sectorielles, industrielles, commerciales, d'investissement dans les infrastructures ou environnementales afin de favoriser la transformation structurelle, de promouvoir la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité et de lutter contre les inégalités ».

Résultats attendus du projet.

Résultat 1. La capacité du secrétariat du G5 Sahel et des partenaires sociaux des pays membres pour contribuer à la mise en place du Programme d'Investissements Prioritaires et pour la création d'emplois décents pour la paix et la résilience est renforcée.

Produit 1.1. Renforcement des capacités du secrétariat et pays membres du G5 Sahel pour contribuer à la mise en place du Programme d'Investissements Prioritaires,

Produit 1.2. Renforcement des capacités du secrétariat et pays membres du G5 Sahel en matière d'évaluation de l'impact des projets et des investissements du PIP sur l'emploi des jeunes et des femmes

Résultat 2. Les mandants du Niger et du Mali et les partenaires techniques et financiers de ces deux pays améliorent leurs connaissances sur la thématique « Emploi pour la Paix et la Résilience ».

Produit 2.1. La documentation et les supports visuels relatifs au programme phare EPR et son potentiel pour le Sahel sont disponibles

Produit 2.2. Une étude d'envergure sur la contribution des emplois et entreprises vert(e)s à la résolution des conflits au Sahel est réalisée et publiée au Mali et au Niger

Produit 2.3. Une étude sur les chaînes de valeur porteuses pour l'autonomisation des réfugiées et des communautés d'accueil est réalisée au Mali en collaboration avec UNHCR,

Produit 2.4. Deux Fora nationaux sur la contribution de l'emploi à la résolution de la crise au Sahel à travers la promotion de la R205 et du programme phare EPR, sont organisés au Mali et Niger (forum national au Niger avec restitution des deux études

Résultat 3. La capacité de résilience des pays membres du G5 Sahel est renforcée à travers des formations pratiques et d'échange dans des domaines relatifs aux travaux verts et aux infrastructures hydrauliques réalisés selon les méthodes intensives en emplois promues par le BIT.

Produit 3.1. Des curricula de formation sur la construction des infrastructures hydrauliques et de transport à forte intensité de main d'œuvre sont élaborés et validés auprès de deux institutions de formation au Niger et au Mali

Produit 3.2. Un livre documentaire sur les infrastructures communautaires du Sahel pour la maîtrise de l'eau et la résilience au changement climatique est développé

Produit 3.3. Un atelier d'échanges d'expériences sur des nouvelles tendances de construction verte des infrastructures hydrauliques et sur les travaux verts est organisé

Produit 3.4. Deux séminaires sont organisés au Niger et au Mali dans les domaines de la construction verte à forte intensité de main d'œuvre au profit des membres des associations professionnelles de la construction

Résultat 4. Une stratégie et des propositions de projet du BIT pour le Sahel sont développées en concertation avec les mandants du BIT et le secrétariat du G5 Sahel et facilitent l'émergence de nouveaux partenariats.

Produit 4.1. Document stratégique du BIT pour le Sahel développé

Produit 4.2. Des propositions de projet développées

Produit 4.3. Engagement ou leadership du BIT dans le développement de la stratégie conjointe des Nations Unies sur l'emploi des jeunes assuré – tout au long du projet par le CTP et les spécialistes concernés

Produit 4.4. Support à l'organisation d'un forum régional sur l'emploi des jeunes, dans le cadre de l'initiative mondiale sur l'emploi décent des jeunes et en partenariat avec FAO, IFAD, UNSDCF, BAD, AFD, BMZ, EU, Cirad et autres

Stratégie du projet.

Ce projet vise dans un premier temps à renforcer la capacité du secrétariat du G5 Sahel ainsi que celle des partenaires sociaux des pays membres afin de les soutenir dans la mise en place du Programme Prioritaire d'Investissements (« PIP ») du G5 Sahel et des programmes qui y sont liés. Dans un second temps, tout en intégrant de manière centrale la promotion et la création d'emplois décents, le projet entend faire en sorte que les mandants du Niger et du Mali échangent sur les stratégies d'investissement intensives en emploi et s'approprient des éléments fondamentaux du programme phare JPR (Jobs for Peace and Resilience) et que les partenaires techniques et financiers de ces deux pays s'engagent dans une dynamique de réponse à la crise à travers la promotion d'emplois décents.

En parallèle, ce projet permettra le développement d'une stratégie du BIT pour le Sahel en cohérence avec celle des Nations Unies à laquelle il adhère, et des propositions de projet de coopération technique pour le Sahel. Ainsi, un certain nombre de partenariats existants au niveau global dans la région pourra être opérationnalisés, tels que l'Initiative Mondiale sur l'Emploi Décent des Jeunes et celui avec le Bureau d'appui à la consolidation de la paix des Nations Unies (Peacebuilding Support Office, « PBSO » à New York), et des ressources extrabudgétaires nécessaires pourront être mobilisées.

Calendrier et groupes cibles

Le projet a été mis en œuvre de mai 2019 au 31 décembre 2021. Les groupes cibles comprennent le Secrétariat du G5 Sahel, les coordinateurs nationaux du G5 Sahel et les mandant des deux pays.

Structure de gestion du projet.

L'équipe du projet a reçu l'appui administratif du Bureau de l'OIT à Abidjan qui couvre notamment le Mali et le Niger, elle est composée de :

- Un Gestionnaire de Projet basé à Nouakchott ;
- Un coordinateur national de projet basé à Bamako ;
- Un coordinateur national de projet basé à Niamey ;
- Un assistant administration et finances basé à Nouakchott.

Principaux résultats rapportés à la fin du projet

- Des études thématiques relatives aux travaux verts, aux infrastructures hydrauliques à haute intensité de main d'œuvre et aux chaînes de valeurs réalisées ;

- Un plan d'actions de la plateforme des femmes du G5 Sahel en Mauritanie élaboré ;
- Une étude réalisée sur le potentiel en emploi des investissements publics dans le secteur des infrastructures en Mauritanie, au Niger et au Mali ;
- Une étude relative à l'approche Emplois décents pour la paix appliquée au G5 Sahel et au CAPI réalisée ;
- Une analyse du système de marché et de chaînes de valeurs en faveur des réfugiés et communautés hôtes de Kayes, de Tombouctou et de Ségou réalisée au Mali ;
- Une étude sur la monographie des infrastructures et pratiques résilientes au Mali et au Niger réalisée ;
- Une étude réalisée sur l'évaluation des compétences techniques dans les constructions vertes au Mali ;
- Une étude réalisée sur les emplois verts, validée et partagée ;

4 Cadre de l'évaluation

Cette évaluation sera conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation.

La présente évaluation finale sera gérée par un gestionnaire (fonctionnaire du BIT n'ayant aucun lien avec le projet) désigné par EVAL. Le Senior Monitoring and Evaluation Officer du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique, fournira un appui technique au processus.

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

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

5 Objectifs de l'évaluation

La présente évaluation finale indépendante a pour objectif, de faire une évaluation globale de tout le processus de conception et de mise en œuvre du projet tout en examinant sa pertinence, sa cohérence, sa performance, son efficacité, son impact et sa durabilité. Elle devra analyser certains points et répondre à certaines questions, notamment :

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

- g) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- h) Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la réalisation des objectifs des futurs projets ou interventions similaires.

Etant donné que l'évaluation a lieu plus d'une année après la finalisation du projet, il sera très pertinent de relever l'impact institutionnel du projet.

6 Champ de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante portera sur l'ensemble de la période de mise en œuvre du projet, en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début du projet. La portée géographique couvrira les deux pays (Mali et Niger) où le projet a principalement mené ses interventions directes. Elle couvrira également, dans la mesure du possible, la Mauritanie où est basé le secrétariat du G5 Sahel. L'évaluation prendra aussi en compte l'évolution du contexte (politique, social, économique, sécuritaire et sanitaire) des trois pays.

7 Clients de l'évaluation

Les principaux clients de cette évaluation sont, les mandants du BIT membres du G5 Sahel, le secrétariat du G5 Sahel basé en Mauritanie, les mandants du BIT au Niger et au Mali, les partenaires techniques et financiers du projet.

Les bureaux de l'OIT à Abidjan, à Alger et à Dakar, le personnel du BIT impliqué dans le projet, les unités d'appui technique au Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique à Abidjan et au siège de l'OIT à Genève utiliseront le contenu du rapport.

8 Critères et questions évaluatives

Critères de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante va fonder son analyse sur les critères d'évaluation appliquées dans le système des Nations Unies : la pertinence stratégique, la cohérence, la validité de la conception, l'efficacité, l'efficience, l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans le *ILO policy guidelines for Evaluation, principles, rationale, planning and managing for evaluations 4th edition*¹⁶.

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

L'évaluation sera effectuée selon les normes¹⁷ d'évaluation des Nations Unies et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliqués par le BIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la

¹⁶ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_168289.pdf

¹⁷ ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation

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

8.1 Questions principales de l'évaluation

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

8.1.1 Pertinence stratégique et cohérence du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités stratégiques des Gouvernements du Mali et du Niger et de la stratégie du G5 Sahel, au PPTD et P&B 18-19 et 20-21 de l'OIT, aux ODDs, à l'UNSDCF, des autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- Le projet répond-il aux besoins réels des bénéficiaires ? Se sont-ils appropriés les concepts et ont bien compris l'approche du projet ?
- Les objectifs, produits et activités sont –ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?
- Quels liens ont été établis avec d'autres activités des Nations Unies ou d'organisations non-membres du SNU au niveau local et/ou avec des partenaires gouvernementaux ?

Validité de la conception

- Le projet reposait-il sur une théorie du changement compréhensive et réaliste par rapport à la situation sur le terrain ? Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et les résultats escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement escompté par le projet ?
- A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles pour les résultats ?
- La conception du projet intègre-t-elle une stratégie de sortie et une stratégie de durabilité ?
- Les approches de mise en œuvre étaient-elles valides et réalistes ?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ? Sinon quelles sont les risques non identifiés qui pourrait avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?
- La conception du projet a-t-elle permis d'asseoir les mécanismes de transfert progressif de responsabilités et de compétences ?

8.1.2 Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
- La quantité et la qualité des produits réalisés ont-ils été satisfaisants ? Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux jeunes hommes et femmes ciblés par le projet ?

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

8.1.3 Efficience dans l'utilisation des ressources

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

Efficacité dans la gestion du projet

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

8.1.4 Orientation vers l'Impact et durabilité du projet

- Quels changements réels, prévus ou imprévus, voulus ou non voulus le projet a-t-il induit ? Quel est le potentiel de durabilité des acquis du projet ?
- Combien d'institutions bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité ? Sont-ils les institutions clés ?
- Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre

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

- Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ?
- Dans quelle mesure l'approche du projet peut être répliquée et/ou « scale-up » ?
- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?

8.1.5 Genre et non-discrimination

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

8.1.6 Thèmes transversaux

Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ? Contribue-t-il effectivement à la juste transition dans le contexte du changement climatique ?

9 Méthodologie de l'évaluation

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

La démarche méthodologique prendra en compte les cinq points suivants :

9.1 Etape de démarrage

Réunion initiale avec l'évaluateur

Au démarrage de la mission, une réunion initiale à distance sera organisée sous la houlette du gestionnaire de l'évaluation. Cette réunion va impliquer l'évaluateur, le personnel du projet (ceux qui sont toujours au BIT) et des bureaux pays de l'OIT à Abidjan, Alger et Dakar et du bureau régional de l'OIT à Abidjan. L'objectif c'est d'expliquer d'une part la démarche méthodologique, les outils et les processus d'évaluation dans le contexte du BIT et d'autre part le cadre du projet. Par ailleurs les aspects administratifs, financières et logistiques de l'évaluation sur le terrain seront discutés lors de cette réunion.

Revue documentaire et préparation du rapport de démarrage.

Dans cette phase, il sera question de réaliser une analyse de l'ensemble des documents de base du projet : Le PRODOC, le PPTD, l'UNSDCF des pays concernés, les rapports d'avancement du projet, les coupures de presse, les comptes rendus de réunions, les rapports d'activités, le budget correspondant et tout autre document utile relatif au projet. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à peaufiner la méthodologie de l'évaluation et à élaborer les outils d'évaluation qui devraient être finalisés en concertation avec le gestionnaire de l'évaluation.

L'évaluateur procédera à des entretiens préliminaires à distance avec le personnel du projet encore en poste au BIT. Il va également interviewer le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif et du backstopping technique (Bureau de l'OIT à Abidjan, Bureau régional à Abidjan et le siège à Genève). Une liste indicative des personnes à interroger sera fournie par le bureau pays de l'OIT à Abidjan après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation. Ces entretiens couplés avec la phase de la revue documentaire devrait permettre à l'évaluateur de recueillir les avis et les orientations de ces cibles citées plus haut pour élaborer le rapport de démarrage.

9.2 Etape de collecte des données sur le terrain

L'évaluateur procédera à des entretiens, de préférence à travers des entretiens de groupe et/ou individuels avec les parties prenantes, y-compris les mandants du BIT (représentants des travailleurs, des employeurs et du Gouvernement), les partenaires et les bénéficiaires finaux du projet. Il devra également interviewer le personnel du projet disponible, celui d'autres projets de l'OIT en cours dans les trois pays, le personnel du BIT responsable de l'appui financier, administratif au bureau d'Abidjan et d'Alger et le backstopping du projet.

Les entretiens avec les cibles basées au Niger, et en Mauritanie (personnel du secrétariat du G5 sahel) se feront en face à face (présentiel), ce qui implique la réalisation d'une mission de l'évaluateur sur le terrain dans les deux pays. Cependant, les entretiens avec les cibles basées au Mali se feront en ligne et à distance.

Une liste indicative des personnes à interroger dans la phase de collecte des données sur le terrain sera fournie par le BIT.

Une sélection des zones à visiter sera faite dans la phase de démarrage, tenant compte de critères relatifs plus ou moins aux cas de succès pour mieux comprendre les résultats obtenus et les limitations logistiques.

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

Un atelier des parties prenantes sera organisé pour valider les résultats et combler les lacunes en matière de données avec les principales parties prenantes, le personnel de l'OIT et les partenaires y compris les membres du secrétariat permanent du G5 Sahel. L'atelier sera organisé avec l'appui du Bureau pays de l'OIT à Abidjan sous la responsabilité technique de l'évaluateur. Il se tiendra au Niger ou en Mauritanie à la fin du processus de collecte des données. Cet atelier sera soit totalement virtuel ou en mode hybride (présentiel et virtuel). La décision finale sera prise pendant la phase de démarrage de l'évaluation.

A la fin du processus de collecte des données sur le terrain, l'évaluateur élaborera le rapport provisoire (voir ci-dessous pour les détails). Le rapport fera l'objet d'un examen méthodologique par le gestionnaire de l'évaluation et, après les ajustements nécessaires, sera diffusé auprès des principales parties prenantes pour recueillir leurs commentaires. Ensuite, le gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les transmettra à l'évaluateur principal pour qu'il/elle élabore la version finale en tenant compte des

commentaires ou en expliquant la raison pour laquelle il n'en tient pas compte, le cas échéant.

10 Livrables attendus

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

Un rapport final de l'évaluation finale : selon la même structure proposée dans le point 2 :

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

11 Modalités de gestion et chronogramme de l'évaluation

Cette évaluation sera conduite par un évaluateur de carrure internationale jouissant d'une bonne réputation et démontrant de l'expertise nécessaire au bon déroulement de cette évaluation. Il collaborera étroitement avec le gestionnaire d'évaluation qui coordonne l'ensemble du processus de l'évaluation. Il interagira également avec le chargé de programme du bureau pays de l'OIT à Abidjan et les points focaux désignés au Niger, au Mali et en Mauritanie pour mener à bien l'ensemble du processus d'évaluation.

L'évaluateur conduira une analyse documentaire de tous les documents pertinents et effectuera une mission sur le terrain au Niger et en Mauritanie pour interviewer les principales parties prenantes en face à face. Les entretiens avec les parties basés au Mali se feront en ligne et à Distance.

L'évaluateur élaborera le rapport initial (incluant la méthodologie et les outils de collecte de données), produira le rapport provisoire puis le rapport final de qualité dans les délais requis. Il conduira le travail de terrain et l'atelier des parties prenantes à la fin de la mission.

12 Le gestionnaire de l'évaluation

L'évaluateur adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation, Mr. DESSERO Pacome, dessero@ilo.org et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique, administratif et du bureau de l'OIT à Alger et à Abidjan. Le Senior M&E Officer du Bureau Régional pour l'Afrique de l'OIT apportera un appui technique au processus.

13 Chronogramme de l'évaluation

Phases	Tâches	Personne responsable	Délais	# de jours pour l'évaluateur
01 Préparation des TdR	Préparation du projet des TdR Préparation du budget, Révision des TdR	Gestionnaire de l'évaluation	Février 23	0
	Commentaires des parties prenantes sur les TdR	Gestionnaire de l'évaluation	Du 07 au 19 mars 23	0
	Intégration des commentaires dans la version finale des TdR	Gestionnaire de l'évaluation	20 mars 23	0
02 Sélection de l'évaluateur	Publication de l'avis de recrutement	Gestionnaire de l'évaluation	Du 07 au 19 mars 23	0
	Recrutement de l'évaluateur, établissement et signature du contrat	Gestionnaire de l'évaluation et Bureau pays	Du 20 mars au 14 mai 23	0
03 Briefing	Briefing méthodologique avec l'évaluateur principal	Gestionnaire de l'évaluation	19 juin 23	0.5
04 Phase de démarrage	Revue documentaire Conception des outils	Evaluateur	Du 19 au 26 juin 23	6.5

	Consultations préliminaires avec le BIT Préparation et soumission du rapport de démarrage			
	Révision et approbation de la version finale du rapport de démarrage Planification de la collecte des données sur le terrain.	Gestionnaire de l'évaluation	Du 27 juin au 07 Juillet 23	0
05 Collecte de données et consultations des parties prenantes	Consultations avec les parties prenantes	Evalueur	Du 10 au 26 juillet 23	12
	Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes,		27 juillet 23	1
06 Rapport préliminaire	Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution	Evaluateur	Du 31 juillet au 05 aout 23	6
	Révision méthodologique du rapport	Gestionnaire de l'évaluation	Du 07 au 25 aout 23	0
	Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport			

07 Rapport final	Consolidation des commentaires pour envoyer à l'évaluateur	Gestionnaire de l'évaluation	28 aout 23	0
	Intégration des commentaires dans le rapport	Evaluateur	29 aout 23	1
	Révision du rapport version finale et approbation par EVAL	Gestionnaire de l'évaluation CRPU	Du 30 aout au 11 Septembre 23	0
	Total			27

14 Budget de l'évaluation

Le budget alloué à cette évaluation est entièrement pris en charge par le RBSA M&E géré par le bureau régional de l'OIT en Afrique. Son exécution est sous le contrôle du gestionnaire de l'évaluation pour le recrutement de l'évaluateur, les missions de terrain, l'organisation d'ateliers et les réunions de consultations avec les parties prenantes.

Pour l'évaluateur de profil international :

- Les frais de consultance pour l'évaluateur international (27 jours)
- Le billet d'avion,
- Les frais de DSA,
- Frais de déplacement sur le terrain.

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

15 Principales qualifications et expérience requises pour l'évaluateur de carrure internationale

- Avoir au moins un Master en sciences sociales, en gestion de projet, en suivi et évaluation de projets et programmes, en études de développement, économie ou qualifications équivalentes ;
- Un minimum de 7 ans d'expérience avérées en matière d'évaluation de projets et programmes de développement, particulièrement dans l'évaluation des initiatives internationales de développement, incluant les projets au sein du SNU ;
- Expérience avérée des approches du cadre logique, théorie du changement et d'autres approches de planification stratégique, des méthodes et des approches de S&E (y compris quantitatives, qualitatives et participatives), de l'analyse d'informations et de la rédaction de rapports ;
- Une bonne compréhension du mandat de l'OIT et du tripartisme, et le SNU serait un atout
- Avoir des connaissances et expérience avérées sur les thématiques du projet (emplois décents pour la paix et la résilience), le genre et le Sahel seront des atouts ;
- Une expérience avérée dans la facilitation des ateliers de restitution des résultats d'évaluation ;
- Avoir de l'expérience de travail en évaluation des projets institutionnels dans la région du Sahel ;
- N'avoir pas d'implication passée ou présente avec le projet, n'avoir pas prospecté un emploi dans le Projet ;
- N'avoir pas de relations personnelles avec le staff impliqué dans la mise en œuvre et la gestion du Projet (ne pas être membre de la famille) ;
- Excellente maîtrise du français.

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

1. Directives de l'OIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations, 4e éd. (2020)

http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm

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

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm

3. Liste de contrôle. 3 Rédaction du rapport initial

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm

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

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm

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

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm

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

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm

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

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm

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

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

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm

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

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

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm

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

http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_166357/lang--en/index.htm/.

Annexe 2 : Liste des documents consultés

- 1) Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSDCF 2020 – 2024 Mali).
- 2) Directives de l'OIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations, 4e éd. (2020)
http://www.ilo.ch/eval/Evaluationpolicy/WCMS_571339/lang--en/index.htm
- 3) Document de programme par pays de promotion du travail décent de l'OIT (Manuel, v4)
- 4) Document Cadre CREDD2019-2023 (Mali)
- 5) Formulaire du code de conduite (à signer par l'évaluateur)
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm
- 6) Liste de contrôle. 3 Rédaction du rapport initial
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm
- 7) Liste de contrôle 5 Préparation du rapport d'évaluation
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm
- 8) Liste de contrôle 6 : Evaluation de la qualité du rapport d'évaluation
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm
- 9) Modèle pour les leçons apprises et les bonnes pratiques émergentes
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206158/lang--en/index.htm
- 10) http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206159/lang--en/index.htm
- 11) Note d'orientation 7 Participation des parties prenantes à l'évaluation de l'OIT
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm
- 12) Note d'orientation 4 Intégration de l'égalité des sexes dans le suivi et l'évaluation des projets http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang--en/index.htm
- 13) Plan Cadre des Nations Unies d'assistance au Développement (UNDAF) 2019-2021 au Niger.
- 14) Plans de travail – RBSA-G5 Sahel. Code de projet (SDA/18/01/BS/107098).
- 15) Principes et directives DAC/OCDE pour l'évaluation :
<https://www.oecd.org/dac/evaluation/dacriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

- 16) Prodoc. Projet RBSA-G5 Sahel 2019-2021.
- 17) PTA – RBSA (octobre – décembre 2020)
- 18) Rapport d'avancement final novembre 2019 à juin 2021. Code de projet (SDA/18/01/BS/107098).
- 19) Rapport d'avancement final novembre 2019 à mars 2021. Code de projet (SDA/18/01/BS/107098)

Annexe 3 : Liste des parties prenantes interviewées

Bureau International du Travail (BIT)

No	Noms et prénoms	Fonction	Organisations
1.	Monhessia Pacome Dessero	Monitoring Evaluation and Knowledge Management Officer	BIT Bureau Régional Abidjan
2.	Kambale Kavunga	Chargé de programme	
3.	Na Pahimi Baizebbe Ferdinand	Analyste de programmes	
4.	Benyounes Rosa	Chargée de programme	BIT Bureau Régional Alger
5.	Idé Soumana	Assistant administratif et financier	BIT Bureau pays Niger
6.	Laouali Minatti Falke	Chargé de Suivi et Evaluation	
7.	Awal Oumarou	Coordonnateur national du projet	
8.	Ahmadou Guisset	Conseiller Technique Principal	BIT Bureau pays Mauritanie
9.	Zeinabou Cheikh Malainine	Assistante Administratrice	
10.	Aissata Diodo Dia	Coordinatrice Nationale du projet	BIT Bureau pays Mali

Autres parties prenantes

(1) Niger

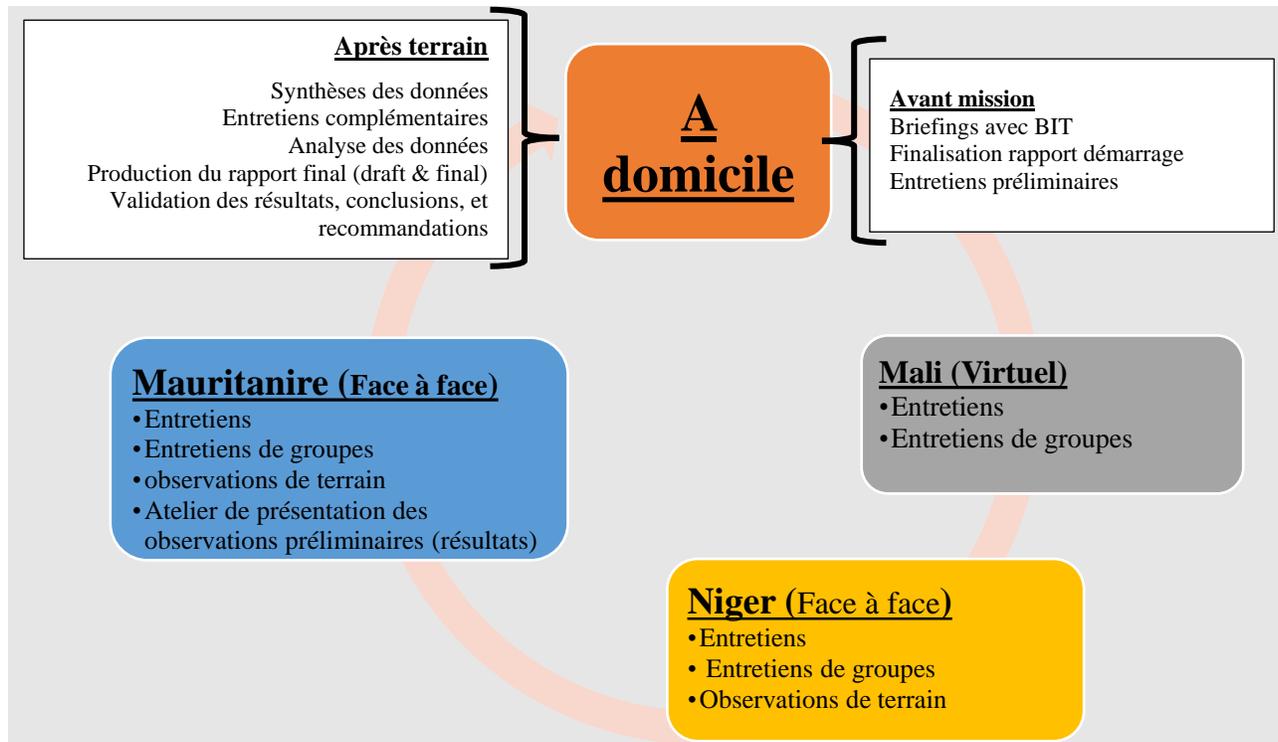
No	Noms et prénoms	Fonction	Organisations
11.	Yacouba Sadou Mohamadou	Assistant au Coordonnateur National du G5 Sahel	Ministère du Plan du Niger
12.	Saidou Maraye Moussa	Directeur Général de l'emploi	Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Protection Sociale (METPS)
13.	Dounama Abdou	Inspecteur du Travail, Directeur Général du Travail (DGT)	
14.	Ibrahim Souley Tayé	Ex DG Direction de l'Emploi	
15.	Moumouni Magagi	1er Secrétaire, Education Ouvrière	Union des Syndicats du Travail du Niger (USTN)
16.	Lihida Mohamadou	Secrétaire au recrutement et à l'emploi, 1 ^{er} adjoint	Confédération Démocratique des Travailleurs du Niger (CDTN)
17.	Diaroumeye Djibrilla	Secrétaire Exécutif	Confédération Générale du Patronat du Niger (CNP)
18.	Ibrahim Dandire	Membre du Bureau Exécutif	
19.	Issoufou Safiatou Issa	Chargé de la communication	

20.	Sabiou Amadou	Conseiller Technique	
21.	Marie Pascale Michel	Chargé de la Cellule de Veille	

(2) *Mauritanie*

No	Noms et prénoms	Fonction	Organisations
22.	Saleck Ould Mohamed Ainatt	Coordonnateur National	Comité National de Coordination des actions du G5 Sahel (CNC)
23.	Mahfoud Ould Ahmedou	Coordonnateur Cellule Union Européenne	
24.	Mme Salka Mogueya	Chargée de Suivi et Evaluation	
25.	Amadou Sall	Chef de division jeunesse, genre, lutte contre la radicalisation et l'extrémisme violent	G5 Sahel
26.	Batina Moulaye Zeidane	Chef de division droits humains et développement local	
27.	Boubacar Moumouni Kaouge	Chef de division développement durable et changement climatique	
28.	Mohamed Lemine Mohamed Mahfoud	Chef Cellule Formation Professionnelle de l'UNPM	Union National du Patronat de la Mauritanie (UNPM)
29.	Hamza Babetta	Conseiller du président du Patronat	

Annexe 4 : Planning de collecte des données primaires



Source : Auteur de l'évaluation

Annexe 5 : Calendrier détaillé de la mission

Programme du déroulement de la mission (19 juin – 30 septembre 2023)

Phases	Activités et lieux	Dates (2023)
Phase 1 - Initiale / Démarrage		
Préparation de la mission	Rencontre initiale entre le gestionnaire d'évaluation et le Consultant	19 juin
	Finalisation du contrat et révision du programme de l'évaluation	21 juin
	Rencontre conjointe entre le BIT et le Consultant	04 juillet
	Revue documentaire, préparation de l'approche méthodologique et du plan de travail, drafts d'outils pour collecte des données et soumission du rapport initial	24 juin – 07 juillet
	Révision du rapport de démarrage et validation	12 juillet
Phase 2 – Collecte des données primaires		
Mission de terrain au Cameroun	Collecte des données primaires pour le Mali (virtuels)	10 – 14 juillet
	Arrivée du Consultant à Niamey, Niger	17 juillet
	Collecte des données primaires au Niger (Niamey)	18 – 21 juillet
	Arrivée du Consultant à Nouakchott, Mauritanie	23 juillet
	Collecte des données primaires en Mauritanie (Nouakchott)	24 – 27 juillet
	Atelier de débriefing à Nouakchott	27 juillet
	Voyage retour du Consultant International	28 juillet
Phase 3 - Analyse des données et Rapportage		
Draft rapport d'évaluation	Analyse des données, production et soumission du projet de rapport pour commentaires au BIT (Travail à domicile)	31 juillet – 21 août
	Réception des commentaires et observations consolidés du BIT par le gestionnaire de l'évaluation	05 septembre
Rapport final	Finalisation et soumission du rapport final d'évaluation	15 septembre

Annexe 6 : Outils de collecte des données primaires

Guide d'entretien (organisé par type de parties prenantes)

(Liste des participants à insérer en annexe)

Ce questionnaire a été développé pour collecter votre opinion sur l'évaluation finale du projet RBSA-G5 Sahel (objectifs à rappeler aux participants). Vos réponses resteront confidentielles et seront utilisées uniquement pour pousser la réflexion sur l'impact et les leçons apprises du projet afin d'améliorer l'efficacité des interventions de l'OIT dans l'appui aux programmes similaires.

Date: _____

Nom & prénom: _____ **Fonction:** _____

Organisation: _____

Ce guide d'entretien est organisé suivant la matrice d'évaluation de l'annexe 6.

Thèmes de discussions	Equipe BIT /UN	Gouvernement	Partenaires de mise en œuvre	Donateurs	Représentants des bénéficiaires
1. Pertinence stratégique et cohérence					
1.1. Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités stratégiques des Gouvernements du Mali et de la stratégie du G5 Sahel, au PPTD et P&B 18-19 et 20-21 de l'OIT, aux ODDs, à l'UNSDCF, et des autres cadres de développement des institutions partenaires ?	X	X	X	X	
1.2. Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités stratégiques des Gouvernements du Niger et de la stratégie du G5 Sahel, au PPTD et P&B 18-19 et 20-21 de l'OIT, aux ODDs, à l'UNSDCF, et des autres cadres de développement des institutions partenaires ?	X	X	X	X	
1.3. Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins réels des bénéficiaires (appropriation des concepts et compréhension de l'approche de mise en œuvre) ?	X	X	X	X	X
1.4. Dans quelle mesure les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ?	X	X	X		
2. Performance et Efficacité					
2.1. Dans quelle mesure les résultats du projet ont-ils été atteints ? Les produits/résultats réalisés sont-ils satisfaisants ?	X	X	X	X	X
2.2. Dans quelles régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances et des succès et ou non ?	X	X	X		X
2.3. Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes (obstacles) et pourquoi ? Quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant ?	X	X	X	X	X
2.4. Le projet a-t-il prévu un mécanisme pour anticiper les obstacles et faire les corrections/ajustements nécessaires suivant ses priorités ?	X	X	X		

2.5. Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?	X	X	X	X	X
3. Efficience					
3.1. Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, et matérielles) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées/ utilisées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus ?	X	X	X		
3.2. D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?	X	X	X		
3.3. Dans quelle mesure la structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations, y compris l'existence d'un système de suivi et évaluation fonctionnel ?	X	X	X		
3.4. Les services compétents du bureau régional de l'OIT à Abidjan, du bureau de l'OIT à Abidjan, et du bureau de l'OIT à Genève ont-ils assuré un backstopping adéquat pour la gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?	X	X			
4. Impact et durabilité					
4.1. Quels changements réels, prévus ou imprévus, voulus ou non voulus le projet a-t-il induit ?	X	X	X	X	X
4.2. Quel est le potentiel de durabilité des acquis et résultats atteints du projet ?	X	X	X	X	X
4.3. Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?	X	X	X		
4.4. Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation COVID-19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?	X	X			
5. Genre et non-discrimination					
5.1. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ?	X	X	X	X	X
5.2. Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables (telles que les personnes handicapées, les migrants, les réfugiés et les jeunes) dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ?	X	X	X		X
5.3. Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?	X	X	X		
6. Thèmes transversaux					
6.1. Dans quelle mesure le projet a-t-il pris en compte le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail, dans sa conception et sa mise en œuvre ?	X	X	X	X	X
6.2. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la juste transition dans le contexte du changement climatique ?	X	X	X	X	

NB : La catégorie d'informateurs clés concernée est marquée d'un « X ». La liste de tous les informateurs clés sera enregistrée et insérée en annexe du rapport final d'évaluation.

Merci pour votre participation !

Annexe 7 : Matrice d'évaluation

Critères d'évaluation	Questions clés	Sources des données	Méthodes de collecte des données	Méthodes d'analyse des données
Pertinence stratégique et cohérence	Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités stratégiques des Gouvernements du Mali et de la stratégie du G5 Sahel, au PPTD et P&B 18-19 et 20-21 de l'OIT, aux ODDs, à l'UNSDCF, et des autres cadres de développement des institutions partenaires ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
	Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités stratégiques des Gouvernements du Niger et de la stratégie du G5 Sahel, au PPTD et P&B 18-19 et 20-21 de l'OIT, aux ODDs, à l'UNSDCF, et des autres cadres de développement des institutions partenaires ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
	Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins réels des bénéficiaires (appropriation des concepts et compréhension de l'approche de mise en œuvre) ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens représentants des bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
	Dans quelle mesure les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions régionales, d'autres programmes ou projets du BIT ou des autres partenaires au développement ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
Performances et efficacité	Dans quelle mesure les résultats du projet ont-ils été atteints ? Les produits/résultats réalisés sont-ils satisfaisants ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT - Entretiens Gouvernements 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Statistique descriptive - Triangulation
	Dans quelles régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances et des succès et ou non ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Statistique descriptive - Triangulation
	Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes (obstacles) et pourquoi ? Quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Statistique descriptive - Triangulation
	Le projet a-t-il prévu un mécanisme pour anticiper les obstacles et faire les corrections/ ajustements nécessaires suivant ses priorités ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation

	Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires 		<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
Efficiace	Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, et matérielles) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées/ utilisées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Statistique descriptive - Triangulation
	D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Statistique descriptive - Triangulation
	Dans quelle mesure la structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations, y compris l'existence d'un système de suivi et évaluation fonctionnel ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
	Les services compétents du bureau régional de l'OIT à Abidjan, du bureau de l'OIT à Abidjan, et du bureau de l'OIT à Genève ont-ils assuré un backstopping adéquat pour la gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
Impact et durabilité	Quels changements réels, prévus ou imprévus, voulus ou non voulus le projet a-t-il induit ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
	Quel est le potentiel de durabilité des acquis et résultats atteints du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
	Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation
	Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties	<ul style="list-style-type: none"> - Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contenu - Triangulation

	prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?	- Entretiens partenaires		
Genre et non-discrimination	Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ?	- Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire	- Analyse de contenu - Triangulation
	Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables (telles que les personnes handicapées, les migrants, les réfugiés et les jeunes) dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ?	- Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire	- Analyse de contenu - Statistique descriptive - Triangulation
	Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?	- Documents du projet - Entretiens partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire	- Analyse de contenu - Triangulation
Thèmes transversaux	Dans quelle mesure le projet a-t-il pris en compte le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail, dans sa conception et sa mise en œuvre ?	- Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire	- Analyse de contenu - Triangulation
	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la juste transition dans le contexte du changement climatique ?	- Documents du projet - Entretiens Equipe BIT, - Entretiens gouvernements - Entretiens partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire	- Analyse de contenu - Triangulation



Les mandants de l'OIT membres du G5 Sahel intègrent l'emploi et le travail décent dans leurs programmes d'investissements prioritaires pour consolider la paix et la résilience des populations

Project DC/SYMBOL : RBS18/01/RBS

Name of evaluator: Serge Eric Yakeu Djiam,

Date: December 2023.

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

LESSON LEARNED ELEMENT	TEXT
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	La structure managériale de tout projet multi-acteurs nécessite la mise en place d'un comité de pilotage pour faciliter la participation des mandants à sa gestion, l'orientation des besoins organisationnels et la prise des décisions stratégiques et opérationnelles durant la mise en oeuvre de ce projet. Ce principe fondamental de conception de projet n'a pas été pris en compte dans le cas du projet RBSA-G5 Sahel.
Context and any related preconditions	Pour ce projet multi-acteurs, il devait avoir un comité de pilotage central pour faciliter la coordination et la participation de tous les acteurs
Targeted users /Beneficiaries	BIT et mandants
Challenges /negative lessons - Causal factors	L'absence d'un comité de pilotage central n'a pas favorisé la participation de tous les acteurs comme il se devait
Success / Positive Issues - Causal factors	Ce facteur n'a pas été pris en compte dans la conception du projet
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Aucun

LESSON LEARNED ELEMENT	TEXT
Brief description of lessons learned (link to specific action or task)	Les activités de renforcement des capacités au niveau du BIT ne doivent pas être perçues comme une finalité par les parties prenantes, mais plutôt comme une opportunité catalytique pour le développement des notes conceptuelles et la recherche des financements alternatifs des interventions en matière de promotion d'emplois, le dialogue social, et le travail décent.
Context and any related preconditions	Les formations à l'endroit des mandants sont une opportunité pour ceux-ci d'acquérir les capacités pour la recherche de financements

Targeted users /Beneficiaries	Les mandants
Challenges /negative lessons - Causal factors	Les mandants estiment que la recherche de financement est de la responsabilité du BIT
Success / Positive Issues - Causal factors	Néanmoins, les mandants sont outillés
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Aucun



International
Labour
Organization

Evaluation Office



Template 4.2: Emerging good practices

Les mandants de l'OIT membres du G5 Sahel intègrent l'emploi et le travail décent dans leurs programmes d'investissements prioritaires pour consolider la paix et la résilience des populations

Project DC/SYMBOL : RBS18/01/RBS

Name of evaluator: Serge Eric Yakeu Djiam,

Date: December 2023.

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GOOD PRACTICE ELEMENT	TEXT
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	La mise en place des structures de coordination et de concertation au Mali et au Niger pour assurer une meilleure appropriation des outils du BIT a été très appréciée même si les contraintes opérationnelles n'ont pas favorisé le partage systématique des termes de références des études, les rapports réalisés, et des concepts notes développés comme prévu par l'unité de projet.

Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Au niveau local, une structure de coordination a été mise en place et fonctionné à travers des concertations, ce qui a favorisé l'appropriation des outils par ceux-ci. C'est une pratique à répliquer par le BIT dans d'autres contextes
Establish a clear cause- effect relationship	Les concertations et le dialogue tripartites ont favorisé l'appropriation
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Les mandants utilisent désormais les outils du BIT
Potential for replication and by whom	Le BIT et les mandants peuvent répliquer cette méthodologie
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	P&B 2018-2019, Résultat 1 ;P&B 2020-2021, Résultat 3 et 4
Other documents or relevant comments	Aucun

GOOD PRACTICE ELEMENT	TEXT
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	Les stratégies de renforcement des capacités à partir des documents et entretiens, et via les ateliers sous fora virtuels et l'usage d'outils multimédia avec des projections vidéo durant les rencontres et ateliers divers comme solutions alternatives durant la COVID-19 constituent une pratique très appréciée.
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	Face aux effets de la covid19 imposant la distanciation sociale, des outils spécifiques ont été développé pour faciliter la formation et plusieurs activités à distance. Cette pratique peut être répliqué dans des contextes similaires
Establish a clear cause- effect relationship	Les activités à distance ont permis la réalisation de certaines activités comme le renforcement des capacités pendant la période de covid19
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	Les activités en ligne et à distance sont désormais appliqués par les mandant
Potential for replication and by whom	Réplifiable par le BIT et ses mandants

Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO’s Strategic Programme Framework)	P&B 2018-2019, Résultat 1 ;P&B 2020-2021, Résultat 3 et 4
Other documents or relevant comments	Aucun
